



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

**DOCTORADO EN CIENCIAS EN INGENIERÍA CON
ÉNFASIS EN ANÁLISIS Y MODELADO DE SISTEMAS**

TESIS

**MODELO DE NEGOCIOS DE TURISMO
SUSTENTABLE PARA EMPRESAS EMERGENTES
DE LA SIERRA OTOMÍ TEPEHUA EN HIDALGO**

**Para obtener el grado de
Doctora en Ciencias en Ingeniería con Énfasis
en Análisis y Modelado de Sistemas**

PRESENTA

Edith Mendoza Ramírez

Director

Dr. Jaime Garnica González

Codirectora

Dra. Erika Cruz Coria

Comité tutorial

Dr. Jaime Garnica González

Dra. Erika Cruz Coria

Dr. Joselito Medina Marín

Dr. Oscar Montaña Arango

Mineral de la Reforma, Hidalgo, Mex. Junio de 2023



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
 Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería
School of Engineering and Basic Sciences
Área Académica de Ingeniería y Arquitectura
Department of Engineering and Architecture

Mineral de la Reforma, Hgo., a 26 de abril del 2023
 Número de control: ICBI-AAlyA/1277/2023
 Asunto: Autorización de impresión

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LA UAEH


El Comité Tutorial de Tesis del programa educativo de posgrado titulado **"Modelo de negocios en turismo sustentable para empresas emergentes de la Sierra Otomí Tepehua, en Hidalgo"**, realizado por la sustentante **Edith Mendoza Ramírez** con número de cuenta **125915** perteneciente al programa de **Doctorado en Ciencias en Ingeniería con Énfasis en Análisis y Modelación de Sistemas**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:


AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

Atentamente
 "Amor, Orden y Progreso"

El Comité Tutorial


 Dr. Jaime Garnica González
 Director


 Dr. José Luis Meléndez Marín
 Miembro del comité




 Dra. Enka Cruz Coria
 Codirectora


 Dr. Oscar Montaña Arango
 Miembro del comité

Ciudad del Conocimiento
 Carretera Pachuca-Tulancingo km 4.5 Colonia
 Carboneras, Mineral de la Reforma, Hidalgo,
 México, C.P. 42184
 Teléfono: +52 (771) 71 720 00 ext. 4000, 4001
 Fax 2109
 aai_icbi@uaeh.edu.mx



www.uaeh.edu.mx

Dedicatoria

Dedico mi tesis a Dios por haberme puesto en el lugar correcto, en el momento correcto con las condiciones correctas y abrirme paso para que lograra uno de mis sueños.

Dedico esta tesis a la personita más importante de mi vida, la cual me acompañó todo el tiempo y fue un regalo que Dios me envió junto con el Doctorado. Esta tesis es dedicada a mi bebe Ian Fernando.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por este regalo que me dio que se llama vida, y por no dejarme y guiarme para que se lograra mi sueño.

Agradezco a mis padres, pareja, hermanos, sobrin@s y amigos por su apoyo, por ser un elemento importante en la realización de este sueño.

Agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en especial al Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería por abrirme las puertas de la máxima casa de estudios.

Agradezco a mis asesores Dr. Jaime Garnica González, la Dra. Erika Cruz Coria que son su tiempo, dedicación y conocimientos compartidos, que gracias a esto lograron el cumplimiento de esta investigación.

Agradezco a cada uno de los doctores investigadores que fueron parte de mi formación, que con sus conocimientos, paciencia y empeño lograron que esta investigación llegara a término.

Agradezco al municipio de Acaxochitlán, a las empresas y sus representantes por la colaboración para este proyecto de investigación.

Y por último me agradezco y me aplaudo a mí misma porque solo yo sé el trabajo que la realización de esta investigación y todo lo que tuve que pasar para el término de esta.

Resumen

Las empresas buscan una forma de potencializar su negocio, sin embargo, cuando las empresas han nacido a través de las experiencias vividas, surgiendo con base a un esfuerzo, inteligencia, perseverancia y suerte por lo general no cuentan con los conocimientos necesarios para hacer crecer dicha empresa. Por lo que, a través de la generación y aplicación del conocimiento utilizado en un enfoque sistémico mediante la implementación de un modelo de negocio se brindó grandes oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras, mediante estrategias que mejoren la competitividad de las empresas emergentes.

Con base en lo anterior, en este trabajo de investigación, se hizo una propuesta de un modelo de negocios sustentable, con base a la disciplina del pensamiento de sistemas o también llamada sistémica, en particular utilizando los principios de los sistemas cibernéticos y la competitividad sistémica, haciendo énfasis en realizar un diagnóstico de la situación actual de las empresas emergentes localizadas en Acaxochitlán Hidalgo, a través de la utilización de un instrumento desarrollado para tal fin y complementándose con un FODA y un CAME. Dicha propuesta de modelo de negocios contempla un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental, la cual está regida por los principios de sustentabilidad, establecidos en la Agenda 2030.

Obteniendo como resultado un análisis de la situación actual de cada una de las empresas, para posteriormente detectar las diferentes áreas de oportunidad donde se puede tener una mejora, lo que generará una propuesta de un modelo de negocios enfocado al giro de empresa sustentable, generando estrategias a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de que la empresa tenga un crecimiento empresarial y una competitividad en el mercado, teniendo un incremento en su desarrollo económico y social. Cumpliendo con el objetivo principal del programa de estudio.

Abstract

Companies look for a way to potentiate their business, however, when companies have been born through lived experiences, emerging based on effort, intelligence, perseverance and luck usually do not have the necessary knowledge to grow that company. Therefore, through the generation and application of the knowledge used in a systemic approach through the implementation of a business model, great opportunities were provided to develop innovative solutions, through strategies that improve the competitiveness of emerging companies.

Based on the above, in this research work, a proposal for a sustainable business model was made, based on the discipline of systems thinking or also called systemic, in particular using the principles of cybernetic systems and systemic competitiveness. with emphasis on making a diagnosis of the current situation of emerging companies located in Acaxochitlán Hidalgo, through the use of an instrument developed for this purpose and complemented with a SWOT and a CAME. Said business model proposal contemplates a balance between the social, economic and environmental aspects, which is governed by the principles of sustainability, established in the 2030 Agenda.

Obtaining as a result an analysis of the current situation of each one of the companies, to subsequently detect the different areas of opportunity where an improvement can be made, which will generate a proposal for a business model focused on the sustainable business line, generating strategies in the short, medium and long term, in order for the company to have business growth and competitiveness in the market, having an increase in its economic and social development. Fulfilling the main objective of the study program.

Introducción

En la actualidad cada vez es mayor la necesidad de contar con un buen modelo de negocios, el cual permita que las empresas tengan un crecimiento y competitividad en el mercado. Como bien se sabe el modelo de negocios es un conjunto complejo de rutinas independientes que se descubren y se matizan mediante una acción. Este término ha sido utilizado ya hace mucho tiempo con la finalidad de describir el conjunto de aspectos que están relacionados al negocio, describiendo y sintetizando la forma de cómo crear valor a una empresa dirigida a un público en específico y a un sector en particular.

Para esta investigación la propuesta de modelo de negocios se enfoca en empresas emergentes de turismo sustentable. Actualmente el modelo de negocios de turismo sustentable cimentado en una comunidad es un vehículo para la conservación y protección de la naturaleza, teniendo como estrategia, la reducción de problemáticas sociales. A su vez reconoce la importancia que el individuo tiene en mejorar sus condiciones de vida.

Con base en lo anterior se plantea que el Emprendimiento Social Turístico (EST) constituyen una forma de organización colectiva empresarial, la cual tiene un aprovechamiento de recursos del territorio ejidal, fortaleciendo a los empresarios y empoderan a los locatarios. Las comunidades rurales buscan desarrollar diferentes actividades para mitigar la pobreza, la marginación, la exclusión, entre otras, teniendo como objetivo incorporarlas a una visión empresarial a través de políticas, gubernamentales y públicas o a través de ciertas estrategias y acciones turísticas. Con el objetivo de potencializar los ejes estratégicos para el desarrollo de sectores,

mejorando las condiciones de vida de las poblaciones locales (Espinoza, Bravo, Cornejo y Verduzco 2017).

Por lo que, como bien se sabe el modelo de negocios brinda oportunidades de desarrollo para generar soluciones innovadoras en diferentes sectores de industrial, como es el caso el turismo. Este proyecto de investigación se desarrolla en nueve empresas emergentes dedicadas al turismo sustentable. Esta investigación tiene como principal objetivo principal generar una propuesta de un modelo de negocios, el cual está dirigido a la industria del turismo sustentable en las empresas emergentes que se localizan en el Municipio de Acaxochitlán Hidalgo. Esto con el propósito de realizar un análisis de la situación actual de las empresas, teniendo como finalidad detectar las diferentes áreas de oportunidad de estas. Para posteriormente hacer un rediseño de su modelo de negocios, el cual tiene como base los principios de sustentabilidad propuestos por la agenda 2030.

Dicho rediseño es a través de una serie de estrategias, enfocadas en mejorar cada una de las dimensiones que conforman el modelo de negocios propuesto. Estas estrategias fueron clasificadas de acuerdo al enfoque, la dimensión a la que va dirigida la acción y a una temporalidad (corto, mediano y largo plazo). Para ello se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las empresas, para posteriormente realizar y CAME haciendo el cruce de dichas estrategias y el impacto que tienen en las empresas, que para este caso de estudio fueron nueve empresas dedicadas al turismo sustentable.

Las empresas a las que se les realizó el análisis y la aplicación del estudio fueron empresas de alojamiento, empresas dedicadas a la venta de productos artesanales, otra empresa es con enfoque gastronómico, con enfoque de esparcimiento,

campamento y medicina tradicional. Sin embargo, aunque dichas empresas se localizan en la misma región, y se enfocan a cuestiones turísticas sustentables, los giros a los que pertenecen son diferentes giros. Por lo que, esta propuesta de modelo de negocio puede ser aplicada a diferentes condiciones de empresas siempre y cuando se tengan en consideración las condiciones de cada una de ella.

Con base en lo anterior se visualizar el cumplimiento de los objetivos plateados desde un inicio en esta investigación. Teniendo una constante revalorización en las empresas del modelo de negocios con el propósito de actualizarlo conforme a la situación actual, además de tener una retroalimentación de este.

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
CAPÍTULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1.1 <i>Modelos de negocio</i>	1
1.1.2 <i>Turismo sustentable</i>	8
1.1.3 <i>Empresas emergentes</i>	18
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
1.3 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	31
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	31
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.6 OBJETIVO GENERAL	34
1.6.1 <i>Objetivos específicos</i>	34
1.7 ALCANCES Y DELIMITACIONES	35
1.7.1 <i>Alcances</i>	35
1.7.2 DELIMITACIONES	36
1.8 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO	37
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	38
2.1 MODELOS DE NEGOCIO CONCEPTO GENERAL	38
2.1.1 <i>Clasificación de los modelos de negocio</i>	39
2.2 TURISMO	50
2.2.1 <i>Conceptos generales del turismo</i>	50
2.2.2 <i>Clasificación del turismo</i>	51
2.3 SUSTENTABILIDAD VS SOSTENIBILIDAD	54
2.4 TURISMO SUSTENTABLE	56
2.5 MODELOS DE NEGOCIO EN TURISMO SUSTENTABLE	59
2.5.1 <i>Modelo de gestión sostenible, turismo comunitario en la región andina, ecuador</i>	61
2.5.2 <i>Modelo Canvas Sostenible</i>	62
2.6 EMPRESA EMERGENTE	63
2.6.1 <i>Clasificación de las empresas emergentes</i>	66
2.6.2 <i>Clasificación de las empresas emergentes de acuerdo con la competitividad</i>	68
CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL	71
3.1 LA SUSTENTABILIDAD EN LA LEY GENERAL DE TURISMO	71
3.2 PLAN DE DESARROLLO ESTATAL Y MUNICIPAL	74
3.3 ENFOQUE CIBERNÉTICO	75
3.4 AGENDA 2030	79
3.5 SIERRA OTOMÍ TEPEHUA (ACAXOCHTLÁN)	84
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	86
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	87
4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	87

4.3	METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO	88
4.4	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	91
4.4.1	<i>Turismo sustentable</i>	91
4.4.2	<i>Modelo de negocios</i>	92
4.4.3	<i>Empresas emergentes</i>	92
4.5	DEFINICIÓN OPERACIONAL	92
4.6	ANÁLISIS DOCUMENTAL	100
4.7	ELECCIÓN DE INDICADORES	102
4.7.1	<i>Indicadores de modelos de negocio de turismo</i>	102
4.7.2	<i>Indicadores de modelos de negocio de turismo sustentable</i>	103
4.7.3	<i>Indicadores de modelos de negocio de turismo en empresas emergentes</i>	104
4.7.4	<i>Indicadores por variable de investigación de acuerdo con factores de sustentabilidad</i>	105
4.7.5	<i>Indicadores por variable de investigación de acuerdo con factores de innovación</i>	108
4.7.6	<i>Indicadores por variable de investigación de acuerdo con factores rentabilidad</i>	112
4.8	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO	112
4.9	SELECCIÓN DEL CASO	126
4.9.1	<i>Perfil del encuestado</i>	127
CAPÍTULO V. MODELOS DE NEGOCIOS DE TURISMO SUSTENTABLE EN EMPRESAS EMERGENTES		129
5.1	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	129
5.2	PROCESO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	130
5.2.1	<i>Descripción de las sub-dimensiones</i>	132
5.2.2	<i>Mapeo de la relación de los subsistemas</i>	145
5.2.3	<i>Construcción del modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes (factor social)</i>	149
5.2.4	<i>Construcción del modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes (factor económico)</i>	151
5.2.5	<i>Construcción del modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes (factor ambiental)</i>	152
5.3	MAPEO DE LAS DIMENSIONES EN CUANTO A SU RELACIÓN CON SUS SUBSISTEMAS	154
5.3.1	<i>Dimensión institucional</i>	154
5.3.2	<i>Dimensión económica</i>	155
5.3.3	<i>Competidores</i>	157
5.3.4	<i>Innovación</i>	158
5.3.5	<i>Canales</i>	159
5.3.6	<i>Segmentos de clientes</i>	159
5.3.7	<i>Aliados clave</i>	160
5.3.8	<i>Dimensión ambiental</i>	161
5.3.9	<i>Organización</i>	162
5.3.10	<i>Actividad turística</i>	164
5.3.11	<i>Dimensión social y cultural</i>	165
5.4	MODELO DE NEGOCIOS DE TURISMO SUSTENTABLE EN EMPRESAS EMERGENTES	165
CAPÍTULO VI. CASOS DE APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS DE TURISMO SUSTENTABLE EN EMPRESAS EMERGENTES		167
6.1	ARTESANÍAS REGIONALES	168
6.1.1	<i>Diagnóstico</i>	168
6.1.2	<i>CAME</i>	182
6.2	PUESTO DE ARTESANÍAS	187
6.2.1	<i>Diagnóstico</i>	187
6.3	ARTESANÍAS DE BORDADOS Y CHAQUIRA	204

6.3.1	<i>Diagnóstico</i>	204
6.3.2	<i>CAME</i>	217
6.4	COCINA TRADICIONAL DOÑA CRIS	222
6.4.1	<i>Diagnóstico</i>	222
6.4.2	<i>CAME</i>	234
6.5	GRUPO FFF	239
6.5.1	<i>Diagnóstico</i>	239
6.5.2	<i>CAME</i>	251
6.6	TEMAZCAL TONAQUIAHUITL	256
6.6.1	<i>Diagnóstico</i>	256
6.6.2	<i>CAME</i>	268
6.7	WAKE UP CAMP	273
6.7.1	<i>Diagnóstico</i>	273
6.7.2	<i>CAME</i>	286
6.8	HOTEL TONACALLI “LA CASA DEL SOL”	291
6.8.1	<i>Diagnóstico</i>	291
6.8.2	<i>CAME</i>	304
6.9	RANCHO LA JOYA ACAXOCHTLÁN	309
6.9.1	<i>Diagnóstico</i>	309
6.9.2	<i>CAME</i>	321
6.10	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	326
CONCLUSIONES		328
CONCLUSIONES RELATIVAS A LOS OBJETIVOS		328
APORTACIONES		329
LÍMITES DEL MODELO PROPUESTO		330
RECOMENDACIONES A FUTURO		330
PRODUCCIÓN CIENTÍFICA		331
REFERENCIAS		332
GLOSARIO		340

			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
33.	<u>Tipos de estudios de caso</u>	126	Con formato	...
34.	<u>Secuencia de la creación del modelo de negocios</u>	131	Con formato	...
35.	<u>Dimensión institucional</u>	133	Con formato	...
36.	<u>Dimensión económica</u>	134	Con formato	...
37.	<u>Dimensión ambiental</u>	135	Con formato	...
38.	<u>Dimensión social y ambiental</u>	136	Con formato	...
39.	<u>Innovación</u>	137	Con formato	...
40.	<u>Canales</u>	138	Con formato	...
41.	<u>Segmento de clientes</u>	139	Con formato	...
42.	<u>Actividad turística</u>	140	Con formato	...
43.	<u>Competidores</u>	142	Con formato	...
44.	<u>Aliados clave</u>	143	Con formato	...
45.	<u>Organización</u>	144	Con formato	...
46.	<u>Diagrama del mapeo de acuerdo con la competitividad sistémica</u>	146	Con formato	...
47.	<u>Mapeo general de las variables</u>	147	Con formato	...
48.	<u>Factores de la sustentabilidad</u>	148	Con formato	...
49.	<u>Modelo de negocios del turismo sustentable en empresas emergentes</u>	149	Con formato	...
50.	<u>Factor social y sus componentes</u>	150	Con formato	...
51.	<u>Factor económico y sus componentes</u>	152	Con formato	...
52.	<u>Factor ambiental y sus componentes</u>	153	Con formato	...
53.	<u>Dimensión institucional y su relación con los otros elementos</u>	155	Con formato	...
54.	<u>Dimensión económica y su relación con los otros elementos</u>	156	Con formato	...
55.	<u>Competidores y su relación con los otros elementos</u>	157	Con formato	...
56.	<u>Innovación y su relación con los otros elementos</u>	158	Con formato	...
57.	<u>Canales y su relación con los otros elementos</u>	159	Con formato	...
58.	<u>Segmento de clientes y su relación con los otros elementos</u>	160	Con formato	...
59.	<u>Aliados clave y su relación con los otros elementos</u>	161	Con formato	...
60.	<u>Dimensión ambiental y su relación con los otros elementos</u>	162	Con formato	...
61.	<u>Organización y su relación con los otros elementos</u>	163	Con formato	...
62.	<u>Actividad turística y su relación con los otros elementos</u>	164	Con formato	...
63.	<u>Dimensión social y cultural y su relación con los otros elementos</u>	165	Con formato	...
64.	<u>Modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes</u>	166	Con formato	...
65.	<u>Grafica comparativa de las áreas de oportunidad</u>	169	Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...
			Con formato	...

66.	Grafica <u>comparación</u> en barras de las dimensiones del modelo de negocios	169	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
67.	<u>Grafica comparativa de las áreas de oportunidad</u>	186	Con formato: Interlineado: sencillo
68.	<u>Grafica comparativa</u> en barras de las dimensiones del modelo de negocios	187	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
69.	<u>Grafica comparativa de las áreas de oportunidad</u>	203	Con formato: Interlineado: sencillo
70.	<u>Grafica comparativa</u> en barras de las dimensiones del modelo de negocios	204	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
71.	Gráfica comparativa de las áreas de oportunidad	221	Con formato: Interlineado: sencillo
72.	Grafica <u>comparación</u> en barras de las dimensiones del modelo de negocios	222	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
73.	<u>Gráfica comparativa de las dimensiones real e ideal</u>	238	Con formato: Interlineado: sencillo
74.	<u>Gráfica comparativa</u> en barras de las dimensiones del modelo de negocios	239	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
75.	<u>Gráfica comparativa</u> de las áreas de oportunidad	255	Con formato: Interlineado: sencillo
76.	<u>Gráfica comparativa</u> en barras de las dimensiones del modelo de negocios	256	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
77.	Grafica comparativa de las dimensiones real e ideal	272	Con formato: Interlineado: sencillo
78.	Grafica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios	273	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
79.	Grafica comparativa de las dimensiones real e ideal	290	Con formato: Interlineado: sencillo
80.	Grafica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios	291	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo
81.	Grafica comparativa de las dimensiones real e ideal	308	Con formato: Interlineado: sencillo
82.	Grafica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios	309	Con formato: Centrado, Interlineado: sencillo

Índice de tablas

<u>1</u>	<u>Áreas dentro de los modelos de negocios</u>	<u>42</u>
<u>2</u>	<u>Tipos de turismo</u>	<u>52</u>
<u>3</u>	<u>Clasificación del turismo</u>	<u>52</u>
<u>4</u>	<u>Clasificación del turismo según el objetivo del turista</u>	<u>53</u>
<u>5</u>	<u>Clasificación del turismo de acuerdo con el Ministerio de Turismo de España</u>	<u>53</u>
<u>6</u>	<u>Clasificación de empresas de acuerdo con el nivel de competitividad</u>	<u>69</u>
<u>7</u>	<u>Empresas en México según la clasificación de competitividad</u>	<u>70</u>
<u>8</u>	<u>Objetivos de desarrollo sostenible</u>	<u>83</u>
<u>9</u>	<u>Dimensiones de las variables de investigación de la H₁</u>	<u>95</u>
<u>10</u>	<u>Dimensiones de las variables de investigación de la H₂</u>	<u>98</u>
<u>11</u>	<u>Indicadores en los modelos de negocio de turismo tomando como base el Modelo Canvas</u>	<u>102</u>
<u>12</u>	<u>Indicadores de modelos de negocio de turismo sustentable</u>	<u>103</u>
<u>13</u>	<u>Indicadores de modelos de negocio de turismo en empresas emergentes</u>	<u>105</u>
<u>14</u>	<u>Indicadores por variables de investigación de acuerdo con factores sustentables</u>	<u>106</u>
<u>15</u>	<u>Indicadores de investigación de acuerdo con la innovación</u>	<u>108</u>
<u>16</u>	<u>Indicadores de acuerdo con los factores de rentabilidad</u>	<u>112</u>
<u>17</u>	<u>Instrumento de recolección de datos</u>	<u>113</u>
<u>18</u>	<u>FODA de la empresa Artesanías Regionales</u>	<u>171</u>
<u>19</u>	<u>Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo</u>	<u>174</u>
<u>20</u>	<u>Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo</u>	<u>176</u>
<u>21</u>	<u>Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo</u>	<u>178</u>
<u>22</u>	<u>Oportunidades vs Fortalezas</u>	<u>181</u>
<u>23</u>	<u>Fortalezas vs Amenazas</u>	<u>182</u>
<u>24</u>	<u>Oportunidades vs Debilidades</u>	<u>183</u>
<u>25</u>	<u>Amenazas vs Debilidades</u>	<u>184</u>
<u>26</u>	<u>FODA de la empresa Puesto de artesanías</u>	<u>188</u>
<u>27</u>	<u>Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo</u>	<u>191</u>
<u>28</u>	<u>Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo</u>	<u>193</u>
<u>29</u>	<u>Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo</u>	<u>195</u>
<u>30</u>	<u>Oportunidades vs Fortalezas</u>	<u>198</u>
<u>31</u>	<u>Fortalezas vs Amenazas</u>	<u>199</u>
<u>32</u>	<u>Oportunidades vs Debilidades</u>	<u>200</u>

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

CAPÍTULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

“Las personas necesitan un propósito que tenga significado, esa es nuestra razón de vivir. Con un propósito compartido, somos capaces de conseguir cualquier cosa.”

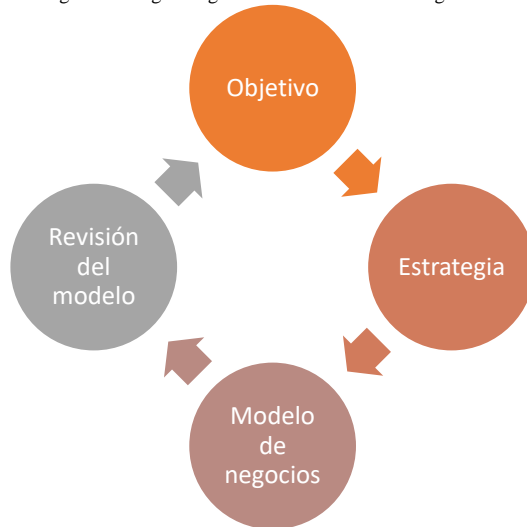
Warren Bennis

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1 Modelos de negocio

Un modelo de negocios es un conjunto complejo de rutinas independientes que se descubren y se matizan mediante una acción. El término modelo de negocios es utilizado para describir un conjunto de aspectos relacionados a los negocios, describiendo y sintetizando la forma de cómo crear valor en una empresa dirigida a un público específico. El modelo de negocios se describe como el esquema general de una actividad empresarial, siendo esta una representación de la lógica del mismo negocio, la cual describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, la relación que se tiene entre ellos, la interacción con sus proveedores, los empleados, así como el medio en el cual está inserto (Magretta, 2002). Ver Figura 1.

Figura 1. Diagrama general de un modelo de negocios



Fuente: Elaboración en base a Magretta.

Magretta (2002) retoma el concepto de Ducker (1954) y define al modelo de negocios con el objetivo de conocer quién es el cliente y que es lo que valora, así como darle un valor al mismo cliente tomando en consideración el costo apropiado para el producto o servicio que se está ofreciendo. Peter Drucker (1954) hacía referencia al modelo de negocios como la forma en la que la empresa conduce su negocio, teniendo como un componente importante a las diferentes opciones de operatividad.

Chesbrough y Rosenbloom (2002), retoman a Porter (1985), quien menciona que la base de una ventaja competitiva es el modelo de negocios permite lograr un desempeño por sobre el promedio de la industria dando respuesta a una estrategia definida para lograr el éxito esperado en una organización. Examinando el componente “organización” estudiando la cadena de valor y la red de valor, en otras palabras, la compleja trama de relaciones que una empresa crea con los participantes externos (proveedores, clientes, competidores, reguladores...) entre otros.

Afuah (2004), Lecocq y Cols., (2006), definen al modelo de negocios abarcando las elecciones de una organización para generar ingresos en un sentido amplio, el volumen de

negocio, así como los derechos de propiedad intelectual, alquileres, intereses, subsidios, transferencias de activos. Definen el modelo de negocios como la forma en que una organización articula dinámicamente en tres componentes principales para generar ingresos y, posteriormente, beneficios, clasificándolos en componentes en los recursos y competencias (RC) para generar valor, en los límites de la empresa tanto dentro de una red de valor como fuera y, por último, la proposición de valor para los productos y servicios suministrados.

También los modelos de negocio se pueden entender como planos en los que se describe el *modus operandi* de una empresa buscando tener un mejor funcionamiento. Hablando desde un nivel económico, el modelo de negocio es la lógica que subyace en el sustento económico de las organizaciones, el cual se adapta al entorno en el que trabajan. Por lo que se decide cambiar el modelo de negocio (o incluso crear uno nuevo) para seguir siendo competitivas (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012).

Sin embargo, cuando las empresas no son competitivas o pierden dicha competitividad en el mercado hacen un cambio en su modelo de negocios ofreciendo productos o servicios diferentes o novedosos, generando con ello una ventaja competitiva, empleando determinadas técnicas, procedimientos o tecnologías, que generan que se materialice en los procesos a través de su modelo. Así como cuando la organización observa una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus costos o ingresos tienen que cambiar el modelo de negocios o crear uno nuevo, teniendo un aumento o disminución del rendimiento del modelo y la sostenibilidad. En el modelo de negocio se tiene que pensar en la proposición de valor que la empresa da al cliente a través de sus productos y servicios, así como de la forma en como sus productos y servicios se comercializarán (Johnson y Cols., 2008).

Para que una empresa sea exitosa o ya siendo exitosa se le atribuye el éxito al modelo implementado, teniendo en cuenta el objetivo estratégico definido desde un inicio a través del modelo desarrollado (Amit y Zott, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002). Sin embargo, las empresas deben estar conscientes de la necesidad de evaluar y modificar sus modelos de negocio constantemente para poder sobrevivir durante los cambios que emergen del entorno,

sin anticiparse a una decisión voluntaria o de la dinámica del propio modelo, esto a través de la incidencia indirecta en el gasto público, de la apertura de nuevas oportunidades y/o de la creación de círculos viciosos que generan un estancamiento en la empresa (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012).

Actualmente los directivos de las empresas empiezan a tomar mayor importancia en los modelos de negocio y mencionan que los modelos de negocio son una idea de cambio, con frases como: “tenemos que hacer evolucionar nuestro modelo de negocio” (Yip, 2004; Johnson y Cols., 2008). Sin embargo, Winter y Szulanski, (2001), argumenta que el modelo de negocio es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción, con la finalidad de crear una coherencia interna o para poder adaptarse al entorno.

De acuerdo con lo anterior, se puede mencionar que el modelo de negocio ha tenido diferentes interpretaciones y conceptos, sin embargo, se puede visualizar que el principal objetivo de los modelos de negocio consiste en pensar en la proposición de valor que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios, la forma de comercializarlos y los beneficios que se obtendrán con dicha comercialización (Johnson y Cols., 2008). Para lo cual diversos autores hay definido y generado diferentes tipos de modelos de negocios, por ejemplo:

Gary Hamel (2000) define un modelo de Leading the Revolution, este modelo se generó como un concepto de negocio que se ha puesto en práctica, proponiendo un marco de cuatro elementos: los recursos estratégicos, la estrategia núcleo, la cadena de valor y dar cara a los clientes, con el objetivo de hacer más eficiente el modelo de negocios.

Amit Zott (2001) genera un modelo para crear y capturar valor con un enfoque tecnológico, el cual sugiere que tenga seis funciones principales que son: los recursos, la cadena de valor, la estructura, los costos, la renta y la propuesta de valor con la finalidad de crear un valor adicional a los productos y servicios de la empresa.

Pero a su vez Amit y Zott (2001) y Chesbrough y Rosenbloom (2002) conceptualizan el modelo de negocios como una forma en que la organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios, tomando en consideración diversos sitios web en internet para transformar a los clientes tradicionales en algo muy similar a empleados, tomando como base los siguientes componentes que son los recursos y competencias (RC) para generar valor, la organización de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa y la proposición de valor para los productos y servicios suministrados.

Por otra parte, Magretta (2002), se enfoca en el sector industrial y su transformación, describiendo el modelo como un esquema general, el cual tiene como objetivo generar valor para los clientes y los accionistas de la empresa. Sin embargo, Osterwalder (2004) promueve la coherencia de los diferentes elementos, que ayudan a comunicarse y a conseguir un acuerdo que resulte importante para los empresarios, es indispensable tener una visión estática del modelo de negocio, el cual se valla adaptando de forma voluntaria a los cambios que van surgiendo en el entorno, siguiendo una decisión estratégica, generando con ello círculos virtuosos de cambio para la organización.

Por otra parte, Shafer (2005) identifica cuatro elementos que considera son los principales que deben tomarse en cuenta dentro de los modelos de negocio que son: la estrategia, la red de valor, crear valor y capturar valor. Sin embargo, en los últimos años el concepto de modelo de negocios esta fuerte en el aspecto académico y en la gestión empresarial, esto gracias a la connotación en el mundo de e-business, donde se ha utilizado un modelo de negocios, para la generación de ingresos e internet (Ghaziani y Ventresca, 2005).

Pero, Mulling y Kosimar (2007), crea un modelo de negocios generando valor a través de la tecnología llamado Getting to plan B. Este está compuesto de cinco elementos que son: modelos de inversión, modelos de operación, modelos de ingreso, modelos de capital de trabajo y los modelos de margen bruto, esto con el propósito de transformar los modelos de negocio tradicionales. En este mismo año Casadesus (2007) crea un modelo de negocios para

generar valor a través de la tecnología, el cual está compuesto de tres elementos que son: activos, gobierno y propuesta de valor.

En esos tiempos, Wheelen y Hunger (2007), creó un nuevo modelo de negocios el cual está compuesto de cinco elementos: son las ventajas competitivas, la propuesta de valor, los medios, los clientes y los ingresos. A su vez, Garzo (2007) crea su modelo de negocios compuesto de nueve elementos de los cuales son: red de valor, actividades, procesos, recursos, lógica económica, costos, propuesta de valor, clientes e ingresos.

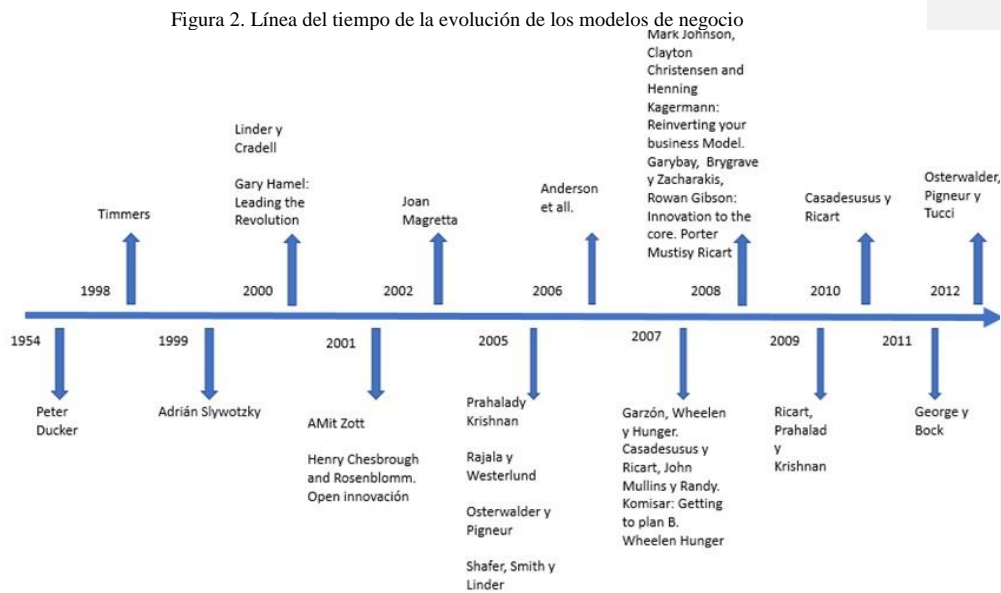
Posteriormente, Garybay (2008), crea un modelo de negocios para crear valor, con ocho componentes de los cuales son, los valores, los recursos, la estructura organizacional, la producción, los procesos de negocio, las operaciones y las estrategias estos tres modelos tiene como finalidad tomar en consideración no solo los procesos, sino también las propuestas de valor, las ventajas competitivas con los que cuenta dicho modelo, así como la generación de nuevas estrategias y cuestiones económicas.

Johnson, Christensen y Kagermann (2008), hicieron un modelo de negocios denominado Reinventing your Business Model, en su modelo de negocios describe como crear y capturar valor desde la tecnología, con cuatro componentes: los recursos clave, los procesos clave, la propuesta de valor y la fórmula de ganancias.

Peter Skarzynski y Rowan Gibson (2008), crea un modelo de negocios llamado, Innovation to the Core, el cual está compuesto de cinco elementos que son: ¿Quién será servido?, ¿Qué proveeremos?, ¿Cómo lo proveeremos?, ¿Cómo se hará dinero? Y ¿Cómo diferenciar y sostener una venta?, con el objetivo de tener un alcance del producto en el mercado y sus bases de diferenciación. Mutis y Ricart (2008), generaron un modelo de negocios compuesto solo con tres elementos que son; los activos, el gobierno y la propuesta de valor, esto con el objetivo de crear valor. Bygrave y Zacharakis (2008), generaron un modelo de negocios, compuesto de ocho elementos con la finalidad de generar valor, y sus componentes son: los valores, los recursos, estructura organizacional, costo, la producción, los procesos de negocio, las operaciones y por último las estrategias.

Prahalad y Krishnan (2009), crea un modelo de negocios compuesto de cuatro elementos, que son los modelos, los procesos de negocio, las estrategias y las operaciones, para generar valor. Por último, Osterwalder y Pigneur (2012), crea un modelo de negocios llamado Business Model Generation, el cual está compuesto de seis elementos que son: la red de aliados, los recursos, las actividades, los costos, la propuesta de valor, las ventas, la distribución, los clientes y la relación.

Con base en lo anterior se puede visualizar que es mayor el interés de los empresarios emprendedores, los ejecutivos, los inversionistas entre otros. En la generación de modelos de negocio donde hacen uso de herramientas tecnológicas adaptándose a los cambios tecnológicos del entorno (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2012). Para lo cual, se hace una ejemplificación con la Figura 2 de la evolución de los modelos de negocio, sin embargo, es importante puntualizar que existe un paralelismo importante entre las personas, y todo lo que involucra a los modelos de negocios.



Con base en lo anterior, se puede observar que los modelos de negocio han cambiado con el tiempo, con el propósito de irse adaptando al entorno que se presenta. Después del análisis que se realizó se observa que los patrones dentro de los modelos de negocios es la cadena de valor, la estructura, los costos la inversión, pero después del año 2001 en los modelos de negocio se busca una competitividad y para lo cual es indispensable involucrar la tecnología dentro de los mismos modelos, con el objetivo de ir conforme se presentan los cambios en el entorno con el propósito de obtener competitividad.

1.1.2 Turismo sustentable

Turismo es un conjunto de actividades de negocios que directa o indirectamente generan bienes y servicios. Esta actividad involucra actividades de negocios, ocios, placer, motivos profesionales, entre otras. El turismo es una práctica social y a su vez es una actividad económica que en la medida del que quien viaja llámese viajero o turista solicita bienes o servicios satisfaciendo las necesidades del viaje, apareciendo personas o empresas que satisfacer dichas necesidades por lo que es una actividad que social con beneficio económico.

La presencia y avance del turismo en el mundo surgió originalmente en los países industrializados del área occidental, principalmente en Europa. En el año 1841 nace el turismo organizado con Thomas Cook, quien fue el primero en la historia en organizar un viaje turístico siendo hasta la fecha su agencia es una de las más conocidas en el mundo, siendo este hecho el origen del turismo moderno (Alonso y Mújica, 1998).

Sin embargo, se relata que el turismo tuvo su precedencia en la época del Imperio Romano mediante sus desplazamientos estacionales como (éxodo, meses de verano) y en general fue con Alejandro Magno o James Cook que el turismo se convirtió en algo más organizado.

El termino turista y turismo hacen su aparición en la Real Academia Española en 1925, teniendo sus inicios desde años antes (Vallejo, Lindoso y Vilar, 2017). Por lo que autores como Bormann y Lehre (1930), definen al turismo como el conjunto de viajes cuyo objeto

es el placer o por motivos comerciales o profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal.

Tiempo después el 8 de marzo de 1933 se promulgo el Reglamento que creó la comisión, el comité y el patronato del turismo, posteriormente el 7 de junio de 1937 se regula el oficio de guía de turistas y la actividad de agencias de viajes y se crea el departamento de turismo encargado de organizar actividades relacionadas esta materia. Y para, 1939 se funda la Asociación Mexicana del Turismo generando el interés del sector público en desarrollar y fomentar la economía nacional, consecuentemente el 6 de Julio de este mismo año se crea la comisión mixta pro-turismo la cual tenía como objetivo incrementar el turismo hacia el país estableciendo las bases para la estructura y la operación de las actividades turísticas enlazando la parte pública y privada (Fernández, 1991).

Los estudios del turismo tienen sus primeras manifestaciones en la década de los sesenta centrando en aspectos económicos, financieros y de mercado, analizando la factibilidad de las inversiones y desarrollos turísticos, teniendo una potencialización de los recursos, de la planificación física del territorio y la comercialización de los servicios, estableciéndose como día mundial del turismo el 27 de septiembre de 1970.

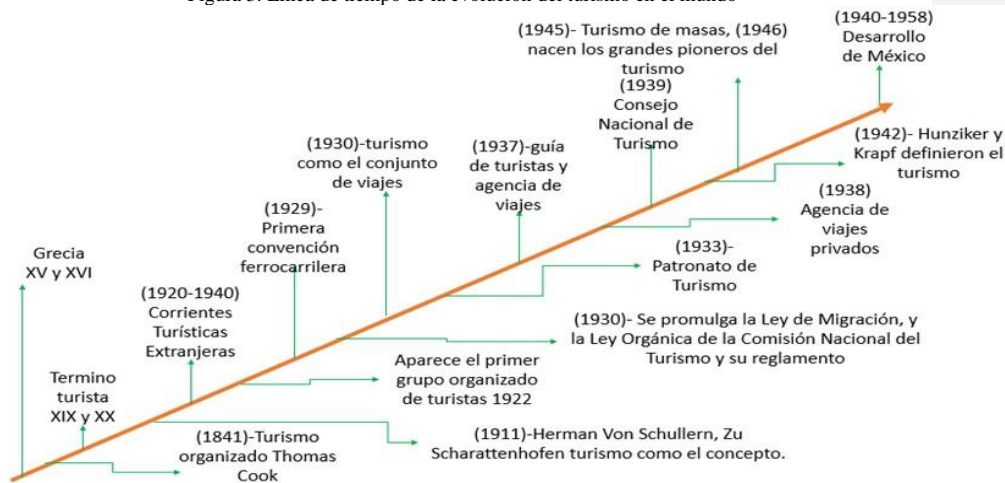
Sin embargo, de 1950 y 1970 el turismo tuvo un incremento exponencial en el Reino Unido y Europa dando origen al surgimiento del Turismo de Masas también llamado turismo tradicional, convencional, turismo de las cuatro “S” por sus siglas en inglés (Sea, Sun and Sex), o turismo de “sol y playa”, el número de turistas internacionales había aumentado de 25 veces a 650 millones, estimándose que en 1997 se realizaron cuatro mil millones de viajes turísticos en el mundo. Este tipo de turismo está estrechamente ligado al desarrollo económico y tecnológico del que disfruta la sociedad, el cual se divide en cinco periodos, según (Fernández, 1991).

1. El turismo de despegue o Belle Epoque (1900 a 1914), este periodo se caracteriza por la aparición del ferrocarril, el cual transportaba grandes masas (en su mayoría pertenecientes a la elite económica alta) a grandes distancias.

2. El segundo periodo es en la Primera Guerra Mundial, de (1914 a 1918), se caracterizaba por la represión del turismo debido al retroceso en la economía, y el turismo seguía estando al alcance de la clase privilegiada.
3. En el periodo de 1919 a 1939, periodo de guerras que se da la incorporación de las clases medias a la actividad turística.
4. Mientras que de 1939 a 1945, en pleno desarrollo de la Segunda Guerra Mundial se impedía viajar por placer a lugares lejanos debido al otorgamiento de visas y pasaportes (Guajardo,1991).
5. Es hasta el año 1945 cuando se acuña la denominación de “Turismo de masas contemporáneo”. Sin embargo, al término la Segunda Guerra Mundial, todo se tranquilizó gracias a la estabilidad económica y social, propiciando un alza en el desarrollo del turismo, surgiendo el termino turismo de masas, caracterizándose por el desplazamiento de los viajeros a todas partes del mundo, aspecto que aún prevalece en estos tiempos.

Con base en lo anterior se generó una línea del tiempo como se muestra en la Figura 3, donde se muestra desde origen del turismo mostrando sus inicios en Grecia pasando por la primera definición de turismo que fue propuesta por los profesores Hunziker y Krapf en el año 1942, definiendo al turismo como el conjunto de actividades y fenómenos originados por la dislocación y permanencia de personas fuera de su área habitual, sin ser una actividad lucrativa principal, permanente o temporaria dando pie al llamado Turismo de masas.

Figura 3. Línea de tiempo de la evolución del turismo en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

De forma general el “turismo de masas” se refiere a la calidad de impacto que tiene el turismo sobre el entorno local. El turismo de masas» es como sugiere Duprest, es un término peyorativo el cual intenta diferenciar entre lo que se entiende como viajeros de «alta calidad» y aquellos que simplemente desean ver mundo. O Rachid Amiroum, quien usa el término de “turismo de masas” para descalificar no al turismo en sí mismo sino a su democratización (De la Cruz, 2005).

El turismo de masas es un modelo propio de la sociedad industrial a gran escala, concentrado desde el punto de vista de la oferta y masificado desde el punto de vista de la demanda (Zamorano, 2002). Uno de los problemas y puntos de debate es su alta estacionalidad, la acumulación de riqueza en empresas transnacionales y la gran concentración espacial, que se pretenden disminuir a partir de la innovación de productos que permitan atraer visitantes en distintas épocas del año, no solo en una estación del año (Bringas y Ojeda, 2000).

El modelo de masas se ha caracterizado hasta la fecha por el desplazamiento de una gran cantidad de personas a los destinos turísticos cuyas motivaciones pueden ser: por descanso, deporte, diversión, cultura, salud y religión. Este tipo de turismo masivo está enfocado al destino “sol y playa”, donde se busca básicamente entretenimiento y diversión. Este tipo de

turismo es de enclave, es decir, que el visitante interactúa poco con la comunidad donde va y su movilidad se reduce a avión, hotel y playa haciendo uso de los paquetes todo incluido (Bringas y Lina, 2000).

Los destinos enfocados del turismo de masas presentan una oferta homogénea y estandarizada, haciendo uso de los espacios físicos reducidos, haciendo una réplica de productos, reducción de costos y promoción de consumo masivo con una congregación temporal y espacial, los paquetes vacacionales económicos, son la manifestación de este tipo de turismo, el turista viaja a diferentes lugares motivado por el clima cálido, también por sentir un poco de libertad, para tener momentos de relajación, o por tener fiesta o placer (Chaviano y Aro, 2008).

Con base en lo anterior, muchos autores conceptualizar el termino turismo como Mathieson y Wall (1982) quienes conceptualizaron el turismo como una movilización temporal hacia un destino lejos del hogar realizando diferentes actividades turísticas. La Organización Mundial del Turismo (1983) ya había conceptualizado el termino turista y excursionista, teniendo como concepto que el turista es un visitante local con permanencia de 24 horas y menos de un año y es visitante por motivos de placer, vacaciones, deporte, negocios entre otros. Y el excursionista son aquellas personas que permanece en el lugar por menos de 24 horas ya sea de forma terrestre, náutico o aéreo. También Smith (1989) conceptualiza el turismo en términos de motivación u otras características de los viajeros.

Posteriormente una vez más la Organización Mundial del Turismo (2002) vuelve a conceptualizar el turismo como una actividad clave en muchos países tal es el caso de México. Según estudios de esta misma organización el turismo es la quinta actividad exportadora a nivel mundial. Consecuentemente en 2006 la Organización Mundial de Turismo estableció que el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, y recientemente esta organización ha demostrado que la actividad turística reduce

la pobreza en países en vías de desarrollo, el potencial económico representa apertura de empleos, siendo relevantes en áreas rurales y remotas.

En México fue entre los años 1940-1958 cuando surge la llamada etapa de desarrollo acelerado sin tener una planeación adecuada de las actividades a realizar, se crean grandes hoteles, se multiplican las agencias de viajes, aparecen los transportes turísticos y las guías de turismo. Pero después de la Segunda Guerra Mundial el turismo se detiene hasta 1946 cuando nacen los grandes pioneros del turismo como Don Lucas de Palacio surgiendo nuevas promociones y estableciendo nuevas metas.

Después el 25 de noviembre de 1947 se promulga la Ley que crea la Comisión Nacional del Turismo, la cual establece mayor intervención del estado con empresas privadas. El 31 de diciembre de 1949 se promulga la ley Federal del Turismo, pero fue hasta el 14 de noviembre de 1956 cuando las empresas fomentaron las actividades turísticas con el objetivo de desarrollar nuevos centros de turismo teniendo un mayor impacto en el ámbito económico del país, surgiendo con esto la etapa de Tecnificación en 1958.

Para lo cual McIntosh (2000) toma como base estos principios y proponen diversos elementos a considerar dentro del turismo, tomando en cuenta las cuatro perspectivas que lo conforman entre las cuales está el turista, el negocio que proporciona bienes y servicios turísticos, el gobierno de la comunidad, área anfitriona y la comunidad anfitriona, estos elementos en conjunto son las bases principales para la formulación de una definición más concreta de turismo.

Para el año 2007 el Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR), la Secretaría de Turismo (SECTUR) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2007) señalan que en el contexto internacional la investigación turística ha desarrollado diversas líneas considerando al turismo no solo como una manifestación económica y mercadológica, sino también social, política y cultural.

Aunado a esto surge el término desarrollo sustentable como motor de cambio en el modelo del turismo, el cual se perfiló por primera vez como concepto en el Club de Roma en el año de 1972, aludiendo al vínculo entre la económico global y escasez de recursos naturales (Valdés y Martínez, 2015).

El vocablo sustentable se adjudicó al desarrollo haciéndose popular en los ámbitos académico y político en la reunión de Estocolmo en 1972 en el marco de la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Nadal, 2007). Por lo que, Leiper (1979) propone una definición vinculada con la oferta, señalando que: la industria turística consta de todas aquellas empresas, organizaciones e instalaciones que intentan cubrir las necesidades específicas y los deseos del turista.

Siendo esto una representación como reto a cubrir todos los recursos de modo que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas, teniendo integridad cultural de los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas en defensa de la vida (WTO, 1993) y en el año de 1995, en Lanzarote España se establecen los 18 principios que guiarían a todos los involucrados en el turismo hacia la sustentabilidad (Carta del Turismo Sostenible, 1995).

El turismo sustentable según la OTM (1993) tiene como fin apoyar a las necesidades de los turistas actuales y las regiones receptoras, protegiendo y agrandando las oportunidades del futuro. Así fue como la sustentabilidad se convirtió en un concepto central que proponía la reevaluación del papel del turismo en la sociedad contemporánea (Tarlombani, 2005). Gran parte de los problemas de sustentabilidad en los destinos turísticos a nivel mundial se centra en el turismo de masas, señalándose algunos como las costas del mediterráneo, representando un problema en el ambiente y en la industria turística. Posteriormente la OMT, (2005) define al turismo sustentable como “aquel turismo que pretende satisfacer las necesidades de los turistas, así como de los destinos que son protegidos, incrementando las oportunidades futuras.

Sin embargo, en términos económicos ha destacado de manera relevante en los últimos dos decenios el crecimiento sostenido del turismo, convirtiéndose en toda una industria que busca la conservación de los recursos naturales por un lado y la búsqueda del equilibrio entre las dimensiones ambiental, económica y sociocultural surgiendo una relación entre la sustentabilidad en el ámbito turístico. Esta relación es complementaria, la primera da origen a un marco regulatorio encaminado a la protección de áreas naturales y la segunda suponía una revalorización de la escala local de la planificación y de la gestión ambiental (Bertoni y López, 2010).

Generando con ello un debate en torno a la sustentabilidad, de la actividad turística con el objetivo de solucionar dicho problema se le otorgo no solo un significado ambiental a la sustentabilidad, sino también abarca aspectos económicos, culturales y sociales, se da origen al llamado turismo alternativo o sustentable, logrando con ello un equilibrio entre los actores en la actividad turística (Saarinen, 2006). El desarrollo sustentable se refiere a aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones, eliminando la pobreza y promoviendo la equidad social tanto intergeneracional, así como intergeneracional (Cantú, 2008).

El turismo es uno de los sectores con mayor crecimiento en la economía mundial. Diversos estudios han comprobado que existe una relación directa entre el desarrollo turístico y el crecimiento económico de forma directa o indirecta (Ruiz, 2008). Una definición más trivial y dominante de desarrollo sustentable se consigna a la equiparación del desarrollo y crecimiento económico, esbozado como una exigencia medular para conseguir un desarrollo (Cortés, 2001).

El desarrollo sustentable se puede definir como un proceso armónico que demanda a los diferentes representantes de la sociedad, responsabilidades y obligaciones en los esquemas económico, político, ambiental y social, así como, en la utilización de los recursos o bienes naturales que establecen una calidad de vida adecuada, resaltando diferentes tipos de sustentabilidad (Cortés, 2001).

Es frecuente encontrar dos expresiones, una como sustentabilidad débil y otra, como sustentabilidad fuerte, las cuales divergen sus definiciones manteniendo una estrecha permeabilidad de orden económico. La primera es la sustitución perfecta entre el capital económico y el capital natural, asumiendo que los diferentes tipos de capital son intercambiables y sustituibles, mientras que, la sustentabilidad fuerte se considera que al capital humano y el capital natural, los cuales son complementarios y este señala que ciertos recursos naturales son fundamentales para la manufactura, en las actividades de producción donde el capital natural no es un componente primario, el remplazo de este, hace menguar los niveles de producción en la envergadura que las existencias de recursos naturales son consumidas (Canut de Bon, 2007).

Sin embargo, fue hasta los años noventa donde apareció el término turismo sustentable con la finalidad de describir un desarrollo ideal del turismo que no implique impactos ambientales y sociales negativos (Inskip, 1991; Butler, 1991; Citruella, 1997), lo cual fue definido en el 41 congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIEST) definen el turismo sustentable como la actividad turística que mantiene un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos, donde se integran actividades económicas y recreativas con el objetivo de buscar la conservación de los valores naturales y culturales (López, 2005).

La oferta y la demanda son variables que son determinantes en la búsqueda de la sustentabilidad, que, modificando su oferta en el mercado en cuestiones ambientales, sociales y culturales, se tiene sustentabilidad ambiental, económica, política, social y cultural, lo cual favorece a la actividad turística, social, económica, política o cultural (Velázquez y Vargas 2012).

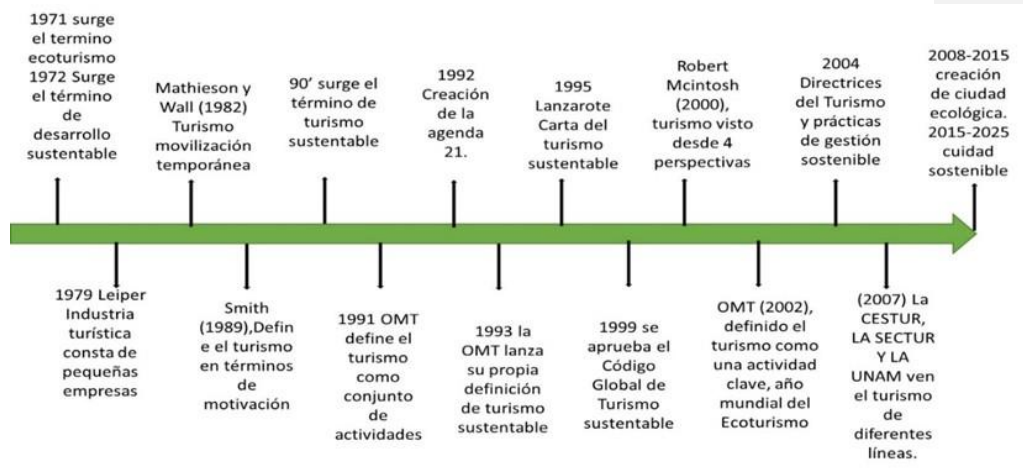
Sin embargo, de forma general el desarrollo del turismo sustentable se inicia de 1992, con planes a futuro hasta el 2025.

- En el año 1992, la noción de sustentabilidad alcanza una escala mundial, a partir de la Cumbre en Río de Janeiro, ahí se oficializa el concepto de desarrollo sustentable. Creación de la Agenda 21.
- En 1995 hay una conferencia mundial sobre el turismo sustentable.
- En 1999 se aprueba la zona del turismo sustentable del Caribe, y se aprueba el Código Global de Ética del Turismo.
- Año 2002, es declarado el año internacional de ecoturismo y se da a conocer el plan de acción, de la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible (CDMS), de Johannesburgo.
- En el año 2004, son aplicables las directrices para todas las formas de turismo, en el desarrollo del turismo sustentable y las prácticas de gestión sostenible, incluido el turismo de masas y diversos segmentos de turismo.
- 2008, El Emirato de Abu Dhabi construyó una ciudad ecológica, sin emisiones de carbono y sin residuos que termino en el 2015 el proyecto.
- Y por último Copenhague se ha plateado una meta ambiciosa, para convertirse en la ciudad con mejor medio ambiente urbano en el mundo. Con este proyecto se pretende demostrar las posibilidades de avanzar en el terreno de la sustentabilidad.

Por lo que, turístico alternativo compite por lograr el interés del turista donde involucra variables de sustentabilidad para conceptualizar modelos de negocio en el turismo, favoreciendo el desarrollo local (Bringas y Ojeda, 2000). Y dentro de sus características se encuentran: la planificación, el crecimiento controlado que integra proyectos a largo plazo, mayor flexibilidad en el uso de equipamientos y servicios, oferta diferenciada y una demanda más especializada, (Vera et al., 1997), con el objetivo de tener conservación ambiental, buscando productos de mayor autenticidad, buscando vivir experiencias inolvidables disfrutando de escenarios naturales, limpios y bien conservados (Chaviano y Aro, 2008).

De acuerdo con lo antes mencionado, se ejemplifica en la siguiente línea del tiempo, que se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Línea del tiempo de la evolución del Turismo Sustentable



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa anteriormente la industria del turismo con el fin de tener un mejoramiento en la economía de los países, ha ido modificando con el paso del tiempo desde diferentes sucesos que han marcado hitos en el mundo. Como se ha visualizado existen tres elementos que se destacan en el turismo, siendo esta la visión social en el mundo y su comportamiento del ser humano y su entorno, así como la evolución de los gustos, las necesidades, el surgimiento de medios de transporte por las necesidades de desplazamiento el turismo, así como la aparición de los nuevos medios de comunicación, y el surgimiento de tecnología.

1.1.3 Empresas emergentes

Durante las últimas dos décadas se ha observado un creciente interés tanto de los gobiernos como de las instituciones académicas en el fenómeno de la empresariedad. La creación de nuevos empresarios como empresas tienen interés en un crecimiento económico, productivo y de rejuvenecimiento del factor socio-productivo de los espacios regionales, creando con

esto innovación y fuentes de trabajo (Reynolds, 2000; OCDE, 1999; OCDE, 2001; Audretsch y Thurik, 2001).

También Schumpeter (1961) reconoce el papel de la empresarialidad como el motor de la innovación y el desarrollo económico, centrándose en el análisis del proceso de emergencia de nuevas empresas y en la función económica del empresario. Sin embargo, para Hechavarria y Reynolds (2009); Reynolds, Bosma, Autio, Hunt, de Bono, Servais, López y Chin (2005), la empresarialidad conduce hacia la introducción de cambios profundos en el enfoque económico convencional, guiándose por criterios de racionalidad y toma de decisiones.

North (1994), dirige la empresarialidad hacia la evolución económica, siendo este el resultado de una interacción entre instituciones y organizaciones (aunque las instituciones regulativas, normativas y cognitivas establecen límites e incentivos al individuo) con el cambio constante de la evolución de las cosas la empresa tradicional convirtiéndola en un obstáculo para su crecimiento y generación de rendimientos.

Dentro de la empresarialidad se clasifican las microempresas, la cual radica su importancia en la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, presentando nuevas formas de trabajo y estructuras ocupacionales. Pese a que muchas microempresas no son registradas formalmente, actualmente representan un elemento de estructura productiva en muchos países, cambiando substancialmente los mercados de trabajo asignándoles características más específicas.

Si bien la presencia de las microempresas no es una forma de trabajo nueva esta tiene mucha importancia haciendo frente a diversos problemas en los distintos mercados de trabajo. Las microempresas son un mercado de trabajo que han demostrado una fortaleza para crear empleo y enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva, (Ruiz 1995). Aunque no parece existir una definición general aceptada del emprendimiento muchas concepciones coinciden al establecer que este corresponde a la creación de algo nuevo dirigido hacia las empresas.

Como se mencionó en el párrafo anterior, las microempresas no son una forma de trabajo nueva, desde hace tiempo Escobar y González de la Rocha (1987), López (1994) y Birkbeck (1979) definieron a las microempresas que se catalogan como informales, debido a las características mismas que asumen este tipo de organizaciones. Sin embargo, las microempresas no siempre se ubican en actividades relacionadas con el sector informal, sino que muchas de éstas por lo menos en los países industrializados se encuentran en el padrón formal de empresas de dichas economías.

Mezzer (1989) citado por Rendón y Salas (1993) mencionan que las microempresas como organizaciones tienen la capacidad de asociarse al producto general de crecimiento económico y modernización, caracterizándose por ser organizaciones de financiamiento familiar-interno. Neef (1993) usa el término microorganización para referirse a la microempresa como entidades que se encuentran subordinadas al núcleo capitalista moderno y que las estructuras con que operan éstas generan diferencias de productividad y de ingresos que tornan poco atractivos los trabajos ejercidos en esos segmentos no institucionalizados. Neef ve a las microempresas como organizaciones vinculadas fuertemente a los cambios económicos y sociales, oscilando tanto en el sector formal como informal, lo que muchas veces se observa inestabilidad que no permite perpetuar su existencia.

Algunos autores coinciden en una forma de clasificar de las empresas como Alonso (1989), Creevy (1991), Holliday y Monder (1992), Dignard y Havet (1994), Weihert (1987), Díaz (1990), Blau y Ferber (1990), Beneria (1989) y Devine (1992) quienes coinciden en que las microempresas se pueden visualizar como organizaciones que se ubican, generalmente, en el seno familiar, muchas de ellas surgen por una decisión familiar y voluntaria para la generación de nuevos mercados de trabajo pero tienden a carecer de rigidez en comparación con las grandes empresas.

Por su parte, Martínez (1995 p.101) define a las microempresas como talleres unipersonales y familiares que tienen bajos niveles de organización y capacidad económica existiendo a su vez un bajo nivel tecnológico, cuentan con escaso financiamiento, no hay política industrial diseñada, tienen escasa participación en el mercado de exportación, cuentan con bajo nivel

en su mano de obra y sus volúmenes de volúmenes de ventas monetarias también son bajos. Muchos de estos negocios son considerados caseros, por lo general tienen un solo propietario y en muchas ocasiones siguen una estructura como una extensión familiar, generando constantes cambios económicos y poca duración en el mercado.

En este mismo año Ruiz conceptualiza a las microempresas como microindustrias considerándolas como “pequeñas organizaciones que se caracterizan por ser economías de subsistencia de bajo valor agregado o de empresas de expansión demográfica y de tecnología tradicional que ocupan directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebasa el monto de 53,420.00 dólares” (1995, p. 7). Pomar y Rivera, (1998, p. 38) define a las microempresas como una organización en donde predomina un individuo y un grupo de ayudantes, permitiendo cambiar sus estrategias de acuerdo con las capacidades y los intereses de las personas.

Carpintero (1998) dice que la microempresa son pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, en la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello esté marcado por un carácter precario, incluyéndole algunos elementos extra como el espíritu empresarial, el valor añadido al producto o servicio y existencia de activos fijos, aunque descarta del grupo de microempresas a las actividades ubicadas como estrategias de sobrevivencia.

Por otra parte, Rivero, Ávila y Quintana (2000, p.41) aseveraron que “el término de microempresa debe hacer referencia a una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios que, para su creación, es decir no requiere de grandes inversiones de capital, con mucha adaptación al cambio y que pueden orientarse hacia el mercado con mayor rapidez y facilidad que otras empresas”.

De Asis, et al. (2000) establecen una clasificación de microempresas de acuerdo con sus relaciones de propiedad respecto al capital (personales, familiares y asociativas), a sus relaciones de trabajo (individuales, familiares, de trabajadores extrafamiliares y asociativas), a su naturaleza (permanentes, temporales y ocasionales), a su modalidad (integrales y

especializadas), a su ubicación (urbanas, periurbanas y rurales), y a su giro (productivas, comerciales en pequeña escala y de servicios).

Dentro de las microempresas se encuentran los negocios emergentes, que son todos aquellos que surgen con una intención clara para satisfacer las necesidades de los consumidores que las empresas o marcas que operan en un determinado mercado, muchos de ellos se plantean como una alternativa o respuesta ligados factores como la innovación, de creatividad o de transformaciones disruptivas (Tunal, 2003).

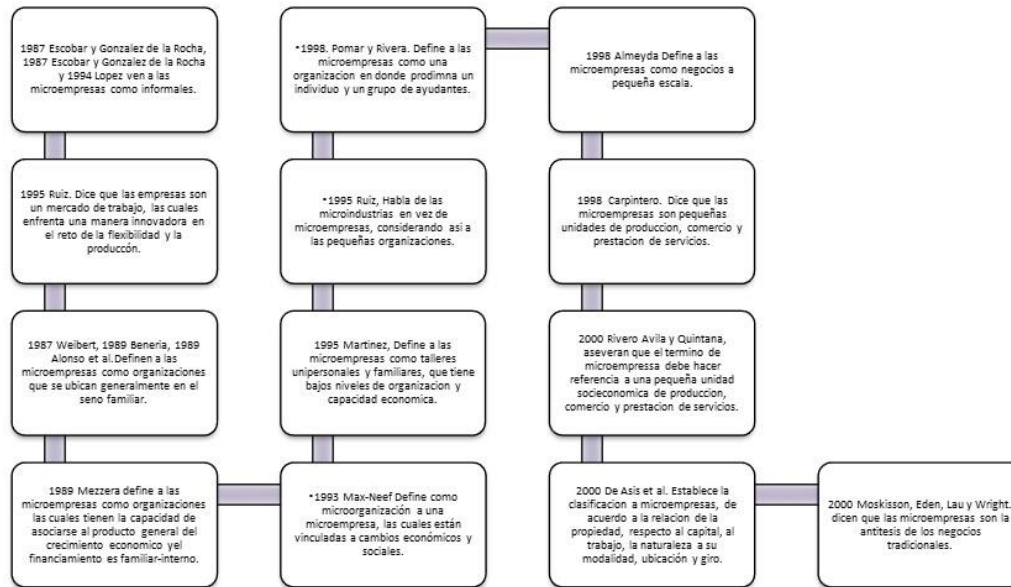
Los negocios emergentes son la antítesis de los negocios tradicionales, los cuales rompen esquemas, innovan, emprenden, replantean estrategias e ideas de empresa y se lanzan a por nuevos nichos. Las economías emergentes son definidas como “países de bajos ingresos y rápido crecimiento que utilizan la liberalización económica como herramienta principal para alcanzar el crecimiento” (García, García y Díaz, 2015).

Según Tracey y Phillips (2011), sostienen que los negocios o economías emergentes son aquellas donde las instituciones son frecuentemente inestables y están infra desarrolladas, existiendo un conocimiento insuficiente sobre cómo aprovechar las nuevas oportunidades de negocio donde existen limitaciones legislativas que se materializan en regulaciones gubernamentales, imprevistas e inconsistentes aprovechando las oportunidades de negocio. Las economías emergentes se caracterizan por contar con marcos regulativos poco desarrollados, con resultando en un ambiente inestable y teniendo un vacío legal ocupado por las costumbres y usos comúnmente admitidos (Puffer, McCarthy y Boisot 2010).

Tomando como base lo anterior se observar que existen diferentes maneras de clasificar y definir a una microempresa, ubicándolas en el sector formal o informal, o en el espacio urbano o agrario, o clasificándolas de acuerdo con un tipo específico de actividad económica, o a través de relaciones de género, es por ello que solo se clasifican como microempresas enfocadas a diversas actividades económicas.

Las empresas informales según Meyer y Nguyen (2005) son aquellas que incluyen las convenciones sociales y valores, los símbolos no escritos y compartidos por la sociedad. Estas instituciones o empresas informales pueden ser consideradas más eficaces y de menor costo que las formales, además de que las instituciones informales dan origen a leyes que están continuamente transformando estas a través de su influencia sobre las decisiones del legislador y la jurisprudencia (Castanheira- Neves, 2005). De acuerdo con lo anterior se muestra una línea del tiempo del paso del tiempo de las microempresas como se muestra a continuación en la Figura 5.

Figura 5. Evolución de las microempresas



Fuente: Elaboración propia.

Por lo cual, se visualiza que la distinción conceptual parte de dos categorías de emprendimiento, la primera por necesidad y la segunda por oportunidad según Reynolds et al., (2002), Hechavarría y Reynolds (2009) y Williams (2009), quienes señalan que el

emprendimiento por necesidad se produce en mayor medida en economías emergentes, y el emprendimiento por oportunidad es característico de los países desarrollados.

El emprendimiento poco a poco ha cobrado interés para las escuelas de negocios desde la década de los ochenta debido a la relación con la creación y dirección de empresas. Para el campo del management de emprendimiento hace referencia a la acción de crear una nueva empresa (Low y Macmillan, 1988) esto es el proceso por el que un individuo genera una idea de negocio y organiza los recursos necesarios para aprovecharla, asumiendo el riesgo económico con el propósito de diversos beneficios (Kreiser, Marino, Dickson y Weaver, 2010; Lim, Morse, Mitchell y Seawright 2010).

El emprendimiento es un campo que involucra diferentes tópicos como financiamiento, características del emprendedor, emprendimiento corporativo, empresas de familia, reconocimiento de oportunidades, aprendizaje y emprendimiento social, entre otros. El emprendimiento ha sido estudiado desde la economía, la psicología, la sociología y la antropología, encargándose del estudio del fenómeno desde un punto de vista social (Kreiser, et all. 2010; y Lim et al., 2010).

La carencia de información, la falta de estructuras institucionales desarrolladas y el nivel de incertidumbre provocan una reducción de las oportunidades de emprendimiento, afectando con ello a la motivación emprendedora y al modelo de emprendimiento imperante en el territorio (Manolova, Eunni, y Gyoshev 2008). Hechavarria y Reynolds (2009) demuestran que países con menores niveles de calidad institucional se producen tasas más altas de emprendimiento que en los países desarrollados, su crecimiento económico se relaciona con el emprendimiento por oportunidad, no por como motivación empresarial (Acs y Amorós, 2008).

Siguiendo en el mismo sentido Shane y Venkataraman (2000) se enfocan en señalar las oportunidades de emprendimiento siendo estas aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción. El emprendedor es entonces quien descubre,

evalúa y explota oportunidades rentables, tomando en cuenta el riesgo, alerta a las oportunidades y necesidad por la innovación. Sin darse cuenta con claridad respecto a lo que representa el emprendimiento social. Pero en términos globales el emprendimiento social en la última década ha sido impresionante pero el significado preciso todavía sigue en debate (Harding, 2004).

Para Roberts y Woods (2005), el emprendimiento social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social, el cual es llevado por individuos visionarios resaltando aspectos claves entre las cuales se encuentra que las oportunidades sociales se construyen gracias a la generación de ideas, posteriormente se evalúan atendiendo problemas en específico. Sin embargo, Austin, Stevenson y Wei (2006), definen el emprendimiento social como una actividad innovadora de creación de valor social que ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental.

Es evidente que ante la diferencia de la económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado a pesar de que representan la mayoría de la población mundial, aproximadamente 4 millones de personas que según proyecciones del Banco Mundial (2002) dentro de los próximos 40 años tendrá un crecimiento exponencial que se prevé que para el 2050 cerca del 85% de la población mundial alrededor de 9 billones de personas estarán en países en desarrollo (WBCSD) (World Business Council for Sustainable Development, 2005).

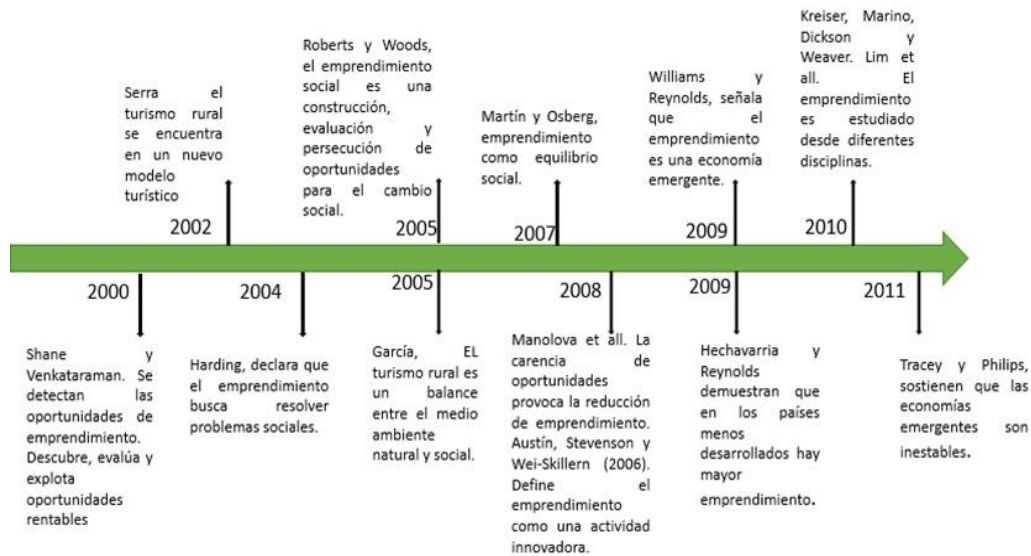
Sin embargo, un elemento común en diferentes definiciones de emprendimiento social es la búsqueda de soluciones a problemas sociales, el emprendedor social identificando oportunidades como problemas que requieren soluciones y se esfuerzan resolver emprendimientos (Sullivan, 2007). El emprendimiento social busca soluciones para problemas tales como el analfabetismo, la drogadicción o la contaminación ambiental, es decir la creación de valor social sostenible es la característica que diferencia el emprendimiento social de las obras de beneficencia o caridades (Harding 2004).

Martin y Osberg (2007), clasifican el emprendimiento social en tres componentes que son la identificación de un equilibrio estable pero injusto que causa marginalización, o sufrimiento a un segmento de la humanidad que carece de medios recursos, también la identificación de una oportunidad en este equilibrio injusto, desarrollando una proposición de valor social y llevando a utilizar inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza y por último la creación de un equilibrio estable, asegurando un mejor futuro para el grupo objetivo y la sociedad como un todo.

El emprendimiento social es necesario, sobre todo en países emergentes donde los gobiernos cuentan con restricciones presupuestales para la atención de los problemas sociales. Dicha importancia está en el impacto sobre el desarrollo económico en los que la construcción social colectiva complementa la acción realizada por el estado para hacer frente a los problemas de la sociedad.

Es por ello que cada vez se hace mayor concientización en temas medioambientales, con el turismo rural, dentro del emprendimiento social buscando una mayor exigencia de la calidad, haciendo una segmentación de mercado generando una búsqueda de vacaciones activas teniendo un crecimiento en el turismo rural y mayor capacidad económica, (García 2005). Con base en lo anterior se ejemplifica una línea del tiempo que se muestra en la Figura 6, de la evolución del emprendimiento la cual es abordada desde diferentes enfoques y disciplinas.

Figura 6. Evolución del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar existe una evolución del emprendimiento desde hace tiempo, todo esto con motivo de satisfacer los intereses, necesidades y oportunidades de las organizaciones. Como se puede observar en la literatura las empresas inician como una microempresa, siendo estas empresas pequeñas enfocadas a dar respuesta a los problemas sociales. Posteriormente estas empresas fueron clasificadas en formales e informales dando pie a las empresas emergentes.

Las empresas emergentes son pequeñas empresas que no cuentan con el control de sus procesos, con los planes estratégicos necesarios para ser competitiva en el mercado. Este tipo de empresas se enfoca en abarcar el emprendimiento social, el cual busca dar respuesta a las necesidades sociales, teniendo un impacto económico previendo situaciones futuras que cambian de acuerdo con el entorno. Sin embargo, según la literatura actualmente las empresas emergentes requieren contar con las herramientas, técnicas o métodos que generen las estrategias necesarias para dar respuesta a los problemas sociales con la finalidad de tener un equilibrio sustentable.

1.2 Planteamiento del problema

Se requiere de información sobre la realidad actual y el futuro del sistema turístico, comprendiendo la estructura conceptual y prácticas del emprendimiento social en turismo sustentable, entendiendo el entorno de estas y adaptando nuevas condiciones de mercado para incrementar la competitividad del sector. Una empresa que tiene una ventaja competitiva debe definir su modelo de negocio con el propósito de llegar al mercado seleccionado definiendo su cadena de valor (Gessa y Toledado 2011).

Las organizaciones internacionales han realizado amplios esfuerzos para estimular el crecimiento económico de las economías menos avanzadas a través del emprendimiento como lo revelan García y García (2008), Valliere y Peterson, (2009) y Tracey y Phillips (2011).

El emprendimiento social es la innovación de algún producto o servicio que transforma una realidad social, generando mejoras sociales a través de la movilización y asignación de sus recursos para crear valor con el objetivo de mejorar la sociedad (Céspedes 2009). También el emprendimiento social abarca las actividades y procesos llevados a cabo con el objetivo de descubrir, definir y explotar oportunidades teniendo un a su vez un aumento de la riqueza social al crear nuevas empresas o dirigiendo las organizaciones existentes de una manera innovadora (Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman, 2009). Implantando soluciones locales que hacen frente a los problemas del entorno (Abrahamsson, 2008; Hart, 2005; Prahalad, 2004).

Habitualmente cuando las empresas tienen algún problema de mercado analizan la situación y tratan de realizar los cambios que creen les darán resultado, actuando en ocasiones por instinto, en vez de realizar un proceso formal para analizar el modelo de negocio que están utilizando.

Por lo que es preciso definir que la implementación de un modelo de negocios para un proceso dinámico y evolutivo, donde los objetivos deseados por la empresa dan pauta de

cómo se requiere hacer frente al mercado dinámico existente. Los ejecutivos permanentemente hablan del modelo de negocios de la empresa, pero no definen el esquema a seguir, por lo que se requiere definir la estrategia dando origen al modelo de negocio o la generación de un nuevo modelo que sea el mecanismo para alcanzar los objetivos planteados.

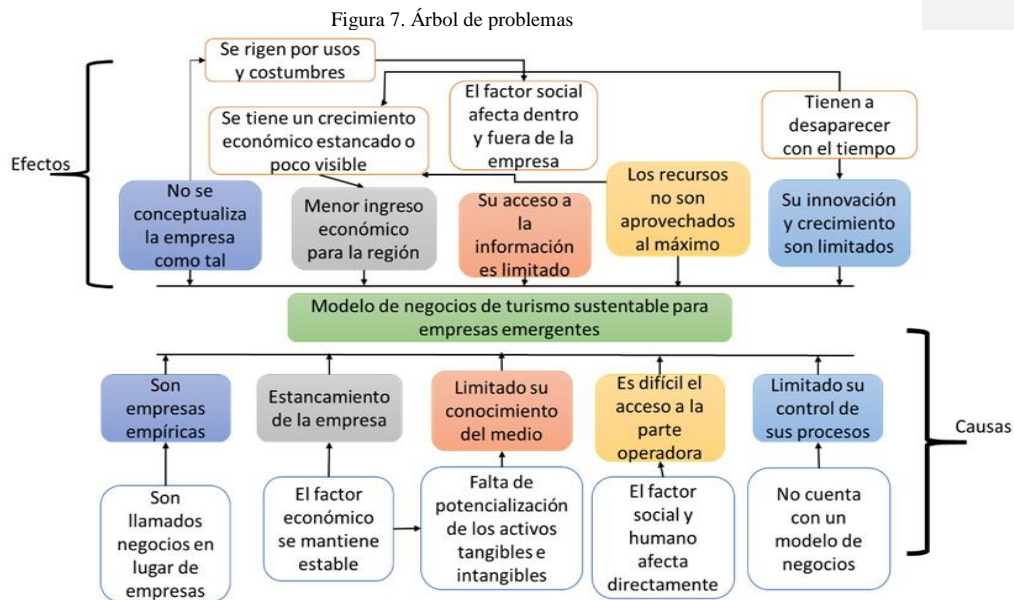
Por lo que la presente investigación tiene la finalidad de generar un modelo de negocios en empresas emergentes de turismo sustentable, que de acuerdo con la literatura existe un hueco al conocimiento en este ámbito. No existe un modelo enfocado a este tipo de empresas con estas condiciones. Este tipo de empresas no cuentan con el conocimiento y las estrategias necesarias para mantenerse y perdurar en el tiempo, resolviendo sus problemas conforme se presentan y tienen a desaparecer con el tiempo.

Existen muchas empresas emergentes de turismo que generan un porcentaje representativo en la economía turística del país, sin embargo, muchas de estas empresas desaparecen con los problemas que se presentan, no perdurando en el tiempo y por ende no son competitivas con las grandes empresas. Este tipo de empresas de turismo no tiene un equilibrio entre la parte económica, social y cultural además de que en las condiciones en las que se encuentran se ubican en una zona rural no tiene las mismas condiciones que las empresas emergentes ubicadas en una zona urbana.

Es lo que a continuación se muestra un árbol problemas de como la falta de un modelo de negocios o un mejoramiento del modelo en el turismo sustentable afecta a la competitividad de las empresas emergentes, lo cual merma en la economía de la región. Por lo cual, con el siguiente árbol de problemas se busca hacer una ejemplificación de problemas que se presentan al no contar con un modelo de negocios dentro de una empresa emergente.

Como se puede visualizar el árbol de problemas que está constituido, considerando las causa y los efectos que se generan al no contar con un modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes. Por lo que, esta investigación tiene evidencia el problema que existe al no contar con la detección de las variables endógenas y exógenas dentro de las dimensiones de un modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes. Considerando que

estas empresas se encuentran en una zona rural donde los usos y costumbres, las tradiciones y las condiciones poco favorables de la región, no permite que las empresas sean competitivas en el tiempo y tienden a desaparecer o en el mejor de los casos se mantienen en el tiempo bajo las mismas condiciones.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que dichas empresas no se comportan de la misma forma que las empresas emergentes de una zona urbana, esto por las condiciones en donde se encuentran y las herramientas o de acceso a la información con los que cuenta, así como el poco aprovechamiento de los recursos cumpliendo a su vez con los objetivos de la agenda.

1.3 Propósito de la investigación

Esta investigación tiene como propósito la elaboración de un modelo de negocios empleado en el Turismo Sustentable, el cual está enfocado en empresas emergentes, aprovechando los recursos de estas empresas, mejorando las condiciones de estas, así como de los recursos existentes dentro de la zona Otomí Tepehua, tomando como referencia los principios de la sustentabilidad, mencionados en la agenda 2030.

1.4 Preguntas de investigación

Pregunta central

¿Cuáles son los elementos que debe considerar un modelo de negocios enfocado a empresas emergentes?

Preguntas complementarias

¿Qué herramienta, técnica, método y/o metodología se puede adaptar para planear, diseñar y desarrollar nuevos modelos de negocios en el turismo sustentable?

¿Qué elementos se tiene que tomar en consideración para crear un modelo de negocios innovador en turismo sustentable, enfocado en una denominada empresa emergente?

¿Cuáles son las variables clave dentro de un modelo de negocios innovador?

¿Por qué es importante considerar la creación de un modelo de negocios en turismo sustentable enfocado a empresas emergentes?

1.5 Justificación de la investigación

Actualmente el concepto de modelo de negocio se ha transformado en un elemento fundamental y muy atractivo para las empresas, considerando este elemento como receta para lograr el éxito. El concepto modelo de negocio se ha vuelto tan importante que para muchas empresas la estrategia ha pasado a segundo plano, puesto que creen que al encontrar el modelo adecuado les garantizará el éxito.

Hay un sin número de propuestas de modelos de negocios que pretenden interpretar mejor el funcionamiento de una empresa. Sin embargo, la mejor perspectiva es aquella que considera a la empresa como parte de un sistema formado por una serie de componentes que se interrelacionan entre sí y generan un “output” a partir de los “inputs” que obtiene.

La revisión de un modelo de negocios debe ser un proceso constante que se adapte a los cambios internos y externos que surgen. Considerando diversos aspectos relevantes del entorno los cuales definen cómo será abordado el modelo de negocios. La agitación del mercado laboral actual se debe en gran medida a factores que no podemos controlar, la recesión, los cambios demográficos, la creciente competencia internacional o los factores medioambientales, dichos cambios tienen repercusión sobre sus modelos de negocio (Clark, Osterwalder y Pigneur 2012).

Existe una tendencia en el mercado, principalmente en los potenciales emprendedores, que buscan un modelo de negocios exitoso que les permita saltar del anonimato al estrellato. Es preciso comprender que el contar con un “buen” modelo de negocios no garantiza el éxito por sí mismo, pero si se puede tener una ventaja en la competitividad y crecimiento de las empresas.

Por otra parte, existen elementos o aspectos que deben ser considerados en los modelos de negocio, como una perspectiva del mercado, clientes, proveedores, economía en general, factores políticos, entre otros. Por lo que, la perspectiva adecuada para definir un modelo de negocios es a través de la teoría de sistemas, siendo “un modelo de negocios el conjunto de

actividades que desarrolla una empresa en un tiempo determinado para satisfacer a los clientes en un momento determinado”, el cual se aplica para empresas u organismos con y sin fines de lucro (Salcedo y San Martín 2012).

En una época de constantes cambios es importante ser competitivos en el medio. Hablando en términos económicos el turismo se ha convertido en una industria resistiendo las adversidades económicas y políticas, gracias a los apoyos de gobiernos locales y organizaciones internacionales que, fomentan la convivencia de las personas con el medio ambiente. El turismo como industria es un fenómeno que tiene una presencia en el crecimiento en la economía internacional, estudiándose de diferentes perspectivas (Salcedo y San Martín 2012).

Hoy en día se sigue reconociendo que el turismo es uno de los motores más potentes de la economía. Se ha posicionado como una de las principales actividades económicas generando una gran cantidad de puestos de trabajo (actualmente, una de cada once personas trabaja en el sector turístico). Demostrando ser un agente económico capaz de servir a la dinámica económica de una región, siguiendo un modelo o estrategia que requieren potenciar y dinamizar sus ejes estratégicos logrando sinergias positivas para mejorar condiciones de vida de las poblaciones locales (Espinoza, Cornejo, Bravo y Verduzco 2018).

Sin embargo, el turismo sostenible es un camino de mejora continua por el que hay que avanzar hasta cumplir con los objetivos ambiciosos y transformadores de la Agenda 2030. Para ello se deben generar las herramientas y procesos que permitan allanar el tránsito hacia la sostenibilidad en todas las áreas de acción del destino.

Por lo que en este proyecto de investigación se propone crear un modelo de negocios de turismo sustentable, enfocado en empresas emergentes o dicho de otra que forme en emprendimiento social o rural, con la finalidad de tener un crecimiento dentro de la zona, y no solo en cuestiones de turismo sino ambientales, culturales, economías, sociales y políticas.

Con base en lo anterior se observa que no existen modelos de negocios enfocados a empresas emergentes de turismo sustentable, este tipo de modelos deben contar con los elementos necesarios para estar en equilibrio en la parte social, económica y ambiental cumpliendo con algunos de los objetivos de la Agenda 2030, mediante la creación de un modelo de negocios enfocado a las empresas emergentes. Por lo que esta investigación tiene la finalidad de buscar la sustentabilidad, siendo cada vez es mayor la necesidad de fomentar empresas que sean cada vez más conscientes de la importancia y el respeto a las necesidades de la naturaleza, teniendo a su vez un incremento en la calidad de los productos y servicios de turismo, así como un buen empleo y una utilización adecuada de los recursos con los que se cuenta, teniendo un crecimiento en la economía de la región (Sierra Otomí Tepehua), a través del crecimiento empresarial y la competitividad de la misma.

1.6 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocios, el cual está direccionado a empresas emergentes de turismo sustentable, generando con ello una planeación en el desarrollo de innovación del mismo turismo, esto con la finalidad de orientar los procesos de negocio y en la economía de una región de la Sierra Otomí Tepehua en el Estado de Hidalgo.

1.6.1 Objetivos específicos

- Analizar el turismo sustentable y su aplicación en diferentes zonas indígenas, con el objetivo de detectar las diferentes áreas de oportunidad de generar negocio con base al tipo de turismo.
- Identificar las diferentes variables que integran los modelos de negocio.
- Generación de una propuesta de modelo de negocios, aplicado al tipo de turismo sustentable, con la finalidad de tener un equilibrio entre la parte económica, medio ambiente y social.
- Aplicación del modelo de negocios a un caso de estudio, para empresas emergentes, cumpliendo con las necesidades en la sierra Otomí Tepehua del Estado de Hidalgo.

-
- Evaluar los resultados obtenidos para validarlo o mejorar el modelo de negocios, en la zona de la sierra Otomí Tepehua, generando con ellos optimización en los recursos con los que se cuenta en dicha zona.

1.7 Alcances y delimitaciones

1.7.1 Alcances

Esta investigación es de tipo cualitativo, de intervención.

- Es un modelo descriptivo desde el punto de vista de una organización, el cual busca un equilibrio de la dimensión, social, económica y de medio ambiente.
- Esta investigación es un estudio de caso de tipo instrumental, diseño de un solo caso cualitativo.
- Dentro de los alcances de esta investigación está la generación de un modelo de negocios en turismo sustentable en las empresas emergentes.
- La realización de al menos un estudio de caso para la aplicación y comprobación del modelo de negocios propuesto.
- El modelo de trabajo para el desarrollo de la investigación o del producto de investigación está basado en un enfoque de sistemas cibernético.
- Generación de un modelo que permita visualizar los conceptos y metodología para ser operativo desde el punto de vista del modelo.
- Identificación de la operación de las características del modelo de negocio, así como sus criterios del turismo sustentable para poder plantear la operatividad del modelo, de acuerdo con los principios de la Agenda 2030.

1.7.2 Delimitaciones

❖ Espacio temporal

Este proyecto de investigación tiene una duración de 3 años y medio, siendo este el tiempo de estudio del programa de doctorado, dentro del cual se tiene que hacer un análisis de la problemática de estudio, así como la propuesta del modelo de negocios planteado y el análisis de los resultados cumpliendo con los objetivos planteados desde un inicio.

Esta investigación está delimitado a la zona Otomí Tepehua, que es la región de análisis de empresas emergentes en turismo sustentable a las cuales se limita dicha investigación.

❖ En cuanto a recursos

Este trabajo de investigación se limitó a usar los recursos con los que cuenta la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en cuanto a la búsqueda de la literatura e infraestructura de la universidad y en cuanto a recursos financieros no se tuvieron recursos para este proyecto de investigación.

❖ Desde el punto de vista del conocimiento

Este trabajo de investigación está limitado a un rubro en específico, y son las empresas emergentes en el sector turístico, que se encuentran localizadas en dentro de la Sierra Otomí Tepehua, teniendo condiciones muy diferentes a las empresas emergentes que se localizan dentro de una zona urbana.

1.8 Organización del estudio

Esta investigación se compone de seis capítulos, en el primer Capítulo se describe el propósito y la organización de la investigación, donde se describen los antecedentes de las variables que se van a analizar, así como el propósito que tienen esta investigación.

Posteriormente en el Capítulo dos se describe el marco teórico haciendo una clasificación de los modelos, del turismo y de las empresas emergentes que son analizadas dentro de este proyecto

En el capítulo tres se describe el marco contextual de esta investigación donde se mencionan los contextos que sustentan esta investigación.

En Capítulo cuatro, se observa la metodología que se va a utilizar, así como sus muestras y el análisis de dichas muestras.

En el Capítulo cinco, se describe la obtención de modelo de negocios y su descripción planteada dentro de esta investigación.

En el Capítulo seis se describen los casos de aplicación del modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes

Y finalmente en el último capítulo, se describen las conclusiones de esta investigación, así como las aportaciones dentro de la misma investigación.

Por último, se coloca el glosario y las referencias.

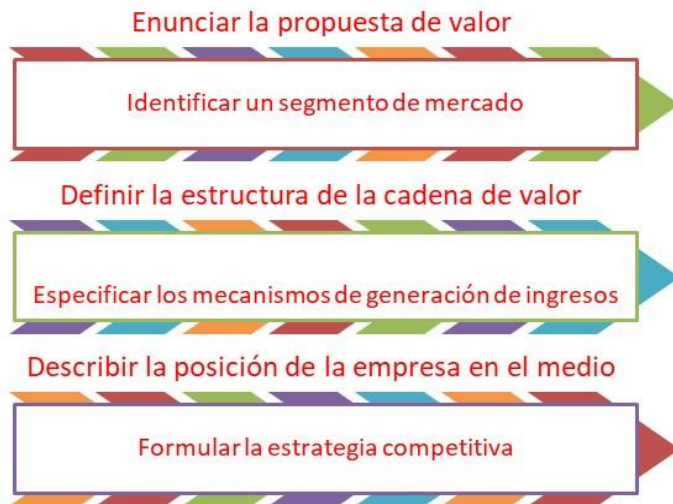
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

“Cada día sabemos más y entendemos menos”.
Albert Einstein

2.1 Modelos de negocio concepto general

Un modelo de negocios describe un sistema, analiza cómo se entrelazan y funcionan las piezas de este, entregando un valor agregado a los clientes. Los modelos de negocios se forman en una especie de crecimiento permanente mediante la implementación, retroalimentación y los ajustes. La mayoría de los modelos son creados accidentalmente, teniendo poca claridad, cumpliendo sus funciones como se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Descripción de las funciones de los modelos de negocio



Fuente: elaboración con base a Llorens (2010).

Los esquemas de clasificación de un modelo de negocios deben cumplir un conjunto de funciones donde es primordial que se realice investigación en el campo de modelos de negocios organizando los objetos o componentes dentro de campos de dominio y establece las relaciones entre los mismos. La implementación de un modelo de negocio es una cadena lógica, que responde a la motivación de alcanzar un objetivo determinado y el modelo es la forma de materializar la estrategia, siendo capaz de convertir el conocimiento (entendiéndose por conocimiento a la tecnología y las habilidades humanas) en valor económico.

Es por ello que rescatando los planteamientos de los autores Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2004), Magreta (2002), Zott y Amit (2009), Afuah y Tucci (2004) y Chesbrough y Rosenbloom (2002) que plantearon anteriormente en los antecedentes definen que los modelos de negocios son actividades que desarrolla una empresa con la finalidad de satisfacer a los clientes en un tiempo determinado, para ello se retoman y clasifican los siguientes modelos de negocio para identificar las variables de mayor importancia según los autores.

2.1.1 Clasificación de los modelos de negocio

2.1.1.1 Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom (2002)

Según estos autores el modelo de negocios lo consideran como una construcción la cual es una conexión entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Estos autores mencionan que el modelo de negocios define la estructura de la cadena de valor la cual está basada en la actividad que se realiza. Considerando que la creación de valor de una empresa se debe como el conjunto de actividades que realiza la empresa desde que obtiene las materias primas hasta llegar al consumidor final, donde el valor agregado se lo incorpora al ir avanzando a través de la cadena de valor (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). Ver Figura 9.

Figura 9. Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom



Fuente: Elaboración en base a Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom (2002).

Estos seis elementos en el modelo de negocios tienen como objetivo crear una estrategia competitiva de la organización, teniendo clara la posición de valor, el segmento de clientes al que va dirigido, el mecanismo utilizado para la generación de ventas y la posición de la organización dentro de la red de valor.

2.1.1.2 Modelo de negocios de Penrose (1959)

Penrose (1959), hace referencia a los servicios prestados por los recursos y menciona que estos están en función de la forma en cómo se utilizan en combinación con diferentes tipos o cantidades de otros recursos. Este autor menciona que los tres componentes que deben ser básicos en un modelo de negocios son la estructura y el volumen de los costos y los ingresos que se obtienen de esta empresa ingresos de un negocio y por último se deben considerar los beneficios que se generaron con el mismo. Este tipo de modelo fue retomado posteriormente por Lecocq, Demil y Warnier (2006) estos autores proporcionan una visión coherente de la dinámica de los modelos al tener en cuenta los cambios entrelazados que surgen, los cambios voluntarios y los emergentes, los cuales afectan a los diferentes componentes que existen en el modelo de negocios.

Figura 10. Componentes del modelo de negocios de Peroe



Fuente: El modelo RCOV. (Adaptado de Lecocq, Demil y Warnier, 2006).

Cuando este modelo fue retomado por Lecocq, Demil y Warnier (2006), ellos dentro de sus beneficios consideran la sostenibilidad, (entendiéndose a la sostenibilidad como la capacidad para prever consecuencias sistémicas de un cambio) llevando un enfoque que considera cuestiones de la misma organización en conjunto con el valor ofrecido y los recursos acumulados.

2.1.1.3 Modelo de Alexander Osterwalder

Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2004) mencionan que los modelos de negocio deben considerar nueve elementos para su funcionamiento como son el cliente objetivo, el canal de distribución, las relaciones con los clientes, la configuración de la cadena de valor, la propuesta de valor, las competencias esenciales, la red de socios, el sistema de ingresos y por último la estructura de costos como se muestra ejemplificado en la Figura 11.

Figura 11. Modelo de negocios de Osterwalder, Pigneur y Tucci



Fuente: Elaboración en base a Osterwalder, Pigneur y Tucci.

Si bien existen diversos modelos conceptuales de sobre el éxito, el autor plantea un modelo donde existen cuatro áreas que deben ser abordadas. Para estos autores el proceso del modelo debería estar dividido en tres fases para visualizar el modelo de negocios que sería, la descripción, la evaluación y las mejoras-innovación como se muestra en la Tabla 1. Para cada una de estas áreas existen unas subáreas capaces de dar respuesta, considerando que forman parte del modelo, identificando las actividades clave que permiten alcanzar una ventaja competitiva.

Tabla 1. Áreas dentro de los modelos de negocio

<u>Infraestructura</u>	<u>Oferta</u>	<u>Clientes</u>	<u>Finanzas</u>
<u>Actividades Clave</u>	<u>Productos</u>	<u>Segmento de clientes</u>	<u>Costo de la estructura</u>
<u>Recursos Claves</u>	<u>Servicios</u>	<u>Canales</u>	<u>Generación de venta</u>
<u>Alianzas (Partner)</u>		<u>Relación con los clientes</u>	

Fuente: Elaboración propia con base a Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2004).

Tabla con formato

Por otra parte, Morris, Schindehutte y Allen (2005) declaran que los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores. Johnson y Christensen (2008) mencionan que los elementos que se deben considerar en los modelos de negocio son: la propuesta de valor para el cliente, el modelo de ingresos, los recursos y los procesos clave, como se muestra en la siguiente Figura 12.

Donde Johnson, Christensen y Kagermann, (2008) determinan la propuesta de valor en el segmento al que pertenece el cliente, buscando la propuesta de solución de dicho problema. Posteriormente, Osterwalder et al., (2010) hacen hincapié en crear valor a través de la organización enfocándose en el cliente, en la gama de los productos y servicios, ofrece la misma organización, así como en los ingresos y los costos los que se engloban la empresa de forma directa e indirecta.



Fuente: Elaboración en base a Johnson y Christensen 2008.

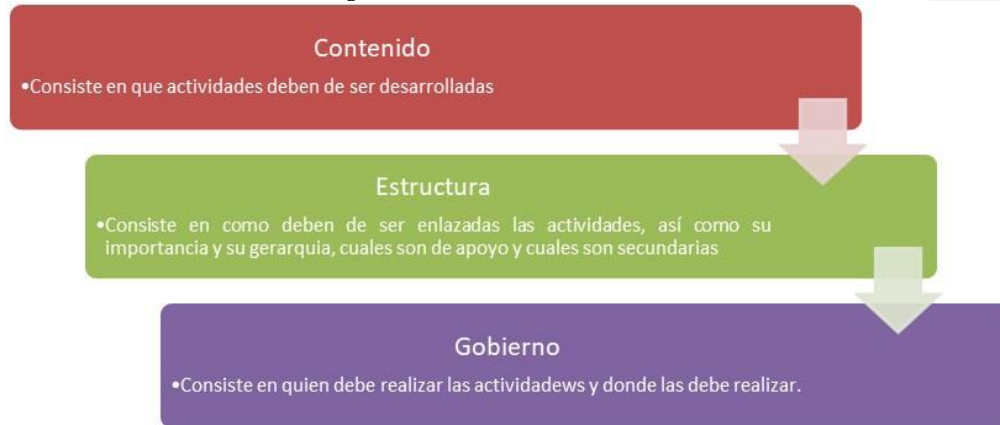
También estos mismos autores consideran a los recursos clave como los activos necesarios que enlazan la propuesta de valor para el segmento de clientes seleccionado, haciendo que los procesos clave de producción, operación y de gestión hacen que la organización pueda entregar valor a sus clientes. Además, se enfocan en canal de distribución que es la relación entre el cliente y la empresa. Esta es una forma de ponerse en contacto con el cliente.

Este modelo es una herramienta que trata de describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de nueve bloques que serán modificados para poder incluir elementos de sostenibilidad que le permitirán al empresario desarrollar una idea de negocio. El modelo de negocio tradicional buscar crear valor exclusivamente para los clientes y la empresa, por el contrario, el modelo de negocio sostenible es aquel que crea valor económico, social y medioambiental para los llamados Stakeholders. Este modelo se toma como base en el lienzo de Osterwalder y Pigneur, (2010) el cual consiste en diseñar modelos de negocio o también conocido como business model canvas.

2.1.1.4 Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit (2009)

Por otra parte, Zott y Amit (2009) abordan el modelo de negocios como un planteamiento, es decir, un sistema de actividades que se interrelacionan entre ellas. Además de tomar en consideración el interno y externo con el cual interactúan. Este modelo está dividido en elementos de diseño del mismo modelo y elementos de esquemas como se muestra su ejemplificación en la Figura 13 y 14.

Figura 13. Elementos de diseño



Fuente: Elaboración en base a Christoph Zott y Raphael Amit (2009).

Este modelo que proponen Zott y Amit puntualiza su importancia que tienen las relaciones con terceras partes es decir con el entorno, los modelos de negocios además se enfocan en la innovación dándole importancia a las actividades complementarias. Considerando a las actividades como el conjunto donde existe una interacción entre las actividades que trabajan por separado, teniendo siempre en consideración la constante reorganización de las actividades con la finalidad de tener una disminución de costos.

Figura 14. Elementos del esquema del modelo de negocios de Christoph Zott y Raphael Amit



Fuente: Elaboración en base a Christoph Zott y Raphael Ami (2009).

2.1.1.5 Modelo de Joan Magretta (2002)

Magretta (2002) plantea el modelo de negocios como una historia superando dos test, el primero de algo narrativo (es decir que la historia tiene sentido) y el segundo es de números generando una utilidad, lo simplifica y lo ejemplifica en la Figura 15.

Figura 15. Ejemplificación del modelo de negocios de Joan Magretta



Fuente: Elaboración en base al modelo de Joan Magretta.

Este modelo de negocios consiste en visualizar al modelo como conjunto entre lo que se desea obtener es decir una parte narrativa y la segunda es la utilidad o ganancia que se obtendría con la combinación de estas dos partes. Llevando este enlace a que el modelo de negocio sea exitoso para la empresa.

Con base en lo anterior se observa que con el paso del tiempo se han hecho diferentes modelos de negocios, los cuales se han empleado en diferentes disciplinas usando diferente tecnología e innovando en distintas áreas de producción o del conocimiento. De forma general los modelos de negocio consisten en pensar en la proposición de valor que la empresa proporciona al cliente mediante sus productos y servicios generando algunos beneficios (Johnson et al., 2008).

Desde mediados de los años 80' Porter y Millar (1985) reconocían el importante papel que juegan las Tecnologías de la Información. Una primera línea de investigación se inició a principios de los años 90' con la intención de resolver el problema conocido como la paradoja de la productividad de las TIC'S (Solow, 1987; Berndt y Morrison, 1995; Brynjolfsson y

Yang, 1996). Eso consistía en que las empresas americanas realizaban importantes inversiones en tecnología de la información y comunicación. Pero fue a finales de los años 90' cuando McAfee, (2000); Brynjolfsson y Hitt, (1996); Jorgenson y Stiroh, (1995); Greenan y Mairesse, (1996) comenzaron a obtener algún tipo de evidencia empírica de que con las TIC'S tienen algún tipo de influencia en el incremento de la productividad empresarial.

No obstante, los paradigmas, los conceptos y las teorías que se utilizan en el estudio de la nueva economía aparentemente son los mismos que se utilizan en la vieja economía, radicando su novedad en las aplicaciones, matizaciones y desarrollos del cuerpo teórico tradicional. Hoy en día las empresas pueden competir en dos mundos no excluyentes, pero sí complementarios, un mundo real de recursos que se pueden ver y tocar "mercado físico" y un mundo virtual en el que los bienes y servicios adoptan la forma de información digital y se pueden prestar a través de los canales de comunicación, mercado electrónico (Rayport y Sviokla, 1996).

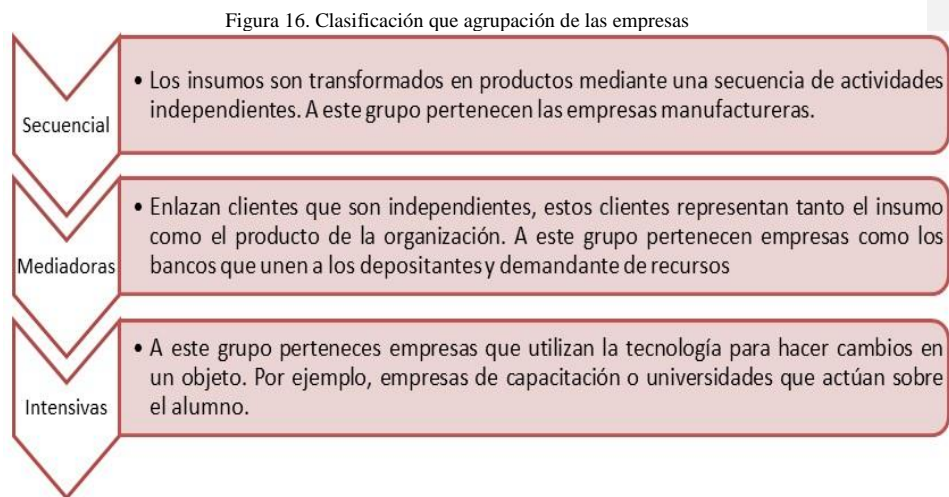
Consecuentemente la incorporación en las empresas de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC'S), está influyendo de forma significativa en el entorno competitivo actual y es tanta la influencia de estas tecnologías sobre la economía que desde algunos ámbitos se considera que estamos presenciando la aparición de una nueva "economía digital". Es por ello que muchos autores se plantean la viabilidad de los modelos de negocio tradicionales a los nuevos mercados electrónicos no ya sólo por el uso de las tecnologías sino como una forma diferente de creación de valor.

Por otra parte, según Kenney y Curry (2001) mencionan que son solo cuatro las características de Internet que se utilizan en cualquier red de transmisión de información, considerando entre ellas a la ubicuidad, la interactividad, la velocidad y la inteligencia, aspectos sin duda importantes a la hora de definir el negocio. También autores como Afuah y Tucci (2001), establecen que un modelo de negocio debe definir la forma en la que las empresas planifican hacer dinero a largo plazo usando internet. Conceptualizando a un modelo de negocio como la forma de describir el contenido, la estructura y el gobierno de las

transacciones diseñadas, para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio.

2.1.1.6 Modelo de Afuah y Tucci modelo de internet (2004)

Afuah y Tucci (2004) introducen en el modelo de negocios el internet como herramienta hacia la competitividad, la cual se utiliza en varios tipos de organizaciones. En las organizaciones que ya están establecida es necesario hacer una reingeniería enfocándose en la cadena de valor de esa organización. Afuah y Tucci realizan un análisis de la forma en como el internet afecta en los modelos de negocio, también realizaron una clasificación de las empresas en cuanto al nivel de tecnología que emplean y las secuelas que les genera ya sea mediadora e intensiva. Ver Figura 16 y 17.



Fuente: Elaboración en base a Afuah y Tucci (2004).

Figura 17. Fuentes de creación de valor de e-business



Fuente: Elaboración en base a Afuah y Tucci (2004).

Es cierto que actualmente en la cultura empresarial todavía no se le da la importancia que tiene diseñar un buen modelo de negocio. Los modelos de negocio ayudan a vislumbrar el comportamiento del mercado, la innovación, la competencia, la estrategia y la ventaja competitiva que todo empresario busca tener en su negocio (Castro, 2010). Un buen diseño de negocios lleva un análisis de los diferentes factores (internos y externos), como son los clientes, proveedores y entorno de la industria (Arano, Cano y Olivera, 2012).

Para tener éxito en una empresa no es suficiente contar con un buen modelo de negocios sino también debe estar asociado a una buena estrategia que pueda generar una ventaja competitiva respecto a la competencia. El modelo de negocio ayuda a formular e implantar una estrategia, por eso las empresas buscan un equilibrio que les permita lograr esa ventaja competitiva sostenible mediante el desarrollo de sus recursos y capacidades (Buendía y Alejandro, 2013).

2.2 Turismo

El turismo de negocios es cada vez más globalizado, los viajes se han convertido en viajes de ocio y de descanso, la cual es un punto muy importante para la industria turística. Esta industria a su vez fomenta un comportamiento cíclico del visitante hacia los destinos turísticos. El turismo según Torre (1980) es un fenómeno social que consiste en un desplazamiento temporal y voluntario de individuos o grupo de individuos en el que se genera múltiples relaciones de importancia económica y cultural.

El turismo desde el punto de vista etimológico proviene del vocablo inglés TOUR” que significa viaje, del vocablo francés “tour” que significa viaje o excursión y del latín “tornus” que significa retorno. De forma general el turismo es el complejo de actividades originadas por el desplazamiento de personas por más de 24hs, fuera de su lugar habitual y sin fines de lucro según la OMT (2006).

La complejidad del fenómeno de desarrollo turístico tiene relación con una actividad transversal y con una índole de factores socioculturales, económicos, territoriales, políticos entre otros. El sistema turístico está compuesto de diferentes variables entre sí, que ayudan a comprender el turismo desde un punto de vista real y teórico conceptual, para lo cual es importante conocer los conceptos generales del turismo. (Vera, et al., 1997).

La Organización Mundial del Turismo en el año 2005, dice que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico, el cual está relacionado con el movimiento que tienen las personas a diferentes lugares fuera del lugar de residencia, ya sean por motivos personales, de negocios o profesionales, a estas personas se les llama visitantes y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

2.2.1 Conceptos generales del turismo

Dentro del turismo también se describen algunos conceptos que se relacionan directamente con el turismo como son: el turista y el excursionista entendiéndose como turista a como toda

aquella persona que realiza un desplazamiento por más de 24hs, de forma voluntaria y sin fines de lucro. Y a los excursionistas o también llamado visitante se refiere a todo aquel visitante que no pernocta en un medio o servicio de alojamiento colectivo o privado en el lugar o país que visita según (Gurria, 2004) basado en la OMT.

Según la secretaria del estado de comercio, turismo y de la pequeña y mediana empresa (1996), define que el turista es un pasajero que permanece por lo menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado. Mientras que el excursionista es un visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado.

2.2.2 Clasificación del turismo

Existen diferentes clasificaciones del turismo, según la OMT (2006) y la SECTUR (2014) El Turismo se clasifica en Turismo Nacional, Internacional, Interno, Turismo Emisor y Turismo Receptor. Figura 18.



Fuente: Elaboración propia con base a la OMT (2006) y La SECTUR (2014).

De acuerdo con la clasificación anterior se mencionan algunos tipos de turismo, los cuales se clasifican en la Tabla 2.

Tabla 2. Tipos de turismo

<u>Tipo de turismo</u>			
<u>Cultural</u>	<u>Rural</u>	<u>Religioso</u>	<u>Sexual</u>
<u>Social</u>	<u>Ecoturismo</u>	<u>Termal</u>	<u>Gastronómico</u>
<u>Histórico</u>	<u>De Aventura</u>	<u>De salud</u>	<u>Agropecuario</u>
<u>Místico</u>	<u>Sol y playa</u>	<u>De negocios</u>	<u>Emocional</u>
<u>Congreso</u>	<u>Fluvial</u>	<u>Espacial</u>	

Fuente: Elaboración propia con base a la OMT (2006) y la SECTUR (2014).

Tabla con formato

Por otra parte, Acerenza, (2001). Clasifica el turismo en turismo vacacional, deportivo, de negocios, gastronómico, de convenciones, de salud, científico, de tipo cultural, también religioso, de aventura, estudiantil, también en compañía de familiares o amigos. Sin embargo, este tipo de turismo entra en tres categorías de turismo que son: turismo vacacional, especializado o de afinidad. Este mismo autor comenta que existen otras formas de clasificar el turismo, como es el turismo individual y turismo grupal, turismo independiente y turismo organizado, turismo itinerante o residencial, turismo de masas, turismo selectivo, popular y social.

Tabla 3. Clasificación del turismo

<u>Turismo vacacional</u>	<u>Turismo especializado</u>	<u>Turismo de afinidad</u>
		<u>Turismo deportivo</u>
<u>Turismo de sol y playa</u>	<u>Turismo de aventura</u>	<u>Turismo de negocios</u>
		<u>Turismo religioso</u>
<u>Turismo de montaña</u>	<u>Turismo científico</u>	<u>Turismo estudiantil</u>
		<u>Turismo de congresos y convenciones</u>
	<u>Turismo de salud</u>	<u>Turismo gastronómico</u>
		<u>Turismo de familiares y amigos</u>

Fuente: Elaboración propia con base a Acerenza (2001).

Tabla con formato

Igualmente, Zamora (2004) hace referencia a una clasificación muy simple de albergar muchos tipos de turismo, que son el turismo convencional y el turismo alternativo. El primero incluye productos propios de la sociedad urbana e industrial y sus actividades están relacionadas a grandes masas. Mientras que el turismo alternativo se caracteriza por abarcar nuevas prácticas para descansar en contacto con la naturaleza intacta y conservada siendo la naturaleza el principal atractivo además de los precios accesibles dando pie al turismo sustentable dentro del turismo alternativo.

Sin embargo, existen muchas otras clasificaciones de turismo una clasificación es según el objetivo del turista (Ledhesma, 2018).

Tabla 4. Clasificación del turismo según el objetivo del turista

Turismo corporal		Turismo intelectual		Turismo material		Turismo ambiental			
De salud	Médico	Religioso			De compras		Responsable		De dolor
De gestión	De bienestar	Educativo	Artístico/patrimonial de congresos y ferias idiomáticas	De transferencia	De ventas	De naturaleza	Recreativo	De la muerte	Del terror
	De parto				De canje		Negativo		Suicida
	Abortivo								
Sexual			Científico	De negocios			Etnográfico	Astronómico	
	De aventura	Gastronómico		Empresarial		Social	Solidario		
Activo	Deportivo	Virtual		De lujo			Rural	Del universo	Espacial
							De celebraciones		

Tabla con formato

Fuente: Elaboración con base a Ledhesma (2018).

Sin embargo, el Ministerio de Turismo de España (2001) clasifica al turismo en solo tres categorías en las que se encuentra el turismo natural, el cultural y el turismo de eventos. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Clasificación del turismo de acuerdo al Ministerio de Turismo de España

Turismo natural	Turismo cultural	Turismo de eventos u otros
Turismo de aventura	Turismo arqueológico	Turismo deportivo
Ecoturismo	Turismo rural	Carnavales
Turismo de naturaleza	Turismo religioso	Festivales
Turismo rural	Turismo étnico	

Tabla con formato

Fuente: Elaboración con base al Ministerio de Turismo en España.

Como se puede observar existen muchas clasificaciones del turismo con base al tipo de clasificación que se desea realizar, sin embargo, los autores coinciden en que el turismo

alternativo tiene un enfoque con fines culturales, naturales y sociales buscando siempre cumplir con los principios de sustentabilidad planeados en la agenda 2030.

2.3 Sustentabilidad vs sostenibilidad

El desarrollo sostenible parte de una idea de armonizar el proceso económico como la conservación de la naturaleza, este desarrollo se basa en un crecimiento económico el cual se ha fundamentado en paradigmas, conductas irreflexivas y en comportamientos insustentables equilibrando las necesidades actuales y las futuras. Todo esto basado en los principios del individualismo y competencia de la racionalidad económica, dando prioridad a un crecimiento económico sobre la protección de la naturaleza (Barrios, Castro, Coria, González, Martínez y Taddey 2007).

Por otra parte, el desarrollo sustentable se refiere a un nuevo modelo de producción que involucra los potenciales de la naturaleza y de la cultura y no en las leyes teóricas y pragmáticas del mercado. Haciendo una promulgación de respeto a la diversidad y a las diferentes alternativas. En otras palabras, la sustentabilidad es una lucha por la diversidad ecológica y social en todas sus dimensiones, (Barkin, 1998). La sostenibilidad genera un cambio social y económico mediante la distribución de riquezas, de participación política y gobernanza democrática. La sostenibilidad es una participación consiente de las personas por tener una lucha de justicia social, derechos humanos, diversidad cultural y respeto al ambiente en busca de un equilibrio entre el uso de la naturaleza y la atención a las necesidades humanas (Gudynas, 2004).

Por otro lado, en la Real Academia Española (2022) se encontraron algunas definiciones de sostenible y sustentable.)

- **Sostenible:** Es decir que es capaz de sostener o de sostenerse, es decir es un proceso que se puede mantener por sí mismo, durante un largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

- Sustentable: Es todo aquello que es capaz de sustentar o sustentarse, que puede defender con razones.
- Sostenibilidad. Cualidad de sostenible.
- Sustentabilidad. Esta palabra no existe en el diccionario, es decir, no es aceptada como válida.
- Desarrollo sostenible: Es el desarrollo que puede o es capaz de sostenerse.
- Desarrollo sustentable: Es el que puede o es capaz de sustentarse.

La definición de la palabra sustentable involucra diversos aspectos como son:

- La sustentabilidad tiene que ver con lo finito y delimitado del planeta, así como la escasez de los recursos de la tierra
- La sustentabilidad tiene que ver con el crecimiento exponencial de la población.
- La sustentabilidad tiene que ver con una producción limpia.
- La sustentabilidad tiene que ver con la contaminación y el agotamiento de los recursos naturales.
- Con la interacción de los fenómenos y sus efectos, y la relación entre ellos, como son: los recursos naturales, materias primas y la energía que se utilizan en los procesos productivos.
- La correlación que existe entre los hombres, el tiempo y la existencia de problemas para las generaciones futuras (ONU, 1987, p. 67).

La sustentabilidad se entiende como una disciplina articulada del conocimiento, al comprender y respetar la relación hombre-naturaleza. Que a su vez integran cuestiones económicas, sociales, ambientales y de valores con el objetivo de la supervivencia con el planeta. Por lo que se puede decir que todas las aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural, social, y con los valores de una comunidad permiten un desarrollo de turismo sustentable. Según La Carta de Lanzarote (Canarias en 1995), producida por los asistentes a la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, expresa que es el turismo es un potente instrumento de desarrollo sostenible donde se exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los cuales depende.

Por lo cual, con esta pequeña reseña se da una ligera introducción a lo que es el inicio de la sustentabilidad, partiendo del informe de Brundtland, no obstante, muchos dan por hecho que fue la iniciación del término «sustainable development» como desarrollo sostenible. Dando origen a la confusión entre lo que es el “desarrollo sostenible” y “desarrollo sustentable”. Riechmann (1995), declara que el “desarrollo sostenible” sostiene, es decir que es tener la nación de la sustentabilidad. También manifiesta que la diferencia que existe entre desarrollo sostenible y desarrollo sustentable es la traducción que se hizo de inglés a español. A partir de entonces algunos autores conceptualizan el termino sustentable y lo diferencian de lo sostenible.

Gallopin (2003) explica que el “desarrollo sustentable” se difiere de lo entendido por “sustentabilidad”, iniciando con entender que la palabra “desarrollo” conduce a una idea de cambio gradual y direccional, por el contrario, “sostenibilidad” indica el mantenimiento de una situación existente de un estado o sistema. También Flores (2008), declara que la palabra “sostenible” tiene su origen en la palabra “sostenido”, es decir que se puede mantener por un tiempo determinado sin que colapse o se deteriore. y la palabra “sustentable” se origina del verbo “sustentar”, cuyo significado es enfocarse hacia un proceso independiente que no necesita de recursos externos para mantenerse.

Para esta investigación la palabra sostenibilidad en el modelo de negocios es utilizado desde un enfoque de equilibrio entre la parte social, económica y social. Manteniéndose por un tiempo determinado mediante la utilización de los recursos necesarios ayudando a resolver problemas actuales sin afectar los tiempos futuros.

2.4 Turismo sustentable

El turismo alternativo según Luque (2003) surge a inicios del siglo XX, donde las manifestaciones deportivas se empiezan a establecer en elementos de motivación turística aumentando la conciencia ambiental, a través de la creación de nuevos mercados para las economías locales. Facilitando el acercamiento al medio natural y al conocimiento de

ecosistemas, destacando el buceo lacustre, el deslizamiento en balsa, alpinismo y parapente, entre otros.

También este tipo de turismo es llamado turismo activo, el cual busca pasar de una actitud pasiva a una activa mediante una motivación de riesgo. Que mediante la evolución de las sociedades y sus valores buscan rescatar el hedonismo, el consumismo, el gusto por el riesgo, la superación y la exaltación a través de la práctica de algunos deportes.

Dentro del turismo sustentable se estableció que el turismo se divide en: ecoturismo, en turismo de aventura y en turismo cinegético. El ecoturismo es un término surgido en década de los ochenta Wood (2002), el cual tiene como objetivo promover la conservación de áreas naturales protegidas y el respeto a las comunidades locales, el ecoturismo nace de una preocupación por el medio natural busca un desarrollo socioeconómico, potencializando los recursos naturales y socioculturales, contribuyendo al desarrollo local, siendo una alternativa del turismo de masas (Hernández y Rojas, 2006).

Brenner (2006), dice que el ecoturismo es todo un modelo turístico basado en la naturaleza, el cual genera ingresos para el mantenimiento tanto en áreas naturales como en comunidades. Este tipo de turismo busca experimentar y disfrutar espacios naturales teniendo servicios de alojamiento rústico, de alimentación sencilla, de actividades de cabalgada y caminatas, minimizando impactos ambientales de la actividad turística, así como la compatibilidad social y cultural. Otro tipo de turismo es el turismo cibernético engloba un conjunto de actividades las cuales tienen un desplazamiento en un espacio determinado. Este tipo de turismo contribuye a la conservación de especies de animales (Rengifo, 2008). También este tipo de turismo es una forma de turismo deportivo cumpliendo con las leyes y reglamentos a favor de la conservación de la fauna (García y Rebollo, 2010).

Al hablar del turismo en cuestión de equilibrio entre la dimensión económica, política, ambiental y sociocultural su clasificación cambia y el turismo para desarrollo comunitario se divide en turismo rural y turismo agropecuario. El turismo rural y el agroturismo contribuyendo directamente a todas las esferas de la sustentabilidad, incorporando

comunidades alejadas de las grandes ciudades o indígenas. El turismo para el desarrollo local es considerado como un elemento significativo para el desarrollo económico, social, cultural e incluso ambiental de un país o una región específica (Serrano, Pérez, Manjarrez y González, 2010).

El turismo rural recibe el calificativo de rural cuando se inscribe en un ámbito geográfico concreto (Ivars, 2000). Este tipo de turismo es una forma de desarrollo local y una manera de redistribuir los beneficios que genera el mercado turístico. Sus activos son la contemplación de áreas específicas, el paisaje, la recreación y la naturaleza. En este tipo de turismo sucede en escenarios naturales y con el desarrollo de productos locales, artesanías y gastronomía típica. En este tipo de turismo se incluyen actividades como montar a caballo, pescar, andar bicicleta y caminar o cazar. Propiciando la popularización y masificación del espacio turístico, generando impactos socioculturales negativos hacia la comunidad anfitriona (Knowd, 2001).

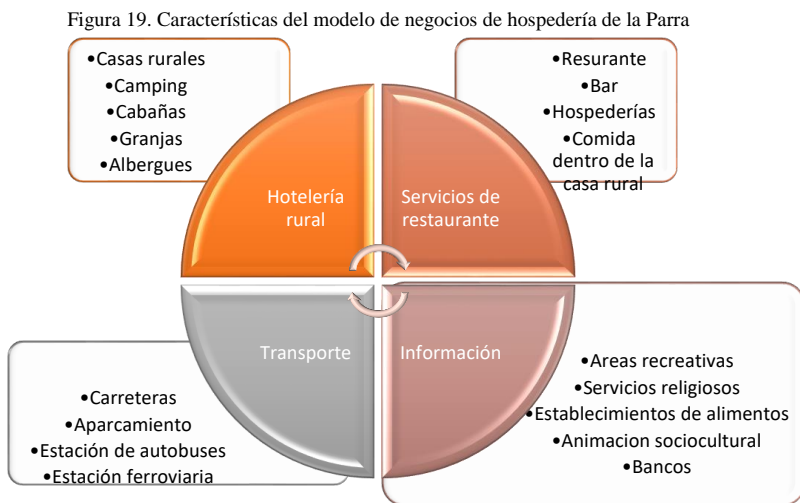
Mientras que el agroturismo es un tipo de turismo que se practica en grupo, el turista busca pernoctar en hogares campesinos habilitados o bien en campamentos establecidos en predios agrícolas, diversificando las actividades agrícolas y agroindustriales. Con este tipo de turismo se tiene un beneficio a los propietarios de esos emprendimientos y a otros pobladores rurales mediante la generación de empleo. Sin embargo, la oferta de este tipo de turismo se enfoca en las actividades de las explotaciones rurales, tales como cosecha, rodeo, ordeña, elaboración de conservas, asistencia y cuidado de animales combinadas con actividades recreativas como caminatas y cabalgatas, entre otras (Blanco y Riveros, 2010).

El modelo de negocios de turismo sustentable cimentado en la comunidad es un vehículo para la conservación y protección de la naturaleza, teniendo como estrategia, la reducción de problemáticas sociales. A su vez reconoce la importancia que el individuo tiene en mejorar sus condiciones de vida.

2.5 Modelos de negocio en turismo sustentable

El turismo rural lleva un largo periodo establecido en Europa, pero en los últimos años crece su importancia en un nuevo producto turístico y una fuente de ingresos para la economía rural. Actualmente los turistas buscan experiencias distintas a lo tradicional, lo que es “turismo de sol y playa”, los turistas prefieren un turismo individualizado y flexible, buscando nuevas formas de alojamiento, mostrando un interés creciente por el contacto con la naturaleza, es por ello que la oferta turística rural se ha adaptado a las exigencias de esta demanda (García 2005).

Dando pie al nacimiento de un nuevo modelo de negocios basado en la oferta de nuevos alojamientos y actividades mediante la recuperación del patrimonio rural. El uso de sus recursos monumentales, naturales y la arquitectura popular, por ejemplo (montañismo, recorridos de ríos, senderismo, espeleología, rutas a caballo, cicloturismo, entre otros). Este nuevo modelo responde a las distintas motivaciones de los diferentes segmentos de mercado que demandan este turismo rural (García, 2005). Este modelo se emplea en hospedería en el convento de la parra. Y este modelo se basa en varias características como la muestra la Figura 19.



Fuente: Elaboración en base a un modelo de negocios de hospedería de la Parra.

Ellos promueven sus productos mediante acciones de publicidad y promoción, canales de venta de los productos, establecimiento de precios, etc.

Con base en lo anterior se plantea que el Emprendimiento Social Turístico (EST) constituyen una forma de organización colectiva empresarial, la cual tiene un aprovechamiento de recursos del territorio ejidal, fortaleciendo a los empresarios y empoderan a los locatarios. Las comunidades rurales buscan desarrollar diferentes actividades para mitigar la pobreza, la marginación, la exclusión, entre otras, teniendo como objetivo incorporarlas a una visión empresarial a través de políticas, gubernamentales y públicas o a través de ciertas estrategias y acciones turísticas. Con el objetivo de potencializar los ejes estratégicos para el desarrollo de sectores, mejorando las condiciones de vida de las poblaciones locales (Espinoza, Bravo, Cornejo y Verduzco 2017).

Dentro de los diferentes tipos de desarrollo turístico rural están los diversos espacios turísticos diferentes regiones. Según Fuentes (1995) el TR, como es llamado este modelo es aquella actividad turística desarrollada en el espacio rural, que está compuesta por una oferta integrada de ocio, y va dirigida a una demanda, buscando el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local” Este modelo de negocios se empleó en diferentes lugares como son: Rancho el Indio perteneciente al Ejido las Juntas y los Veranos, Rancho Canopy River, Rancho Dos Aguas, Rancho Coyote, perteneciente al Ejido el Jorullo, Selva Ecoturística, en el ejido de playa Grande, Cabañas el Cielito, en el Ejido de Villa y Sociedad Cooperativa Ejidal de Portezuelo en el ejido que ostenta el mismo nombre, todos estos desarrollos turísticos presentan un tipo de organización de trabajo cuya denominación es una Sociedad Cooperativa de Producción Rural.

El TR es aquella actividad turística que se desarrolló en el mundo rural y cuya intención de viaje o motivación es la búsqueda de atractivos turísticos asociados al descanso, esparcimiento, paisaje, naturaleza y cultura tradicional alejados del fenómeno de la masificación urbana, la cual está compuesta por un conjunto de alojamientos, instalaciones, estructuras de ocio y recursos naturales y arquitectónicos existentes en zonas de economía predominantemente agropecuaria (Valdés, 1996).

Buscando con ello, integrar un producto en el ámbito rural que lo distinga por su relación con este espacio y la cultura de este. El turismo TR se diferencia de otros porque se ofrece a los visitantes un contacto personalizado, disfrutando del entorno físico y humano, promoviendo involucrar las actividades tradicionales o convencionales de los estilos de vida locales (Cabrini, 2002; Boullón y Boullón, 2012).

2.5.1 Modelo de gestión sostenible, turismo comunitario en la región andina, Ecuador

Este es otro modelo de negocios empleado en turismo sustentable, donde se realiza una identificación básicamente dos modelos que son totalmente opuestos entre sí. El primero de ellos corresponde a un modelo segregado, o más conocido como Turismo de “enclaves”. Este modelo es a base de experiencias productivas que se tienen con las maquilas, los cultivos de banano, café y cacao. En este tipo de modelos la población local se convierte en mano de obra poco calificada, con remuneraciones mínimas, ocupando los cargos de más baja jerarquía, la gran infraestructura hotelera predominantemente está en manos extranjeras y es la gran empresa transnacional o nacional la que sobresale y no está vinculada ni al medio ni a la población local. Aplicando los principios económicos de Taylor y Ford (2013), en donde a mayor producción es a menor costo siendo estos destinos alcanzables para un amplio segmento de personas de turismo masivo (Hiernaux et al., 2002).

El otro modelo lleva por nombre Modelo Integrado, este tipo de modelo se asocia generalmente a las pequeñas y medianas empresas y se aplica en un territorio determinado, siendo esto un elemento que favorecería el surgimiento y desarrollo de esta forma empresarial. En este modelo se combinan actitudes de confianza con conductas de reciprocidad y cooperación teniendo a su vez vinculación con el medio ambiente, con la población local, en donde la comunidad participa en la planificación y gestión de la oferta turística (Durston, 2001).

Sin embargo, existe un modelo intermedio y se llama modelo relativamente Integrado, el cual es una combinación del modelo segregado y el integrado, este modelo hace una combinación de una empresa nacional y extranjera. Oliveira (2007) menciona que este modelo de turismo utiliza diagramas o esquemas como forma de expresión permitiendo obtener un panorama general sobre el conocimiento y las experiencias que constituyen un bagaje disponible para formular un plan de desarrollo turístico. Este mismo autor clasifica este modelo de turismo en: modelos de enfoque espacial y modelos de enfoque sistémico. En enfoque espacial consiste en considerar la relación entre el origen, los destinos de los turistas y las facilidades de desplazamiento que tienen hacia el destino analizando los modelos estáticos y relacionales. Ahora los modelos de enfoque sistémico expresan un conjunto de elementos interactúan entre sí y con el medio ambiente.

2.5.2 Modelo Canvas Sostenible

Este tipo de modelo es el modelo de Osterwalder y Pigneur el cual resume los aspectos que son claves en un negocio que permite tener acceso a toda la información. La metodología Canvas tiene 9 lienzos clave, donde el principal objetivo es crear una propuesta de valor, seguido por el segmento de clientes teniendo una adaptación a los cambios continuos de mercado, buscando con esto la permanencia del cliente y la interacción con el mismo. Sin embargo, el canvas sostenible utiliza el modelo original enfocado a buscar la sostenibilidad, este modelo incluye un plan estratégico de la empresa, los interés y temas relevantes de la misma. El cual tiene como propósito introducir al cliente en un proceso de innovación, manteniendo siempre el interés de los grupos, tener bien establecidas la relación que existe con los colaboradores de la empresa a través de la generación de valores compartiendo un compromiso medible con el entorno (López, 2015). Sin embargo, este tipo de canvas no está enfocado directamente a empresas turísticas y menos a empresas emergentes.

2.6 Empresa emergente

La globalización de los mercados, el incremento de la competitividad, el efecto de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y por variables internas y externas afectan de tal modo que se va perdiendo competitividad en el mercado. Dando pie al surgimiento de la creación de hacer una empresa. La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil que busca un bien común siendo los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales (Puerto, 2010).

Para la creación de una empresa es necesario un emprendedor de negocios. Existen emprendedores sociales y emprendedores de negocios. La diferencia entre el emprendedor social y el emprendedor de negocios es que el emprendedor social tiene como motivación un cambio social, teniendo dos componentes que son la sostenibilidad social y ambiente del proyecto teniendo un componente ético muy fuerte, por otro lado, el emprendedor de negocios tiene como objetivo principal obtener un beneficio económico (Apetrei, Ribeiro, Roig y Mas, 2013).

Un emprendimiento social tiene la intención de generar mejoras sociales a través de la movilización y asignación inteligente de sus recursos, afectando el contexto donde operan las compañías que se benefician directamente gracias a las iniciativas sociales que ayudan al desarrollo de la empresa para reevaluar su proposición en el mercado. Para ello, se exigirá un nuevo nivel de eficiencia de capital y una nueva forma para mesurar los éxitos financieros de adquirir sus productos o servicios. Como consecuencia, se produce una clara inconsistencia estratégica (Escamilla, Martínez y Plaza, 2017).

El emprendimiento social, es un concepto del Siglo XX, teniendo como objetivo resolver una necesidad social. Los emprendedores sociales son muy importantes, estos se pueden convertir en claves para el desarrollo de una región o de un país. Los emprendedores sociales se caracterizan por tener un temperamento incansable, así como una visión, de determinación

y los métodos pragmáticos, teniendo muchos resultados orientados en la capacidad de transformar industrial completa (Céspedes, 2009).

Los emprendedores sociales hacen innovación en algún producto o servicio, transformando con ello la realidad social. Por lo general hacen que sus inquietudes sociales se extiendan a las personas a su alrededor, teniendo una idea de innovadora que produzca un cambio social significativo y tienen una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos. Los emprendedores sociales al igual que los emprendedores de negocios poseen visión, creatividad y determinación, pero su diferencia es la de generar un cambio social profundo y no el beneficio económico (Alonso, González y Nieto, 2015).

Algunas experiencias empresariales muestran que para tener éxito en este contexto son necesarios: la reformulación de prácticas, gestión y dirección tradicionales que superen los prejuicios, la comprensión de las dinámicas competitivas de este contexto y el diseño de modelos de negocio, productos y estrategias innovadoras capaces de obtener rentabilidad y al mismo tiempo contribuir al desarrollo social. Existe una interesante conexión entre los intereses de reducción de pobreza mediante actividades empresariales y la necesidad de aprender nuevas capacidades para competir sobre la base de nuevos modelos. Los modelos de negocio en los mercados de renta baja brindan grandes oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras que colaboren efectivamente con la reducción de pobreza y generen capacidades, y productos que mejoren la competitividad de la empresa. Atendiendo a la mayoría de la población mundial mediante innovaciones radicales de tecnología y de los modelos de negocio (Mutis y Ricart, 2008).

Para desarrollar modelos de negocio en sectores de pobreza que sean eficientes se debe crear valor para todos los actores que intervienen en áreas donde falla el mercado y/o permitan superar algunos de los círculos viciosos de pobreza que atrapan esta población, es una forma de desarrollar las capacidades necesarias para competir.

Es por ello que fomentando el desarrollo de nuevos modelos de negocio que cooperen en la reducción de pobreza mediante los servicios y productos de este sector. Mediante el análisis

de este modelo de negocio se permite concluir que la descentralización de sus actividades y la constante interacción con otros actores (gobierno y emprendedores locales) (elecciones importantes), lo cual reducir los costos de transacción incrementando su curva de experiencia en estos mercados, teniendo un aumento en la recaudación (consecuencias) y a su vez retroalimentando positivamente a las elecciones indicadas (principal círculo virtuoso resaltado).

Por ende, el turismo en el medio rural se debe entender como una parte del conjunto de actividades productivas que se llevan a cabo en las localidades campesinas, llegando a ser un importante factor diversificador de la tradicional y dominante economía agraria (Inostroza 2008). El turismo en un medio rural debe sortear una serie de obstáculos, como lo es la infraestructura (caminos, agua potable y entubada, comunicaciones, electricidad, recolección de basura, bomberos y policías, hospitales y equipos de emergencia médica), también la falta de personal calificado para actividades turísticas y el insuficiente apoyo institucional al desarrollo y la promoción del turismo (políticas, planes, regulaciones), falta de preparación y como promover y vender productos de turismo rural, son obstáculos a los que se enfrenta el turismo, dentro de un medio rural (Schaerer y Sirven 2001).

De acuerdo con lo anterior, se puede mencionar que el turismo masivo (de sol y playa) generalmente el turista busca la “evasión”, mientras que en el turismo comunitario el turista busca la “integración” teniendo contacto directo, genuino y sincero entre el turista y el habitante local. También es importante considerar que el desarrollo de la actividad turística debe estar subordinado a un modelo de desarrollo rural, creando una cultura de protección y uso razonable de los recursos naturales y culturales, así como los grupos campesinos e indígenas que tienen la habilidad de captar las motivaciones y resolver las necesidades de los diversos sectores que componen el universo de visitantes, enriqueciendo la experiencia turística con la permanencia de modalidades solidarias de organización del trabajo y con agricultores que puedan sostener una relación de educación mutua con los visitantes (Inostroza, G. 2000).

2.6.1 Clasificación de las empresas emergentes

En el área de economía la empresa es considerada como la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Es decir, se encarga de la organización de los factores de producción, capital y trabajo (Hernández y Torres, 2018). Este mismo autor clasifica las empresas de acuerdo a su actividad económica, a su ámbito operacional, forma jurídica y tamaño.

1. Dentro de la actividad turística la empresa se clasifica en:
 - Del sector primario: es el que crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).
 - Del sector secundario, transforma su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso.
 - Y por último el sector terciario, que son servicios y comercio, con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

2. En cuanto a su ámbito operacional se clasifican en:
 - Empresas locales
 - Regionales
 - Nacionales
 - Multinacionales

3. En cuando a la forma jurídica se clasifican en:
 - Empresas individuales: Si solo pertenece a una persona. Esta responde frente a terceros con todos sus bienes, tiene responsabilidad ilimitada.
 - Empresas societarias o sociedades: Generalmente constituidas por varias personas.

4. En cuanto a su tamaño se clasifican en:

- Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

En base a lo anterior, es importante mencionar que las tendencias actuales que se registran en la economía mundial se han caracterizado por un proceso de globalización de la producción, de una acelerada transformación tecnológica, de la competencia que existe entre las diferentes economías nacionales con el objetivo de ganar nuevos mercados, del comportamiento inestable de la demanda, el desempleo, el cierre de empresas, las economías urbanas diversificadas, la inflación, el incremento de la tasa de interés, entre otros. Obligando a muchos países a modificar sus estructuras productivas adecuándose a nuevas condiciones de la competencia internacional, (Tunal, 2003).

Almeyda y un documento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) citados por Carpintero (1998, p. 59), dice que las microempresas son negocios de pequeña escala, de las cuales se destacan los siguientes aspectos, distinguiéndolo del resto de la economía:

1. Tienen menos de 10 empleados
2. No existe en muchos casos separación entre el presupuesto familiar y el de la microempresa
3. Se cuenta con empleados no asalariados y relacionados con la familia
4. Tiene alto porcentaje de mujeres propietarias del negocio
5. Cuentan con escaso conocimientos de gestión
6. Tienen limitado acceso al sector financiero formal

7. Falta de registro legal

8. Cuentan con bajo nivel de tecnología

Con base a esto se concluye que una empresa emergente es una empresa pequeña que no cuenta con los conocimientos necesario de gestión, de procesos, planeación, económico ni de innovación. Este tipo de empresas van creciendo con el tiempo en muchas ocasiones o tienen a desaparecer. Son empresas pequeñas donde sus empleados no tiene opción a algún tipo de crecimiento laboral y no se cuenta con el aprovechamiento de sus recursos, en otras palabras, no son empresas competitivas en el mercado.

2.6.2 Clasificación de las empresas emergentes de acuerdo con la competitividad

Las empresas mexicanas no compiten contra otra u otras empresas extranjeras, sino compiten contra toda la base institucional de apoyo financiero de generación y aplicación de tecnología, de apoyos y subsidios que generan otras naciones presentando la competitividad de los sistemas productivos a los que pertenecen (Corona, 2001).

Por lo que la competitividad es una variable multifactorial de formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, así como la gestión la innovación y el desarrollo tecnológico. Por tal motivo, el programa de desarrollo empresarial sitúa su eje central aumentan la competitividad empresarial. El Programa Especial de Ciencia, Tecnología e innovación establece dos formas de interrelacionar las ramas industriales lo que son las áreas prioritarias y las sectoriales, denominando áreas estratégicas de conocimiento a aquellas que tienen un impacto en varios sectores, teniendo innovación en el ámbito mundial, y los factores sectoriales se refiere a distintas actividades científicas y tecnológicas. El Pecyt clasifica a las empresas de acuerdo con su competitividad en empresa emergente, confiable, competente y de vanguardia, esto con base a un estado de sobrevivencia, a un nivel de

calidad, al desarrollo de nuevos productos o servicios y en cuanto a su control del ciclo de nuevos productos, de gestión y prospectiva. (Pecyt, 2001).

En conclusión, una empresa emergente es aquella que surge de una idea creativa, por lo que es necesario emprender la actividad económica haciendo una diferenciación a través de la innovación entre el producto o servicios. Se puede decir que su funcionamiento es limitado, son empresas que surgen de un emprendimiento con aportes como la práctica de la innovación, desarrollo de tecnologías y empleos principalmente (Garnica, 2012). Como se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6 Clasificación de empresas de acuerdo al nivel de competitividad

<u>Empresa</u>	<u>Emergente</u>	<u>Confiable</u>	<u>Competente</u>	<u>De vanguardia</u>
<u>Prioridad</u>	<u>Supervivencia</u>	<u>Cumplimiento de normas</u>	<u>Diferenciación</u>	<u>Liderazgo</u>
<u>Mejores practicas</u>	<u>Sistemas gerenciales y administrativas</u>	<u>Mejora continua y benchmarking</u>	<u>Desarrollo de nuevos productos</u>	<u>Obsolescencia acelerada de productos</u>
<u>Nivel de calidad</u>	<u>Errática</u>	<u>Controlada</u>	<u>4 o 5 sigma</u>	<u>Tiende a cero defectos</u>
<u>Cobertura del mercado</u>	<u>Local</u>	<u>Nacional</u>	<u>Región internacional</u>	<u>Global</u>
<u>Nivel distintivo de su administración</u>	<u>Operación</u>	<u>Calidad</u>	<u>Exportación</u>	<u>Gestión tecnológica</u>
<u>Capacidad tecnológica</u>	<u>Imitación</u>	<u>Adopción y /o mejora</u>	<u>Desarrollo</u>	<u>Licenciamiento a terceros</u>
<u>Masa critica</u>	<u>Dueño y operadores</u>	<u>Gerentes y equipos funcionales</u>	<u>Especialistas en departamentos clave</u>	<u>Grupos de desarrollo de tiempo completo</u>
<u>Actitud al cambio</u>	<u>Reacciona</u>	<u>Se adapta</u>	<u>Promueve</u>	<u>Origina</u>

Tabla con formato

Fuente: Elaboración propia con base a Garnica (2012)

Las empresas emergentes pertenecen a una clasificación de acuerdo con su nivel de competitividad. Este tipo de empresas en los primeros cinco años de vida se caracterizan por su habilidad para sobrevivir por medio de la improvisación y creatividad en la operación, participan en el mercado local y su prioridad es la supervivencia Las empresas en México, según la clasificación de competitividad y se encuentra que el número mayor estimado de empresas en México son empresas emergentes. como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Empresas en México según la clasificación de competitividad

<u>Competitividad</u>	<u>Emergente</u>	<u>Confiable</u>	<u>Competente</u>	<u>De vanguardia</u>
<u>Número estimado de empresa en México</u>	<u>Mayor que 2,800,000</u>	<u>Menor a 10,000</u>	<u>Menor a \$2,500</u>	<u>Mayor a 300(*)</u>
<u>Productividad</u>	<u>menor a \$5,000</u>	<u>De \$ 5,000 a \$10,000</u>	<u>De \$ 10,000 a \$ 50, 000</u>	<u>Mayor que \$50,000</u>

Fuente: Elaboración propia con base a (Garnica, 2012)

Tabla con formato

La mayor parte de las empresas en México, se caracterizan por carecer de falta de vinculación con el sector académico además de carecer también de capacitación en cuestión de recursos humanos, lo que limita significativamente la generación de ideas competitivas, repercutiendo en la creación de productos carentes de innovación. Rodríguez, et al. (2013), comenta que el 80% de las empresas en México, operan como empresas familiares, representando a un sector de oportunidad por apoyar y constituyen al sector empresarial y económico del país mediante una flexibilidad estratégica, así como capacidad para innovar los factores necesarios e indispensables que propician una continuidad y desarrollo de estas empresas.

Para ello es necesario la creación de modelo de innovación que contemple el perfil, características y atributos de una empresa emergente en México, teniendo en consideración la creatividad sistematizada, es decir, un factor que brinde flexibilidad y coadyuve al desarrollo de innovación en los productos, ante la falta de capacitación en materia de innovación y los escasos programas de apoyo a empresas de su magnitud (Garnica, 2012). Por lo cual en este tema de tesis y de acuerdo con esta clasificación de competitividad en este trabajo de investigación se busca promover el crecimiento empresarial, que las empresas sea más competitivas pasando de una empresa emergente a una empresa confiable, posteriormente competente y finalmente ser una empresa de vanguardia competitivamente, sin desaparecer con el tiempo cumpliendo con los requerimientos establecidos.

CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

“El aspecto más triste de la vida actual
es que la ciencia gana en conocimiento
más rápidamente que la sociedad en sabiduría”.
Isaac Asimov

3.1 La sustentabilidad en la ley general de turismo

La Nueva Ley de Turismo tiene como objetivo primordial establecer las bases de coordinación y distribuir las obligaciones y facultades de los tres órdenes de gobierno en materia de turismo buscando la Sustentabilidad.

La Ley General de Turismo es resultado de un arduo trabajo de la Comisión de Turismo, en colaboración con representantes del sector turístico, empresarios turísticos, académicos, partidos políticos y ciudadanos, que tienen como finalidad contribuir en hacer que México sea un país de actividades turísticas, cumpliendo con algunos puntos.

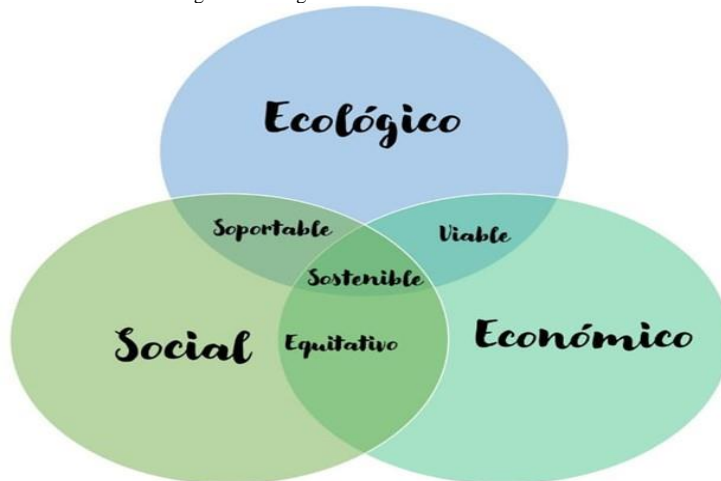
1. Impulsar la modernización de las actividades turísticas
2. Hacer que los prestadores de servicios turísticos y turistas tengan obligaciones y derechos
3. Promover la sustentabilidad y competitividad que requiere el sector turismo
4. Promover la integración social, a través del turismo social y accesible
5. Fomentar el turismo doméstico
6. Diversificar los productos
7. Promover destinos turísticos naturales

La Nueva Ley de Turismo busca establecer bases en turismo, con la finalidad de buscar una sustentabilidad, entendiendo como sustentabilidad a la satisfacción de las generaciones presentes, sin afectar a las generaciones del futuro, atendiendo sus necesidades, buscando un equilibrio de los recursos, la especie y su entorno. Es decir, el aspecto económico, la calidad ambiental y la responsabilidad social como se muestra en la Figura 20.

Teniendo relación la sustentabilidad con:

- ❖ La planeación y ordenamiento turístico
- ❖ La competitividad e inversión
- ❖ Educación
- ❖ Seguridad
- ❖ Promoción turística
- ❖ Turismo social
- ❖ Servidores turísticos y turistas
- ❖ Zonas de desarrollo
- ❖ Con estados y municipios

Figura 20. Diagrama del desarrollo sustentable



Fuente: Elaboración en base a la Agenda 2030.

Y el turismo tiene relación con:

- ❖ La relación de política-turismo
- ❖ La regulación de Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable
- ❖ Programas y actividades que difundan la cultura, así como programas que difundan conservar los atractivos turísticos
- ❖ Prestadores de Servicios Turísticos y de Turistas
- ❖ Seguridad a los consumidores

De acuerdo a lo anterior se ejemplifica en la Figura 21. la relación de la sustentabilidad y el turismo.

Figura 21. Relación de la sustentabilidad y el turismo



Fuente: Elaboración con base a la Agenda 2030

De acuerdo con la ley federal de turismo, este proyecto de investigación tiene como objetivo cumplir con el artículo 32, el cual menciona a las áreas protegidas, al artículo 59 donde no se permite la discriminación de ningún tipo a la naturaleza y servicios turísticos hablando de una planeación de zonas de desarrollo turístico, de la accesibilidad y no discriminación a

desarrollos turísticos. Por otra parte, al abordar los mecanismos de conservación del medio ambiente se aborda el artículo 23, 25, que menciona la permanencia de un equilibrio ecológico, así como el impacto de la actividad turística que se está desarrollando. Y por último en la parte social este proyecto de tesis encaja dentro del artículo 2 y 17 que habla sobre promover al turismo social buscando siempre cumplir con los principios de sustentabilidad planteados en la agenda 2030.

3.2 Plan de desarrollo estatal y municipal

De acuerdo con la Ley de Turismo Sustentable del Estado de Hidalgo, según la última reforma publicada en el período oficial de 01 de abril del 2019, y decretado el 10 de diciembre de 2012. En busca de tener un cumplimiento con el plan de desarrollo estatal y municipal del estado de Hidalgo, dentro del Eje 3T en los que se encuentra los siguientes puntos, cumpliendo con los objetivos planteados en la Agenda 2030.

:

- El territorio y desarrollo sostenible,
- Equidad de servicios de infraestructura sostenible,
- Cultura y la formación ambiental
- Ordenamiento de territorio integral y sostenible
- Movilidad sostenible y eficiente
- Preservación del patrimonio natural
- Planeación de desarrollo territorial sostenible.

Plan de desarrollo estatal y municipal en cumplimiento con la ley general de turismo tienen como propósito darle cumplimiento a los objetivos que se planean en la agenda 2030, con la finalidad de cumplir con los principios de sustentabilidad en el turismo.

Con base a lo que es el desarrollo sustentable surge un programa de desarrollo estatal y municipal el cual tiene como objetivo cumplir con alguno de los objetivos planteados en la Agenda 2030, entre los que se encuentra la preservación del patrimonio natural, dándole importancia a la cultura y a la formación ambiental. Por lo que, este trabajo de investigación

vincula todos los elementos que son necesarios en el modelo de negocios. Tomando en consideración el plan de desarrollo estatal y municipal que ya están establecidos en el programa del estado de Hidalgo. Esto con el propósito de seguir cumpliendo con los objetivos de la Agenda 2030 y con los lineamientos de la Ley Federal de turismo.

Es importante mencionar que esta investigación en seguir el enfoque cibernético para su conformación, tomando esta metodología como base para realizar el análisis de las relaciones de cada uno de los elementos y su forma de conducirse entre ellos.

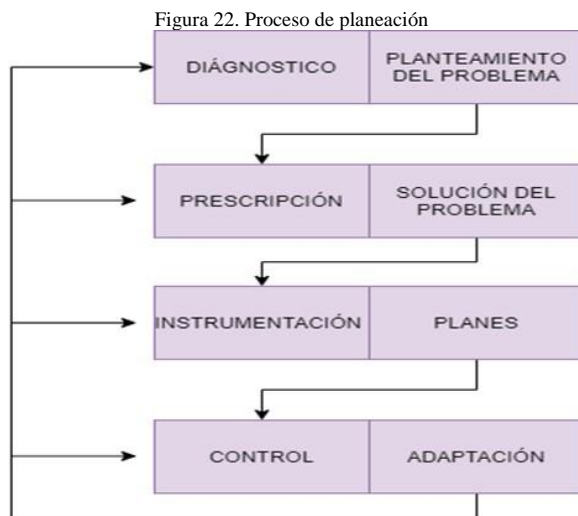
3.3 Enfoque cibernético

El paradigma cibernético tiene como finalidad distinguir en cualquier sistema los dos subsistemas principales, siendo este el sistema de gestión y el sistema conducido, así como sus relaciones las cuales son la información y de ejecución. El primer sistema (gestor) por medio de la previsión y ejecución de actividades traza, realiza y controla la trayectoria de cambio del sistema conducido, garantizando un cambio a través del proceso de gestión. Para lo cual la planeación es considerada como una actividad de soporte a la toma de decisiones, visualizando y estudiando el objeto conducido. Al mismo tiempo hace una definición de los objetivos del proceso de gestión y las actividades para lograrlo. Ver Figura 22,

Como se puede ver en la Figura 22, el proceso de planeación es visto como una metodología general, la cual identifica y da soluciones a problemas mediante los cuatro pasos siguientes:

- Paso 1. Diagnóstico. El cual detecta, define y planea los problemas que necesitan resolverse durante un proceso de gestión. En este proceso se tiene una conceptualización de la problemática, conocimiento de la problemática, identificando los problemas actuales y pronosticando los problemas futuros.
- Paso 2. Prescripción. En esta etapa se da solución a un problema planteado. Aquí se hace una construcción de los modelos descriptivos, predictivos y preescriptivos obteniendo y simulando soluciones que sean factibles.

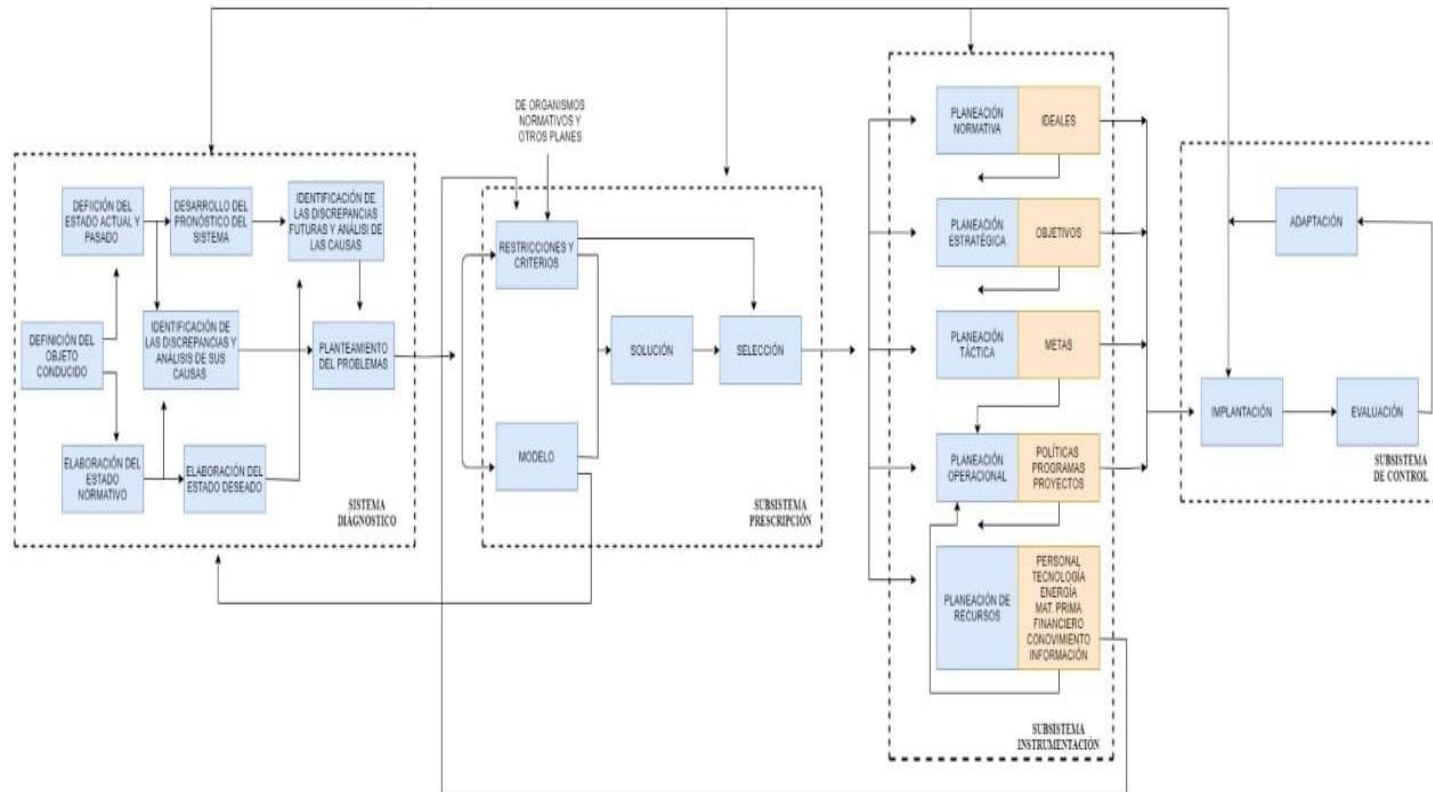
- Paso 3. Instrumentación. En esta etapa se transforma la solución de problemas en un conjunto de elementos específicos, como ideas, objetivos, estrategias, políticas, alcances, subprogramas, tareas, acciones y responsabilidades.
- Paso 4. Control: En esta etapa se busca corregir y mejorar sistemáticamente el plan a través de la eficiencia, detectando errores y los cambios que han transcurrido con el tiempo.



Fuente: Elaboración con base a (Gelman, 1996)

De forma general se muestra en la Figura 23, lo que implica la toma de decisiones, la planeación, la información y la ejecución. En el cual se describen las cuatro etapas antes mencionadas y que forman el proceso general de planeación. También se muestran las diferentes retroalimentaciones que a través de ciclos de iteración se identifican los problemas y se obtienen soluciones

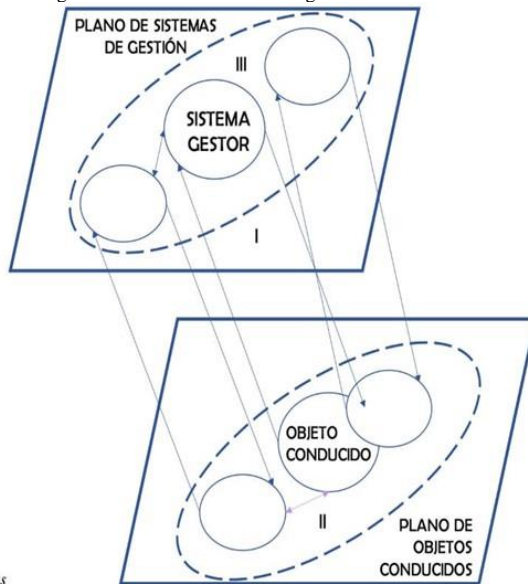
Figura 23. Estructura del proceso de planeación



Fuente: Elaboración con base a (Gelman, 1996).

Es importante mencionar que los problemas surgen como un resultado de las discrepancias, entre los diversos objetivos de los sistemas y los obstáculos que se presentan para cumplir con dichos objetivos. En términos generales, es posible que se detecten tres tipos de problemas, que son los internos, esto es entre el sistema de gestión y el sistema conducido, el otro se debe a las relaciones de los sistemas con los suprasistemas, así como las relaciones con sus propios sistemas. Para ello es necesario precisar los sistemas involucrados y sus estructuras internas y externas. Ver Figura 24.

Figura 24. Planos de sistema de gestión



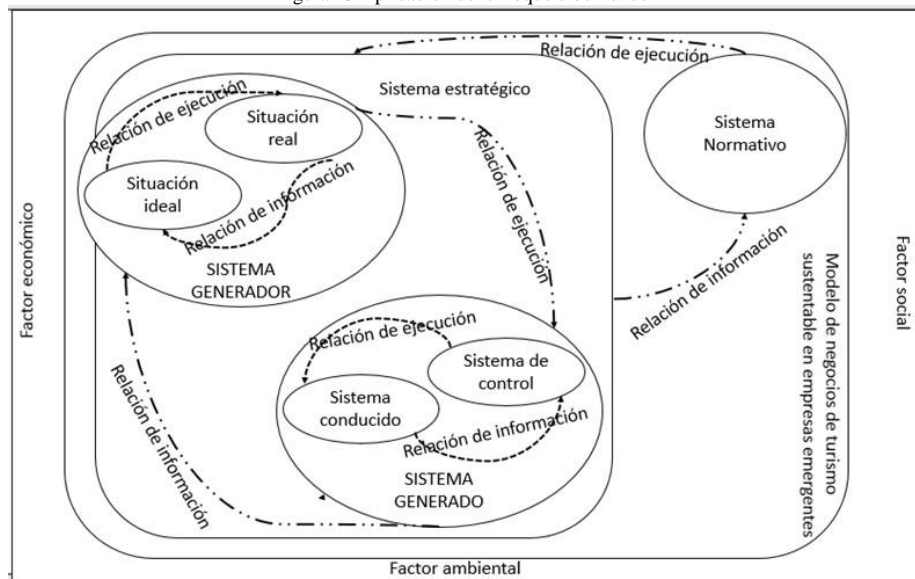
Tres clases de problemas

Fuente: Elaboración con base a (Gelman, 1996)

En términos generales es posible detectar tres grupos de problemas, el primero detecta un problema interno, (los problemas de la organización) otro son problemas más complejos entre el sistema de gestión y la relación que existe entre los subsistemas. Y por último los problemas que surgen de las relaciones de los sistemas de gestión en el suprasistema y la relación con sus subsistemas. Sin embargo, para determinar problemas específicos y resolverlos, es necesario precisar los sistemas tanto internos como externos, así como sus estructuras.

Tomando como base la Figura 24, y su aplicación en este tema de tesis se hace una ejemplificación de la aplicación del enfoque cibernético en esta investigación, con la finalidad de conocer la relación de los subsistemas y el suprasistema. Ver Figura 25.

Figura 25 Aplicación del enfoque cibernético



Fuente: Elaboración propia con base a Garnica (2012).

Como se puede visualizar en la Figura 25, se presentan los dos sistemas de forma visual, se presenta el sistema conducido y el sistema conducente, así como la relación entre ambos, esto con la finalidad de tener una mejor interpretación en la elaboración del modelo de negocios de turismo sustentable y su enfoque de aplicación en esta investigación.

3.4 Agenda 2030

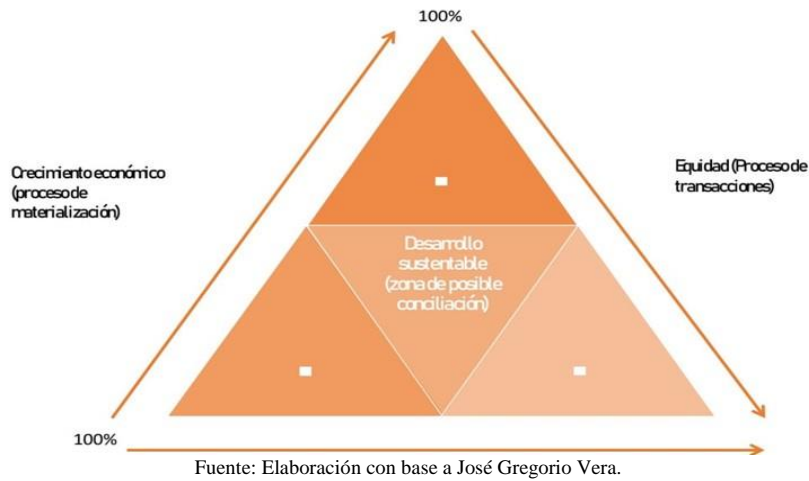
En la década de los sesenta comienza a surgir la preocupación de diferentes programas de gobierno y organismos internacionales, así como diferentes artículos de divulgación por el medio ambiente. Surgiendo el movimiento ecologista y/o ambientalista contemporáneo el cual propone cambios importantes a nivel político, social, cultural y económico.

En abril de 1968 se reunieron diversas personalidades: científicas, educadoras, economistas, humanistas, industriales y funcionarios nacionales e internacionales que procedían de 10 países con el objetivo de discutir sobre el presente y el futuro de la especie humana, de la pobreza en medio de la abundancia, la degradación del medio ambiente, el descrédito de las instituciones, la urbanización descontrolada, el desempleo, entre otros (Mayor, 2009).

También, la ONU (Organización de las Naciones Unidas) en 1968, celebra en París, la conferencia sobre la conservación y el uso racional de los recursos de la biosfera, dándole responsabilidad internacional con relación al medio ambiente del planeta, promoviendo un encuentro mundial sobre el medio ambiente humano, el cual se concretaría en 1972. En este mismo año la Universe Books publicó el libro Los límites del crecimiento “The limits to growth”, presentando los cinco factores que determinan y limitan el crecimiento en el planeta tierra como son: población, producción agrícola, recursos naturales, producción industrial y contaminación (Meadows y Campbell 1972).

Posteriormente, en el año de 1984 se reunió por primera vez la comisión mundial de medio ambiente y desarrollo de la ONU con el propósito de convencer acerca de construir un futuro próspero, justo y seguro mediante la examinación del desarrollo económico y medio ambiente. En 1987 la misma comisión presenta su informe: «Nuestro futuro común», conocido también como “Informe Brundtland”. Después en el año de 1990, en la ciudad de Washington D.C., realiza la conferencia anual sobre desarrollo económico del banco mundial. Y con base en eso Peter Nijkamp presenta el trabajo titulado “Regional sustainable development and natural resources use” en otras palabras «Desarrollo regional sustentable y el uso de recursos naturales», sintetizando el concepto de la sustentabilidad como se muestra en la Figura 26.

Figura 26. Triángulo de Nijkamp



Teniendo como finalidad la construcción de un desarrollo sustentable, obteniendo un equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental. Posteriormente en el año 2000 en Nueva York se buscó reunir esfuerzos bajo los ocho objetivos de desarrollo de milenio, donde se buscaba combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente, la discriminación contra la mujer y crear una asociación mundial para el desarrollo (CEPAL, 2000).

Para el año 2005 dio inicio a la década de la educación impulsando la sostenibilidad. Y en el año 2015 las Naciones Unidas deciden transmitir el documento final "Transformar nuestro mundo que es "La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible", dicha agenda contempla 17 objetivos del desarrollo sostenible.

La Agenda tiene un gran alcance siendo aceptada y aplicada por todos los países, teniendo distintas realidades, capacidades y niveles de desarrollo. Sus objetivos y metas son universales, son el resultado de consultas públicas y de interacción con la sociedad civil y otras partes interesadas en todo el mundo.

Actualmente la desigualdad entre los géneros sigue siendo un reto fundamental, los riesgos mundiales para la salud, el aumento de la frecuencia y la intensidad de los desastres naturales, el extremismo violento, el terrorismo y las consiguientes crisis humanitarias continúan permaneciendo como un foco rojo que necesita ser abordado desde diferentes perspectivas. La Agenda 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad el cual busca fortalecer la paz universal a través de la sostenibilidad y mediante una alianza de colaboración.

La Agenda 2030 tiene 17 objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas. Con estos objetivos y metas se busca tener un valor en los derechos humanos, alcanzando la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Los Objetivos y las metas estimularán durante los próximos 15 años la acción en las siguientes esferas de importancia crítica para la humanidad y el planeta como se describe a continuación:

1. Las personas. Con la intención de poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, teniendo una igualdad y un medio ambiente saludable.
2. El planeta. Se necesita proteger el planeta contra la degradación, el consumo y la producción de recursos naturales, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
3. La prosperidad. Con la finalidad de que todas las personas disfrutes de una vida próspera y plena, teniendo un progreso económico, social y tecnológico.
4. La paz. Esto con la finalidad de tener sociedades pacíficas y justas, libres de violencia.
5. Las alianzas. Implementar una alianza mundial para el desarrollo sostenible revitalizado, teniendo solidaridad mundial, atendiendo las necesidades de los pobres.

Dicho lo anterior, con esta investigación se busca cumplir con el propósito de la Agenda 2030, mejorando las condiciones de vida de todas las personas en nuestro mundo, cumpliendo con los algunos de los 17 objetivos ya establecidos. Tabla 8.

Tabla 8 Objetivos de desarrollo sostenible

OBJETIVOS	FINALIDAD
<u>Objetivo 1.</u>	<u>Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo</u>
<u>Objetivo 2.</u>	<u>Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible</u>
<u>Objetivo 3.</u>	<u>Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades</u>
<u>Objetivo 4.</u>	<u>Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos</u>
<u>Objetivo 5.</u>	<u>Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas</u>
<u>Objetivo 6.</u>	<u>Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos</u>
<u>Objetivo 7.</u>	<u>Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos</u>
<u>Objetivo 8.</u>	<u>Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</u>
<u>Objetivo 9.</u>	<u>Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación</u>
<u>Objetivo 10.</u>	<u>Reducir la desigualdad en los países y entre ellos</u>
<u>Objetivo 11.</u>	<u>Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</u>
<u>Objetivo 12.</u>	<u>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</u>
<u>Objetivo 13.</u>	<u>Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*</u>
<u>Objetivo 14.</u>	<u>Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible</u>
<u>Objetivo 15.</u>	<u>Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad</u>
<u>Objetivo 16.</u>	<u>Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas</u>
<u>Objetivo 17.</u>	<u>Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible</u>

Fuente: Elaboración en base a la Agenda 2030.

Tabla con formato

Con base en lo anterior y de acuerdo con el propósito de esta investigación se puede concluir que la creación del modelo de negocios ayuda a cumplir con algunos de los objetivos planteados en la Agenda 2030. Entre los que podemos mencionar el objetivo 5 es lograr una igualdad de género y empoderamiento a todas las mujeres y niñas, el objetivo 8 que es promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Además de abarcar el objetivo 9 que es la construcción de infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Si bien no aplica al 100% en este objetivo si se enfoca en la innovación. También con el objetivo 11 que es lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Aplicando en este objetivo sobre todo en la seguridad y la sostenibilidad. El objetivo 12 que es garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Objetivo 15 que es proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Con el modelo de negocios sustentable en empresas turísticas emergentes se realizará una pequeña contribución a la región además de que este modelo se enfoca en que las empresas sean sustentables en sus productos y servicios además de tener un respeto por cuestiones culturales, sociales y ambientales combinado con el desarrollo y competitividad de la empresa en cuestión económica y de crecimiento.

3.5 Sierra Otomí Tepehua (Acaxochitlán)

Acaxochitlán cuenta con una superficie de 238.91 km² (kilómetros cuadrados), y representa el 1.15 % de la superficie del estado, dentro de los límites de las regiones geográfica del Valle de Tulancingo y la Sierra de Tenango. Colinda al norte con el estado de Puebla; al este con el estado de Puebla; al sur con el estado de Puebla y el municipio de Cuauhtepic de Hinojosa;

al oeste con los municipios de Cuautepec de Hinojosa, Tulancingo de Bravo, Metepec y el estado de Puebla.

Este municipio es un lugar donde existen diferentes lugares turísticos, por lo cual hay diversas empresas emergentes que se dedican a la comida, a la renta de cabañas y hoteles y a la venta de artesanías de madera y bordados. Por las condiciones de la región, existen empresas que surgen de una idea, pero al no contar con las herramientas necesarias muchas veces desaparecen, cambian de giro o se mantienen estables por mucho tiempo, sin tener ningún tipo de crecimiento.

Por lo que, de acuerdo con las características del entorno de las poblaciones de renta baja, requieren un modelo de negocio que supere las barreras de entrada, tenga viabilidad, y adecue los costos a las difíciles circunstancias de ese entorno. La mayoría de esta población se caracteriza por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, viven en zonas rurales apartadas o barrios ilegales en áreas urbanas, no están bancarizados, muchas veces ni siquiera censados y no cuentan con servicios básicos. Rara vez la interacción entre actividad empresarial y la pobreza ha sido contemplada en la disciplina de la dirección estratégica o estrategia competitiva.

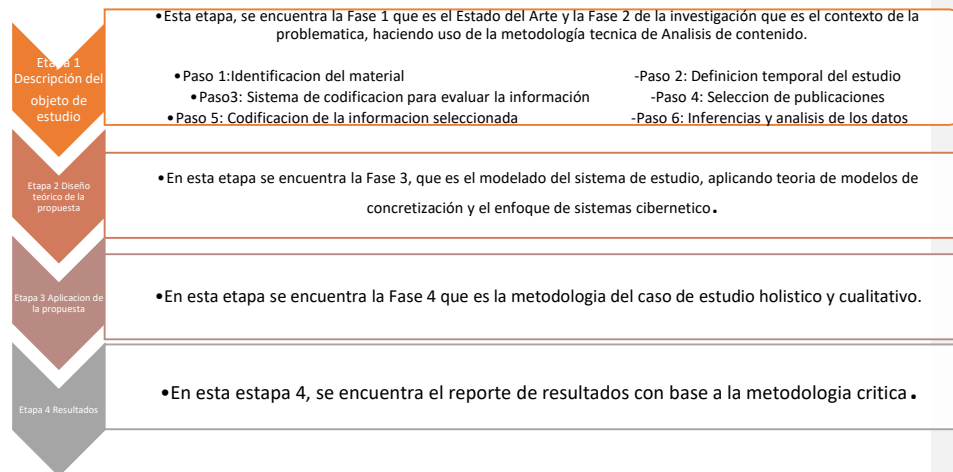
La estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y esperar, de forma pasiva, a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Investigar es lo que hago cuando no sé qué es lo que estoy haciendo”
Wernher von Braun

Para este proyecto de investigación, se hará uso de la metodología de intervención, obteniendo la relación entre la teoría, la metodología y la práctica, abarcando con esto los tres componentes de la metodología que son: lógico, procedimental y el técnico. Generando una aportación al conocimiento, con el modelo de negocios en el turismo sustentable. Dentro del procedimiento de la metodología se tiene, el diseño, el desarrollo y la comunicación, que, para el presente proyecto de investigación, quedaría como se muestra a continuación en la Figura 27.

Figura 27. Procedimiento de la metodología a utilizar en este proyecto



Fuente: Elaboración propia en base a Pacheco A., y Cruz M., (2006). Metodología Crítica de la Investigación. Lógica, procedimientos y técnicas.

Con base en lo anterior se obtiene el tipo y diseño de la presente investigación como se muestra en las siguientes secciones.

4.1 Tipo de investigación

Este tipo de investigación es un estudio de caso, en donde se analiza profundamente una situación en particular, con el objeto de dar respuesta al planteamiento de un problema, probar una hipótesis o hacer el desarrollo de una teoría. Según Mertens (2005), dice que el estudio de caso es una investigación sobre un individuo, un grupo, una comunidad, alguna organización o alguna sociedad, la cual es analizado como una identidad.

De acuerdo con su topología en la relación con los estudios de caso, según Stake (2006), esta investigación es una investigación instrumental, la cual examinan el conocimiento a algún tema o problema de investigación, para posteriormente aprender a trabajar en algunos casos similares.

Según Yin (2003), esta investigación es un estudio de caso cualitativo, porque está constituido por el mismo caso y su entorno, teniendo como objetivo hacer una documentación del análisis. Esta investigación no parte de alguna hipótesis, ni concepciones preestablecidas, sino que se hace un estudio conforme a la recolección y análisis de datos.

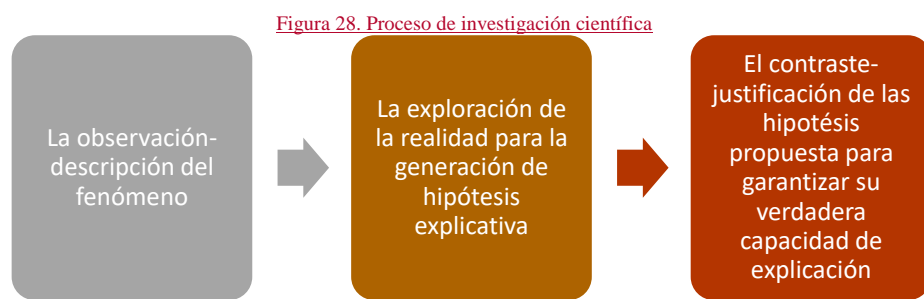
4.2 Diseño de investigación

De acuerdo con el objetivo de investigación este trabajo es una investigación tecnológica y de intervención, tecnológica la cual desarrolla un conocimiento donde el hombre mejora instrumentos y herramientas que el hombre necesita para transformar su realidad y de intervención, transformando la realidad natural en intervención planificada en los procesos de producción, de los satisfactores sociales, aplicando conocimiento básico como tecnológico.

4.3 Metodología del estudio de caso

Los estudios de caso son un método de investigación, el cual es utilizado para recabar información en contextos de la vida real. Por lo que una de las metodologías empleadas es la metodología cualitativa la cual hace un contraste entre una teoría ya existente, esta consiste en la construcción o generación de una teoría, la cual es surge de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico lo cual le servirá de punto de partida al investigador. (Sarabia, 1999).

Este mismo autor indica que la investigación científica es in espiral inductivo-hipotético-deductivo con dos pasos procesales esenciales. La fase heurística o de descubrimiento en esta fase se hace una observación, descripción, reflexión y generalización inductiva (teniendo la posibilidad de generar una hipótesis). Mientras que la fase de justificación-confirmación es un proceso de comprobación del fundamento de una hipótesis, la cual es comprobada por medio de un procedimiento o dispositivo el cual es previsto al efecto. Este mismo autor considera tres actividades relevantes en el proceso de investigación científica son las



Fuente: Elaboración con base a Sarabia (1999).

Por lo que, con base en Yin (1989), considera el método de estudio de caso apropiado para temas que son considerados casi nuevos, teniendo los siguientes rasgos distintivos:

1. Examina e indaga sobre un fenómeno contemporáneo en el entorno real.
2. Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son evidentes

3. Se utilizan múltiples fuentes de datos

34. Puede ser estudiado tanto en un solo caso como en múltiples casos.

Cherry (1996), menciona que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa, la cual es adecuada para investigar fenómenos dando respuesta al cómo y por qué ocurrió, estudiando un tema determinado, permitiendo estudiar un tema desde diferentes perspectivas de forma profunda obteniendo así conocimiento del fenómeno, dando pie a nuevos temas emergentes.

Actualmente Autores como Grinnell, Williams y Unrau (2009); Hernández y Mendoza (2008) y Stake (2006), opinan que es un método, un diseño el cual sostiene que los estudios de caso utilizan o incluyen diversos métodos. Por otra parte, Yin (2013-2011) realizan una comparación de los estudios de caso con otros diseños de investigación en términos de preguntas de investigación y control de eventos. Además de que Yin (2013), Hernández y Mendoza (2012), también Xiao (2009a) consideran que los estudios de caso son útiles para refinar, confirmar y/o extender una teoría, produciendo conocimiento y validando resultados obtenidos con otros diseños. Thomas (2010) indica que el estudio de caso es implementado con respeto al proceso de investigación, haciendo una ejemplificación del conocimiento o la teoría a través de sustraer manifestaciones reveladoras.

Un caso es una unidad o entidad sistémica identificada en sus límites y características la cual es ubicada con relación a su contexto (Elger, 2009 y Stake, 2006), siendo este el principal objeto o sujeto de estudio (Bell, 2010), es decir, el caso es la unidad de análisis. El caso debe cumplir la condición de considerarse sistémica y holísticamente, teniendo una relación con su contexto y no agregarse a otras unidades para realizar los análisis.

Los elementos que según Yin (2013 y 2011), Robson (2011), Hak y Dul (2009), Hernández y Mendoza (2008), Price (2008a) y Stake (2006), están conformados por como se muestra en la Figura 29.

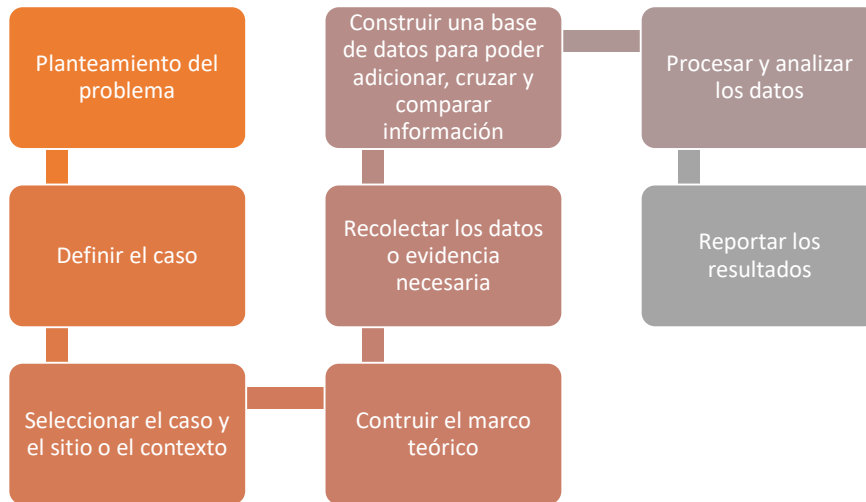
Figura 29. Elementos que conforman el estudio de caso



Fuente: Elaboración propia con base a Yin (2013 y 2011), Robson (2011), Hak y Dul (2009), Hernández y Mendoza (2008), Price (2008a) y Stake (2006)

Que respecto a la secuencia general de un estudio de caso se encontró que según Azapagic y Perdan (2011), Xiao (2009), Aaltio y Heilmann (2009), Davis (2009) y Dul y Hak (2008) consideran en la Figura 30.

Figura 30. Secuencia general del estudio de caso



Fuente: Elaboración propia con base a Azapagic y Perdan (2011), Xiao (2009), Aaltio y Heilmann (2009), Davis (2009) y Dul y Hak (2008).

Con base en lo anterior se puede describir que la metodología Yin (2013 y 2011), Robson (2011), Hak y Dul (2009), Hernández y Mendoza (2008), Price (2008a) y Stake (2006) es la que se utilizara para este proyecto de investigación, dando pie a la generación de variables de investigación, esto con la finalidad de una respuesta a las preguntas de investigación antes mencionadas.

4.4 Variables de investigación

4.4.1 Turismo sustentable

El turismo sustentable, es aquel turismo que sigue los principios de sostenibilidad, minimizando el impacto sobre el medio ambiente y cultura local, al mismo tiempo que contribuye a generar ingresos y empleos para esa localidad.

4.4.2 Modelo de negocios

El modelo de negocios es una representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de los conceptos relacionados, tanto los productos o servicios de la organización, como lo económico, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. En otras palabras, el modelo de negocios, como una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales entre otros.

4.4.3 Empresas emergentes

Una empresa emergente es una estructura empresarial orientada a conseguir un rápido crecimiento con base en una innovación. Los términos empresa emergente, startup, compañía emergente, compañía de arranque y compañía incipiente se utilizan en el mundo empresarial aplicados a empresas de reciente creación, normalmente fundadas por un emprendedor o varios, sobre una base tecnológica, innovadoras y presumiblemente con una elevada capacidad de rápido crecimiento.

Código de campo cambiado

Una empresa emergente o también llamada startup tiene como finalidad, desarrollar un modelo de negocios escalable y repetible. Es decir, que se enfoca en la investigación y el desarrollo de procesos para comercializar un producto o servicio innovador. Que para este tipo de investigación se consideran las empresas emergentes enfocadas al turismo y que se encuentran dentro de la Sierra Otomí Tepehua.

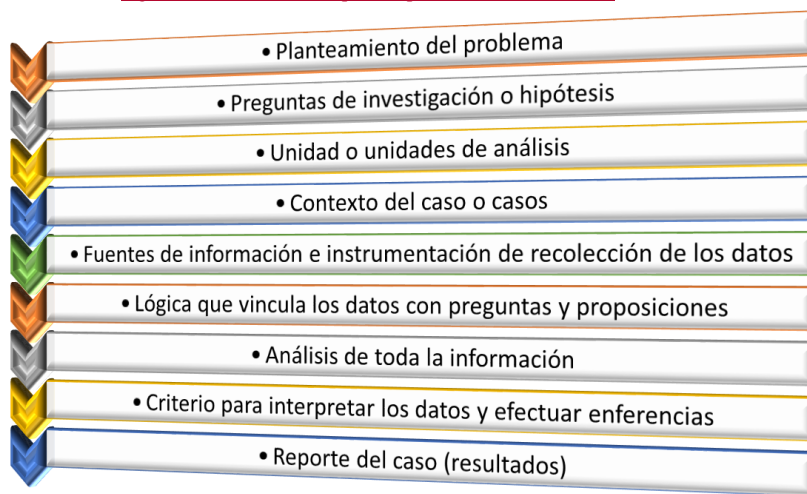
4.5 Definición operacional

Se realizará cuando menos tres sesiones de trabajo con las autoridades correspondientes y posteriormente por lo menos seis sesiones de trabajo con las personas dueñas de las pequeñas empresas emergentes de esa zona, con la finalidad de determinar los requerimientos necesarios para construir el modelo de negocios en turismo sustentable de esa zona. Y junto con el asesor construir un modelo de negocios, enfocado en turismo sustentable, utilizando

innovación de tecnología en empresas emergentes, y realizar las pruebas que sean necesarias para validar el modelo. Presentar posteriormente el modelo al personal correspondiente para su capacitación y por último evaluar los resultados de la aplicación del modelo.

La presente investigación se limita su muestra en un estudio de caso de tipo intrínseco, que se llevará a cabo en la zona Otomí Tepehua, en el estado de Hidalgo. Esto es porque la zona Otomí Tepehua es una zona de mayor vulnerabilidad, su porcentaje de gente indígena es alto. Afectando con ello a la economía, educación y a diferentes áreas de esta zona. Es por ello que esta investigación será enfocada a esta zona. Siendo este, un estudio de caso holístico y cualitativo, el procedimiento para su elección y presentación de resultados, estarán orientados por el proceso de los componentes metodológico que se ilustran en la Figura 31.

Figura 31. Características que componen un estudio de caso



Fuente: Elaboración propia con base en Stake (2006), Yin (2009) y Hernández, et al. (2010).

Las variables de investigación de este trabajo están en función a las hipótesis planteadas y a la literatura que se presentó en el marco teórico son:

Variable dependiente El modelo de negocios

Variable independiente El turismo sustentable, turista y los factores competitivos endógenos y exógenos de las empresas emergentes.

A continuación, se presentan las dimensiones y los indicadores de acuerdo con las hipótesis planeadas a continuación. Ver Tabla 9 y 10.

H₁: Que tanto influye el turismo sustentable en el desarrollo de los modelos de negocio en empresas emergentes en la Sierra Otomí Tepehua

Tabla 9. Dimensiones de las variables de investigación de la H₁

Variable	Dimensión
<u>Independiente</u>	
<u>X₁: Turismo sustentable</u>	<u>1. Económico</u>
	<u>2. Social y cultural</u>
	<u>3. Ambiental</u>
	<u>4. Institucional</u>
	<u>5. Infraestructura</u>
	<u>6. Oferta</u>
	<u>7. Clientes</u>
<u>X₂: Turista</u>	<u>1. Actividades clave</u>
	<u>2. Recursos clave</u>
	<u>3. Distribución</u>
	<u>4. Marketing/acciones comerciales y comercialización</u>
	<u>5. Equipamiento</u>
	<u>6. Red de asociación /asociaciones clave</u>
	<u>7. Relación con clientes y la comunidad de impacto</u>
	<u>8. Relación con grupos de interés</u>
	<u>9. Proveedores</u>
	<u>10. Precios</u>
	<u>11. Requerimientos tecnológicos e institucionales</u>
	<u>12. Ventaja competitiva diferencial</u>
	<u>13. Implantación de estrategias</u>
	<u>14. Calidad</u>
	<u>15. Valor añadido</u>
	<u>16. Proceso óptimo en tiempo y forma</u>
	<u>17. Buscar la satisfacción del cliente</u>
	<u>18. Servicio al cliente</u>
	<u>19. Calidad del servicio</u>
	<u>20. Cliente objetivo</u>
	<u>21. Interfaz del cliente</u>
	<u>22. Enfoque del cliente</u>
	<u>23. Empoderamiento empresarial</u>
	<u>24. Capital humano</u>
	<u>25. Capacitación</u>
	<u>26. Comunicación</u>
	<u>27. Conocimiento</u>
	<u>28. Productividad</u>
	<u>1-29. Efectividad operativa</u>
	<u>2-30. Competencia laboral</u>
	<u>3-31. Autenticidad</u>
	<u>•32. Métricas de impacto social (indicadores y evaluación)</u>
	<u>•33. Temas relevantes, aspectos críticos</u>
	<u>•34. Impacto social</u>
	<u>•35. Costos socioambientales</u>
	<u>•36. Motivación</u>
	<u>•37. Valor social</u>
	<u>4-38. Disminución en la cantidad de residuos</u>

Tabla con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Continuación de la Tabla 9.

<u>5-39. Incremento de los niveles de vida</u>
<u>6-40. Generación de empleo local</u>
<u>7-41. Actitud</u>
<u>42. Habilidades</u>
<u>43. Utilización de bienes tangibles e intangibles</u>
<u>44. Impacto ambiental</u>
<u>45. Programas de beneficios socioambientales</u>
<u>46. Propuesta de valor sustentable</u>
<u>47. Propósito final</u>
<u>48. Aprovechamiento de los recursos</u>
<u>49. Oportunidades del futuro</u>
<u>50. Sustentabilidad y competitividad</u>
<u>51. Mercadotecnia</u>
<u>52. Acciones comerciales</u>
<u>53. Planificación</u>
<u>54. Visión estratégica</u>
<u>55. Impacto del turismo</u>
<u>56. Destinos protegidos, seguros y saludables</u>
<u>57. Adaptación al cambio</u>
<u>58. Desechos y contaminantes</u>
<u>59. Rediseño</u>
<u>60. Habilidades de gestión</u>
<u>61. Certificaciones</u>
<u>62. Ventaja competitiva</u>
<u>63. Desarrollo de marca</u>
<u>64. Obligaciones financieras</u>
<u>65. Política económica del turista</u>
<u>66. Efectividad promocional</u>
<u>8-67. Estructura de costos</u>
<u>9-68. Inversión</u>
<u>10-69. Control de los flujos de efectivo</u>
<u>11-70. Costos socioambientales</u>
<u>12-71. Beneficios socioambientales</u>
<u>72. Salario justo</u>
<u>73. Métricas de impacto económico</u>
<u>74. Marketing/acciones comerciales y comercialización</u>
<u>75. Medios de transporte</u>
<u>76. Estrategia comercial</u>
<u>77. Distribución de los productos o servicios</u>
<u>78. Comunicación con los turistas</u>
<u>79. Disposición de la información necesaria</u>
<u>80. Colaboradores</u>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Con formato ...

Con formato ...

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Continuación de la Tabla 9

	<u>81. Prestadores de servicios</u>
	<u>82. Operación de la planta</u>
	<u>83. Estructura organizacional</u>
	<u>84. Impulso de mercado</u>
	<u>85. Toma de decisiones</u>
	<u>86. Producción</u>
	<u>87. Valor de los productos</u>
	<u>88. Infraestructura</u>
	<u>89. Valores organizacionales</u>
	<u>90. Imagen</u>
	<u>91. Control de procesos</u>
	<u>92. Redes sociales</u>
	<u>93. Señalética</u>
	<u>94. Medios de información</u>
	<u>95. Valor agregado</u>
Dependiente	
<u>Y₁. Modelos de negocio</u>	<u>96. Dimensión social y cultural</u>
	<u>97. Dimensión económica</u>
	<u>98. Dimensión ambiental</u>
	<u>99. Dimensión institucional</u>
	<u>100. Canales</u>
	<u>101. Actividad turística</u>
	<u>102. Segmento de clientes</u>
	<u>103. Aliados clave</u>
	<u>104. Innovación</u>
	<u>105. Competidores</u>
	<u>106. Organización</u>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior se puede analizar que la variable independiente y la variable dependiente están en función a los lienzos que se describen en el Modelo Canvas, con la finalidad de ver las ventajas competitivas que se pueden aplicar a las empresas emergentes de turismo sustentable, dando con esto respuesta a la hipótesis uno, la cual fue planteada en este tema de tesis.

H₂: Los factores competitivos endógenos son determinantes en el modelo de negocios de turismo sustentable de las empresas emergentes

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación:
0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación:
0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación:
0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato

Con formato: Centrado

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Continuación de la Tabla 10

<u>10. Actitud</u>
<u>11. Habilidades</u>
<u>12. Utilización de bienes tangibles e intangibles</u>
<u>13. Impacto ambiental</u>
<u>14. Programas de beneficios socioambientales</u>
<u>15. Propuesta de valor sustentable</u>
<u>16. Propósito final</u>
<u>17. Aprovechamiento de los recursos</u>
<u>18. Oportunidades del futuro</u>
<u>19. Sustentabilidad y competitividad</u>
<u>20. Plan estratégico</u>
<u>21. Acciones comerciales</u>
<u>22. Planificación</u>
<u>23. Visión estratégica</u>
<u>24. Impacto del turismo</u>
<u>25. Destinos protegidos, seguros y saludables</u>
<u>26. Adaptación al cambio</u>
<u>27. Desechos y contaminantes</u>
<u>28. Rediseño</u>
<u>29. Habilidades de gestión</u>
<u>30. Certificaciones</u>
<u>31. Ventaja competitiva</u>
<u>32. Disposición de la información necesaria</u>
<u>33. Plan estratégico</u>
<u>34. Desarrollo de marca</u>
<u>35. Obligaciones financieras</u>
<u>36. Política económica</u>
<u>37. Efectividad promocional</u>
<u>38. Estructura de costos</u>
<u>39. Inversión</u>
<u>40. Control de los flujos de efectivo</u>
5-41. <u>Beneficios socioambientales</u>
6-42. <u>Salario justo</u>
2043. <u>Métricas de impacto económico</u>
2144. <u>Marketing/acciones comerciales y comercialización</u>
2245. <u>Medios de transporte</u>
7-46. <u>Estrategia comercial</u>
8-47. <u>Distribución de los productos o servicios</u>
2348. <u>Comunicación con los turistas</u>
9-49. <u>Colaboradores</u>

- Con formato:** Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
- Con formato:** Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm
- Con formato:** Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm
- Con formato:** Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm
- Con formato:** Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato:** Fuente: 11 pto, Sin Negrita
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato** ...
- Con formato:** Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Continuación de la Tabla 10

	51. Operación de la planta
	52. Estructura organizacional
	53. Impulso de mercado
	54. Toma de decisiones
	55. Producción
	56. Valor de los productos
	57. Infraestructura
	58. Redes sociales
	59. Señalética
	60. Medios de información
Dependiente	
Y1. Modelo de negocios	1. Dimensión social y cultural
	2. Dimensión económica
	3. Dimensión ambiental
	4. Dimensión institucional
	5. Canales
	6. Segmento de clientes
	7. Aliados clave
	8. Innovación
	9. Competidores
	10. Organización

Fuente: Elaboración propia

Con esta tabla de indicadores, se muestran las variables que afectan el modelo de negocios de turismo sustentable desde un enfoque de sustentabilidad, dichos indicadores forman parte de las variables endógenas y exógenas de cada una de las dimensiones establecidas en el modelo.

4.6 Análisis documental

Para esta investigación se hizo uso de la herramienta de análisis de contenido para hacer una selección de la información, siguiendo tres criterios de selección como se muestran en la Figura 32.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.,
Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ...
+ Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato

Con formato: Centrado

Con formato: Fuente: 11 pto

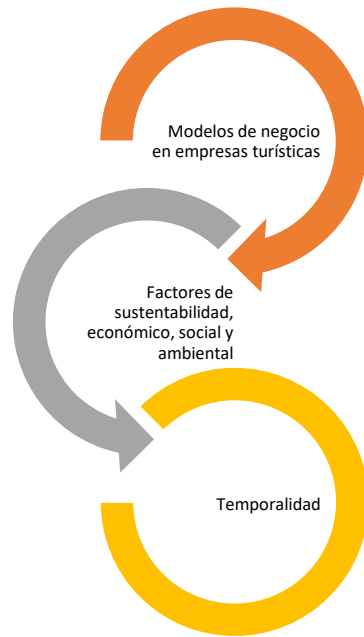
Con formato: Normal, Izquierda, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Centrado

Con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Figura 32 Criterios de selección



Fuente: Elaboración propia.

Estos criterios de selección dieron como resultado 243 investigaciones que fueron buscadas en diferentes revistas y plataformas de investigación. Posteriormente se hizo otro filtro y se descartaron algunas investigaciones que no cumplieran en su totalidad con los criterios plateados. Después del segundo filtro quedaron 118 investigaciones de las cuales 98 se enfocan en cuestiones económicas, 173 en cuestiones sociales y 44 cuestiones ambientales. Dichos factores fueron clasificados y cuantificados para medir el número de recurrencia de cada uno de ellos y poder obtener la selección de los diferentes indicadores. Todo esto con el propósito de encontrar los factores de mayor y menor recurrencia dentro de las investigaciones.

4.7 Elección de indicadores

Los indicadores son elementos de preferencia estadística, que se refiere a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos. Ubicando y clasificando las unidades de análisis con respecto al conjunto de variables que se analizan. Que según el manual de Frascati (OCDE, 1989b) indica que las estadísticas I+D no son suficientes los datos basados en el conocimiento por lo que se deben relacionar con los medios disponibles y con los resultados derivados de las actividades de I+D que se estén tratando. Este manual es aplicable al sistema científico y tecnológico proporcionando estadísticas que permitan establecer indicadores que son utilizables en estos modelos.

4.7.1 Indicadores de modelos de negocio de turismo

La identificación de los indicadores de los modelos de negocio dentro del turismo fue realizada con base a los “Factores propuestos en los modelos de negocio de turismo” y tomando como base el modelo Canvas, los cuales son propuestos en la Tabla 11.

Tabla 11. Indicadores en los modelos de negocio de turismo tomando como base el Modelo Canvas

<u>Factor</u>	<u>Indicador</u>
<u>Cientes</u>	<u>Segmento de clientes</u>
	<u>Relación con los clientes</u>
<u>Oferta</u>	<u>Propuesta de valor</u>
	<u>Actividades</u>
<u>Infraestructura</u>	<u>Canales</u>
	<u>Recursos</u>
<u>Viabilidad económica</u>	<u>Estructura de costos</u>
	<u>Flujo de ingresos</u>

Fuente: Elaboración propia.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

4.7.2 Indicadores de modelos de negocio de turismo sustentable

El turismo sustentable exige una participación de todos los involucrados, así como de un liderazgo político, el turismo sustentable es un proceso que requiere de un seguimiento de los impactos que tiene, para introducir medidas preventivas y correctivas. También el turismo debe tener un alto grado de satisfacción a los turistas, fomentando prácticas turísticas sostenibles (OMT, 2004).

Los indicadores en el turismo sustentable son conjuntos de información que es seleccionada, y se utiliza para hacer una medición de los cambios adecuados para el que se pueda desarrollar la gestión del turismo. Estos indicadores normalmente responden a los recursos sociales o del medio ambiente. Tabla 12

Tabla 12. Indicadores de modelos de negocio de turismo sustentable

Factor	Indicador
Económico	<u>Economía sólida</u>
	<u>Desarrollo económico</u>
	<u>Política económica</u>
Social y cultural	<u>Obligaciones fiscales</u>
	<u>Capital humano</u>
	<u>Estabilidad social</u>
	<u>Cultura de gestión organizacional</u>
Ambiental	<u>Capacitación y competencia laboral</u>
	<u>Innovación</u>
	<u>Desarrollo equilibrado</u>
	<u>Comportamiento del turista responsable</u>
	<u>Ventaja competitiva sostenible</u>
	<u>Entorno social</u>
	<u>Patrimonio histórico, cultural, natural y regional</u>
Institucional	<u>Tradiciones</u>
	<u>Educación ambiental</u>
	<u>Conservación de los entornos</u>
	<u>Certificación</u>
	<u>Habilidades de gestión</u>
	<u>Comunicación de micro destinos</u>
	<u>Gobierno</u>

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Centrado

Con formato: Fuente: 11 pto

Continuación de la Tabla 12

<u>Infraestructura</u>	<u>Canales</u>
	<u>Distribución</u>
	<u>Medios de transporte</u>
<u>Infraestructura</u>	<u>Organización</u>
	<u>Producción</u>
	<u>Impulso de mercado</u>
<u>Oferta</u>	<u>Innovación</u>
	<u>Tecnología de la información</u>
	<u>Gestión del conocimiento</u>
	<u>Actividad turística</u>
	<u>Aliados</u>
	<u>Competidores</u>
<u>Cientes</u>	<u>Ventaja competitiva sostenible</u>
	<u>Desarrollo de destinos</u>
	<u>Segmento de clientes</u>
	<u>Cliente objetivo</u>
	<u>Servicio al cliente</u>
	<u>Relación con el cliente</u>
	<u>Interacción entre el turista y el lugar receptor</u>
<u>Deseos del turista</u>	

Fuente: Elaboración propia.

Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Esta tabla fue construida con la finalidad de observar cuales son las variables de los modelos de negocio desde un enfoque de sustentabilidad, considerando todos aquellos factores e indicadores que están involucrados en un turismo sustentable.

4.7.3 Indicadores de modelos de negocio de turismo en empresas emergentes

Estos indicadores de los modelos de negocio de turismo fueron analizados de modelos que se han sido aplicados a empresas emergentes de regiones rurales, entre los que se encuentra el Modelo Canvas sostenible y modelos empleados en zonas rurales como se presenta en la Tabla 13.

Tabla 13. Indicadores de modelos de negocio de turismo en empresas emergentes

<u>Factor</u>	<u>Indicador</u>
<u>Propiedad</u>	<u>Familia fundadora</u>
	<u>Empresa no profesionalizada</u>
<u>Familia</u>	<u>Ingreso de descendientes</u>
	<u>Trabajo en conjunto</u>
	<u>Traspaso del mando</u>
<u>Organización</u>	<u>Nacimiento</u>
	<u>Crecimiento</u>
	<u>Madurez</u>
	<u>Declive</u>
<u>Gerencia</u>	<u>Empresa profesionalizada</u>
<u>Sucesión</u>	<u>Ingreso de descendientes</u>

Fuente: Elaboración propia.

Con formato: Interlineado: 1.5 líneas

Tabla con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Este tipo de indicadores tiene como objetivo tener identificadas todas las variables que conforman los diferentes tipos de modelos de negocio, de acuerdo los modelos que se han aplicado en distintos tipos de empresa de acuerdo con su clasificación.

4.7.4 Indicadores por variable de investigación de acuerdo con factores de sustentabilidad

Teniendo como base estos indicadores se hizo un segundo análisis de acuerdo con los factores de sustentabilidad, innovación y rentabilidad como se muestra en las tablas siguientes.

Tabla 14 Indicadores por variables de investigación de acuerdo con factores sustentables

Dimensión	Factor	Indicador
Social y cultural	Administración de los recursos humanos	Habilidades
		Empoderamiento
		Conocimientos
		Comunicación
		Capacitación
		Empleo
	Estabilidad social	Actitudes
		Fortalezas
	Apoyo social	Debilidades
		Autenticidad
		Gobierno local
	Emprendimiento local	Gobierno estatal
Comunidad receptora		
Valor social		
Económico	Desarrollo de marca	Capacitación y competencia laboral
		Productos y experiencia
		Efectividad promocional
	Economía solidaria	Economía familiar
		Salario
		Estructura de costos
		Flujo de ingresos
		Obligaciones fiscales
Ambiental	Estacionalidad	Política económica
		Sistemas locales
	Ventaja competitiva sostenible	Patrimonio histórico
		Educación ambiental
		Desarrollo de destinos
		Propuesta de valor
	Turista responsable	Patrimonio cultural
		Comportamiento del turista responsable
	Cultura regional	Tradiciones
		Usos y costumbres
Necesidades locales		
Marginación		
Educación		
Comunidades locales	Problemas sociales	
	Mujer rural	
		Facilidades y recursos

Tabla con formato

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Centrado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado

Continuación de la Tabla 14

<u>Ambiental</u>	<u>Desarrollo de destinos</u>	<u>Condiciones de destino y de gestión</u>
		<u>Destinos protegidos</u>
		<u>Destinos seguros</u>
		<u>Zonas protegidas</u>
<u>Institucional</u>	<u>Certificación</u>	<u>Destinos saludables</u>
		<u>Capacitación</u>
		<u>Competencia laboral</u>
		<u>Ventaja competitiva</u>
		<u>Incremento de los niveles de vida</u>
	<u>Plan estratégico</u>	
	<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Apoyo municipal y estatal al desarrollo turístico</u>
	<u>Comunidades de microdestinos</u>	<u>Marco político</u>
		<u>Programas de habilitación</u>
	<u>Transparencia de la información</u>	<u>Acceso a la información</u>
		<u>Transparencia</u>
		<u>Cambios naturales en la toma de decisiones</u>
	<u>Conocimiento de la ciencia para el desarrollo sostenible</u>	<u>Cambios epistemológicos</u>
		<u>Cambios ontológicos</u>
		<u>Conocimientos críticos necesarios</u>
<u>Desafíos metodológicos y conceptuales</u>		
<u>Metodologías para desarrollar una actividad científica / tecnológica para el desarrollo sostenible</u>		
<u>Estrategias de investigación</u>		
<u>Innovaciones institucionales</u>		
<u>Financiamiento</u>		
<u>Participación</u>		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla con formato

Con formato: Centrado

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Con formato: Justificado

4.7.5 Indicadores por variable de investigación de acuerdo con factores de innovación

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín., Esquema numerado + Nivel: 3 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Sangría: 1.27 cm

En la Tabla 15, se muestra la lista de indicadores que afectan de acuerdo con la innovación dentro de la organización. Con la finalidad de obtener

Tabla 15. Indicadores de investigación de acuerdo con la innovación

<u>Dimensión</u>	<u>Factor</u>	<u>Indicador</u>
<u>Organización</u>	<u>Dirección y propiedad</u>	<u>Gerencia</u>
		<u>Efectividad operativa</u>
		<u>Control de procesos</u>
		<u>Toma de decisiones</u>
	<u>Producción</u>	<u>Valor de los productos</u>
		<u>Capital</u>
		<u>Tecnología</u>
		<u>Trabajo</u>
	<u>Productividad</u>	<u>Energía</u>
		<u>Actitudes personales</u>
		<u>Equipamiento y recursos</u>
		<u>Objetivos</u>
		<u>Liderazgo</u>
	<u>Infraestructura</u>	<u>Entorno</u>
		<u>Desarrollo social</u>
		<u>Desarrollo económico</u>
		<u>Instalaciones</u>
		<u>Estructura organizacional</u>
	<u>Impulso de mercado</u>	<u>Servicios</u>
		<u>Motivación</u>
		<u>Percepción</u>
		<u>Aprendizaje</u>
		<u>Conocimiento</u>
		<u>Marketing</u>
	<u>Impulso de mercado</u>	<u>Competencia</u>
		<u>Canales de distribución</u>
		<u>Plan estratégico</u>
	<u>Valores organizacionales</u>	<u>Promoción turística</u>
<u>Ética</u>		
<u>Trabajo en equipo</u>		
		<u>Seguridad del trabajador</u>

Tabla con formato

Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado

Continuación de la Tabla 15

<u>Valores organizacionales</u>	<u>Responsabilidad</u>
	<u>Capacidad</u>
<u>Valores organizacionales</u>	<u>Confianza</u>
	<u>Honestidad</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Capacidad para adaptarse a los cambios</u>
	<u>Especialización del cargo</u>
	<u>Formalización del comportamiento</u>
	<u>Agrupación de unidades</u>
	<u>Tamaño de la unidad</u>
	<u>Sistemas de planificación y control</u>
	<u>Cultura</u>
	<u>Visión</u>
	<u>Misión</u>
	<u>Prioridades corporativas</u>
	<u>Planes de carrera y capacitación</u>
	<u>Operación de planta</u>
<u>Maquinaria</u>	
<u>Mano de obra</u>	
<u>Movimiento</u>	
<u>Esferas</u>	
<u>Servicios auxiliares</u>	
<u>Edificios</u>	
<u>Los cambios</u>	
<u>Prestadores de servicios</u>	<u>Flexibilidad</u>
	<u>Infraestructura</u>
	<u>Red de servicios</u>
	<u>Experiencia y respaldo</u>
	<u>Comunicación</u>
<u>Colaboradores</u>	<u>Cercanía</u>
	<u>Beneficios sociales</u>
	<u>La cercanía del lugar de trabajo</u>
	<u>Adecuación entre la formación y el puesto</u>
	<u>Desarrollo de habilidades</u>
	<u>Buen salario</u>
<u>Relación de respeto</u>	

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Centrado

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Centrado

Continuación de la Tabla 15

<u>Tecnología y comunicación</u>	<u>Estrategia tecnológica</u>	<u>Voluntad</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Conocimiento</u>	Tabla con formato
		<u>Capacidad</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Resolución de problemas</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Aprendizaje</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
	<u>Gestión del conocimiento</u>	<u>Generación de nuevas ideas</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Innovación</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Personas</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Procesos</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Tecnología</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
<u>Humanos</u>	<u>Factor humano</u>	<u>Habilidades</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Conocimiento</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Aptitudes</u>	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
<u>Cultura regional</u>	<u>Comunidades locales</u>	<u>Capital cognitivo</u>	Con formato: Centrado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		<u>Capital ecosistémico</u>	Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita
		<u>Capital infraestructural</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
	<u>Tradiciones</u>	<u>Prácticas</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Códigos</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Normas</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Reglas</u>	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		<u>Ideologías</u>	Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita
		<u>Creencias</u>	Con formato: Fuente: 11 pto
		<u>Usos y costumbres</u>	Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita
	<u>Necesidades locales</u>	<u>Factores sociopolíticos</u>	Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita
		<u>Culturales</u>	Con formato: Centrado
		<u>Económicos</u>	Con formato: Justificado
	<u>Entorno social</u>	<u>Condiciones de trabajo</u>	Con formato: Centrado
		<u>Actitudes culturales</u>	Con formato: Centrado
		<u>Valores</u>	Con formato: Centrado
		<u>Estilos de vida</u>	Con formato: Centrado
	<u>Cultura organizacional</u>	<u>Innovación</u>	<u>Compromiso de la dirección con la innovación</u>
<u>Orientación estratégica</u>			
<u>Responsabilidades claras</u>			
<u>Cultura de innovación</u>			Con formato: Centrado
<u>Gestión de cambio</u>			
<u>Integración de todos los empleados</u>			
<u>Colaboración</u>			

Continuación de la Tabla 15
Cultura organizacional

<u>Normatividad</u>	<u>Normatividad justa</u>
	<u>Normatividad consciente</u>
<u>Normatividad</u>	<u>Conocidas por todo el personal</u>
	<u>Se deben relacionar con los lineamientos de la empresa</u>
<u>Normatividad</u>	<u>Deben expresar los valores empresariales</u>
<u>Compromiso con el entorno</u>	<u>Valores</u>
	<u>Compromiso personal</u>
	<u>Compromiso social</u>
	<u>Compromiso natural</u>
<u>Compromiso laboral</u>	<u>Factores internos</u>
	<u>Factores externos</u>
	<u>Valor intangible de la retención del talento</u>
	<u>Cultura de compromiso</u>
<u>Involucramiento</u>	<u>Percepción</u>
	<u>Necesidad de los empleados</u>
	<u>Diferencias individuales</u>
<u>Adaptabilidad del cambio</u>	<u>Estructura de los procesos básicos</u>
	<u>Equipo humano</u>
	<u>Estrategia y toma de decisiones</u>
	<u>Cultura organizacional</u>
	<u>Sistemas de información</u>
<u>Misión</u>	<u>Tecnología productiva</u>
	<u>Oferta</u>
<u>Estabilidad</u>	<u>Demanda</u>
	<u>Ventaja competitiva</u>
	<u>Oportunidades laborales</u>
	<u>Experiencia laboral</u>
<u>Estabilidad</u>	<u>Obtener información acerca de la empresa</u>
	<u>Prever posibles situaciones de riesgo</u>
	<u>Liderazgo</u>

Fuente: Elaboración propia

Con formato: Centrado

Tabla con formato

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Con formato: Centrado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Centrado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado

Con formato: Centrado

4.7.6 Indicadores por variable de investigación de acuerdo con factores rentabilidad

Tabla 16. Indicadores de acuerdo con los factores de rentabilidad

<u>Dimensión</u>	<u>Factor</u>	<u>Indicador</u>
<u>Rentabilidad</u>	<u>Rentabilidad económica</u>	<u>Margen neto de utilidad</u>
		<u>Margen bruto de utilidad</u>
		<u>Maren de operación</u>
	<u>Rentabilidad financiera</u>	<u>Rentabilidad sobre la inversión</u>
		<u>Rentabilidad operacional sobre la inversión</u>
		<u>Rentabilidad sobre el patrimonio</u>
		<u>Crecimiento sostenible</u>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior se describen los indicadores, dimensiones y los factores, desde un enfoque de innovación, de sustentabilidad y de rentabilidad en los modelos de negocio de turismo sustentable, con el objetivo de ver cómo es la relación de los factores e indicadores.

4.8 Diseño del instrumento de diagnóstico

Con base en lo anterior se diseñó un instrumento de evaluación, el cual tiene el propósito de hacer un diagnóstico del estado actual en el que se encuentran las empresas, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad de estas.

Tabla con formato

Con formato: Justificado

Tabla 17. Instrumento de recolección de datos

#	Pregunta	¿Qué mide?	Opciones de respuesta	Dimensión	Sub dimensión	Factor
1	¿La empresa al comunicarse continuamente de qué forma lo hace?	Comunicación	Muy eficiente	Dimensión social, organización	Comunicación, valores organizacionales	Social
			Eficiente			
			Deficiente			
			Muy deficiente			
2	¿Considera que los medios son adecuados para tener buena comunicación dentro de la empresa?	Comunicación	Sí	Dimensión social, organización e innovación	Comunicación, redes sociales y tecnología de la información	Social y económica
			No			
			Algunas veces			
3	¿En la empresa, se les otorga autonomía a los empleados con la finalidad de generar mayor compromiso, motivación e implicación?	Empoderamiento o laboral	Siempre	Dimensión social	Habilidades	Social
			Casi siempre			
			Algunas veces			
			Nunca			
4	¿La empresa fomenta la capacitación constante y competencia laboral?	Capacitación y competencia laboral	Muy frecuentemente	Dimensión social, dimensión económica	Capacitación y competencia laboral, capital humano	Social y económica
			Frecuentemente			
			Algunas veces			
			Nunca			
5	¿Esta empresa aplica un diagnóstico para saber las fortalezas y debilidades del personal para determinar el perfil de puesto?	Fortalezas y Debilidades	Sí	Dimensión social, organización	Capital humano	Social y económica
			No		Habilidades	
			A veces		Perfil de puesto	
6	¿La empresa fomenta y/o promueve el respeto a todos niveles e integrantes dentro de la organización?	Valor social	Siempre	Organización	Valores organizacionales	Social
			Casi siempre			
			Algunas veces			
			Nunca			
7	¿En la empresa, se tiene determinado cada perfil de puesto, para el buen desempeño y colaboración de los empleados?	Colaboración	Sí	Organización	Estructura organizacional	Social y económica
		Responsabilidades claras	No			
		Eficiencia y eficacia				

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Con formato ⋮

Continuación de la Tabla 17

8	¿Las gestiones de cambio y capacitación continua mejoran la integración y eficiencia de los empleados?	Gestión de cambio	Siempre	Organización	Efectividad operativa, capacitación y competencia laboral	Social y económico	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Tabla con formato</p>	
		Integración de todos los empleados	Casi siempre					
		Productividad	Algunas veces					
		Crecimiento profesional	Nunca					
		Crecimiento Organizacional						
9	¿En la empresa, se busca la forma de fomentar valores organizacionales, generando compromiso de los empleados?	Cultura de compromiso	Siempre	Organización	Valores organizacionales	Social y ambiental	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>	
			Casi siempre					
			Algunas veces					
10	¿En esta empresa cada cuando se realiza una medición de la conducta que se tiene y la comunicación interna, para detectar las necesidades de los empleados?	Conducta	Muy frecuentemente	Organización	Estructura organizacional	Social y ambiental	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>	
		Deseo de participación	Frecuentemente					
		Percepción	Pocas veces					
		Necesidades de los empleados	Nunca se ha hecho					
11	¿En esta organización se le da un valor intangible a la retención del talento humano?	Valor intangible de la retención del talento	Sí	Dimensión social	Capital humano	Social y económico	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>	
			No					
Cultura regional								
12	¿Usted considera que la empresa hace uso del conocimiento empírico como herramienta para tener un crecimiento?	Capital social	Sí	Dimensión social	Desarrollo equilibrado	Social y ambiental	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Tabla con formato</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>	
		Capital cognitivo	No					
		Capital ecosistémico	Algunas veces	Dimensión ambiental	Ventaja competitiva sostenible,			
		Capital infraestructural						Propuesta de valor
		Diversidad cultural						Valor ambiental
		Bienes tangibles e intangibles						
13	¿En qué medida, el comportamiento y/o costumbres de la región afectan o han afectado alguna forma el crecimiento de la empresa?	Actitudes culturales	Siempre	Organización, cultura regional	Valores organizacionales,	Sociales, económico ambiental	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>	
		Valores	Casi siempre					
		Usos y costumbres	Algunas veces					
			Nunca					
		Ideologías						

Continuación de la Tabla 17

14	¿Los factores sociales, políticos, culturales y económicos afectan o han afectado el crecimiento de la empresa?	Factores sociopolíticos, Culturales y Económicos	Siempre	Dimensión social y económica	Dirección económica,	Social económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Casi siempre				Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Algunas veces				Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Rara vez				Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
15	¿En caso de ser positivo qué medida afectan o le han afectado?	Factores sociopolíticos	Mucho	Dimensión social,	Dirección económica,	Social económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Culturales Económicos	Poco	Dimensión económica	Política económica	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
		Nada	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.				
16	¿Cuáles fueron las acciones o medidas implementas para mitigar dichos efectos?	Factores sociopolíticos, culturales y Económicos	Implementar estrategias antes usadas	Dimensión social,	Plan estratégico,	Social y económico	Tabla con formato
		Planeación de estrategias	Elaborar nuevas estrategias	Dimensión institucional	Visión estratégica,		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			No se ha hecho nada		Acciones comerciales,		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Marco político		Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
17	¿De qué medida afectan o han afectado los problemas sociales a la organización?	Problemas sociales	Mucho	Dimensión social y cultural,	Condiciones laborales	Social económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Poco	Organización			Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Nada	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.			
18	¿En caso de haber tenido problemas sociales que medidas o soluciones ha implementado?	Problemas sociales	Se implementan estrategias ya conocidas o usadas anteriormente	Dimensión social y cultural	Condiciones laborales	Social económico	Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Se generan nuevas estrategias	Organización	Planes estratégicos		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			No se hace nada				Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.				
19	¿Esta organización se ve beneficiada con la atracción de los turistas en cuento a la promoción de la riqueza cultural?	Tradiciones	Si se beneficia	Dimensión ambiental	Sustentabilidad y competitividad	Económico ambiental	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Usos y costumbres	No se beneficia		Impacto del turismo		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Marginación	Algunas veces se beneficia				Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Nunca se beneficia		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		

Continuación de la Tabla 17

Innovación							
20	¿En la empresa, se implementa la innovación como punto medular para el crecimiento de la misma?	Compromiso de la dirección con la innovación	Siempre	Innovación	Estrategia tecnológica	Social, económico, ambiental	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Casi siempre		Gestión del conocimiento		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Nunca				Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
21	¿Qué importancia se le da a la innovación dentro de la organización?	Orientación estratégica	Muy Importante	Organización	Efectividad operativa,	Social, económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Medianamente importante		Control de procesos		Con formato: Justificado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Importante			Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
		No es importante			Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
22	¿Esta empresa, se preocupa por tener productos o servicios auténticos?	Autenticidad	Si	Dimensión social y cultural,	Desarrollo de marca	Social, económico, ambiental	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			No		Efectividad promocional,		Tabla con formato
			No es importante	Dimensión económica	Productos y experiencia		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
					Ventaja competitiva		
23	¿En esta empresa, se hace implementación en sistemas de información y tecnología?	Sistemas de información Tecnología	Muy frecuentemente	Innovación	Redes sociales,	Social, económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Frecuentemente				Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Poco frecuente				Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			No se ha implementado		Tecnología de la información		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
24	¿Esta empresa cuenta con la integración de tecnología para determinar la estructura de los procesos básicos de una organización?	Eficiencia en procesos	Si	Innovación,	Redes sociales,	Social y económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			No		Tecnología de la información,		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Ahorro en costos	Algunas veces	Organización	Operación de la planta		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
					Plan estratégico		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
25	¿La empresa tiene algún tipo de implementación de tecnología en la producción?	Capital humano	Si	Organización	Producción, valor de los productos,	Social, económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Tecnología	No				
		Trabajo	Algunas veces				
		Capacitación constante					

Continuación de la Tabla 17

26	¿En esta empresa se cuenta con el equipamiento y los recursos necesarios para tener buena productividad?	Equipamiento y recursos	Siempre	Organización	Operación de planta,		←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
		Presupuestos	Casi siempre	Dimensión económica	Efectividad operativa,			←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
27	¿Con que periodicidad se hace el levantamiento de información para la creación de nuevas oportunidades de crecimiento?	Oportunidades futuras de crecimiento	1 o 2 veces al año		Dimensión social y cultural	Oportunidades del futuro.	Social y económico	←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
			Cada 2 años	Dimensión económica	Plan estratégico.	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.				
		Visión estratégica	Cada 3 o más años	Dimensión ambiental	Rediseño	Planificación			←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Nunca se ha hecho			←			Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
Sustentabilidad										
28	¿Su empresa es sustentable?	Equilibrio entre la empresa y su ambiente	Si	Organización,	Desarrollo equilibrado	Social, ambiental y económico	←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
			No	Dimensión ambiental				←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
29	¿Esta empresa cuenta con algún tipo de ventaja competitiva sostenible?	Áreas de oportunidad	Si	Organización,	Desarrollo equilibrado,	Social y ambiental	←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
		Posición frente a la competencia (competidores)	No	Dimensión ambiental	Ventaja competitiva sostenible, Dirección y propiedad			←	Tabla con formato Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín. Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín. Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
30	¿Esta organización se preocupa en cuidar de alguna forma las necesidades de patrimonio, culturales, naturales, regionales e históricas de la zona?	Propuesta de valor	Siempre	Dimensión ambiental	Ventaja competitiva sostenible,	Ambiental	←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
		Patrimonio cultural	Casi siempre		Valor ambiental			←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
		Patrimonio natural y regional	Algunas veces							
		Patrimonio histórico	Nunca							
31	¿Con que frecuencia se analiza a la competencia laboral, generando planes estratégicos y alguna ventaja competitiva?	Ventaja competitiva	Muy frecuentemente	Competidores	Plan estratégico,	Económico	←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
			Frecuentemente						←	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Plan estratégico	Rara vez	Dimensión ambiental	Visión estratégico					
			Nunca se ha hecho							

Continuación de la Tabla 17

32	¿Qué tan determinante es la capacidad para adaptarse a los cambios en esta organización?	Formalización del comportamiento	Muy determinante	Dimensión ambiental	Propuesta de valor.	Social y económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Agrupación de unidades	Determinante				
		Tamaño de la unidad	Poco determinante				
		Sistemas de planificación y control	Nada determinante				
		Cultura					
		Misión					
Visión							
33	¿Considera que esta organización está en condiciones de prevenir posibles situaciones de riesgo en un futuro en cuando a su permanencia en el mercado?	Provenir posibles situaciones de riesgo	Si	Organización	Plan estratégico.	Social y económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			No				
			Depende de la situación				
34	¿Esta empresa cuenta con su propia marca en cuanto a productos?	Productos y experiencia	Si	Organización.	Desarrollo de marca	Social y económico	Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: sencillo
		Efectividad promocional	No	Dimensión institucional			Tabla con formato
35	¿La empresa cuenta con una rentabilidad económica y financiera?	Rentabilidad económica	Si	Dimensión económica	Política económica.	Económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Rentabilidad financiera	No				Obligaciones financieras
36	¿En su empresa, se tiene bien identificados los canales de distribución y las estrategias comerciales los cuales son determinantes para el crecimiento de la empresa dentro del mercado??	Distribución	Siempre	Organización.	Estrategia comercial	Económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Canales	Casi siempre				
		Logística	Algunas veces	Dimensión económica			
			Nunca				

Continuación de la Tabla 17

37	¿Cada cuándo se implementan estrategias comerciales, y planes de marketing en la empresa?	Canales	1-3 veces al año	Organización	Plan estratégico.	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
			Cada año		Rediseño		← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Cada dos años o más		Visión estratégico		
			Nunca se han hecho				
38	¿En su empresa, se tiene bien delimitado el segmento de clientes?	Cliente objetivo	Si	Segmento de clientes	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
		Servicio al cliente	No	Cliente objetivo			
39	¿Con que frecuencia se determina el segmento de clientes en su organización?	Segmento de clientes	Muy Frecuentemente	Segmento de clientes	Servicio al cliente.	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
			Frecuentemente		Relación con los clientes		Social y económico
			Poco frecuente				
			No se determina				
40	¿Se determina el segmento de clientes en conjunto con la actividad turística?	Segmento de clientes	Si	Segmento de clientes	Enfoque del cliente	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
			No				Social, económico y ambiental
			Algunas veces				
41	¿Actualmente se tiene bien definido el producto o servicio que ofrece esta empresa?	Segmentación de mercado	Siempre	Segmento de cliente	Interfaz del cliente.	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
		Marketing	Casi siempre		Enfoque del cliente		Económico
			Algunas veces				
42	¿Se tiene bien determinado el precio del producto o servicio ofrecido, comparado con los competidores?	Segmentación de mercado	Siempre	Organización	Operación de la planta	← Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: sencillo	
		Marketing	Casi siempre	Dimensión económica	Desarrollo económico		← Tabla con formato
			Algunas veces		Estructura de costos		
			Rara vez	Competidores	Flujo de ingresos		
Nunca							
43	¿Se tiene alguna estrategia de publicidad y promoción?	Marketing	Siempre	Organización	Plan estratégico	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	
			Casi siempre				
			Algunas veces				
			Nunca				
44	¿Cada cuando se analizan nuevas posibilidades de proveedores?	Red de servicios	Cada año o antes	Organización.	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.		
		Comunicación	Después del año	← Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.			
		Cercanía	Cada dos años o más			Dimensión económica	
			Solo se han analizado una vez				Prestadores de servicios
Nunca se han analizado							

Continuación de la Tabla 17

Ambiental						
45	¿La empresa toma en consideración los costos/beneficios socio ambientales? En caso de ser una empresa sustentable	Adaptabilidad	Sí se tienen en consideración	Dimensión social,	Desarrollo equilibrado,	Social y económico
			No se tienen en consideración	Dimensión económica	Estacionalidad	
46	¿Esta organización cuenta con programas de concientización sobre la educación ambiental generando alguna ventaja competitiva sostenible?	Educación ambiental	Siempre	Dimensión ambiental	Educación ambiental,	Económico y ambiental
		Desarrollo de destinos	Casi siempre		Conservación de los entornos	
			Algunas veces			
Rara vez						
Nunca						
47	¿Usted considera que las condiciones sociales y/o políticos de la región benefician o dificultan la obtención de recursos y facilidades en el crecimiento de la empresa?	Facilidades y recursos	Sí afectan	Dimensión social,	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal.	Social, económico y ambiental
			No afectan	Dimensión ambiental		
		Son independientes	Dimensión institucional,	Efectividad promocional		
48	¿Esta organización promueve el desarrollo de destinos seguros y protegidos en cuánto a sanidad y seguridad?	Desarrollo equilibrado	Siempre se promueven	Dimensión ambiental	Ventaja competitiva sostenible,	Social, económico y ambiental
		Condiciones del destino y de gestión	Algunas veces se promueven		Desarrollo de destinos condiciones de destino y de su gestión	
			Pocas veces se promueven			
			Casi nunca se promueven			
Nunca se promueven						
49	¿Esta empresa tiene algún contacto con zonas protegidas?	Destinos protegidos	Sí	Dimensión ambiental	Desarrollo de destinos,	Ambiental
		Destinos seguros	No		Sustentabilidad y competitividad	
		Zonas protegidas	En algunas ocasiones			
		Destinos saludables				

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 17

50	¿En caso de ser positivo cuentan con estrategias de protección a estas zonas??	Destinos protegidos	Si	Dimensión ambiental	Desarrollo de destinos,	Ambiental	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Destinos seguros	No		Sustentabilidad y competitividad		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Zonas protegidas	Se analizan en el momento				
		Destinos saludables					
51	¿Dentro de los costos se tiene contemplado el impacto socio ambiental?	Desarrollo de destinos	Siempre	Dimensión ambiental,	Sustentabilidad y competitividad	Social, económico y ambiental	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Casi siempre	Dimensión económica			
			Nunca				
<u>Institucional</u>							
52	¿Esta empresa cuenta con algún tipo de certificaciones?	Certificación	Si	Dimensión institucional	Certificaciones	Social, económico y ambiental	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
	No		Habilidades de gestión				
53	¿Cada cuando obtiene certificaciones?	Certificación	Una vez al año	Dimensión institucional	Certificación	Social, económico y ambiental	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			De dos- tres veces al año				
			Cada cuatro- cinco años				
			Nunca se ha certificado				
54	¿Esta empresa recibe o ha recibido algún apoyo municipal y/o estatal para su crecimiento?	Apoyo municipal y estatal al desarrollo turístico	Siempre	Dimensión institucional	Programas de habilitación apoyo	Social y económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Casi siempre		Desarrollo turístico municipal y estatal		Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
			Algunas veces				
	Nunca						
55	¿Su empresa recibe o busca algún tipo de apoyo de gobierno local o estatal?	Gobierno local	Muy frecuentemente	Dimensión institucional,	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal	Social y económico	Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
		Gobierno estatal	Frecuentemente				Tabla con formato
		Comunidad receptora	Rara vez	Habilidades de gestión	Política económica	Con formato: Espacio Después: 0 pto	
	Nunca			Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.	Con formato: Espacio Después: 0 pto		

Continuación de la Tabla 17

56	¿En caso de ser positivo en cuantas ocasiones se ha visto favorecido?	Gobierno local	1 o 2 veces	Dimensión institucional.	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal.	Económico
		Gobierno estatal	De 3 a 4 veces			
57	¿Usted sigue el marco político establecido con la finalidad de buscar la competitividad y crecimiento de la organización?	Comunidad receptora	Más de 4 consecutivamente	Habilidades de gestión	Política económica	Social y económico
		Marco político	Si se sigue	Dimensión institucional	Marco político.	
58	¿Su empresa sigue los lineamientos necesarios de la normatividad va establecida?	Programas de habilitación	No se sigue			Dimensión institucional
		Política pública	Algunas ocasiones			
59	¿Con que frecuencia existe una especialización y capacitación del cargo?	Cámaras de turismo	Algunas veces	Dimensión institucional	Marco político	Social y económico
		Normatividad justa	Si			
60	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	Normatividad consiente	No	Dimensión institucional	Capacitaciones	Social y económico
		Se deben relacionar con los lineamientos de la empresa	Algunas veces			
Organización						
60	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	Especialización del cargo	Muy frecuentemente	Dimensión institucional	Capacitaciones	Social y económico
		Administración	Nunca se ha realizado			
60	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	Capacitación constante	Poco frecuente	Dimensión institucional	Capacitaciones	Social y económico
		Desarrollo social y económico	Si			
60	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	Delimitación de funciones	Si	Dimensión económica	Estructura organizacional	Social y económico
		Estructura organizacional	No			
60	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	Comunicación clara a todos los niveles	No	Dimensión económica	Estructura organizacional	Social y económico
		Niveles jerárquicos bien definidos	No			
60	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	Autoridad	No	Dimensión económica	Estructura organizacional	Social y económico
		Comunicación clara a todos los niveles	No			

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
 Tabla con formato
 Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
 Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
 Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.
 Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 17

61	¿Se tienen claros los puestos y las funciones de cada puesto?	Perfil de puesto	Si No	Organización	Estructura organizacional	Social y económico	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p> <p>Con formato: Espacio Después: 0 pto</p>
62	¿Qué tan frecuente se hace una revisión de las instalaciones y servicios de la organización?	Servicios Instalaciones Mantenimiento Seguridad e Higiene Manuales de procedimiento	Cada año o antes Después del año Cada 2 años o más Solo se ha realizado una vez Nunca se ha realizado	Organización Dimensión económica	Operación de la planta	Social y económico	<p>Tabla con formato</p> <p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>
63	¿Con que frecuencia se analiza a la competencia para diseñar e implementar nuevas estrategias?	Análisis de mercado Diseño de nuevas estrategias de mercado	Muy frecuentemente Frecuentemente Rara vez Nunca	Organización y Competidores	Plan estratégico	Económico	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>
64	¿La empresa cuenta con las medidas de seguridad necesarias para el desempeño de cada área?	Seguridad del trabajador Beneficios del trabajador Manuales de procedimiento Manuales de seguridad e higiene	Siempre Casi siempre Pocas veces Nunca	Organización	Operación de la planta Efectividad operativa	Social	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>
65	¿Con que frecuencia es necesario hacer un cambio en la estructura empresarial para no entrar en vicios organizacionales?	Movimiento Auditorías administrativas internas Esferas Servicios auxiliares	Muy frecuentemente Frecuentemente Poco frecuente No es necesario	Organización Dimensión económica	Estructura organizacional	Social y económico	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>
66	¿Con que frecuencia se hacen cambios de maquinaria, materiales, edificios y mano de obra para el buen funcionamiento de la planta?	Materiales Mantenimiento preventivo y correctivo Maquinaria Mano de obra Edificios	Muy frecuentemente Frecuentemente Poco frecuente Nada frecuente	Organización Dimensión económica	Infraestructura	Económico	<p>Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.</p>
67	¿Qué tan importante son los prestadores de servicios, proveedores para el crecimiento de la empresa?	Flexibilidad Infraestructura Experiencia y respaldo	Muy importante Importante Poco importante	Organización Dimensión económica Aliados clave	Prestadores de servicios	Social y económico	

Continuación de la Tabla 17

68	¿La publicidad, promoción (marketing) el acceso a los destinos y la experiencia de viaje son un factor clave para incrementar la atracción de las visitas turísticas?	Imagen	Muy importante	Organización	Estrategia comercial	Social, económico y ambiental
		Acceso a los destinos turísticos	Importante	Canales	Actividades clave	
		Servicios consumidos por el turista	Poco importante	Dimensión económica	Recursos clave	
		Atractivos turísticos	Sin importancia	Actividad turística		
		Experiencia del viaje				
		Comentarios				
69	¿Los costos de los productos o servicios van acorde a la calidad de los mismos?	Costos	Siempre Casi siempre	Dimensión económica	Productos y experiencia	Económico
		Precios	Algunas veces Nunca	Organización	Valor de los productos	
70	¿Qué tan frecuentemente se analiza a la competencia para tener buen impulso de mercado?	Competencia	Muy frecuentemente	Competidores,	Acciones comerciales	Social y económico
			Frecuentemente			
			Poco frecuente Nunca	Dimensión económica		
71	¿Esta organización tiene bien establecida la misión, visión, objetivo, meta y organigrama?	Oferta y demanda	Si	Organización	Estructura organizacional	Social y económico
		Cultura organizacional	No			
		Ventaja competitiva				
72	¿En la empresa, se hace retroalimentación de sus procesos en cada área?	Retroalimentación de calidad	Muy frecuentemente Frecuentemente	Organización	Efectividad operativa	Social y económico
		Mejora continua	Algunas veces Nunca se hace		Control de los procesos	
73	¿La empresa cuenta con manuales de inducción, procedimientos y organizacionales?	Cultura organizacional	Si No	Organización	Estructura organizacional	Social y económico
74	¿Con que frecuencia realiza rotación de personal en cada puesto dentro de la empresa?	Crecimiento personal	3 años	Dimensión económica	Capacitación y competencia	Social y económico
			5 años	Dimensión social	laboral,	
			No se tiene una fecha establecida	Organización	Estructura organizacional	

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: sencillo

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 17

75	¿En la empresa, existe una forma de medir la productividad empresarial?	Energía	Siempre	Dimensión social y cultural, organización	Capital humano, productividad	Social
		Actitudes personales	Casi siempre			
		Objetivos	Algunas veces			
		Tipos de Liderazgo	Nunca			
		Entorno				
Reconocimiento						
76	¿Con que frecuencia surgen cambios de estrategias y toma de decisiones dentro de la empresa?	Estrategia y toma de decisiones	Muy frecuentemente	Dimensión institucional	Ventaja competitiva	Social
		Productividad	Frecuentemente			
		Rentabilidad	Algunas veces	Organización	Toma de decisiones	
		Crecimiento corporativo	Nunca se ha hecho			
77	¿Con que frecuencia se evalúan y miden las estrategias de mejora en la toma de decisiones?	Planes de estrategia	Muy frecuentemente	Dimensión institucional	Plan estratégico	Social económico
			Frecuentemente			
		Toma de decisiones	Algunas veces	Organización	Planificación	
			No se miden			
78	¿La mayoría de los trabajadores son de la región?	La cercanía al lugar de trabajo	Si	Dimensión social y cultural	Cercanía	Social y económico
		Desgaste físico y económico de los empleados	No			
79	¿Esta empresa se considera de que tipo?	Familia fundadora	Familiar	Dimensión social y cultural	Dirección y propiedad	Social y económico
		Empresa no profesionalizada	Cooperativa			
		Empresa profesionalizada	Responsabilidad limitada	Organización		
		Ingreso de descendientes				
		Trabajo en conjunto				
Traspaso de mando						
80	¿Con que frecuencia se revisan y actualizan el plan estratégico en cuanto al modelo de negocios de esta empresa?	Plan estratégico	Cada año o antes		Organización	Efectividad operativa
			Después del año			
		Retroalimentación	Cada 2 años o más	Plan estratégico		
			Solo una vez se ha realizado			
Mejora continua	Nunca se ha hecho					

Fuente: Elaboración propia.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Centrado

Con formato: Justificado

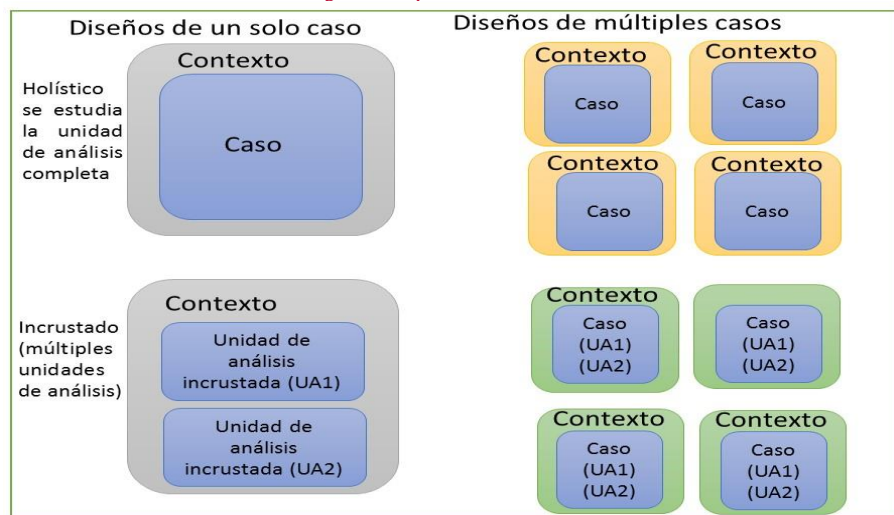
Con formato: Centrado

Como se puede visualizar el instrumento de evaluación consta de 80 preguntas que fueron aplicadas a empresas emergentes de turismo sustentable. A dicho instrumento se le realizó la prueba de confiabilidad de acuerdo con el programa SPSS

4.9 Selección del caso

Aaltio y Heilmann (2009), The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009o) y Stake (2006), ofrecen otra tipología de los estudios de casos que se relaciona con el número de unidades o entidades como se muestra en la Figura 33.

Figura 33. Tipos de estudios de caso



Fuente: Elaboración propia con base a Aaltio y Heilmann (2009), The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009o) y Stake (2006).

De acuerdo a la Figura 33 se menciona que para este tipo de investigación el estudio de caso que se aplicará será el estudio de un solo caso, siendo este una investigación de tipo holística, donde se estudió la unidad de análisis completa.

Teniendo como base lo anterior, se hace una descripción de las variables de estudio que se utilizaron para crear el modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes.

Así como la relación de las mismas variables y su entorno. Siendo que para esta investigación el estudio de caso debe contar con diferentes criterios, entre los cuales es ser una empresa emergente dedicada al sector turismo y que se encuentre localizada en la Sierra Otomí Tepehua.

4.9.1 Perfil del encuestado

El encuestado es una parte importante en toda investigación, el cual constituye la fuente de todos los datos. Su importancia se debe principalmente a la validez y a la precisión de los datos obtenidos (Borges, s.f.), esto es:

- ❖ El procedimiento seguido para la selección determina la validez de la investigación. El aspecto que atañe más del encuestado es su representatividad, es decir, la medida en que representa a la población que es el objeto del estudio, perteneciendo este a una muestra representativa y estadísticamente suficiente de la población.

- ❖ Al ser el encuestado la base de los datos, es preciso asegurar que sus respuestas carezcan de sesgos. Su implicación personal en el tema obedece a la sinceridad y fiabilidad de los datos obtenidos. Tomando en consideración estas bases con la finalidad de obtener resultados más confiables desde la prueba piloto, se determinó el perfil del encuestado bajo cuatro criterios:
 1. Desempeñarse en el sector de la industria turística

 2. Tener un negocio de tamaño pequeño debidamente constituido

 2. Que la empresa donde labora este ubicado en la Sierra Otomí Tepehua

 3. Desempeñar un puesto de mando medio o directivo

4. Con conexión a internet En esta investigación es importante la participación del encuestado dado que las encuestas son online y hay múltiples factores que pueden influir en el encuestado a la hora de decidir acerca de su participación.

Algunos de los factores que podrían influir en la participación inicial y el abandono de la encuesta online es el incentivo que se le da al entrevistado por participar, la duración del cuestionario y el poco interés por participar (Segovia y Sánchez, 2008). Es importante mencionar que para complementar esta investigación también se realizó el cuestionario a turistas, con la finalidad de tener también un análisis de los intereses de este.

CAPÍTULO V. MODELOS DE NEGOCIOS DE TURISMO SUSTENTABLE EN EMPRESAS EMERGENTES

“El turismo no es una ciencia, no tiene una teoría general, por ello es un oficio y como tal no requiere de escuelas universitarias, sino de muy buenas escuelas de formación profesional”.

Ramón Martínez Fraile

Este capítulo tiene como finalidad mostrar los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, su análisis y un espacio de discusión, dando respuesta a las preguntas de investigación, llevar a cabo la comprobación de las hipótesis y dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

5.1 Instrumento de recolección de datos

Con base en el análisis del marco teórico y la metodología aplicada se diseñó la estructura general del cuestionario para medir los indicadores de las variables de investigación de las dimensiones en el modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes: dimensión social y cultural, dimensión económica, dimensión institucional, dimensión ambiental, canales, segmentos de clientes, innovación, organización, actividad turística, aliados clave y los competidores. De los cuales se analizaron las variables endógenas y exógenas de cada una de estas dimensiones.

Asimismo, para cada ítem, se asignó una codificación para capturarlos e identificarlo en el software estadístico; este código es representado por la letra P (pregunta) y su número correspondiente, quedando como el ítem 1 como P1 y así consecutivamente, hasta llegar al ítem 80 (P80). A cada factor de las variables se le asignó un número específico de ítems para su medición y análisis posterior como una variable compuesta.

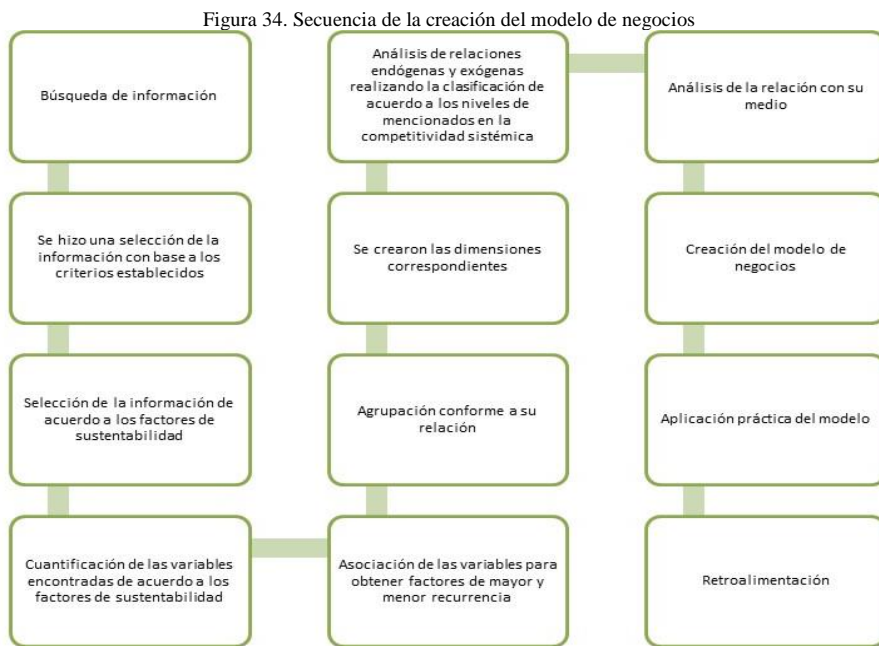
5.2 Proceso para la construcción del modelo de negocios

Para llevar a cabo esta investigación se propuso una nueva metodología para la creación del modelo de negocios propuesto y esta metodología es la siguiente:

1. Se hizo una búsqueda en diferentes plataformas como: Redalyc, Latindex, Elsevier, Springer y Science Direct con el propósito de encontrar los trabajos que se han realizado en estos temas.
2. Para la búsqueda de la información se siguieron tres criterios de selección, entre los que se encuentran artículos que contengan modelos de negocio de turismo sustentable, otro criterio es que las investigaciones cuenten con los factores de sustentabilidad, y por último que tenga una temporalidad de diez años a la fecha.
3. Posteriormente se hizo un segundo filtrado de las investigaciones con el propósito de encontrar los factores de sustentabilidad.
4. Después se realizó una cuantificación de cada una de las variables.
5. Asociación de acuerdo a los factores de mayor recurrencia y menor recurrencia.
6. Se realizó una agrupación de dichas variables conforme a sus relaciones.
7. Se realizó la generación de dimensiones que conforman las variables y sus indicadores.

8. Analizar su relaciones endógenas y exógenas y clasificarlas de acuerdo con la competitividad sistémica.
9. Análisis del modelo con el medio ambiente.
10. Surgiendo con esto la creación del modelo de negocios.
11. Comprobación del modelo en casos prácticos.
12. Por último, retroalimentación del mismo modelo

De forma sintética los pasos a seguir para llevar esta metodología de investigación como se muestra en la Figura 34.



Fuente: Elaboración propia.

Tomando como base la metodología antes mencionada se hace la generación de los once lienzos del modelo de negocios de turismo sustentable aplicado a empresas emergentes de la Sierra Otomí Tepehua. Este modelo consta de once lienzos o dimensiones, que a su vez estas dimensiones están compuestas por diferentes variables dentro de cada dimensión, dichas variables fueron divididas en variables endógenas y variables exógenas. Analizando la relación que existe entre ellas y con su entorno.

5.2.1 Descripción de las sub-dimensiones

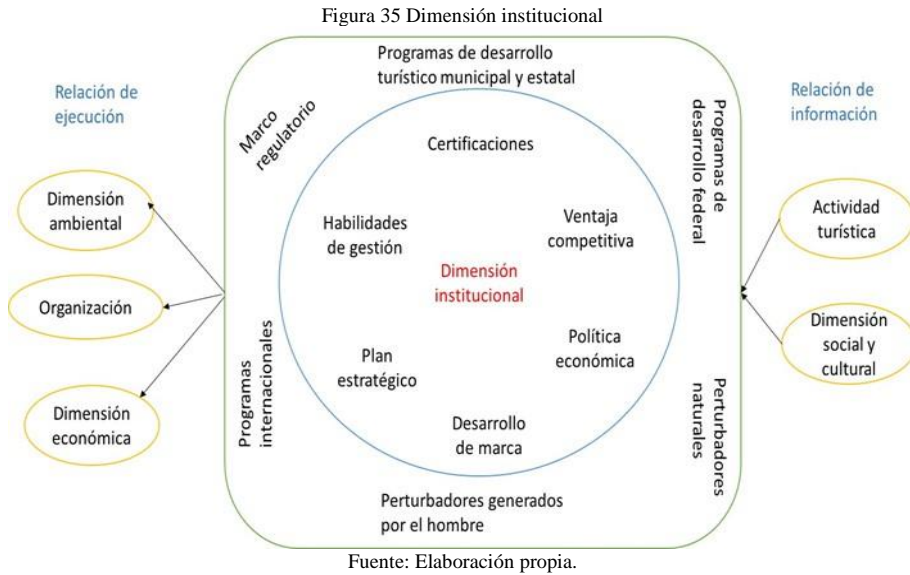
Este apartado contiene la descripción y composición de los once lienzos, los cuales pertenecen ya sea a uno, dos o tres de los factores de la sustentabilidad, siendo estos el factor social, el factor ambiental y el factor económico. En cada uno de estos factores existen variables que se relacionan entre sí, además estas mismas variables tiene relación con las otras dimensiones del modelo, así como con el entorno o el medio que le rodea.

Por lo cual, en esta sección se hace una descripción de cada una de las dimensiones que contiene el modelo de turismo sustentable en empresas emergentes, así como la descripción de las relaciones en cuando a sus variables endógenas, exógenas. Y la relación de sus sistemas, sub- sistemas y supra sistemas.

5.2.1.1 *Dimensión institucional*

Según Beltrán y San Martín (2000) la dimensión institucional comprende un sistema de reglas el cual introduce un orden en el conjunto social de referencias, en el cual se construyen las organizaciones, el cual es generado en las organizaciones, pero afecta dentro de la dimensión.

La dimensión institucional tiene como finalizar seguir las reglas ya establecidas en la sociedad, las cuales afectan de forma directa a la empresa, generando un impacto dentro de la misma, así como se muestra en la Figura 35.



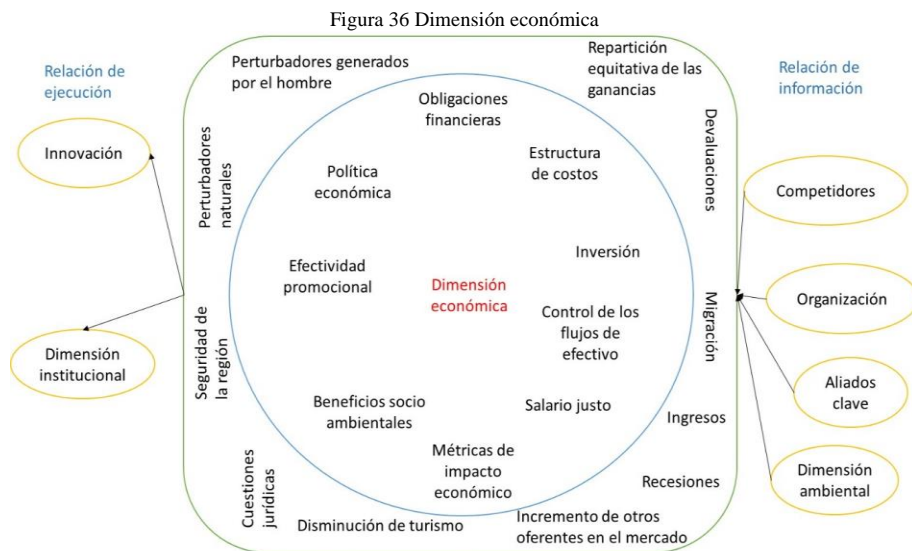
En esta investigación la dimensión institucional está constituida por variables endógenas y exógenas, las cuales tienen relación entre ellas y estas a su vez se relacionan con las otras dimensiones que conforman el modelo de negocios tanto de forma de recibir información para que esta dimensión funcione de mejor manera, así como una relación de ejecución, por lo cual esta relación manda información a otras dimensiones dentro del modelo de negocios para que ellas pueden complementarse y efectuar un funcionamiento óptimo.

Como se puede ver en la Figura 35, la dimensión institucional tiene relación de información con la actividad turística y la dimensión social y cultural, así como relación de ejecución con la dimensión ambiental, la dimensión económica y la organización.

5.2.1.2 Dimensión económica

En esta investigación la dimensión económica es otra de los subsistemas que se encuentran en el modelo de negocios. Al igual que la dimensión institucional, la dimensión económica tiene diferentes variables endógenas en las que se encuentran las obligaciones financieras, la estructura de los costos, la política económica, la efectividad promocional, la inversión, el

control de los flujos de efectivo, un salario justo, los beneficios socio ambientales y las métricas de impacto económico.



Fuente: Elaboración propia.

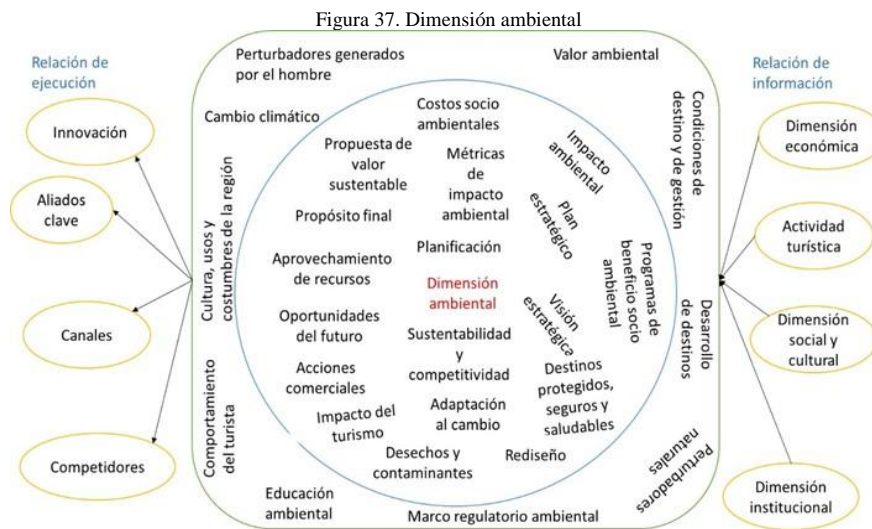
También se muestra cómo es su relación con sus variables exógenas, en las cuales se encuentran los perturbadores generados por el hombre, los perturbadores naturales que a todos los sistemas afecta, así como la importancia que tiene la seguridad de la región, las cuestiones jurídicas, la repartición equitativa de las ganancias, así como el tener una disminución del turismo, las devaluaciones, la migración, las recesiones, así como el incremento de otros oferentes en el mercado lo que afecta al sistema.

Además, esta dimensión tiene relación de información con los competidores, con la misma organización, con los aliados clave y la dimensión ambiental generando con esto una relación de ejecución con la innovación y con la dimensión institucional. En otras palabras, esta dimensión analiza los impactos económicos que se generan y los factores que afectan a dentro de esta dimensión tanto de forma directa e indirecta.

5.2.1.3 Dimensión ambiental

Este subsistema dentro del modelo de negocios es de suma importancia, este subsistema tiene como finalidad hacer énfasis en la sustentabilidad dentro del modelo de negocio, para lo cual es importante que se tenga control en las variables endógenas que afectan a este subsistema como es el impacto ambiental que tiene la empresa con la actividad turística que desarrolla, que los destinos sean protegidos seguros y saludables, cual es la propuesta de valor sustentable de la empresa, tener un aprovechamiento de los recursos, es decir que la empresa sea sustentable y competitiva. Para ello también existen variables de las que no se puede tener control como son los perturbadores naturales y los generados por el hombre, el marco regulatorio ambiental, el comportamiento que tenga el turista y el cambio climático,

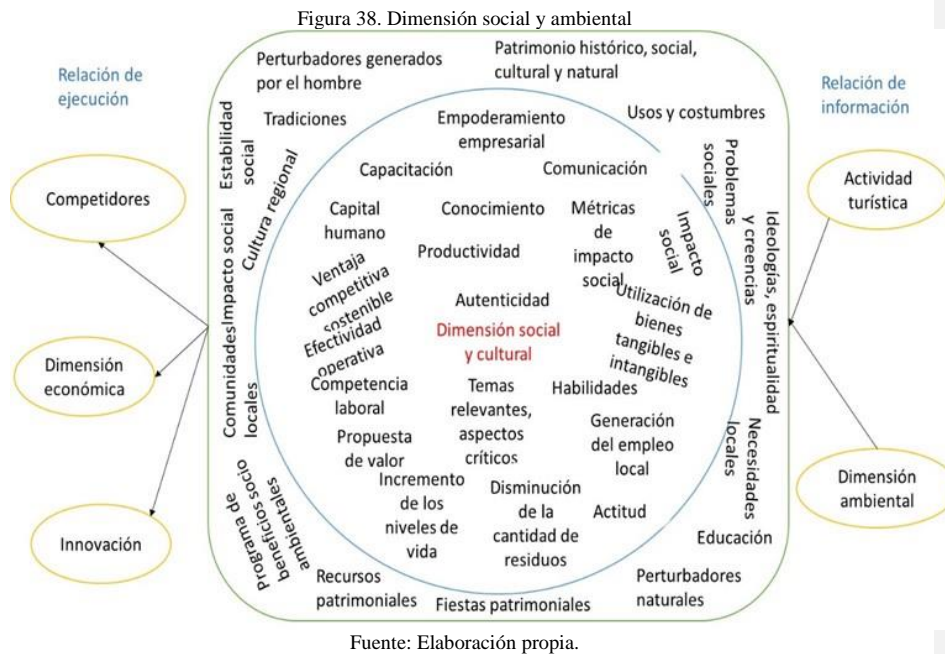
Esta subdimensión también tiene relación de información con otras sub dimensiones, entre las que se encuentran la dimensión institucional, la dimensión económica, la dimensión social y cultural y la actividad turística que se desarrolle. Por otra parte, también existe una relación de ejecución con otras subdimensiones como la innovación, los aliados clave, los canales y los competidores.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.4 Dimensión social y cultural

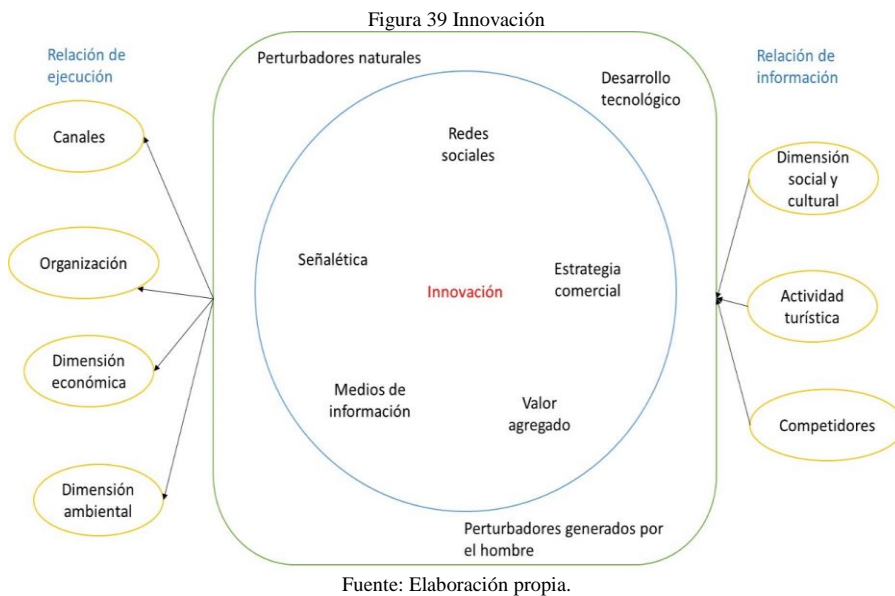
Otra de las dimensiones es la dimensión social y cultural, esta dimensión al igual que la dimensión ambiental es parte de la base del modelo de negocio. Esta dimensión está enfocada a los aspectos críticos de la región donde se encuentran ubicadas este tipo de empresas emergentes. En esta dimensión se analizan los usos y costumbres de esta zona y como es su afectación y relación con estas empresas. En esta dimensión dentro de sus variables endógenas se analizan todo lo relacionado con el capital humano, las métricas de impacto social y la utilización de bienes tangibles e intangibles y su aprovechamiento.



También dentro de sus variables exógenas se analizan todas las cuestiones culturales como es usos y costumbres, las necesidades locales, los recursos patrimoniales, los problemas sociales entre otros. Teniendo a su vez relación de información con la actividad turística y la dimensión ambiental. además de tener una relación de ejecución con los competidores, la dimensión económica y la innovación.

5.2.1.5 Innovación

La innovación es el proceso por el cual se inducen las novedades modificando elementos ya existentes dentro del sistema, aunque en muchos casos también existe la posibilidad de hacer una implementación de algunos otros elementos que mejoren el sistema. Para lo cual este subsistema de innovación en el modelo de negocios es muy importante para realizarle mejoras o un rediseño del mismo modelo. El cual consta al igual que las otras dimensiones de variables endógenas y variables exógenas que afectan al mismo subsistema.

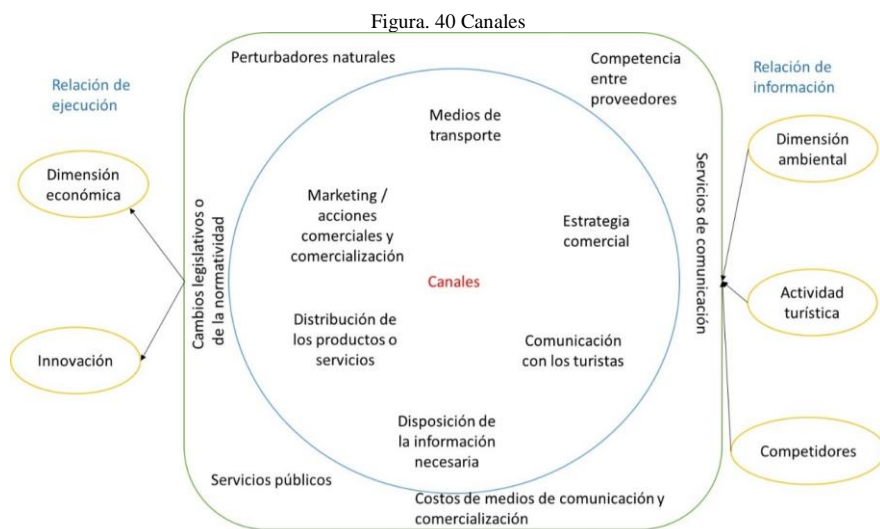


Dentro de las variables endógenas se encuentran la implementación o mejora de las redes sociales, la estrategia comercial, los medios de información, el tener una buena señalética dándole un plus al modelo. Y dentro de las variables exógenas se encuentran los perturbadores naturales y generados por el hombre, así como el constante cambio en el desarrollo tecnológico.

Este subsistema al igual que los demás subsistemas cuenta con una relación con los otros subsistemas, teniendo relación de información y relaciones de ejecuciones. Para recibir información se apoya de la dimensión social y cultural, de la actividad turística y de los competidores. Y esta a su vez genera una relación de ejecución con la organización, la dimensión económica, la dimensión ambiental y los canales.

5.2.1.6 Canales

Los canales de comunicación son los medios que la empresa puede utilizar para llevar a cabo su función. Las variables endógenas de este subsistema se encuentran los medios de transporte, el marketing o las acciones comerciales, el tener una buena distribución de los productos o servicios, las estrategias comerciales que tiene la empresa, la comunicación con los turistas, así como la disposición de contar con la información necesaria. Y como variables exógenas se encuentra la competencia entre los proveedores, los servicios de comunicación, los servicios públicos, los costos de medios de comunicación y de comercialización, así como los cambios legislativos de la normatividad, la cual afecta directamente a los canales de comunicación.

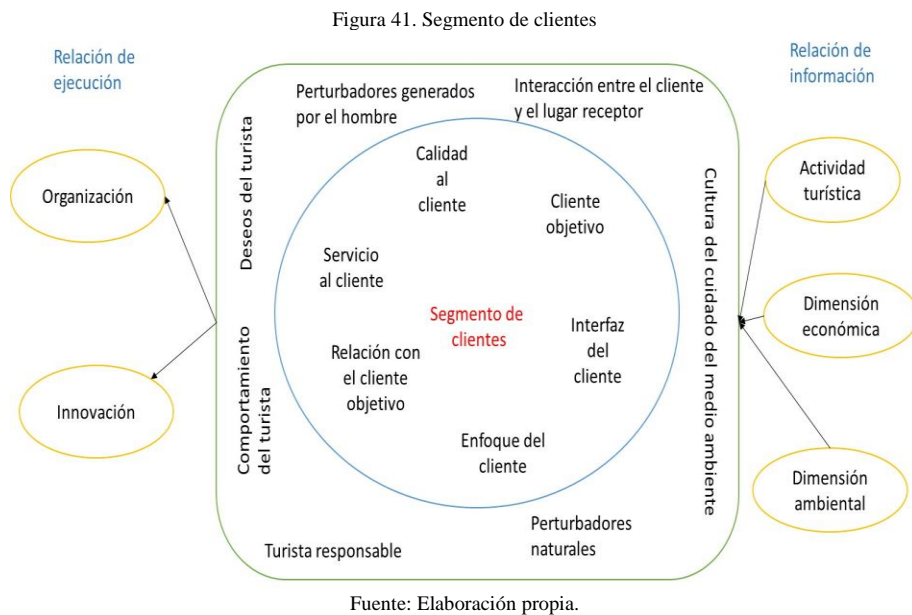


Fuente: Elaboración propia.

Este subsistema también tiene relación con los otros subsistemas en cuanto a recibir información de los cuales recibe información de la dimensión económica, de la actividad turística y de los competidores que existen en el mercado. Por otra parte, este subsistema tiene relación de ejecución o le sirve la información que recibe para tomar acciones con otros subsistemas entre los que se encuentran la dimensión económica y la innovación. Siendo a través de los canales donde se tendrá una repercusión en cuestiones económicas, así como en acciones a implementar dentro de las innovaciones que se realicen en el modelo de negocios.

5.2.1.7 Segmento de clientes

El segmento de clientes es un subsistema muy importante dentro de los modelos de negocio. El segmento de clientes al que va dirigido el producto o servicio que ofrece la empresa. Si el segmento de clientes no está bien definido o determinado puede ocasionar algunas inconvenientes en el modelo.

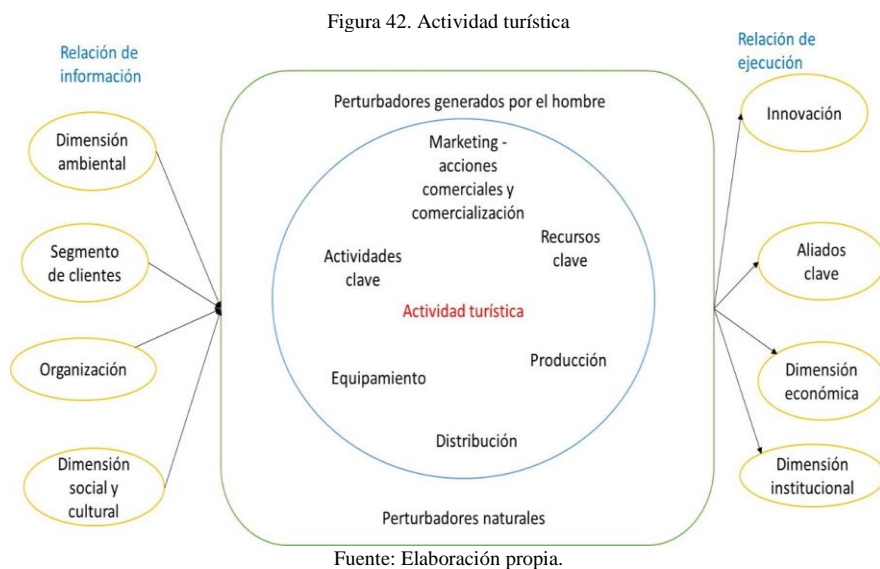


El segmento de clientes debe estar definido por el cliente objetivo, la calidad que se le otorgue al mismo cliente, el servicio que se le está ofreciendo, la relación que se tiene con el mismo cliente y el enfoque de este. Que a su vez este cliente tiene algún tipo de influencia con variables que no se pueden controlar, como los perturbadores naturales y los generados por el hombre, la interacción que existe entre el turista y el lugar receptor, el comportamiento del mismo turista, así como el comportamiento del cuidado de medio ambiente.

Recibiendo a su vez información de varios subsistemas como la actividad turística, la dimensión económica y la dimensión ambiental, por otra parte, tiene una relación de ejecución con la organización y la innovación. La organización es a donde le pega de forma directa la selección correcta del segmento de clientes.

5.2.1.8 Actividad turística

La actividad turística es la actividad a la que se dedica la empresa ya sea en cuestión de productos o servicios. Sin la actividad turística la empresa no existiría. La base fundamental de la razón de ser de la organización.



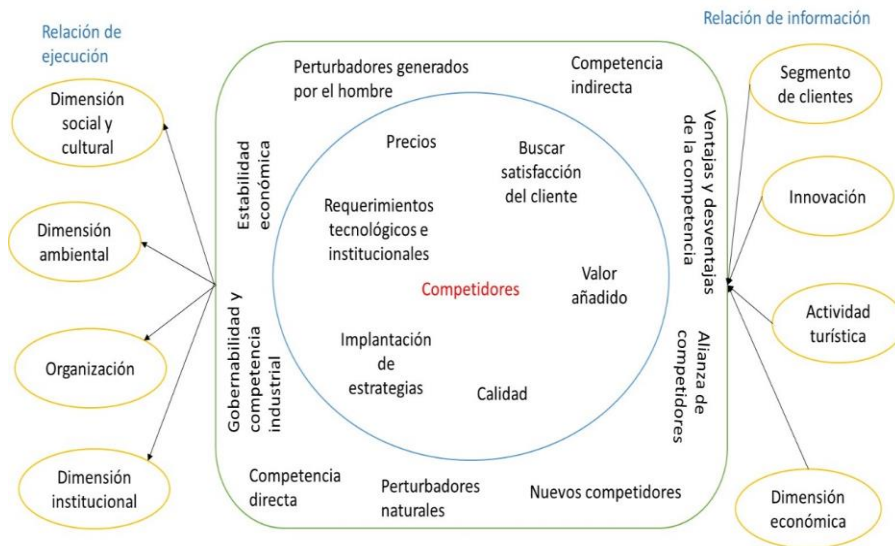
La actividad turística está regida por las actividades clave, los recursos clave con los que cuenta la organización, la producción, el equipamiento, las acciones comerciales y la comercialización. Sin embargo, esta actividad turística muchas veces es inquietada por los perturbadores naturales y los perturbadores que son generados por el hombre, los cuales afectan e influyen en cualquier actividad que se realiza y no se puede tener control de estos.

La actividad turística tiene relación de información con lo que es la innovación, los aliados clave, la dimensión económica y la dimensión institucional y tiene relación de ejecución con la dimensión ambiental, dependiendo de la actividad turística que se realice es el efecto que causara en la dimensión ambiental, así como en el segmento de clientes, en la organización y por último en la dimensión social y cultural teniendo una relación directa con el funcionamiento de estos subsistemas.

5.2.1.9 Competidores

Los competidores dentro de los modelos de negocio son un subsistema clave para el crecimiento y la competitividad de esta. Las empresas al hacer un análisis de la competencia directa o indirecta se ven en la necesidad de hacer mejoras en innovación y estrategias para su crecimiento y seguimiento en el mercado.

Figura 43. Competidores



Fuente: Elaboración propia.

En el subsistema de los competidores es necesario analizar los precios que se mueven en el mercado, la calidad de los productos o servicios, que el cliente o turista se encuentre satisfecho, además de generarle un valor añadido a los productos o servicios en comparación con los competidores, así como contar con la implantación de estrategias, cumpliendo con los requerimientos tecnológicos e institucionales que la organización requiera.

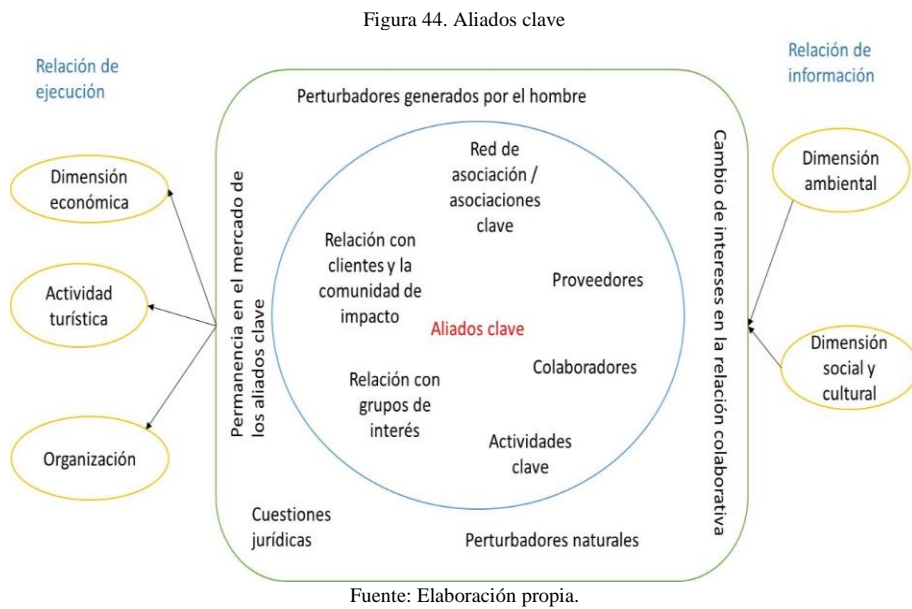
Sin embargo, este subsistema se ve influenciado por la estabilidad económica el país, por la afectación de la competencia directa e indirecta que existe en el mercado, así como la generación de nuevos competidores, además de las alianzas que surjan entre competidores y la gobernabilidad y competencia institucional.

Este subsistema tiene relación al recibir información con la innovación, la actividad turística, la dimensión económica y el segmento de clientes quienes son importantes en la competitividad empresarial. A su vez, este subsistema muestra influencia en la dimensión institucional, en la organización, en la dimensión social y cultural, en la dimensión ambiental

y por último en la organización, siendo estos a quienes influye de forma directa la competencia generada en la industria turística.

5.2.1.10 Aliados claves

Los aliados clave son aquellos negocios y empresas que sirven como una especie de conector hacia la atracción de nuevos turistas en los aliados clave. Los aliados clave están compuestos por la red de asociación o asociaciones clave para la generación de alianzas entre las empresas. Otra variable es la relación que se tiene con los proveedores y los colaboradores, así como la relación con los clientes y la comunidad de impacto, la relación con los grupos de interés y las actividades clave que se realizan.



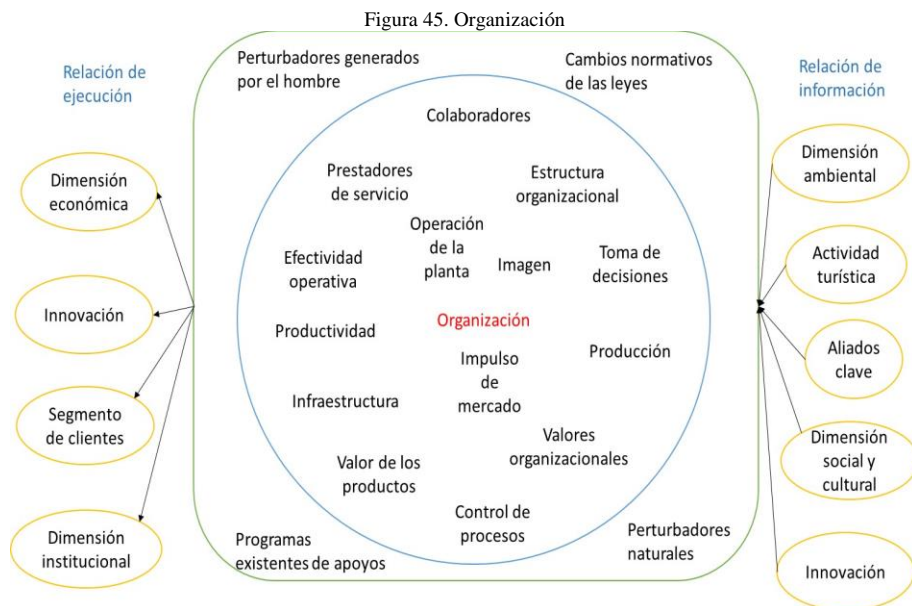
Sin embargo, los aliados clave tiene una pequeña influencia que no se puede controlar por las cuestiones jurídicas, por los perturbadores naturales y los perturbadores generados por los hombres, así como por los cambios de intereses que surgen en la relación colaborativa y la

permanencia en el mercado de dichas empresas u organizaciones que sirve como enlace para la generación de atracción de clientes y turistas.

Además de que este subdimensión tiene relación de información con la dimensión social y cultural y la dimensión ambiental. por otra parte, genera una relación en cuanto a la ejecución con otros subsistemas como la dimensión económica, la actividad turística y la organización, siendo esto visto desde un enfoque cibernético para interpretar su relación.

5.2.1.11 Organización

El último de los subsistemas es el subsistema de la organización, este subsistema tiene como finalidad cumplir con los lineamientos de sustentabilidad, mediante el cumplimiento de los objetivos planteados en la agenda 2030.



Fuente: Elaboración propia.

Este subsistema debe tomar en cuenta la producción, la operación de la planta, la infraestructura, el control de los procesos teniendo como resultado una efectividad operativa y un impulso de mercado de los productos o servicios. Sin embargo, los cambios normativos en las leyes, los programas de apoyo y algunos perturbadores hacen que en muchas ocasiones se tenga un poco de dificultad para cumplir con estos lineamientos.

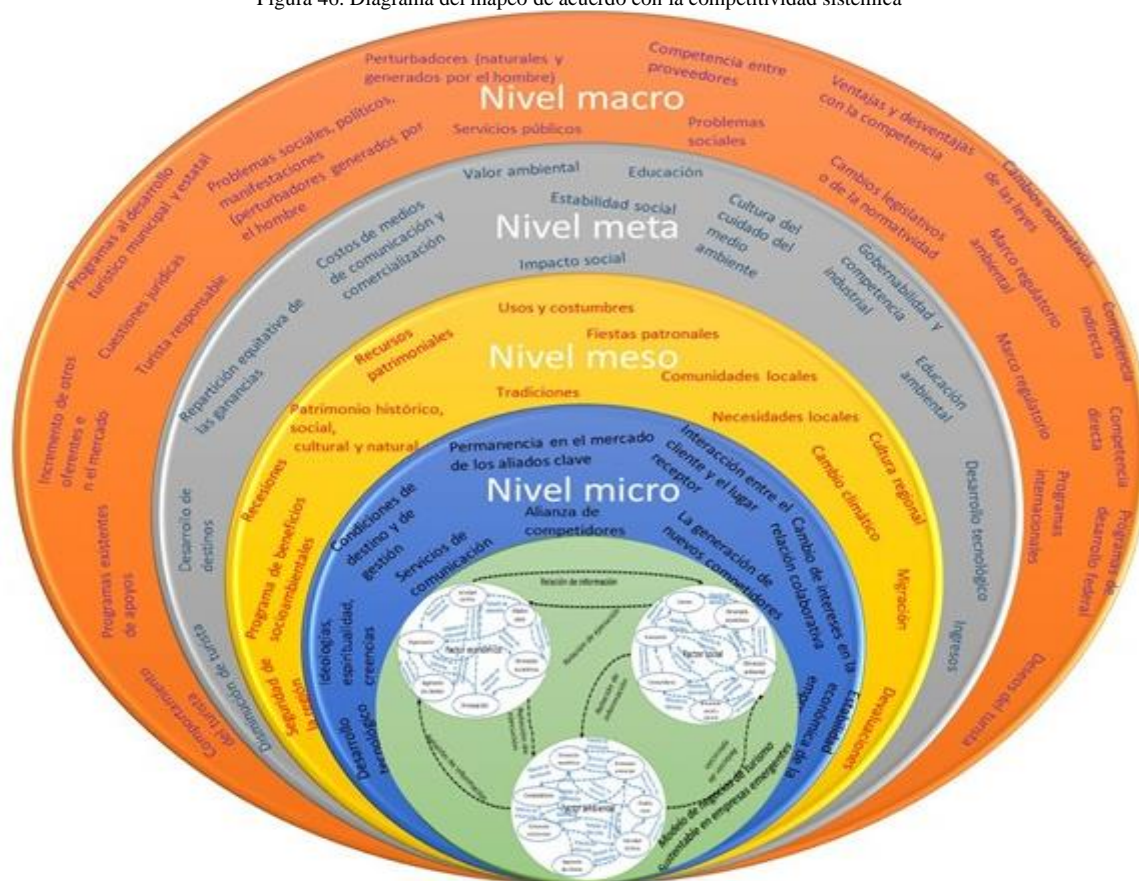
Este subsistema recibe información de varios de los otros subsistemas como complementarse, entre los que se encuentran la dimensión ambiental, la actividad turística, la dimensión social y cultural y los aliados clave, sin embargo, también genera una relación de ejecución con otras dimensiones que son la dimensión económica, la innovación, los competidores, los canales, el segmento de clientes y la dimensión institucional. Lo que hace que la empresa cumpla con dichos requerimientos y genere un cambio de estrategias, teniendo un rediseño o una nueva generación de su modelo de negocios.

5.2.2 Mapeo de la relación de los subsistemas

El modelo de negocio está compuesto bajo los lineamientos de sustentabilidad que están establecidos en la agenda 2030, siendo estos el factor económico, el factor social y el factor ambiental. Además, el modelo de negocios se sustenta en un enfoque cibernético que describe la relación de información y de ejecución de cada una de las once dimensiones con las que está compuesto este modelo. El modelo está compuesto por la dimensión económica, la dimensión ambiental, la dimensión social y cultural, la dimensión institucional, los competidores, los canales, los aliados clave, la actividad turística, la innovación, el segmento de clientes y la organización.

Las once dimensiones se encuentran interrelacionadas entre sí, además de tener relación entre ellas, también existe una relación con sus variables endógenas y exógenas de casa una de los subsistemas y sus indicadores, que de acuerdo con su competitividad sistémica de las empresas emergentes de turismo se obtiene la relación de esta como se muestra en la Figura 46.

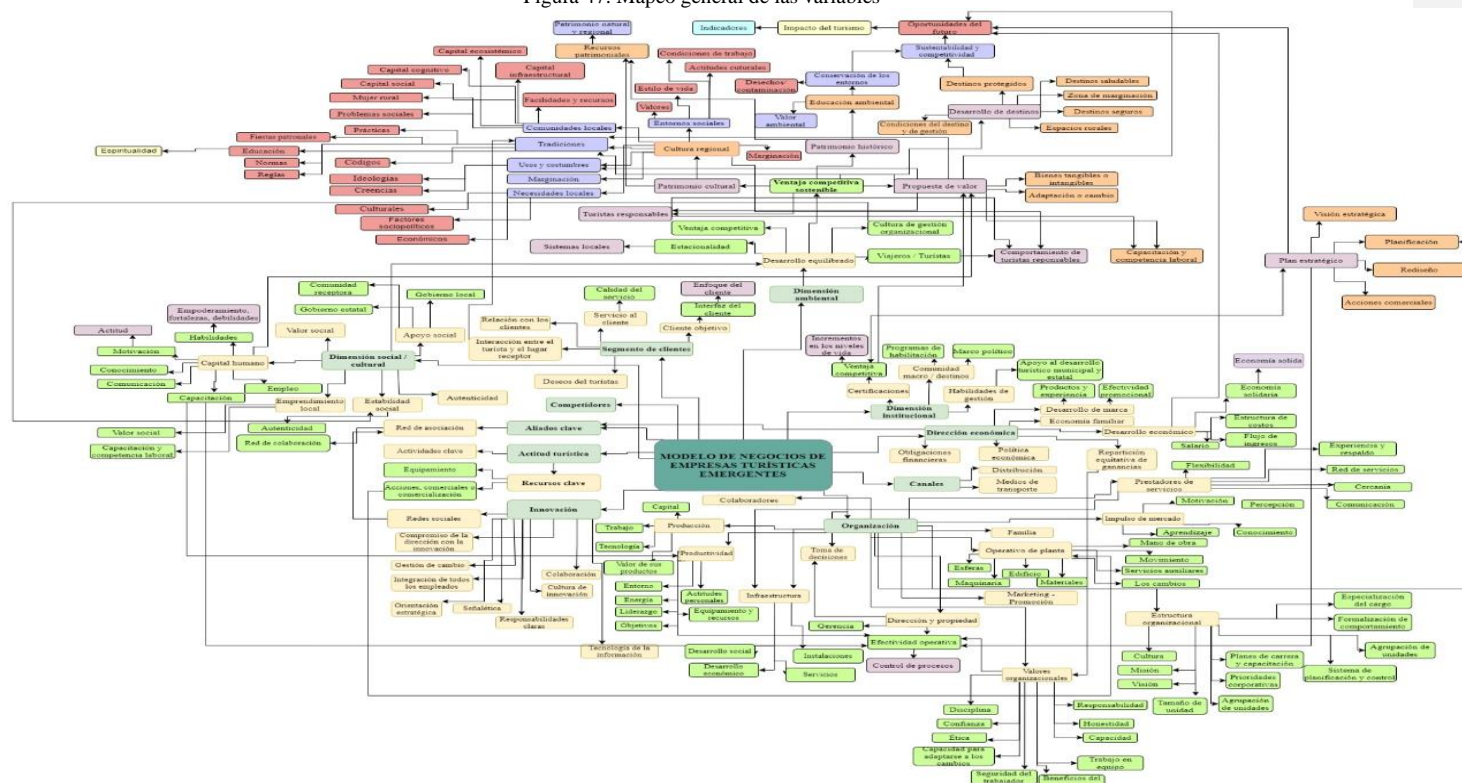
Figura 46. Diagrama del mapeo de acuerdo con la competitividad sistémica



Fuente: Elaboración propia.

Que para su mejor interpretación se muestra un mapeo general de las variables y su relación como se muestra en la Figura 47.

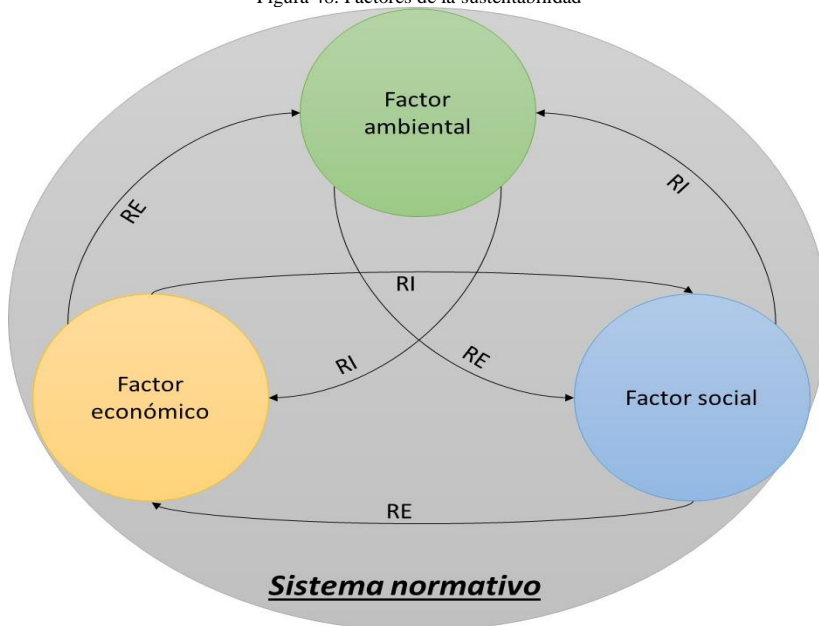
Figura 47. Mapeo general de las variables



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar en las imágenes anteriores existe una relación de las variables de forma endógena y de forma exógena con el mismo sistema y su ambiente, conforme a la competitividad sistemática cumpliendo el enfoque de sustentabilidad como se muestra en la Figura 48.

Figura 48. Factores de la sustentabilidad

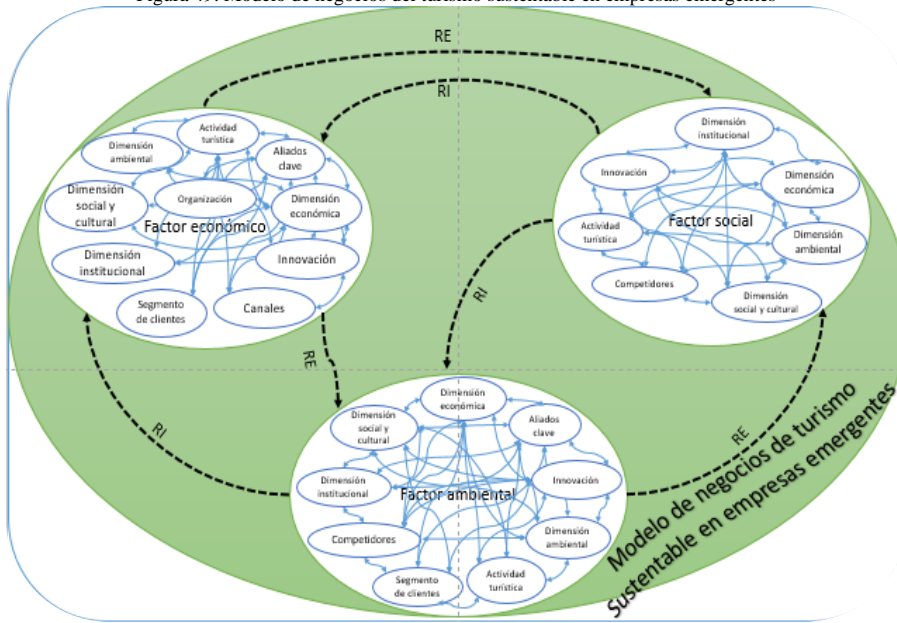


Fuente: Elaboración propia con base a la sustentabilidad.

Como se puede visualizar en la Figura 48, se muestra la clasificación de los factores en cuenta a la sustentabilidad, siendo este el factor ambiental, social y económico. Sin embargo, es importante mencionar que cada uno de estos factores tiene subsistemas los cuales tienen relaciones con los mismos subsistemas y con los sistemas y subsistemas de los otros dos factores.

De acuerdo con el enfoque cibernético estos factores uno es el sistema conducido y otro es el sistema conducente, teniendo una relación de información y de ejecución con los sistemas como se muestra en Figura 49.

Figura 49. Modelo de negocios del turismo sustentable en empresas emergentes



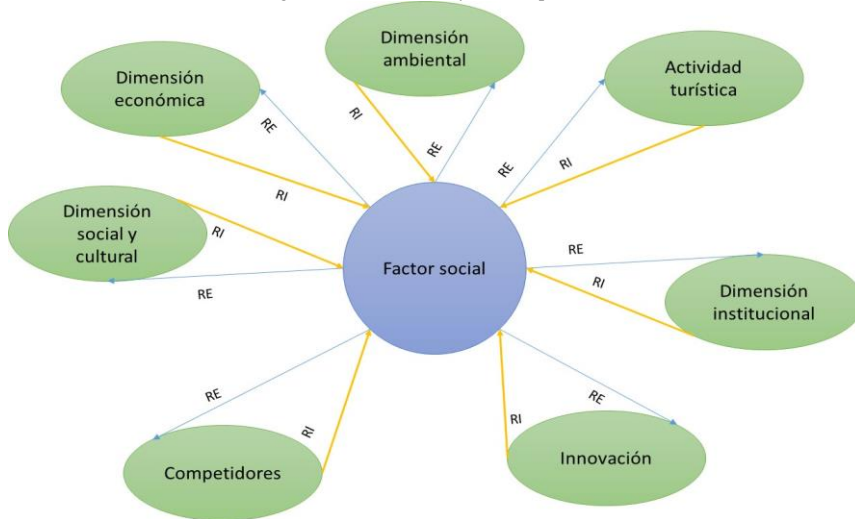
Fuente: Elaboración propia.

Para lo cual se tomó como guía el enfoque cibernético relacionando los sistemas, los subsistemas y sus suprasistemas, generando con ello la parte interna del modelo de negocios del turismo sustentable en modelos de negocio. En esta Figura se mostró la relación de forma desglosada de los factores sociales, ambientales y económicos cumpliendo con los factores de sustentabilidad, analizando la relación de información y la relación de ejecución de las once dimensiones del modelo de negocios.

5.2.3 Construcción del modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes (factor social)

Con base en lo anterior el sistema se dividió en tres factores social, económico y ambiental en esta sección se describe el factor social, como se muestra en la Figura 50. Este factor social es muy importante en el sistema de sustentabilidad, este factor tiene que ver con todas las partes sociales de un sistema. Los factores sociales afectan a las posibilidades de actuación empresarial, así como a la aceptación de productos y servicios que ofrece la misma empresa.

Figura 50. Factor social y sus componentes



Fuente: Elaboración propia

Por ello en la Figura 50 se muestra la relación que tiene el factor social con siete subsistemas entre los que se encuentra la dimensión ambiental siendo esta dimensión la cual da información acerca de cuestiones ambientales que rodean al sistema. Otro subsistema es la actividad turística, este subsistema es muy importante, es la actividad que realiza la empresa para considerarse en el rubro de actividad turística, es decir, es el subsistema que se toma como base para que la empresa realice acciones. También otra dimensión es la dimensión institucional la cual da las pautas o lineamientos de la dirección de la empresa.

Otro subsistema es la innovación, la cual se basa en todas aquellas acciones que se deben realizar para que la empresa sea competitiva y que van de la mano con los competidores, siendo estos competidores los que marcan las tendencias o acciones que la empresa debe realizar o mejorar para poder ser competitiva y estar a la vanguardia. Por otra parte, la dimensión social y cultural también toman en consideración todas las cuestiones sociales y ambientales donde se localiza la empresa y las cuales influyen directamente en su funcionamiento y crecimiento. Y por último la dimensión económica, esta es uno de los ejes principales en este factor social la cual representa oportunidades o limitaciones para llevar a cabo una acción de mejora e innovación, con el propósito de buscar siempre la competitividad de la organización.

Todas y cada una de ellas tiene relación de ejecución y relación de información en un sistema conducido y un sistema conducente. Es decir, que el factor social recibe información de cada uno de los subsistemas y al recibir la información realiza una ejecución. Y así posteriormente con cada uno de los subsistemas. Esto con la finalidad de entender el tipo de interacción que existe entre ellos, entendiendo su funcionamiento.

5.2.4 Construcción del modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes (factor económico)

El factor económico en una empresa incluye todas las tendencias importantes en la economía, las cuales ayudan u obstaculizan que la empresa logre sus objetivos. En otras palabras, estos factores económicos externos e internos tienen un impacto positivo y negativo en la misma institución. Existen diferentes factores económicos, sin embargo, para esta investigación el factor económico es visto desde un punto de equilibrio de la sustentabilidad. Ver Figura 51.

En esta investigación y dentro del modelo de negocios que se realizó para empresas turísticas emergentes, el factor económico tiene relación de información y de ejecución con la dimensión ambiental, siendo esta dimensión uno de los objetivos a mejorar, para ello es importante tomar en consideración los aliados clave, estos aliados son todos aquellos elementos que sirven para la atracción de nuevos turistas, lo cual tiene un beneficio económico de la empresa y una reestructuración de la actividad turística. La actividad turística es otro de los subsistemas importantes, la cual tiene una repercusión en el factor económico, siendo esta actividad la que da pie al crecimiento, estancamiento o desaparición de la empresa.

Por otra parte, otro subsistema que se relaciona con el factor económico es la dimensión institucional, esta dimensión son los lineamientos que debe cumplir la organización, tomando en cuenta siempre con los recursos necesarios. Esto va ligado mucho a la innovación, siendo esto una modificación o cambio de los modelos de negocio de la empresa, sin embargo, dentro de este factor económico de debe tomar en cuenta la viabilidad de esta.

Por otra parte, el segmento de clientes es el segmento para los que va dirigido el producto o servicio de la empresa, así como los canales siendo estos los medios para que el producto o servicio se lleve a cabo. Por último, dentro del factor económico es importante considerar dimensión económica y la organización. La dimensión económica es el manejo de entrada y

salida de la empresa, así como la misma organización que es toda la estructura y cimentación de la misma empresa.

Figura 51. Factor económico y sus componentes

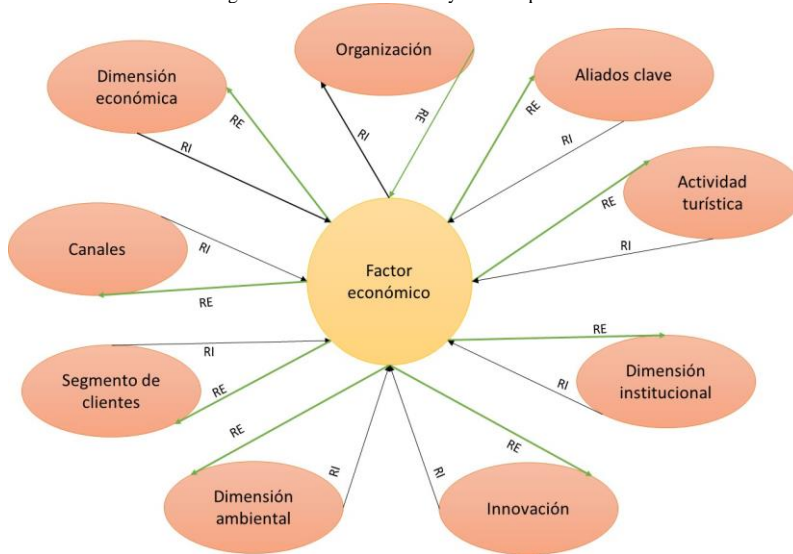


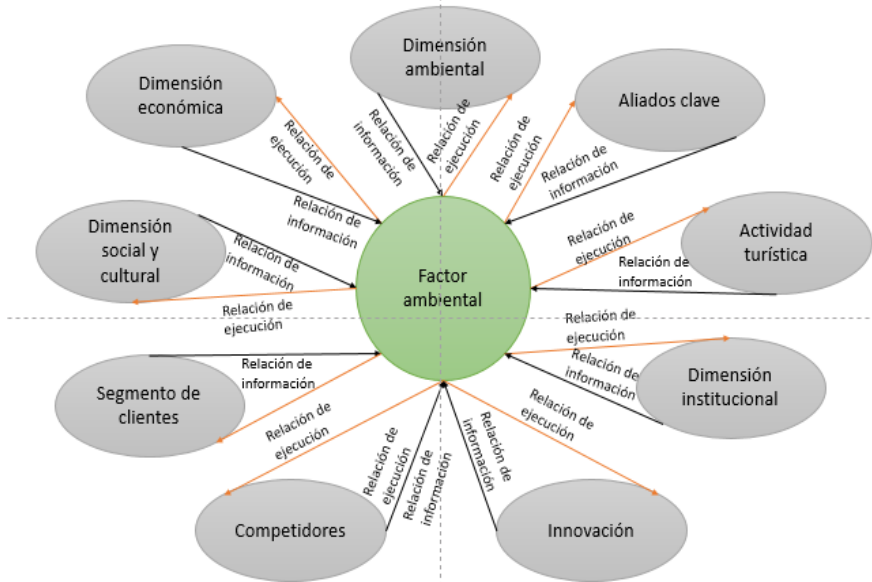
Figura. Elaboración propia.

La relación que tiene el factor con los demás subsistemas es porque gracias a toda la información que estos subsistemas le proporcionan al factor económico este realiza una ejecución, obteniendo un beneficio para la misma empresa.

5.2.5 Construcción del modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes (factor ambiental)

Los factores ambientales de una empresa son todos aquellos internos o externos del ambiente organizacional que pueden afectar de forma positiva o negativa al desarrollo de la empresa. Por otra parte, los factores ambientales son situaciones que suceden en el medio ambiente y las cuales no se pueden controlar, pero afectan a la organización.

Figura 52. Factor ambiental y sus componentes



Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 52 el factor ambiental recibe información de la dimensión ambiental, esta dimensión es la encargada de todas las cuestiones ambientales que rodean a la empresa, y las cuales tienen repercusiones en el mismo factor ambiental, siendo estos factores que no se pueden controlar. Otro de los subsistemas son los aliados clave, estos aliados son elementos que ya sea de forma directa o indirecta ayudan a la realización de la actividad turística y por ende al crecimiento de la empresa. La actividad turística tiene relación de información con el factor ambiental la cual alimenta de la actividad turística y viceversa.

Por otra parte, la dimensión institucional dirige las normas y lineamientos de lo que se puede o no hacer en el factor ambiental, existiendo lineamientos establecidos por las instituciones correspondientes y que afectan directamente a este factor. También la innovación, se relaciona con el factor ambiental en cuanto acciones para tener un mejoramiento o crecimiento de la empresa, tomando siempre en consideración a los competidores, los cuales marcan la pauta de lo que se debe hacer para que la empresa sea competitiva.

Dentro de este factor otro subsistema con el cual se tiene relación de información y de ejecución es el segmento de clientes, al tener bien establecido el segmento de cliente se tiene un mayor

control y una mejor dirección de la organización. Y, por último, los factores a considerar es la dimensión social y cultural y la dimensión económica. Es importante considerar cuestiones sociales y culturales de la región donde se encuentra localizada la empresa, así como cuestiones económicas con la finalidad de tener bien establecidos los recursos y la distribución de estos. Con la finalidad de obtener acciones de ejecución de acuerdo con la información que ha recibido, con la finalidad de obtener una mejora de la empresa.

Con base en lo anterior, se describe de forma particular el análisis de cada una de las subdimensiones para su mayor entendimiento

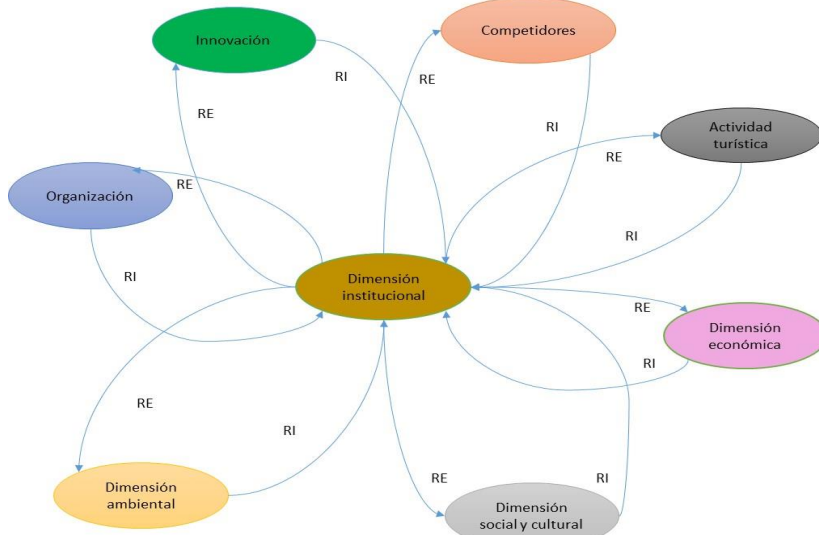
5.3 Mapeo de las dimensiones en cuanto a su relación con sus subsistemas

En esta sección se describe de forma general el tipo de relación que tienen los lienzos o dimensiones con los componentes que se relacionan y los cuales reciben información de esos subsistemas y al recibir esta información les regresan un cambio o modificación teniendo una relación de ejecución con los mismos, esto con el propósito de cumplir con los objetivos planteados por la organización y los cuales tiene como finalidad entender la interrelación de los sistemas y subsistemas mediante un enfoque cibernético.

5.3.1 Dimensión institucional

La dimensión institucional es un elemento que limita o permite las acciones de la empresa en cuanto a lineamientos ya establecidos. Para que esta dimensión realice una acción de ejecución, debe recibir información de otros componentes o elementos con los que se relaciona directamente, entre los que se encuentran, los competidores, la innovación, la actividad turística, la organización, la dimensión ambiental, la dimensión económica y por último la dimensión social y cultural, como se muestra en la Figura 53.

Figura 53 Dimensión institucional y su relación con los otros elementos



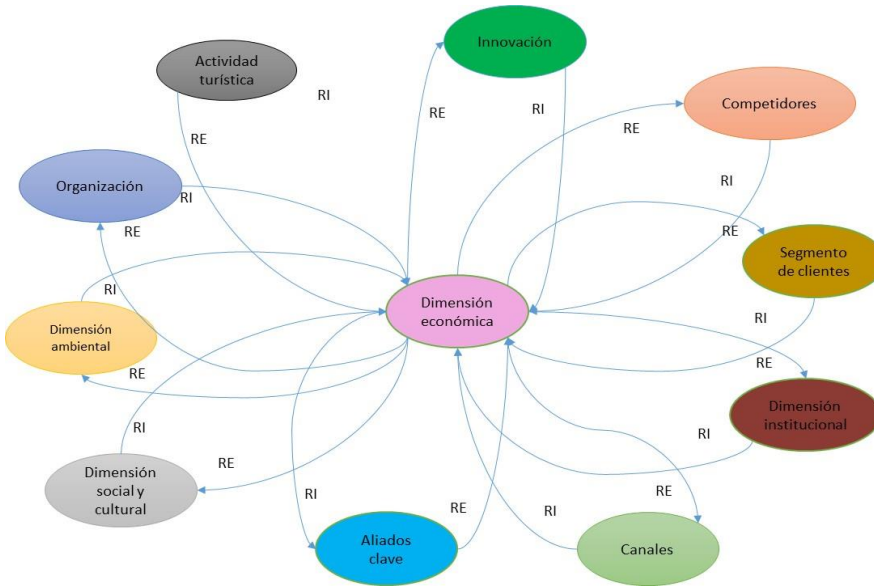
Fuente. Elaboración propia.

Siendo todos estos elementos o componentes los que le envían información a la dimensión institucional del funcionamiento que tienen, sin embargo, esta dimensión realiza ciertas ejecuciones con la información que le fue proporcionada en un inicio, esto con el propósito de entender la relación de cada uno de estos elementos con la dimensión institucional, visualizado desde un enfoque cibernético, el cual permite entender la relación que existe entre ellos. Considerando a su vez los lineamientos y normas ya establecidas por las instituciones competentes.

5.3.2 Dimensión económica

Como se puede ver en la Figura 54, la dimensión económica recibe información de diez de los componentes, entre los que se encuentra la innovación siendo una acción de mejora en el sistema, los competidores los cuales sirven de referencia para mejorar o igualar las acciones. El segmento de clientes, en este elemento de debe de tener bien establecido el cliente objetivo al que se desea llegar con la finalidad de cumplir el objetivo establecido por la empresa, así como de saber aprovechar los recursos.

Figura 54. Dimensión económica y su relación con los otros elementos



Fuente. Elaboración propia.

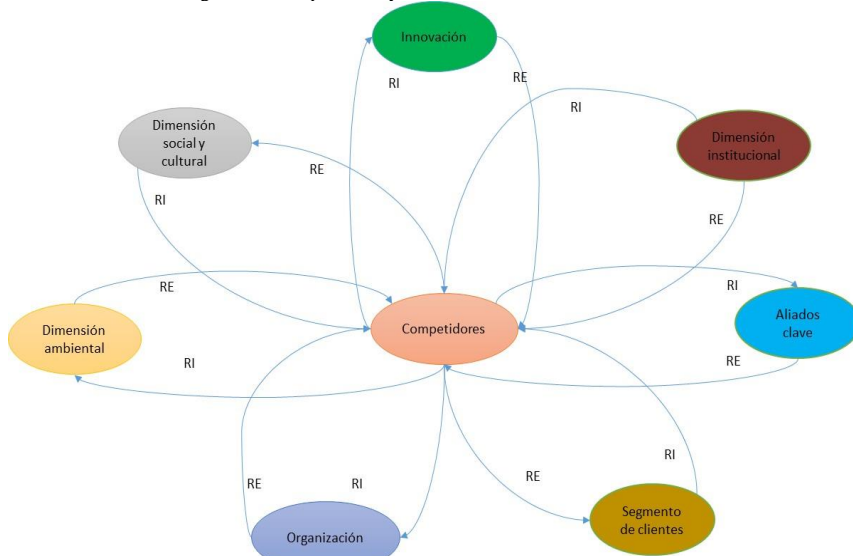
Otro componente es la dimensión institucional la cual marca las normas ya establecidas, así como los lineamientos a seguir para ser competitivos. Los canales son los medios de alcance al cliente objetivo. También los aliados clave son muy importantes ya son aquellos elementos que de forma directa o indirecta hacen que la organización crezca. Por otra parte, la dimensión social y cultural le envía información a la dimensión económica tomando en consideración todos los elementos que afectan al crecimiento de la actividad turística como a la empresa. Otro componente es la dimensión ambiental la cual se ve afectada directamente por el crecimiento y competitividad de la empresa. La organización y la actividad turística son elementos que van ligados a la dimensión económica y al crecimiento y competitividad de la empresa.

Estos componentes le envían información a la dimensión económica y está a su vez realiza una acción de ejecución con dicha información que le fue enviada. En otras palabras, y siguiendo con el enfoque cibernético con el cual están siendo analizadas las relaciones que existen entre dichos elementos, una actúa como sistema de control o sistema conducente y el otro actúa como sistema conducido.

5.3.3 Competidores

Los competidores son todas aquellas empresas que realizan la misma actividad turística o una parte de esa actividad turística, es decir son aquellas empresas que directamente o indirectamente perjudican en la economía de la organización. Sin embargo, los competidores sirven como marco de referencia para mejorar o modificar acciones con la finalidad de la empresa sea competitiva en el mercado. Para ello, es importante que en esta dimensión se comprendan todas y cada una de las relaciones que tiene ese elemento como se puede ver en la Figura 55.

Figura 55. Competidores y su relación con los otros elementos



Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 54, se muestra con base en el enfoque cibernético el tipo de interrelación que tienen los competidores, entre los que se encuentra la innovación, la dimensión institucional, los aliados clave, el segmento de clientes, la organización, la dimensión ambiental y por último la dimensión social y cultural.

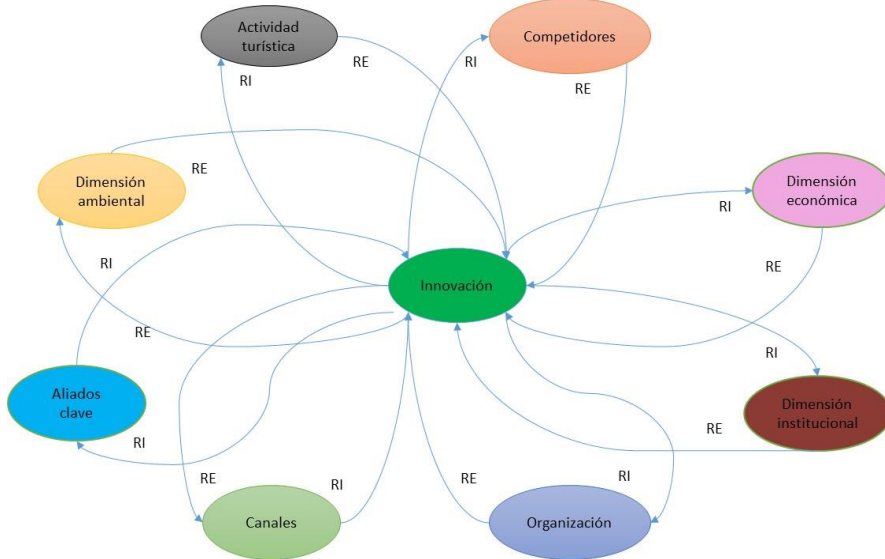
Todos estos son elementos que interactúan con la dimensión de los competidores se debe conocer que es lo que está haciendo la competencia con la finalidad de igualarlo o mejorarlo. Buscando siempre la competitividad y crecimiento de la misma organización. Para lo cual, se

recibe información de cada uno de los componentes antes mencionados y se realiza una acción de mejora.

5.3.4 Innovación

La innovación en una empresa consiste en hacer una implementación de nuevos métodos organizativos en el funcionamiento interno, ya sean métodos o sistemas de gestión de conocimiento. Exigiendo esfuerzos de muchos colaboradores de la parte de la organización los cuales están vinculados a diferentes acciones como se muestra en la Figura 56.

Figura 56. Innovación y su relación con los otros elementos

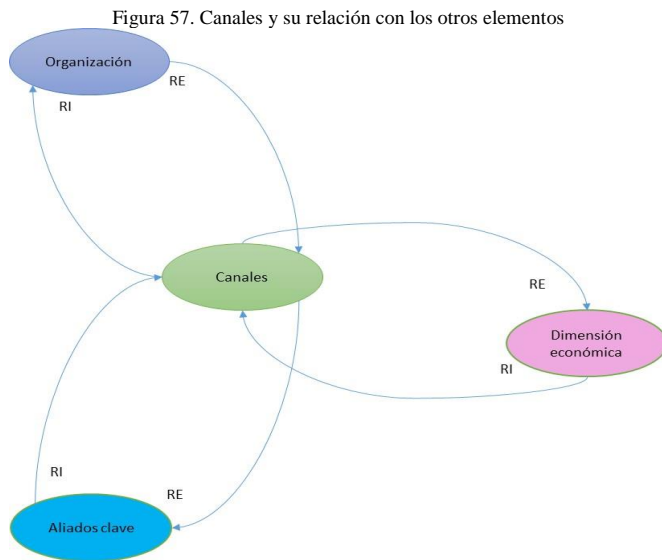


Fuente. Elaboración propia.

Como se puede ver en la Figura 56, la innovación para realizar su acción recibe información de la organización, de los canales, de los aliados clave, de la dimensión institucional, de la dimensión económica, dimensión ambiental, de la actividad turística que se realiza y de los competidores. Generando con ello una acción que permita realizar una acción de mejora para la misma empresa.

5.3.5 Canales

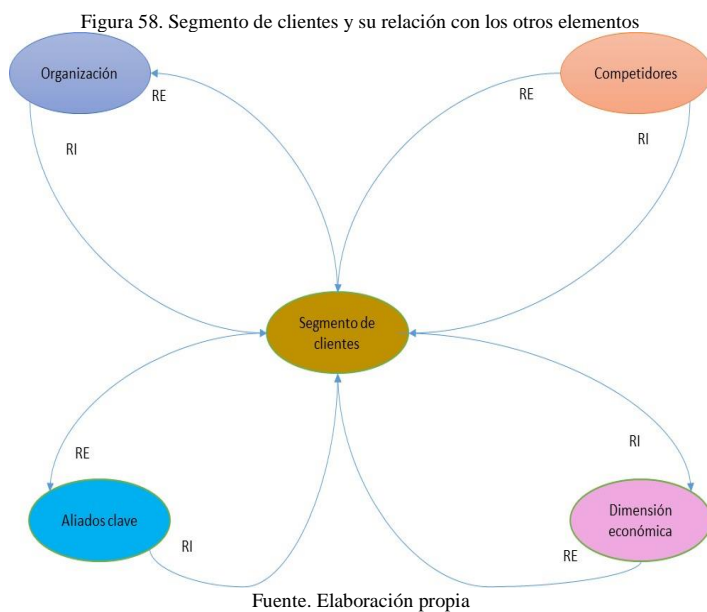
Los canales son los recursos por los que se producen los desplazamientos de los productos o servicios hasta llegar al consumidor final. Para ello como se muestra en la Figura 57, debe relacionarse correctamente con la dimensión económica, con la organización y los aliados clave. Que siguiendo con el enfoque cibernético uno de los subsistemas actúa como un sistema conducido y el otro como un sistema conducente, el cual recibe información y este a su vez realiza una acción de ejecución con el propósito de tener un mejoramiento de la misma dimensión.



5.3.6 Segmentos de clientes

Para tener bien definido el segmento de clientes se deben seleccionar aspectos en común, permitiendo a las empresas tener una clasificación del tipo de población al que se desea llegar, de acuerdo con el tipo de producto o servicio que se está ofreciendo.

Con base en lo anterior y se puede visualizar que para tener bien definido el segmento de clientes en esta investigación y de acuerdo con el tipo de actividad que realiza la empresa se deben considerar ciertos elementos, entre los que se encuentra la organización, los competidores, los aliados clave y la dimensión económica. Dichos elementos envían información al segmento de clientes y este a su vez realiza acciones que mejoran el funcionamiento de este.



Como se pudo visualizar en la Figura 58, y siguiendo con el enfoque cibernético se puede apreciar la importancia de tener bien establecido y delimitado el cliente objetivo, esto con el propósito de que la empresa mejore sus procesos y tenga un crecimiento y competitividad en el mercado.

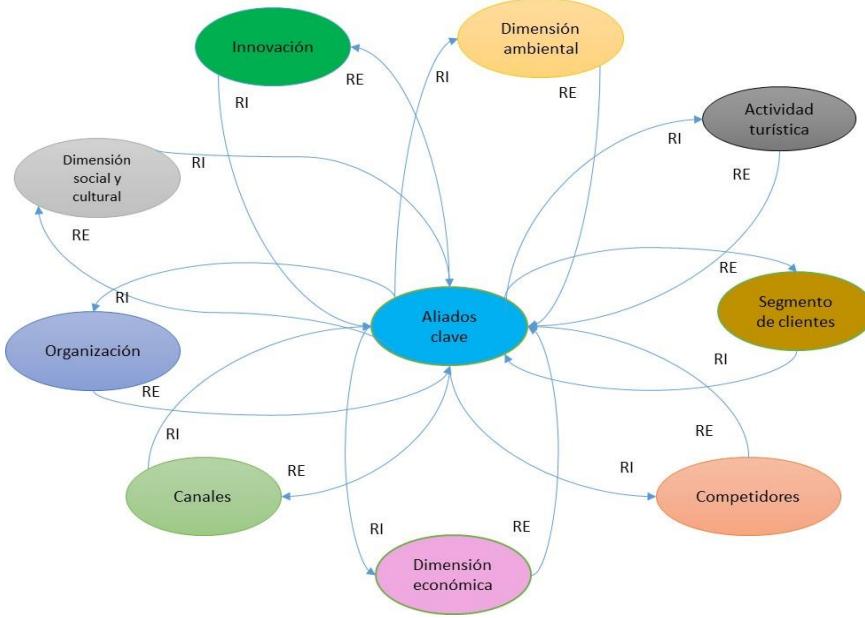
5.3.7 Aliados clave

Los aliados clave que tiene una empresa son aquellas alianzas que le ayudan a crecer y funcionar de manera óptima. Para este trabajo de investigación y siguiendo con el enfoque cibernético tiene relación con la dimensión ambiental, con la actividad turística que se realiza, con el

segmento de clientes ya establecidos, con la competencia o competidores, la dimensión económica, los canales, la organización, la dimensión social y cultural y por último con la innovación.

Estos componentes le envían información a la dimensión de los aliados clave con la finalidad de contribuir en el mejor funcionamiento de la empresa y este a su vez le regresa una acción con la finalidad de tener un mejoramiento y competitividad de la empresa.

Figura 59. Aliados clave y su relación con los otros elementos

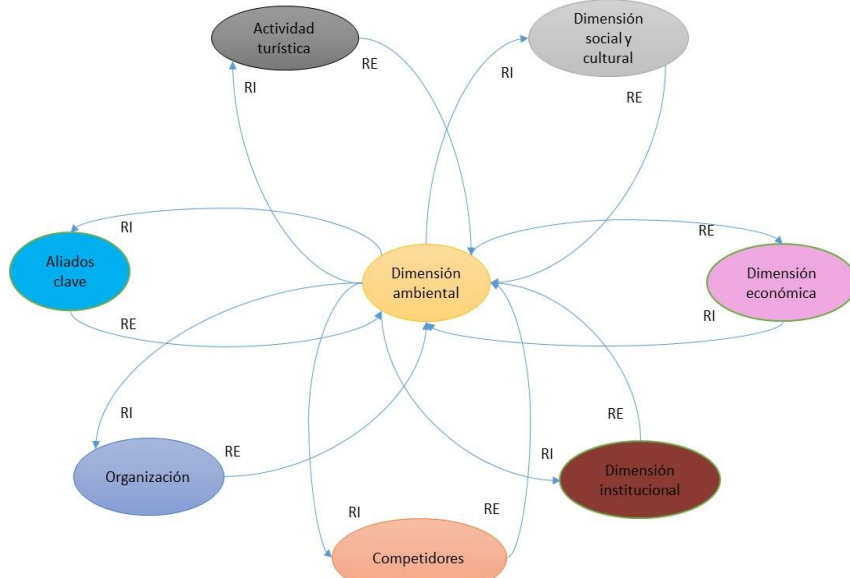


Fuente. Elaboración propia

5.3.8 Dimensión ambiental

La dimensión ambiental es un sistema de acciones o elementos, los cuales integran todo el trabajo alrededor del medio ambiente. Esta dimensión es comprendida como elementos que conciernen a la sustentabilidad.

Figura 60. Dimensión ambiental y su relación con los otros elementos



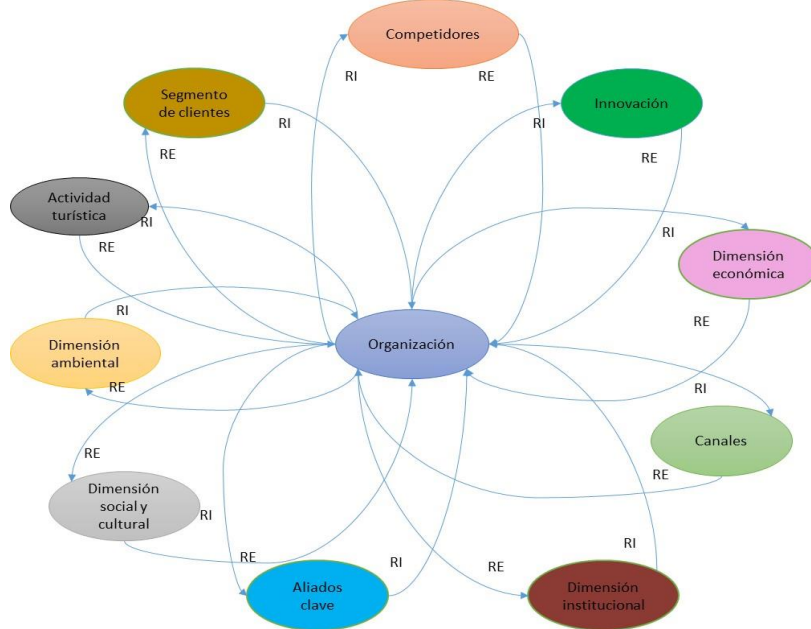
Fuente. Elaboración propia

En este trabajo de investigación como se puede ver en la Figura 60, la dimensión ambiental tiene relación en el modelo de negocios con la actividad turística, la dimensión social y cultural, la dimensión económica, la dimensión institucional, los competidores, la organización y por último los aliados clave. Que al considerar el enfoque cibernético para comprender la relación que existe entre los elementos esta dimensión tiene relación con los componentes, estos están relacionados de forma directa o indirecta con el mismo. Generando a su vez un sistema de control y un sistema conducido en un determinado momento.

5.3.9 Organización

En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión de la misma organización. La organización o empresa es un sistema el cual tiene relación con otros subsistemas, los cuales hacen que este se complemente y funcione de la mejor manera. Para que una organización funcione de la mejor manera debe recibir información de varios elementos o componentes como se muestra en la Figura 61.

Figura 61. Organización y su relación con los otros elementos



Fuente. Elaboración propia

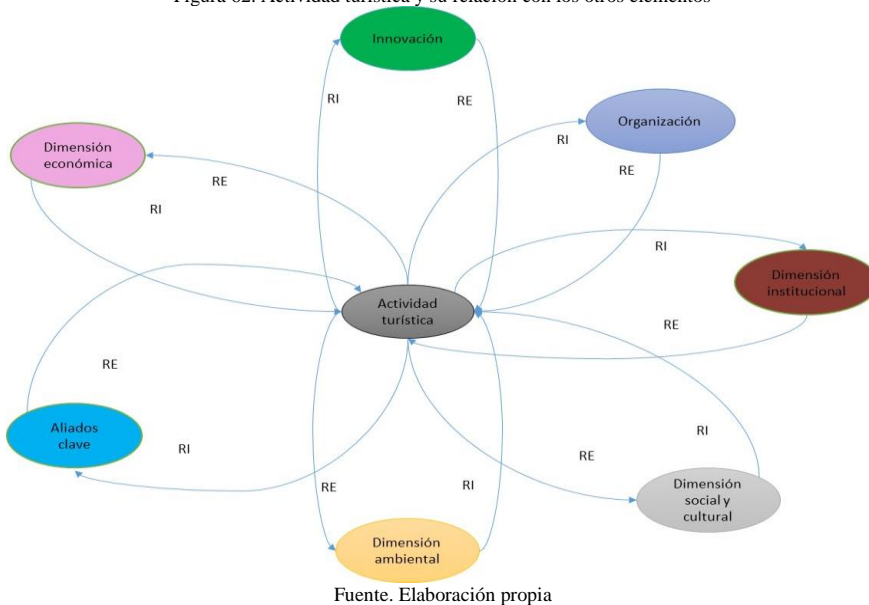
Con base en lo anterior y siguiendo con el análisis del enfoque cibernético la organización actúa como un sistema de control el cual conduce a los componentes que se relacionan con el sistema, sin embargo, también es un sistema conducido en algún momento de la interrelación. La organización recibe información y realiza a su vez una acción de ejecución de los demás componentes, entre los que se encuentran los competidores, la innovación, la dimensión económica, los canales, la dimensión institucional, los aliados clave, la dimensión social y cultural, la dimensión ambiental, la actividad turística y el segmento de clientes.

Siendo todos ellos elementos los cuales proporcionan información a la misma organización para que la empresa realice acciones tomando como base la información que le fue proporcionada. Todo esto con la finalidad de que la empresa crezca y sea competitiva en el mercado. Dependiendo de la actividad turística que desarrolle y considerando a su vez las características de la zona de ubicación de la misma organización. Tomando en consideración su crecimiento y competitividad con base al modelo de negocio que tenga, que rediseñe o modifique para su mejor funcionamiento.

5.3.10 Actividad turística

La actividad turística son todas aquellas acciones que realizan las personas durante su estancia y viajes a lugares distintos al de su entorno habitual. Para que la actividad turística tenga un buen funcionamiento debe de ser complementada con otros de los componentes que se encuentran en los modelos de negocio como se muestra en la Figura 62.

Figura 62. Actividad turística y su relación con los otros elementos

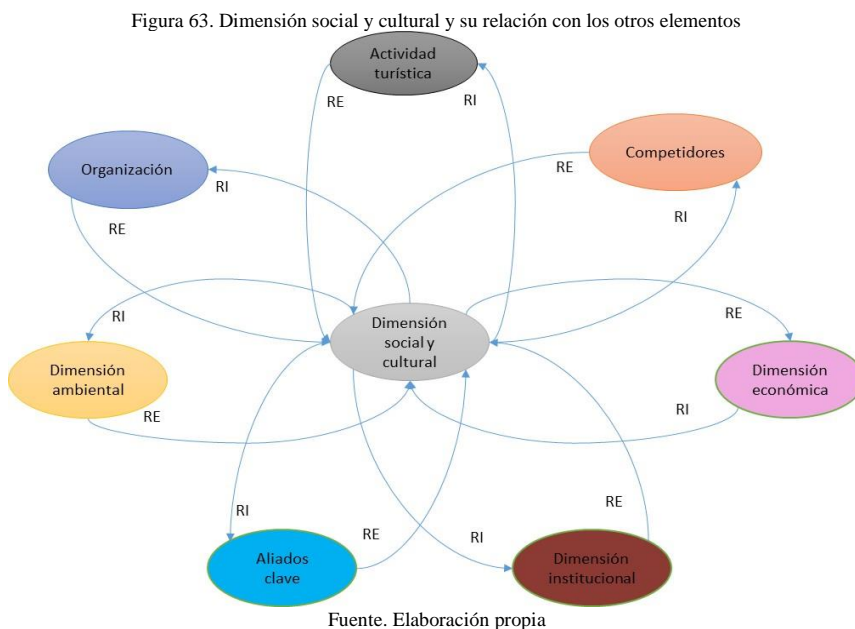


Fuente. Elaboración propia

Entre los que se encuentra la innovación a las diferentes actividades que se ofrecen a los turistas, la organización, es decir la buena composición de la empresa u organización que ofrece el producto o servicio, tener una buena relación con la dimensión institucional la cual debe seguir con las normas y lineamientos ya establecidos al realizar cualquier actividad distinta a la que ya se realizaba, además de buscar certificaciones de la misma organización. Por otra parte, también debe considerar la dimensión social y cultural, tomando en consideración los usos y costumbres de la región donde se lleva a cabo la actividad turística, el respeto y cuidado por cuestiones ambientales en la dimensión ambiental, así como la dimensión económica para ver si se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo dichas acciones y por último los aliados clave que son los que de forma directa o indirecta hacen posible el crecimiento de la empresa y la competitividad de la misma.

5.3.11 Dimensión social y cultural

La empresa en sí es una acción social y cultural. Y más si se habla de una empresa turística la cual está relacionada directamente con cuestiones sociales y culturales. Para lo cual la cultura es abordada desde dos enfoques la cultura organizacional y la cultura de la región o zona de ubicación. La cual está ligada a la relación de diferentes componentes para su mejor funcionamiento como se muestra en la Figura 63.

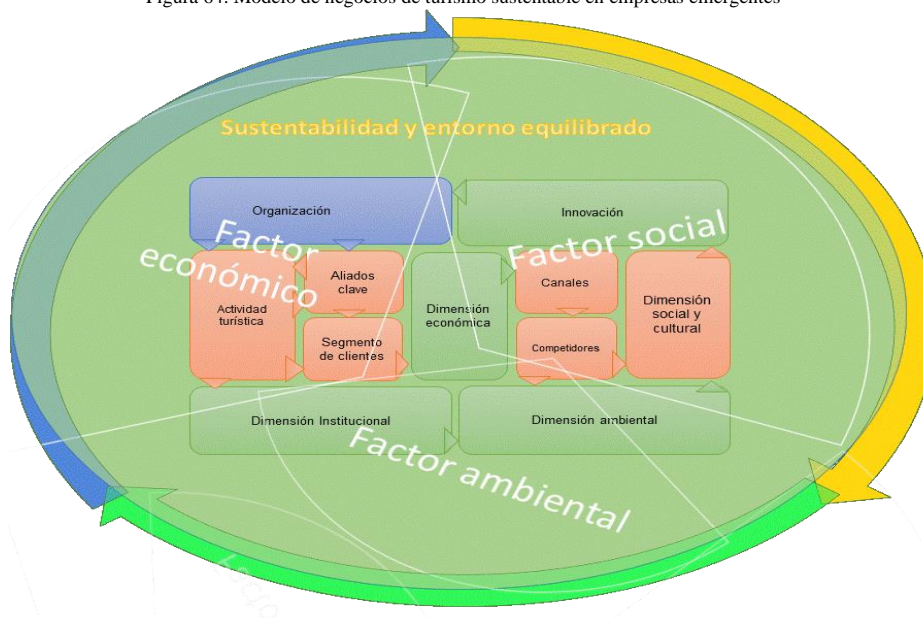


Como se puede visualizar en la Figura 63 la dimensión social y cultural recibe información de la actividad turística que se desarrolla, así también recibe información de los competidores directos e indirectos, de la dimensión económica, de la dimensión institucional, de los aliados clave, de la dimensión ambiental y por último de la organización. Esto con la finalidad de analizar dicha información y posteriormente realizar acciones de rediseño, implementación o mejora en el modelo de negocios de la misma empresa.

5.4 Modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes

Tomando como base lo anterior, el modelo de negocios de forma sintética esta mostrado a continuación para su mayor entendimiento, donde se muestran las once dimensiones del modelo de forma general, cumpliendo con los factores de sustentabilidad y siguiendo en enfoque cibernético el cual se siguió de base para su interpretación entre las relaciones de los subsistemas y sus suprasistemas como se muestra en la Figura 64.

Figura 64. Modelo de negocios de turismo sustentable en empresas emergentes



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo de negocios de turismo sustentable está direccionado a empresas emergentes de turismo, localizadas en la Sierra Otomí Tepehua. Teniendo como finalidad seguir los principios de sustentabilidad, cumpliendo con los objetivos planteados en la agenda 2030, además de buscar un crecimiento y competitividad en este tipo de empresas para no perderse en el tiempo, sino mantenerse mejorando la económica no solo de la empresa sino de la región, al igual que crear una nueva cultura, concientización y aprovechamiento de sus recursos tangibles e intangibles. Al mismo tiempo de cubrir las necesidades actuales sin provocar problemas futuros.

CAPÍTULO VI. CASOS DE APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS DE TURISMO SUSTENTABLE EN EMPRESAS EMERGENTES

“La innovación es lo que distingue a un líder, de los demás”
Steve Jobs

Los casos de aplicación se seleccionaron de acuerdo con tres giros turísticos importantes de la región de Acaxochitlán Hidalgo. Estos tres giros son: Hospedaje (hoteles y cabañas), servicios de comida y productos y servicios turísticos (como venta de artesanías, servicio de terapias alternativas).

Estas empresas fueron seleccionadas en cuanto a los giros y a la disponibilidad de los representantes y colaboradores. Es importante mencionar que, en un inicio las empresas identificadas fueron veintinueve unidades económicas, de las cuales dos unidades económicas estaban enfocadas a centros de medicina tradicional, siete a hoteles, ocho a cabañas, dos a hotel-restaurante, siete a restaurantes y tres unidades económicas dedicadas al ecoturismo.

Sin embargo, de estas veintinueve unidades económicas solo nueve fueron las empresas interesadas en el análisis de su modelo de negocios, en cuanto a la disponibilidad e interés del representante de la empresa. Es por ello, que las unidades económicas analizadas en esta investigación son de nueve. Entre las que encontramos a tres empresas dedicadas a la producción de artesanías, como es Artesanías regionales, Puesto de artesanías, y Artesanías de bordados y chaquiras. Una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios siendo la empresa Cocina tradicional Doña Cris. Grupo FFF, que se dedica a la elaboración de comida, a promover el turismo rural y a ofrecer el servicio de médicos tradicionales.

También se encuentra el Hotel Tonacalli la casa del sol y Rancho la Joya Acaxochitlán que se dedican a ofrecer el servicio de hospedaje. En otro giro se encuentra a Temazcal Tonaquiahuitl dedicado a promover el servicio de medicina tradicional a través de uso de temazcal, y por último la empresa de Wake up camp la cual es una empresa por ofrecer un servicio de campamento de conciencia.

Con base en lo anterior se puede ver que dentro de las nueve unidades económicas existen diferentes giros, el de comida, el de hospedaje, el de artesanías, de terapias alternativas y el campamento. Todas ellas relacionadas a turismo sostenible en empresas emergentes, las cuales buscan tener un crecimiento y ser competitivas en el mercado.

6.1 Artesanías regionales

Esta empresa está enfocada a la elaboración de artículos artesanales de madera. La cual se encuentra localizada en la comunidad del “Vado en la presa del Tejocotal”, en Acaxochitlán, Hidalgo. En esta empresa se encuentran solo tres colaboradores que realizan la elaboración y venta del producto.

6.1.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico se tuvo que poner una ponderación a cada una de las respuestas del instrumento de evaluación. Generando con esto una comparación de lo que sería el comportamiento del modelo de negocio contra como es en realidad su modelo de negocios, tomando en consideración las once dimensiones por las que está integrado el modelo de negocios propuesto.

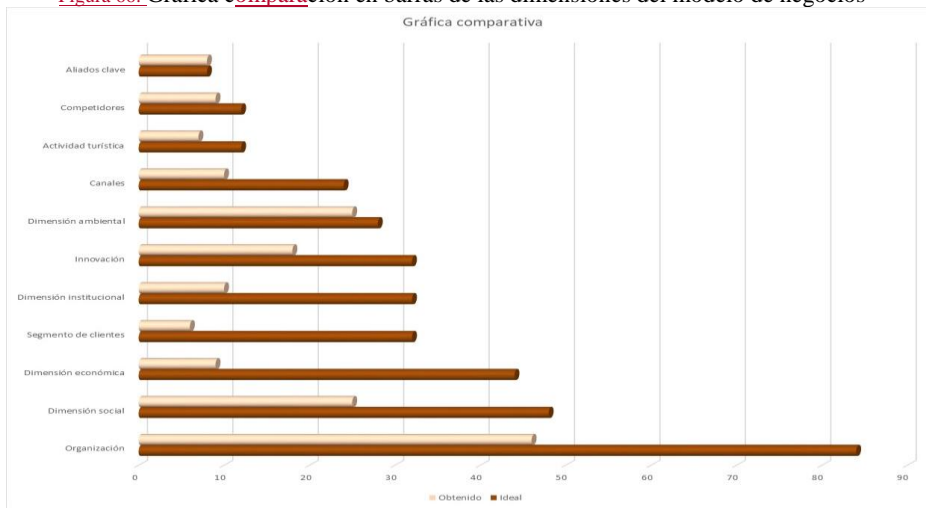
Figura 65. Grafica comparativa de las áreas de oportunidad



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo este análisis se pudo observar a través de gráficas su comportamiento y cuáles son las áreas de oportunidad que tiene cada empresa en cuento a la comparación que se realizó de un panorama ideal contra un panorama ideal. Para ello, se observa en la Figura 65 y 66 como es el comportamiento del modelo de negocios para la empresa de Artesanías regionales.

Figura 66. Grafica comparación en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

Con base al diagnóstico realizado se identificaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Artesanías Regionales. Dichas áreas son: la organización, el segmento de clientes, los canales de distribución y comercialización, la dimensión económica, la dimensión institucional, dimensión social y por último la innovación. Teniendo a la actividad turística, los competidores, la dimensión ambiental y los aliados clave con un enfoque de sustentabilidad.

Como se puede visualizar en la Figura 65 y 66, el aspecto de la organización es donde existe mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, en esta área se refiere a lo que es la planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. Sin embargo, existen algunas otras áreas que se podrán modificar como la dimensión institucional, esta área está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza.

Otra área de oportunidad es la parte económica en la cual se deben generar estrategias de innovación para que la empresa se mantenga con el tiempo y tenga un crecimiento. Otro elemento importante son los canales o medios de comercialización y marketing que la empresa utiliza para darse a conocer y tener un crecimiento. En otro tenor importante, es el segmento de clientes, dicho segmento debe estar en función a la actividad turística, y se deben buscar estrategias de innovación para dar cumplimiento con las necesidades e intereses de los turistas.

Para ello se realizó un FODA teniendo como finalidad hacer un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y las oportunidades que tiene esta empresa como se puede ver en la Tabla 18.

Tabla 18. FODA de la empresa Artesanías Regionales

FODA							
Fortalezas		Oportunidades		Debilidades		Amenazas	
F1	Artesanías originales basadas en diseños únicos (madera)	O1	Satisfacción del cliente con base a generar productos que le produzcan complacencia.	D1	Economía familiar	A1	Proveedores
F2	Valores organizacionales (lealtad)	O2	Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista	D2	No tener garantizado un salario fijo	A2	Competencia laboral
F3	Recurso de materias de prima mano	O3	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal	D3	No se cuenta con un plan en el modelo de negocio	A3	Actividades de las comunidades locales cercanas
F4	Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia	O4	Implementación de Marketing/acciones comerciales y comercialización	D4	No existe un control de procesos	A4	Creencias e ideologías de los visitantes
F5	Habilidades para desarrollar el trabajo	O5	Uso de redes sociales para difundir los atractivos del lugar y atraer más visitantes	D5	Producción en cuenta a demanda	A5	Falta de educación ambiental de los turistas
F6	Valor añadido	O6	Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias	D6	No existe una distribución de sus productos fuera del área local	A6	Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre.
F7	Impacto al turismo	O7	Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva	D7	Obtención de la facilidad de los recursos	A7	Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

F8	Se encuentran dentro de su región	O8	Dar un buen servicio al cliente	D8	Manejo inadecuado de los desechos	A8	Competencia laboral directa
----	-----------------------------------	----	---------------------------------	----	-----------------------------------	----	-----------------------------

Continuación de la Tabla 18

F9	Es una empresa familiar	O9	Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los productos	D9	Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios	A9	Competencia laboral indirecta
F10	Repartición equitativa de las ganancias	O10	Impacto social para hacer frente a un medio cambiante	D10	Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales	A10	Intereses del turista
F11	Valor ambiental	O11	Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región	D11	No se cuenta con un plan estratégico	A11	Actualización de la infraestructura
F12	Motivación	O12	Patrimonio histórico, social, cultural y natural	D12	No tener una estabilidad económica	A12	Intereses de la producción para trabajar
F13	Venta de artesanías en un espacio rural establecido	O13	Medios de información para difundir sus productos	D13	Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas	A13	Tener diferencias en la organización por cuestiones familiares
F14	Generación del empleo local	O14	Desarrollo de marca propia	D14	Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios	F14	Generación del empleo local
F15	Incremento en los niveles de vida	O15	Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de	D15	Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la		

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Centrado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Centrado, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Fuente: 11 pto

			<u>servicios en la región</u>		<u>implicación del personal dentro de la empresa</u>	
--	--	--	-------------------------------	--	------------------------------------------------------	--

Continuación de la Tabla 18

<u>F16</u>	<u>Aprovechamiento de su creatividad para generar artesanías</u>	<u>O16</u>	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	<u>D16</u>	<u>No estar preparados al cambio</u>
<u>F17</u>	<u>Conocimiento de los procesos de elaboración de artesanías</u>	<u>O17</u>	<u>Calidad del producto</u>	<u>D17</u>	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>
<u>F18</u>	<u>Reflejo de la cultura regional en sus productos</u>	<u>O18</u>	<u>Estructura de costos para establecer bien el costo del producto</u>	<u>D18</u>	<u>Medios de transporte necesarios</u>
<u>F19</u>	<u>Precios accesibles al turista</u>	<u>O19</u>	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y productos</u>	<u>D19</u>	<u>Rotación de personal</u>
<u>F20</u>	<u>Productos con una utilidad específica para el comprador</u>	<u>O20</u>	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el producto</u>	<u>D20</u>	<u>No contar con equipo actual para la producción</u>
		<u>O21</u>	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>		
		<u>O22</u>	<u>Habilidades de gestión</u>		

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 18, fueron analizadas todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de artesanías regionales con la finalidad de crear 33 estrategias que sean aplicadas en las áreas de oportunidad con el propósito de mejorar su modelo de negocios y por lo tanto el funcionamiento de la empresa, promoviendo el crecimiento de esta. Para ello, se hace una propuesta de estrategias como se muestra en la Tabla 19. De acuerdo con las áreas de oportunidad se hizo la propuesta de algunas estrategias que la empresa Artesanías Regionales podría implementar con la finalidad de que tenga un crecimiento empresarial de su modelo de negocios sostenible. Dichas estrategias tienen un objetivo en específico y planes de desarrollo, así como una periodicidad de la realización de estas. Es decir,

son a largo, mediano y corto plazo como se muestran en la Tabla 19, Tabla 20 y Tabla 21. Clasificadas de acuerdo con su plazo de tiempo.

Tabla 19. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el buen aprovechamiento de los recursos.</u>
<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del producto, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de producto que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>
	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>

Con formato: Interlineado: 1.5 líneas

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los productos, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños</u>
-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación de la Tabla 19

<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa</u>	<u>Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos.</u>
		<u>Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos</u>
		<u>Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias.</u>
<u>Incremento del empleo local</u>	<u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u>	<u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u>
<u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u>	<u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u>	<u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u>
<u>Conservación de los entornos naturales</u>	<u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de estos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u>	<u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo a las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>
	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

	<u>Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los productos a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 20

<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Hay que indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias para su estancia en la región.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por</u>

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

	<u>cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u>
--	---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización</u>	<u>Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del producto y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del producto.</u>	<u>Crear un tabulador de costos y precios del producto, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los productos, la calidad del mismo y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del producto y a la competencia.</u>
	<u>Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.</u>	<u>Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.</u>
<u>Control de desechos</u>	<u>Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.</u>	<u>Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de los mismos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.</u>
<u>Medios de difusión</u>	<u>Utilizar redes sociales como medio de difusión de los productos que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los productos que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.</u>	<u>Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el producto de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.</u>
	<u>Mejorar la difusión de los productos mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los productos.</u>	<u>Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de producto.</u>
<u>Conocimiento de las actividades de</u>	<u>Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de</u>	

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

las comunidades cercanas	comercialización para incrementar el turismo en la región.	Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.
--------------------------	------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación con la Tabla 21

Perfil de puesto	Determinar el perfil de puesto de acuerdo con las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.	Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.
Calidad de los productos	Tener un mejoramiento de los productos y la calidad de estos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y productos.	Mejoramiento de diseños de los productos, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los productos, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.
Cliente objetivo	Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el producto, relacionándose directamente con los consumidores.	Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.
Conocimiento intangible	Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de productos, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de productos.	Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.
		Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuación con la Tabla 21

<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los productos, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los productos. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los productos, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>
<u>Planificación y control de los procesos y productos</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en producto terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y productos.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud. Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Tablas 19, 20 y 21 se realizó el cruce de estrategias, con el objetivo de tener bien identificado cuales de estas estrategias generan un mejoramiento en el modelo de negocios, esto a través de la aplicación de estrategias.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Izquierda

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda

Con formato: Izquierda

Tabla 24. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																			
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
		E10	E10/E16		E17		E10	E10	E10/E19	E10/E16		E4/E10	E4/E10	E19		E10	E10		E10
		E10	E10		E17		E10	E10	E10/E11/E15	E10/E15/E29		E10/E11/E15	E10/E11/E15			E10/E11/E22	E10		E10
		E10/E13/E20	E10/E13/E20	E13	E13		E10/E20	E8/E10/E13/E20	E10/E13/E20	E20		E8/E10/E13	E8/E10/E13		E13	E8/E10/E13	E10		E10
		E10/E13	E10/E13	E13	E13		E10	E8/E10/E13	E10/E13			E8/E10/E13	E8/E10/E13		E13	E8/E10/E13	E10		E10
		E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9		E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28		E8/E9	E9	E28	E28
E2 1		E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	E13/E28	E9/E13		E2/E28	E1/E7/E14/E20/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	E1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E28	E13	E9/E13	E9	E28	E13
		E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E20	E13	E9/E13		E2/E20	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E13	E6/E	E8/E9/E10/E13/E14	E9/E10		E10
	E2	E9/E15/E27	E9		E9		E2/E27	E11/E15/E22/E27	E9/E15			E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9		E28
		E27			E18/E23		E2/E27	E11/E23/E27				E11	E11			E11/E12/E27	E23	E28	E28
		E15/E27			E18/E23		E2/E27	E11/E15/E23/E27	E15			E11/E15	E11/E15			E11/E12/E27	E23	E28	E28
		E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	E13	E13/E24		E2/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	E10		E10
	E2	E10	E10					E2/E10	E8/E10/E13	E10/E13		E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13		E13	E8/E10/E13	E10		E10
E2 6		E7/E14/E15	E7		E18			E7/E14	E11			E11/E14	E7/E11/E14	E14		E12	E26		E28
		E15/E27						E11/E15/E27	E15			E15	E15			E12/E27			E28
	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9		E2/E28	E2/E10/E28	E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28		E9/E10	E9/E10	E28	E28
	E2							E2					E2						E28
E3 2	E2	E1/E2/E3/E7/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3		E2/E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E14/E28	E2/E7/E14/E28	E14/E28					E28
E3		E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E28	E3/E13		E2/E28	E1/E3/E6/E7/E14/E10/E20/E28	E1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	E1/E3/E6/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	E13	E10/E13	E10	E28	E28
																E29			E28
E2 5	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	E13/E25			E7/E10/E14	E8/E10/E13	E7/E10/E13/E14		E8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	E14	E13	E8/E10/E13	E10		E10

Fuente: Elaboración propia

Vertical column of 20 'Con formato' buttons with dropdown arrows, corresponding to the rows of the table.

Tabla 25. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	E4/E16	-	-	-	-	E4/E16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E25	E25	E24	E24	-	E24/E25	E24	E22	E24	E22/E24	E24	E24	E4/E24	E4/E24	-	E22	E22	E26	-	-	-	-	-
E25/ E26	E25	-	-	-	E23/E25	E23	-	-	E23	-	-	-	-	-	-	E12	E23/E26	E23	-	-	-	-
-	-	-	-	-	E17/E23	E23	E29	-	E11/E15/E23	E29	-	E11	E11	-	-	E11/E29	E23	E23	-	-	-	-
-	-	E27/E28	E5/E28	E28	E23	E23	E5/E22/ E28/E29	E28	E11/E22/E23 /E27/E28	E28/E29	E28	E11/E28	E11/E28	E28	E22	E11/E12 /E22/E27 /E29	E23	E23/E28	E28	-	-	-
-	-	E10/E13/E27	E5/E10/E13/ E28	E13	E13/E23	E23	E5/E22/ E29	E10/ E29	E8/E10/E13/ E22/E23/E27	E10/E13/E29	-	E8/E10/E13	E8/E10/ E13	-	E13/E22	E8/E10/ E12/E13 /E22/E27 /E29	E10/E23	E23	E23	E10/E13	-	-
-	-	E27	-	-	E23	E23	E22	-	E22/E23/E27	-	-	-	-	-	E22	E22/E27	E23	E23	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E4	E4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E4	E4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	-	E29	-	E4	E4	-	-	E29	-	-	-	-	-	-
E21	-	E6/E21	E6	-	-	-	-	E6/E21	E6	E6	E6	E6	E6	E6	E6	-	-	-	-	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/ E10	E6/E7/E9/E10	-	E9	-	-	E6/E7/ E10	E6/E10	E6/E7/E9/ E10	E6	E6/E9/E10	E6/E7/ E9/E10	E6/E9	E6	E9/E10	E9/E10	-	-	E10	-	-
E3/E21/E26	E2	E1/E3/E6/ E7/E9/E10/ /E13/E20/ E21/E24/E28	E1/E3/E6/E7/ /E9/E10/E13/ E20/E24/E28	E3/E13/E28	E3/E9/E13/ E23/E24	E23/E24	E28	E1/E2/ E3/E6/ 6/E7/ E10/E20/E24 /E28	E1/E3/E6/ /E10/E11/E13/ E15/E20/E23/ E24/E28	E1/E3/E6/ E7/E9/E10/ /E13/E15/ E20/E21/E24/ E28	E1/E3/E6/ E6/E12/E20/E24/ /E28	E1/E6/E8/E9/ /E10/E11/E13/ E24/E28	E1/E2/ E6/E7/E8/ /E9/E10/ /E11/E13/ E15/E24/E28	E6/E9/E15E 21/E28	E6/E13	E8/E9/E10/ E11/ E13	E9/E10/E23	E23/E28	E3/E10/E13/E28	-	-	-
E3	-	E3/E6/E9/ E13/E14/E24/ E27/E28	E3/E6/E9/E13/ E16/E24/E28	E3/E13/E28	E3/E9/ E13/ E24	E24	E28/E29	E6/E14/ E15/ E24/ E28	E3/E6/E11/ E15/E24/ E27/E28	E3/E6/E9/ E13/E14/ E15/E16/E24/ E28/E29	E3/E6/ E24/ E28	E4/E6/E9/E13/ E14/E15/ E24/E28	E4/E6/ E9/E11/ E14/ E15/ E28	E6/E9/E14/ E15/ E28	E6/E13	E9/E11/ E13/E27/ E29/E30	E9	E28	E3/E10/E13/E28	-	-	-

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Fuente: Elaboración propia.

Con base al diagnóstico realizado se identificaron áreas de oportunidad para desarrollar un modelo de negocio sostenible en la empresa Artesanías Regionales, en la organización, el segmento de clientes, los canales de distribución, la dimensión económica, la dimensión institucional, dimensión social y ambiental. Teniendo a la actividad turística, los competidores, la dimensión ambiental y con un enfoque de sustentabilidad.

Como se puede visualizar en todo el análisis, el aspecto de la organización es la mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, a lo que es la planeación organizacional de la empresa, el conocimiento organizacional de manera general. Sin embargo, existen algunas áreas que se pueden modificar como la dimensión institucional, esta área está enfocada en actividades constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas estrictas de la actividad que se realiza. Otra área de oportunidad es la parte económica, generar estrategias de innovación para que la empresa se mantenga en constante crecimiento. Otro elemento importante son los canales o medios de marketing que la empresa utiliza para darse a conocer y tener un segmento de clientes importante, es el segmento de clientes, dicho segmento debe estar relacionado a la actividad turística, y se deben buscar estrategias de innovación para dar cumplimiento a los intereses e intereses de los turistas.

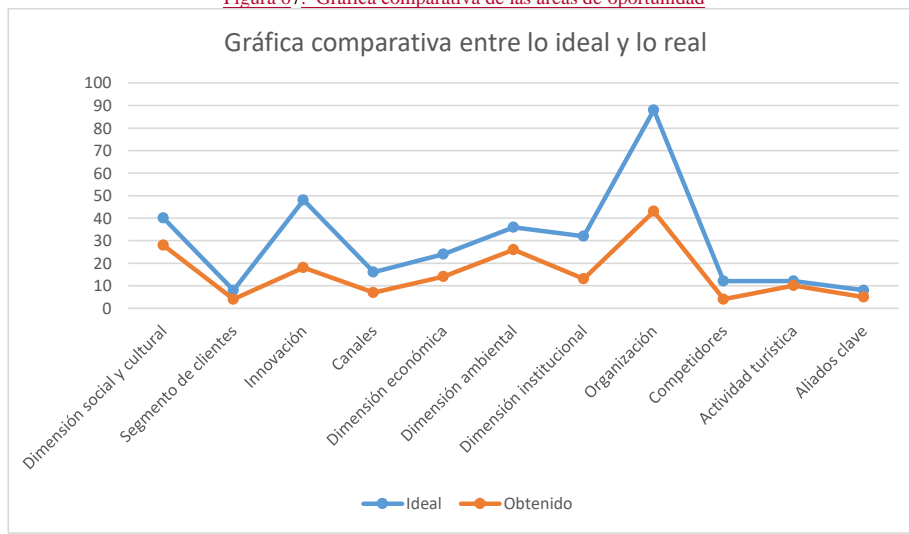
6.2 Puesto de Artesanías

Es una empresa que está enfocada a la elaboración de artículos artesanales de madera. La cual se encuentra localizada en la comunidad del “Vado en la presa del Teiocotal”, en Acaxochitlán, Hidalgo. En esta empresa se encuentran solo dos colaboradores que realizan la elaboración y venta del producto, es una empresa familiar donde cada uno de los participantes forman parte del proceso de producción de los artículos de madera y bordados

6.2.1 Diagnóstico

Para el diagnóstico se le asignó una ponderación a cada una de las respuestas del instrumento de evaluación, con el propósito de tener una comparación de lo que sería el comportamiento del modelo de negocio contra como es en realidad su modelo de negocios, tomando en consideración las once dimensiones por las que está integrado el modelo de negocios propuesto.

Figura 67. Grafica comparativa de las áreas de oportunidad

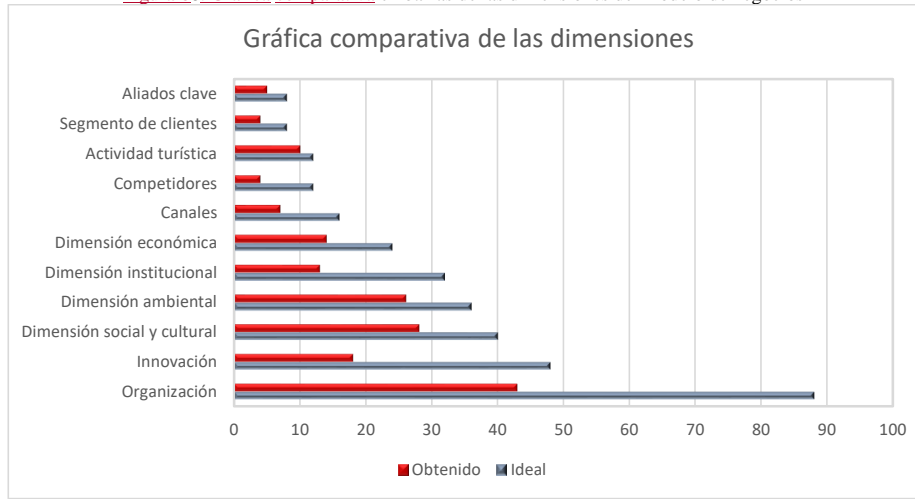


Fuente: Elaboración propia

Teniendo este análisis se pudo observar a través de gráficas su comportamiento y cuáles son las áreas de oportunidad que tiene cada empresa en cuenta a la comparación que se realizó de un

panorama ideal contra un panorama ideal. Para ello, se observa en la Figura 67 y 68 como es el comportamiento del modelo de negocios para la empresa Puesto de artesanías.

Figura 68. Gráfica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

Teniendo lo anterior, se pudo visualizar cuales son las áreas de oportunidad de la empresa Puesto de artesanías, analizando cuales son las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y las oportunidades que tiene esta empresa como se puede ver en la Tabla 26.

Continuación de la Tabla 26

F9	<u>Es una empresa familiar</u>	O9	<u>Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los productos</u>	D9	<u>Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios</u>	A9	<u>Competencia laboral indirecta</u>
F10	<u>Repartición equitativa de las ganancias</u>	O10	<u>Impacto social para hacer frente a un medio cambiante</u>	D10	<u>Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales</u>	A10	<u>Intereses del turista</u>
F11	<u>Valor ambiental</u>	O11	<u>Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región</u>	D11	<u>No se cuenta con un plan estratégico</u>		
F12	<u>Motivación</u>	O12	<u>Patrimonio histórico, social, cultural y natural</u>	D12	<u>No tener una estabilidad económica</u>		
F13	<u>Venta de artesanías en un espacio rural establecido</u>	O13	<u>Medios de información para difundir sus productos</u>	D13	<u>Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas</u>		
F14	<u>Generación del empleo local</u>	O14	<u>Desarrollo de marca propia</u>	D14	<u>Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios</u>		
F15	<u>Incremento en los niveles de vida</u>	O15	<u>Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región</u>	D15	<u>Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa</u>		
F16	<u>Aprovechamiento de su creatividad para generar artesanías</u>	O16	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	D16	<u>No estar preparados al cambio</u>		

Continuación de la Tabla 26

F17	<u>Conocimiento en los procesos de elaboración de artesanías</u>	O17	<u>Calidad del producto</u>	D17	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>
F18	<u>Reflejo de la cultura regional en sus productos</u>	O18	<u>Estructura de costos para establecer bien el costo del producto</u>	D18	<u>Medios de transporte necesarios</u>
F19	<u>Precios accesibles al turista</u>	O19	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y productos</u>	D19	<u>Rotación de personal</u>
F20	<u>Productos con una utilidad específica para el comprador</u>	O20	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el producto</u>	D20	<u>No contar con equipo actual para la producción</u>
		O21	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>		
		O22	<u>Habilidades de gestión</u>		

Tabla con formato

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 26, fueron analizadas todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Puesto de artesanías con la finalidad de crear 33 estrategias que sean aplicadas en las áreas de oportunidad con el propósito de mejorar su modelo de negocios y por lo tanto el funcionamiento de la empresa, promoviendo el crecimiento de esta. Para ello, se hace una propuesta de estrategias como se muestra en la Tabla 27, 28 y 29.

De acuerdo con las áreas de oportunidad se hizo la propuesta de algunas estrategias que la empresa Puesto de artesanías podría implementar con la finalidad de que tenga un crecimiento empresarial de su modelo de negocios sostenible. Dichas estrategias tienen un objetivo en específico y planes de desarrollo, así como una periodicidad de la realización de estas. Es decir, son a largo, mediano y corto plazo como se muestran en la Tabla 22, Tabla 23 y Tabla 24. Clasificadas de acuerdo con su plazo de tiempo.

Tabla 27. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de cada uno de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el bueno aprovechamiento de los recursos.</u>
<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del producto, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de producto que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>
	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 27

<u>Innovación y mejora continua</u>	Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.	Elaborar constantemente en el diseño de los productos, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.
<u>Desarrollo de marca</u>	Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.	Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos. Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos. Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias.
<u>Incremento del empleo local</u>	Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.	Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.
<u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u>	Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona	Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.
<u>Conservación de los entornos naturales</u>	Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de estos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.	Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo.

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo a las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los productos a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 28

<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Hay que indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias para su estancia en la región.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u>

Fuente: Elaboración propia

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla 29. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

Estrategia	Objetivos estratégicos	Programas
Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización	Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del producto y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del producto.	Crear un tabulador de costos y precios del producto, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los productos, la calidad del mismo y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del producto y a la competencia.
	Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.	Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.
Control de desechos	Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.	Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de los mismos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.
Medios de difusión	Utilizar redes sociales como medio de difusión de los productos que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los productos que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.	Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el producto de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.
Medios de difusión	Mejorar la difusión de los productos mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los productos.	Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de producto.
	Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.	Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: 1.5 líneas

Continuación de la Tabla 29

<p><u>Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas</u></p>	<p><u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo a las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u></p>	<p><u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u></p>
<p><u>Perfil de puesto</u></p>	<p><u>Tener un mejoramiento de los productos y la calidad de estos, para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y productos.</u></p>	<p><u>Mejoramiento de diseños de los productos, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los productos, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u></p>
<p><u>Cliente objetivo</u></p>	<p><u>Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de productos, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de productos.</u></p>	<p><u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.</u></p>
<p><u>Conocimiento intangible</u></p>	<p><u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u></p>	<p><u>Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u></p>
<p><u>Toma de decisiones</u></p>	<p><u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u></p>	<p><u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u></p>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 29

<u>Estructura organizacional</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los productos, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los productos. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los productos, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en producto terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y productos.</u>
<u>Planificación y control de los procesos y productos</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud.</u>
<u>Cuidado del turista</u>		<u>Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Tablas 27, 28 y 29 se realizó el cruce de estrategias, con el objetivo de tener bien identificado cuales de estas estrategias generan un mejoramiento en el modelo de negocios actual de la empresa.

6.2.2 CAME

Tabla 30. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
-	Q1	E16/E19	-	-	E4/E19	E19	E10/E19	E17	-	-	-	-	-	E10	-	-	E19	E17	-	-	E10
O	Q2	-	E15	-	-	-	E10	E11/E15/E17/E29	E11	-	-	E11/E15	-	E10/E11	-	-	-	E17	E11/E15	-	E10
p	Q3	-	-	E30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-
o	Q4	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E20	E13	-	E10
r	Q5	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	-	E13	-	E10
t	Q6	-	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	-	-	-	E5	E9	E10	-	-	-	E7/E9/E28	E9	-	E10
u	Q7	-	E9/E21	-	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	-	E21	-	E13	E9	E10	E13	-	-	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
n	Q8	-	-	-	E4	-	E8	E17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E17	-	-	-
i	Q9	-	E9	-	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	-	-	-	E13	E9	E10	E13	-	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	-	E10
d	Q10	-	E9/E15/E27	-	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	-	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	-	-	E9	E2/E9/E11/E15	-	-
a	Q11	-	E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E27	-	E11	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
d	Q12	-	E15/E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E15/E27	-	-	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
e	Q13	-	-	-	-	-	E8/E10	-	-	E24	-	-	-	E10/E11	-	-	-	E6/E20	-	-	E10
s	Q14	-	-	-	E4	-	E8/E10/E13	-	-	-	E2	E13	-	E10	E2/E13	-	E13	-	E2/E13	-	E10
-	Q15	-	-	-	E7	-	-	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	-	E11/E12	-	E11	E12/E18	E25	-	E7	E11	-	-
-	Q16	-	E15/E27	-	-	-	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/E15/E27	-	E11	E12	-	-	-	E11/E15	-	-
-	Q17	E16	E9	-	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	-	-	E2	-	E9	E10	E2	-	-	E6/E9/E28	E2/E9	-	E10
-	Q18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-
-	Q19	-	-	-	E7	E28	E1/E13	-	-	-	E2	E13	-	-	E2/E13	-	-	E3/E7/E20/E28	E2	-	-
-	Q20	-	-	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	-	E10
-	Q21	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Q22	-	-	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	-	-	E25	-	E13	-	E10	E25/E13	-	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Fortalezas vs Amenazas

-	<u>A1</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>A2</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E22</u>	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
A	<u>A3</u>	-	-	-	-	-	-	<u>F12/E26</u>	<u>F12</u>	<u>E25/E26</u>	-	<u>E12</u>	-	-	<u>F12/E18/E25</u>	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
m	<u>A4</u>	-	-	-	-	-	-	<u>F11/E17/E29</u>	<u>F11</u>	-	-	<u>F11</u>	<u>E9</u>	<u>F11</u>	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E9/E11</u>	-	-
e	<u>A5</u>	-	<u>E15/E27</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E1/E27</u>	<u>E5/E11/E12/E15/E22/E27/E29</u>	<u>F11/E12</u>	-	-	<u>E5/E11/E12/E15/E27</u>	-	<u>F11</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E11/E15</u>	-	-
n	<u>A6</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E8/E10/E13/E27</u>	<u>E5/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E5/E12/E13/E27</u>	-	<u>E10</u>	<u>E12/E13/E18</u>	-	<u>E13</u>	-	<u>E13</u>	-	<u>E10</u>
a	<u>A7</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	<u>E22/E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
z	<u>A8</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	<u>A9</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
s	<u>A10</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>F11/E17/E29</u>	<u>F11</u>	-	-	-	-	<u>F11</u>	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>A11</u>	-	<u>E21</u>	<u>E5</u>	-	-	-	<u>E5</u>	-	<u>E21</u>	-	<u>E5</u>	-	-	-	-	-	<u>E3/E6</u>	-	-	-
-	<u>A12</u>	-	<u>E9</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9</u>	-	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E10</u>	-	-	-	<u>E6/E7/E9</u>	<u>E2/E9</u>	-	<u>E10</u>
-	<u>A13</u>	-	<u>E9/E15/E21</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/E28</u>	<u>E1/E8/E9/E10/E13</u>	<u>E1/E9/E11/E15/E26</u>	<u>F11</u>	<u>E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>F11/E13/E15</u>	<u>E9</u>	<u>F10/E11</u>	<u>E2/E13</u>	<u>E25</u>	<u>F13</u>	<u>E3/E6/E7/E9/E20/E28</u>	<u>E2/E9/E11/E13/E15</u>	-	<u>E10</u>
-	<u>A14</u>	<u>E16/E19</u>	<u>E9/E15/E27</u>	<u>E30</u>	<u>E4/E9/E14/E15/E19</u>	<u>E14/E15/E19/E28</u>	<u>E1/E9/E13/E19/E27</u>	<u>F11/E27/E15/E29</u>	<u>F11</u>	-	-	<u>F11/E13/E15/E27</u>	<u>E9</u>	<u>F11</u>	<u>E13/E18/E19</u>	-	<u>F13</u>	<u>E3/E6/E9/E28</u>	<u>E11/E13/E15</u>	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Oportunidades vs Debilidades

		Debilidades																	
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
-	-	E10	E10/E16	-	E17	-	-	E10	E10/E19	E10/E16	-	E4/E10	E4/E10	E19	-	E10	E10	-	E10/E16
-	-	E10	E10	-	E17	-	E29	E10	E10/E11/E15	E10/E15/E29	-	E10/E11/E15	E10/E11/E15	-	-	E10/E11/E29	E10	-	E10
-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	E30	-	-	-	E30	-	-	-
-	-	E10/E13/E20	E10/E13/E20	E13	E13	-	-	E10/E20	E8/E10/E13/E20	E10/E13/E20	E20	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E10/E13	E10/E13	E13	E13	-	-	E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28
E21	-	E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	E13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E20/E21/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E21/E28	E1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E21/E28	E13	E9/E13	E9	E28	E13/E28
-	-	-	-	-	E17	-	-	E8	-	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E20	E13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E14	E6/E13	E8/E9/E10/E13/E20	E9/E10	-	E10/E13
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	E11/E15/E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9	-	-
-	-	E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E23/E27	-	-	E11	E11	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E15/E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E15/E23/E27	E15	-	E11/E15	E11/E15	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	E13	E13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	E10	-	E10
-	E2	E10	E10	-	-	-	-	E2/E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
E26	-	E7/E14/E15	E7	-	E18	-	-	E7/E14	E11	E7/E14	-	E11/E14	E7/E11/E14	E14	-	E12	E26	-	-
-	-	E15/E27	-	-	-	-	-	-	E11/E15/E27	E15	-	E15	E15	-	-	E12/E27	-	-	-
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28	-	E9/E10	E9/E10	E28	E10/E16/E28
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-
E3	E2	E1/E2/E3/E7/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E14/E28	E2/E7/E14/E28	E14/E28	-	-	-	E28	E3/E28
E3	-	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	E1/E3/E6/E7/E10/E20/E28	E1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	E13	E10/E13	E10	E28	E3/E10/E13/E28
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-
E25	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	E13/E25	-	-	E7/E10/E14	E8/E10/E13	E7/E10/E13/E14	-	E8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	E14	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>E25</u>	<u>E25</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	-	<u>E24/E25</u>	<u>E24</u>	<u>E22</u>	<u>E24</u>	<u>E22/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	<u>E4/E24</u>	<u>E4/E24</u>	-	<u>E22</u>	<u>E22</u>	<u>E26</u>	-	-	-
<u>E25/E26</u>	<u>E25</u>	-	-	-	<u>E23/E25</u>	<u>E23</u>	-	-	<u>E23</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12</u>	<u>E23/E26</u>	<u>E23</u>	-	-
-	-	-	-	-	<u>E17/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11/E15/E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-	-
-	-	<u>E27/E28</u>	<u>E5/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E22/E23/E27/E28</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E22</u>	<u>E11/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E28</u>	-
-	-	<u>E10/E13/E27</u>	<u>E5/E10/E13/E28</u>	<u>E13</u>	<u>E13/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E29</u>	<u>E10/</u>	<u>E8/E10/E13/E22/E23/E27</u>	<u>E10/E13/E29</u>	-	<u>E8/E10/E13</u>	<u>E8/E10/E13</u>	-	<u>E13/E22</u>	<u>E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29</u>	<u>E10/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E10/E13</u>	-
-	-	<u>E27</u>	-	-	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E22</u>	-	<u>E22/E23/E27</u>	-	-	-	-	-	<u>E22</u>	<u>E22/E27</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	<u>E17</u>	-	-	-	-	<u>E29</u>	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	<u>E29</u>	-	-	-	-
<u>E21</u>	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	-
-	-	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	-	<u>E9</u>	-	-	<u>E6/E7/E10</u>	<u>E6/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6</u>	<u>E6/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E9</u>	<u>E6</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9/E10</u>	-	-	<u>E10</u>
<u>E3/E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E23/E24</u>	<u>E23/E24</u>	<u>E28</u>	<u>E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E12/E20/E24/E28</u>	<u>E1/E6/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E1/E2/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E15/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E8/E9/E10/E11/E13</u>	<u>E9/E10/E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E3/E10/E13/E28</u>	-
<u>E3</u>	-	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E6/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E3/E6/E11/E13/E15/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29</u>	<u>E3/E6/E24/E28</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28/E30</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E15/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E9/E11/E13/E27/E29/E30</u>	<u>E9</u>	<u>E28</u>	<u>E3/E13/E16/E28</u>	-

Fuente: Elaboración propia

Con este diagnóstico que se realizó se identificaron áreas de oportunidad con la finalidad de generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Puesto de artesanías. Estas áreas son: organización, innovación, la dimensión institucional, los canales de distribución y los competidores siendo estas una oportunidad de aprovechamiento para hacer un rediseño de su modelo de negocios. En el aspecto de la organización existe mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, refiriéndose a tener una planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. Pero también existen algunas otras áreas que se podrán modificar como la dimensión institucional, esta área está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza.

Sin embargo, otra área son los canales o medios de comercialización y marketing que la empresa utiliza para darse a conocer y tener un crecimiento. Es importante, analizar a los competidores para crear estrategias para que la empresa tenga un crecimiento y sea competitiva teniendo estrategias de innovación que den cumplimiento con las necesidades e intereses de los turistas.

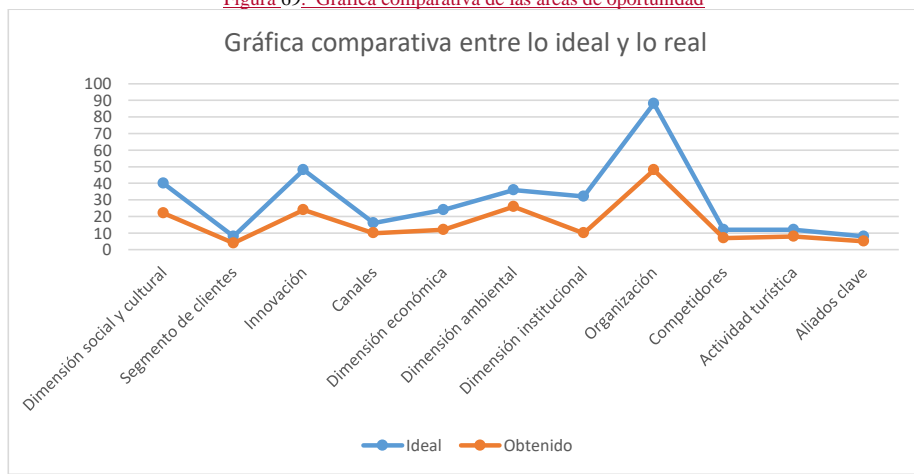
6.3 Artesanías de bordados y chaquira

Es una empresa que está enfocada a la elaboración de artículos artesanales de bordados y chaquira. La cual se encuentra localizada en la comunidad del “Vado en la presa del Tejocotal” en Acaxochitlán, Hidalgo. En esta empresa se encuentran solo tres colaboradores que realizan la elaboración y venta del producto, es una empresa familiar donde cada uno de los participantes forman parte del proceso de producción de los artículos de bordado y chaquira.

6.3.1 Diagnóstico

En el diagnóstico que se realizó de la empresa se realizó una ponderación a cada una de las respuestas del instrumento de evaluación. Generando con esto una comparación de las once dimensiones de las que está integrado del modelo de negocio, para lo cual se compara su tenencia ideal de la real del comportamiento de lo que es su modelo de negocios.

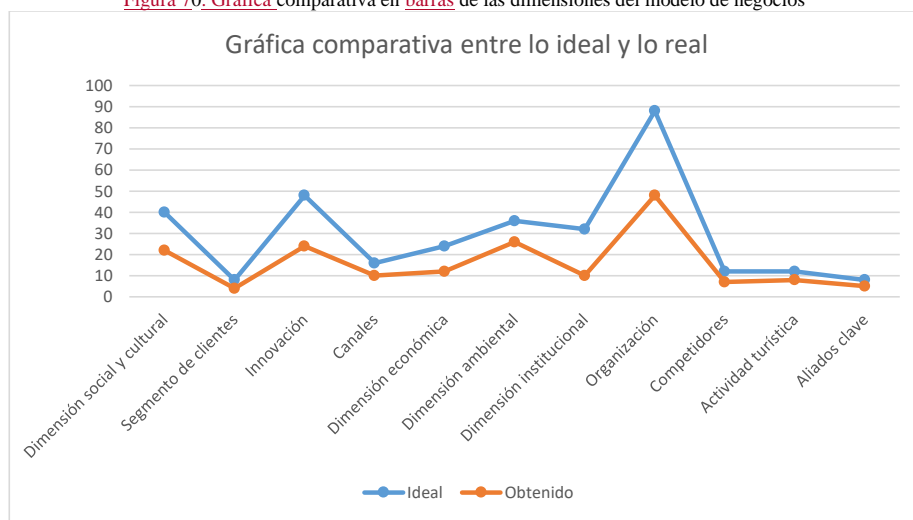
Figura 69. Grafica comparativa de las áreas de oportunidad



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo este análisis se pudo observar a través de gráficas su comportamiento y cuáles son las áreas de oportunidad que tiene cada empresa en cuenta a la comparación que se realizó de un panorama ideal contra uno real. Para ello, se observa en la Figura 69 y 70 como es el comportamiento del modelo de negocios para la empresa Artesanías de bordados y chaquira.

Figura 70. Gráfica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia.

Con base al diagnóstico que se realizó se detectaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Artesanías de bordados y chaquira Dichas áreas son: la organización, el segmento de clientes, los canales de distribución y comercialización, la dimensión económica, la dimensión institucional, dimensión social y por último la innovación.

Como se puede visualizar en el aspecto de la organización es donde existe mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, en esta área es importante hacer una planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. También otras áreas que se podrán modificar como la dimensión institucional, esta área está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza. Además, otra área económica en la cual se deben generar estrategias de innovación para que la empresa se mantenga con el tiempo y tenga un crecimiento.

Además de las áreas mencionadas también los canales o medios de comercialización y marketing que la empresa se utilizan para darse a conocer y tener un crecimiento. Para ello se realizó un FODA teniendo como finalidad hacer un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y las oportunidades que tiene esta empresa como se puede ver en la Tabla 34.

Tabla 34. FODA de la empresa Artesanías de bordados y chaquira

FODA							
F1	Artesanías originales basadas en diseños únicos (madera)	O1	Satisfacción del cliente con base a generar productos que le produzcan complacencia.	D1	Economía familiar	A1	Proveedores
F2	Valores organizacionales (lealtad)	O2	Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista	D2	No tener garantizado un salario fijo	A2	Competencia laboral
F3	Recurso de materias de prima mano	O3	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal	D3	No se cuenta con un plan en el modelo de negocio	A3	Actividades de las comunidades locales cercanas
F4	Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia	O4	Implementación de Marketing/acciones comerciales y comercialización	D4	No existe un control de procesos	A4	Creencias e ideologías de los visitantes
F5	Habilidades para desarrollar el trabajo	O5	Uso de redes sociales para difundir los atractivos del lugar y atraer más visitantes	D5	Producción en cuenta a demanda	A5	Falta de educación ambiental de los turistas
F6	Valor añadido	O6	Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias	D6	No existe una distribución de sus productos fuera del área local	A6	Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre.
F7	Impacto al turismo	O7	Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva	D7	Obtención de la facilidad de los recursos	A7	Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.
F8	Se encuentran dentro de su región	O8	Dar un buen servicio al cliente	D8	Manejo inadecuado de los desechos	A8	Competencia laboral directa

Continuación de la Tabla 34

F8	Se encuentran dentro de su región	O8	Dar un buen servicio al cliente	D8	Manejo inadecuado de los desechos	A8	Competencia laboral directa
F9	Es una empresa familiar	O9	Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los productos	D9	Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios	A9	Competencia laboral indirecta
F10	Repartición equitativa de las ganancias	O10	Impacto social para hacer frente a un medio cambiante	D10	Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones.	A10	Intereses del turista
F11	Valor ambiental	O11	Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región	D11	No se cuenta con un plan estratégico	A11	Actualización de la infraestructura
F12	Motivación	O12	Patrimonio histórico, social, cultural y natural	D12	No tener una estabilidad económica	A12	Intereses de la producción para trabajar
F13	Venta de artesanías en un espacio rural establecido	O13	Medios de información para difundir sus productos	D13	Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas	A13	Tener diferencias en la organización por cuestiones familiares
F14	Generación del empleo local	O14	Desarrollo de marca propia	D14	Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios	A14	Cuestiones institucionales, como es la generación reglamentos, certificaciones, etc.)

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Continuación de la Tabla 34

F15	Incremento en los niveles de vida	O15	Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región	D15	Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa
F16	Aprovechamiento de su creatividad para generar artesanías	O16	Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible	D16	No estar preparados al cambio
F17	Conocimiento de los procesos de elaboración de artesanías	O17	Calidad del producto	D17	No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas
F18	Reflejo de la cultura regional en sus productos	O18	Estructura de costos para establecer bien el costo del producto	D18	Medios de transporte necesarios
F19	Precios accesibles al turista	O19	Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y productos	D19	Rotación de personal
F20	Productos con una utilidad específica para el comprador	O20	Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el producto	D20	No contar con equipo actual para la producción
		O21	Generar un sistema de cuidado y protección al turista		
		O22	Habilidades de gestión		

Fuente: Elaboración propia.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Como se puede ver en la Tabla 34, fueron analizadas todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de artesanías regionales con la finalidad de crear 33 estrategias que sean aplicadas en las áreas de oportunidad con el propósito de mejorar su modelo de negocios y por lo tanto el funcionamiento de la empresa, promoviendo el crecimiento de esta.

De acuerdo con las áreas de oportunidad se hizo la propuesta de algunas estrategias que la empresa Artesanías de bordados y chaquira se podría implementar con la finalidad de que tenga un crecimiento empresarial de su modelo de negocios sostenible. Dichas estrategias tienen un objetivo en específico y planes de desarrollo, así como una periodicidad de la realización de estas. Es decir, son a largo, mediano y corto plazo como se muestran en la Tabla 35, 36 y 37. Clasificadas de acuerdo con su plazo de tiempo.

Tabla 35. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización con la finalidad de tener una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el aprovechamiento de recursos.</u>
<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del producto, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de producto que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesita.</u>

Continuación de la Tabla 35

<u>Comercialización</u>	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los productos, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.</u>
<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u>	<u>Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos.</u>
		<u>Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos.</u>
		<u>Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias.</u>
<u>Incremento del empleo local</u>	<u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u>	<u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u>

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 35

<p><u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u></p>	<p><u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u></p>	<p><u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u></p>
<p><u>Conservación de los entornos naturales</u></p>	<p><u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de los mismos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u></p>	<p><u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u></p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla con formato

Tabla 36. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Programas</i>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo con las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Mejora continua</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>
	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>
	<u>Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los productos a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>

Continuación de la Tabla 36

<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Hay que indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista</u> <u>Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias para su estancia en la región.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u>

Tabla con formato

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Programas</i>
Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización	Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del producto y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del producto.	Crear un tabulador de costos y precios del producto, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los productos, la calidad del mismo y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del producto y a la competencia.
	Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.	Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.
Control de desechos	Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.	Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de los mismos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.
Medios de difusión	Utilizar redes sociales como medio de difusión de los productos que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los productos que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.	Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el producto de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.
Medios de difusión	Mejorar la difusión de los productos mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los productos.	Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de producto.
Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas	Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.	Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.

Continuación de la Tabla 37

<u>Perfil de puesto</u>	<u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo con las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u>	<u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u>
<u>Calidad de los productos</u>	<u>Tener un mejoramiento de los productos y la calidad de estos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y productos.</u>	<u>Mejoramiento de diseños de los productos, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los productos, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u>
<u>Cliente objetivo</u>	<u>Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el producto, relacionándose directamente con los consumidores.</u>	<u>Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.</u>
<u>Conocimiento intangible</u>	<u>Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de productos, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de productos.</u>	<u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.</u>
<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>

Continuación de la Tabla 37

<u>Recursos externos</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los productos, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los productos. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los productos, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>
<u>Planificación y control de los procesos y productos</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en producto terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y productos.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud. Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u>

Fuente: Elaboración propia

Con base en la Tablas 35, 36 y 37 se realizó el cruce de estrategias, con el objetivo de tener bien identificado cuales de estas estrategias generan un mejoramiento en el FODA de la Tabla 34. Es importante mencionar que, al hacer el cruce de estrategias se puede visualizar en cuales, de las amenazas, las oportunidades, las fortalezas y las debilidades aplican estas estrategias.

6.3.2 CAME

Tabla 38. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
-	O1	E16/E19	-	-	E4/E19	E19	E10/E19	E17	-	-	-	-	-	E10	-	-	E19	E17	-	-	E10
Q	O2	-	E15	-	-	-	E10	E11/E15/E17/E29	E11	-	-	E11/E15	-	E10/E11	-	-	-	E17	E11/E15	-	E10
p	O3	-	-	E30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-
q	O4	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E20	E13	-	E10
r	O5	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	-	E13	-	E10
t	O6	-	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	-	-	-	E5	E9	E10	-	-	-	E7/E9/E28	E9	-	E10
u	O7	-	E9/E21	-	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	-	E21	-	E13	E9	E10	E13	-	-	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
v	O8	-	-	-	E4	-	E8	E17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E17	-	-	-
i	O9	-	E9	-	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	-	-	-	E13	E9	E10	E13	-	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	-	E10
d	O10	-	E9/E15/E27	-	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	-	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	-	-	E9	E2/E9/E11/E15	-	-
a	O11	-	E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E27	-	E11	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
d	O12	-	E15/E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E15/E27	-	-	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
e	O13	-	-	-	-	-	E8/E10	-	-	E24	-	-	-	E10/E11	-	-	-	E6/E20	-	-	E10
s	O14	-	-	-	E4	-	E8/E10/E13	-	-	-	E2	E13	-	E10	E2/E13	-	E13	-	E2/E13	-	E10
-	O15	-	-	-	E7	-	-	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	-	E11/E12	-	E11	E12/E18	E25	-	E7	E11	-	-
-	O16	-	E15/E27	-	-	-	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/E15/E27	-	E11	E12	-	-	-	E11/E15	-	-
-	O17	E16	E9	-	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	-	-	E2	-	E9	E10	E2	-	-	E6/E9/E28	E2/E9	-	E10
-	O18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-
-	O19	-	-	-	E7	E28	E1/E13	-	-	-	E2	E13	-	-	E2/E13	-	-	E3/E7/E20/E28	E2	-	-
-	O20	-	-	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	-	E10
-	O21	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	O22	-	-	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	-	-	E25	-	E13	-	E10	E25/E13	-	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																					
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20		
-	-	E10	E10/E16	-	E17	-	-	E10	E10/E19	E10/E16	-	E4/E10	E4/E10	E19	-	E10	E10	-	E10/E16		
-	-	E10	E10	-	E17	-	E29	E10	E10/E11/ E15	E10/E15/E29	-	E10/E11/E15	E10/E11/E15	-	-	E10/E11/E2 9	E10	-	E10		
-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	E30	-	-	-	E30	-	-	-		
-	-	E10/E13/E20	E10/E13/E20	E13	E13	-	-	E10/E20	E8/E10/E 13/E20	E10/E13/E20	E20	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13		
-	-	E10/E13	E10/E13	E13	E13	-	-	E10	E8/E10/E 13	E10/E13	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13		
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E2 8	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E2 8	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	-	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28		
E21	-	E1/E7/E9/E13/E14/E1 5/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E 14/E20/E28	E13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E2 0/E21/E28	E1/E8/E1 3/E14/E20/E2 8	E1/E7/E9/E13/ E14/E20/E21/E 28	E1/E20 /E28	E1/E4/E8/E9/E1 3/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E 14/E28	-	-	E9/E1 4/E21/ E28	E13	E9/E13	E9	E28	E13/E28
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	E8	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-		
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E1 4/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E 13/E20	E13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E1 4/E15/E20	E6/E8/E1 0/E13/E2 0	E6/E7/E9/E10/ E13/E14/E20/E 29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E 13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E 13/E14	E6/E9/ E14	E6/E13	E8/E9/E10/ E13/E29	E9/E10	-	E10/E13		
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	E11/E15/ E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22 /E27	E9	-	-		
-	-	E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E23/ E27	-	-	E11	E11	-	-	E11/E12/E2 7	E23	E23	-		
-	-	E15/E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E15/ E23/E27	E15	-	E11/E15	E11/E15	-	-	E11/E12/E2 7	E23	E23	-		
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E2 0/E24	E13	E13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E 24	E6/E8/E1 0/E20/E2 4	E6/E10/E20/E2 4	E6/E20 /E24	E6/E8/E10/E15/ E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	E10	-	E10		
-	E2	E10	E10	-	-	-	-	E2/E10	E8/E10/E 13	E10/E13	-	E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13		
E26	-	E7/E14/E15	E7	-	E18	-	-	E7/E14	E11	E7/E14	-	E11/E14	E7/E11/E14	E14	-	E12	E26	-	-		
-	-	E15/E27	-	-	-	-	-	-	E11/E15/ E27	E15	-	E15	E15	-	-	E12/E27	-	-	-		
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E2 8	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	E10/E28	E9/E10/E16/E2 8	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	-	-	E9/E2 8	E9/E10	E9/E10	E28	E10/E16/ E28	
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-		
E3	E2	E1/E2/E3/E7/E14/E15 /E20/E28	E1/E3/E7/E20/E 28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E 14/E20/E28	E1/E3/E2 0/E28	E1/E3/E7/E14/ E20/E28	E1/E3/ E20/E28	E1/E14/E28	E2/E7/E14/E28	-	-	E14/E 28	-	-	E28	E3/E28	
E3	-	E1/E2/E3/E6/E7/E10/ E13/E14/E15/E20/E2 8	E1/E3/E6/E7/E1 0/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	E1/E3/E6/E7/E 14/E10/E20/E 28	E1/E3/E6/ E10/E13/ E20/E28	E1/E3/E6/E7/E 10/E13/E14/E2 0/E28	E1/E3/ E6/E20 /E28	E1/E4/E6/E10/E 13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/ E14/E28	-	-	E6/E1 4/E28	E13	E10/E13	E10	E28	E3/E10/E 13E28
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-		
E25	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	E13/E25	-	-	E7/E10/E14	E8/E10/E 13	E7/E10/E13/E1 4	-	E8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	E14	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>E25</u>	<u>E25</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	-	<u>E24/E25</u>	<u>E24</u>	<u>E22</u>	<u>E24</u>	<u>E22/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	<u>E4/E24</u>	<u>E4/E24</u>	-	<u>E22</u>	<u>E22</u>	<u>E26</u>	-	-
<u>E25/E26</u>	<u>E25</u>	-	-	-	<u>E23/E25</u>	<u>E23</u>	-	-	<u>E23</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12</u>	<u>E23/E26</u>	<u>E23</u>	-
-	-	-	-	-	<u>E17/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11/E15/E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-
-	-	<u>E27/E28</u>	<u>E5/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E22/E23/E27/E28</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E22</u>	<u>E11/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E28</u>
-	-	<u>E10/E13/E27</u>	<u>E5/E10/E13/E28</u>	<u>E13</u>	<u>E13/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E29</u>	<u>E10/</u>	<u>E8/E10/E13/E22/E23/E27</u>	<u>E10/E13/E29</u>	-	<u>E8/E10/E13</u>	<u>E8/E10/E13</u>	-	<u>E13/E22</u>	<u>E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29</u>	<u>E10/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E10/E13</u>
-	-	<u>E27</u>	-	-	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E22</u>	-	<u>E22/E23/E27</u>	-	-	-	-	-	<u>E22</u>	<u>E22/E27</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	<u>E17</u>	-	-	-	-	<u>E29</u>	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	<u>E29</u>	-	-	-
<u>E21</u>	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-
-	-	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	-	<u>E9</u>	-	-	<u>E6/E7/E10</u>	<u>E6/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6</u>	<u>E6/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E9</u>	<u>E6</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9/E10</u>	-	<u>E10</u>
<u>E3/E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E23/E24</u>	<u>E23/E24</u>	<u>E28</u>	<u>E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E8/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E12/E20/E24/E28</u>	<u>E1/E6/E8/E9/E10/E11/E13/E24/E28</u>	<u>E1/E2/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E15/E21/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E8/E9/E10/E11/E13</u>	<u>E9/E10/E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E3/E10/E13/E28</u>
<u>E3</u>	-	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E6/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E3/E6/E11/E13/E15/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29</u>	<u>E3/E6/E24/E28</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28/E30</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E14/E15/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E9/E11/E13/E27/E29/E30</u>	<u>E9</u>	<u>E28</u>	<u>E3/E13/E16/E28</u>

Fuente: Elaboración propia

Con base al diagnóstico realizado se identificaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Artesanías de bordados y chaquira Dichas áreas son: la organización, el segmento de clientes, los canales de distribución y comercialización, la dimensión económica, la dimensión institucional, dimensión social y por último la innovación. Teniendo a la actividad turística, los competidores, la dimensión ambiental y los aliados clave con un enfoque de sustentabilidad.

En el aspecto de la organización es donde existe mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, en esta área se refiere a lo que es la planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. Sin embargo, existen algunas otras áreas que se podrán modificar como la dimensión institucional, esta área está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza. También la parte económica en la cual se deben generar estrategias de innovación para que la empresa se mantenga con el tiempo y tenga un crecimiento. Otro elemento importante son los canales o medios de comercialización y marketing que la empresa utiliza para darse a conocer y tener un crecimiento. Sin dejar a un lado, el segmento de clientes, la cual está en función de la actividad turística, buscando estrategias de innovación para dar cumplimiento con las necesidades e intereses de los turistas.

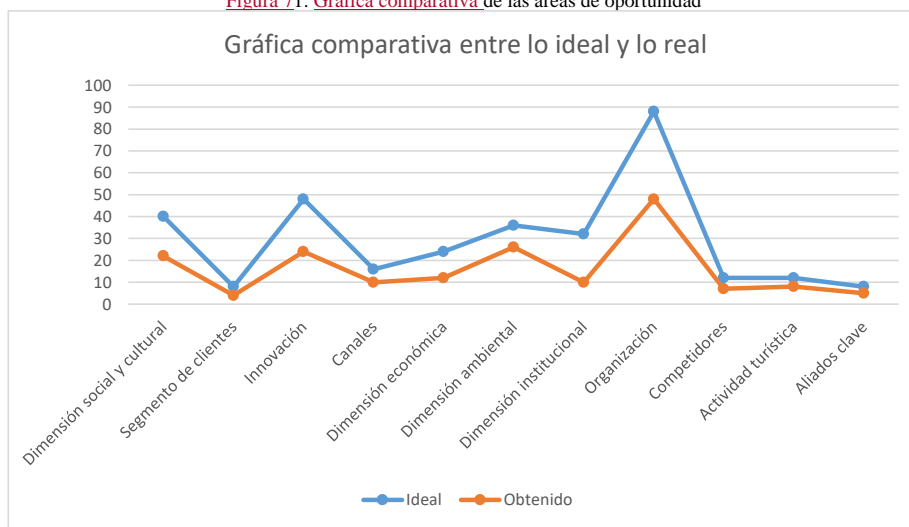
6.4 Cocina tradicional Doña Cris

Es una empresa que está enfocada a la elaboración de comida La cual se encuentra localizada en la comunidad de los Reyes, en Acaxochitlán, Hidalgo. En esta empresa se encuentran solo cinco colaboradores que realizan la elaboración y venta del servicio, es una empresa familiar donde cada uno de los participantes forman parte del proceso de producción.

6.4.1 Diagnóstico

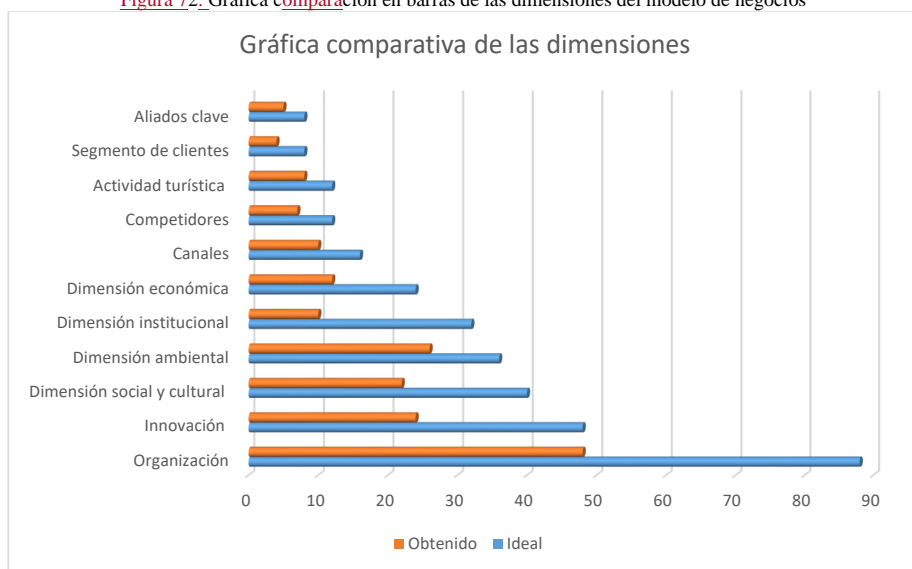
Como ya se mencionó en los casos anteriores para poder realizar un diagnóstico se puso una ponderación a cada una de las respuestas del instrumento de evaluación. Generando con esto una comparación de lo que sería el comportamiento del modelo de negocio contra como es en realidad su modelo de negocios, tomando en consideración las once dimensiones por las que está integrado el modelo de negocios propuesto.

Figura 71. Gráfica comparativa de las áreas de oportunidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 72. Gráfica comparación en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en las Figura 71 y 72 se identificaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Cocina tradicional Doña Cris. Dichas áreas son: el segmento de clientes, los competidores, los canales de distribución, los aliados clave, la dimensión económica, la dimensión institucional, la dimensión ambiental, la dimensión social y cultural, la innovación y por último la organización

Este análisis fue evaluado con un enfoque cualitativo, con la finalidad de tener un comparativo con la realidad y lo esperado, que a través del cual se obtuvo las áreas de oportunidad para tener un mejoramiento en el modelo de negocios sostenible de la empresa Cocina tradicional Doña Cris. Para lo cual es realizó un análisis FODA con la finalidad de tener un panorama de la situación real de la empresa como se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42. FODA de la empresa Cocina tradicional Doña Cris

FODA							
F1	<u>Algunos platillos son hechos a base de productos de la región</u>	O1	<u>Satisfacción del cliente con base a generar productos que le produzcan complacencia.</u>	D1	<u>Economía familiar</u>	A1	<u>Proveedores</u>
F2	<u>Valores organizacionales (lealtad)</u>	O2	<u>Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista</u>	D2	<u>No tener garantizado un salario fijo</u>	A2	<u>Competencia laboral</u>
F3	<u>Recurso de materias de prima mano</u>	O3	<u>Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal</u>	D3	<u>No se cuenta con un plan en el modelo de negocio</u>	A3	<u>Actividades de las comunidades locales cercanas</u>
F4	<u>Empleo cercano a su zona donde viven</u>	O4	<u>Implementación de Marketing/acciones comerciales y comercialización</u>	D4	<u>No existe un control de procesos</u>	A4	<u>Creencias e ideologías de los visitantes</u>
F5	<u>Habilidades para desarrollar el trabajo</u>	O5	<u>Uso de redes sociales para difundir los atractivos del lugar y atraer más visitantes</u>	D5	<u>Producción en cuento a demanda</u>	A5	<u>Falta de educación ambiental de los turistas</u>
F6	<u>Valor añadido</u>	O6	<u>Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias</u>	D6	<u>No existe una distribución de sus productos fuera del área local</u>	A6	<u>Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre.</u>
F7	<u>Impacto al turismo</u>	O7	<u>Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva</u>	D7	<u>Obtención de la facilidad de los recursos</u>	A7	<u>Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.</u>
F8	<u>Se encuentran dentro de su región</u>	O8	<u>Dar un buen servicio al cliente</u>	D8	<u>Manejo inadecuado de los desechos</u>	A8	<u>Competencia laboral directa</u>

Continuación de la Tabla 42

F9	Es una empresa familiar	O9	Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los servicios	D9	Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios	A9	Competencia laboral indirecta
F10	Repartición equitativa de las ganancias	O10	Impacto social para hacer frente a un medio cambiante	D10	Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales	A10	Intereses del turista
F11	Valor ambiental	O11	Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región	D11	No se cuenta con un plan estratégico	A11	Actualización de la infraestructura
F12	Motivación	O12	Patrimonio histórico, social, cultural y natural	D12	No tener una estabilidad económica	A12	Intereses de la producción para trabajar
F13	Venta de comida en un espacio rural establecido	O13	Medios de información para difundir sus productos	D13	Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas	A13	Tener diferencias en la organización por cuestiones familiares
F14	Generación del empleo local	O14	Desarrollo de marca propia	D14	Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios	A14	Cuestiones institucionales, como es la generación de leyes y reglamentos (Certificaciones, permisos, etc.)
F15	Incremento en los niveles de vida	O15	Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región	D15	Empoderamiento o empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa		

Continuación de la Tabla 42

<u>F16</u>	<u>Aprovechamiento de su creatividad para la generación de platillos</u>	<u>O16</u>	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	<u>D16</u>	<u>No estar preparados al cambio</u>
<u>F17</u>	<u>Conocimiento de los procesos de elaboración de platillos</u>	<u>O17</u>	<u>Calidad del producto y servicio</u>	<u>D17</u>	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>
<u>F18</u>	<u>Reflejo de la cultura regional en sus platillos</u>	<u>O18</u>	<u>Estructura de costos para establecer bien el costo del servicio</u>	<u>D18</u>	<u>Medios de transporte necesarios</u>
<u>F19</u>	<u>Precios accesibles al turista</u>	<u>O19</u>	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y servicios</u>	<u>D19</u>	<u>Rotación de personal</u>
<u>F20</u>	<u>Productos con una utilidad específica para el comprador</u>	<u>O20</u>	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el servicio</u>	<u>D20</u>	<u>No contar con equipo actual para la producción</u>
<u>F21</u>	<u>Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia</u>	<u>O21</u>	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>	<u>D21</u>	<u>La actitud y compromiso de los colaboradores</u>
<u>F22</u>	<u>Conocimiento empírico del proceso de los platillos</u>	<u>O22</u>	<u>Habilidades de gestión</u>	<u>D22</u>	<u>No contar con una capacitación constante</u>
		<u>O23</u>	<u>Incremento en la cantidad de servicios a ofrecer</u>		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 42, fueron analizadas todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de artesanías regionales con la finalidad de crear 33 estrategias que sean aplicadas en las áreas de oportunidad con el propósito de mejorar su modelo de negocios y por lo tanto el funcionamiento de la empresa, promoviendo el crecimiento de la misma.

De acuerdo a las áreas de oportunidad se hizo la propuesta de algunas estrategias que la empresa Cocina tradicional Doña Cris se podría implementar con la finalidad de que tenga un crecimiento empresarial de su modelo de negocios sostenible. Dichas estrategias tienen un objetivo en específico y planes de desarrollo, así como una periodicidad de la realización de las mismas. Es decir, son a largo, mediano y corto plazo como se muestran en la Tabla 43, Tabla 44 y Tabla 45. Clasificadas de acuerdo con su plazo de tiempo.

Tabla 43. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de cada uno de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el buen aprovechamiento de los recursos.</u>
<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del producto, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de producto que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>
	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>

Continuación de la Tabla 43

<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los productos, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.</u>
<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u>	<u>Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos.</u>
		<u>Establecer un logo y marca de los productos elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los productos.</u>
		<u>Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias.</u>
<u>Incremento del empleo local</u>	<u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u>	<u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u>
<u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u>	<u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u>	<u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u>

Continuación de la Tabla 43

<u>Conservación de los entornos</u>	<u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de estos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u>	<u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u>
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo con las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u> <u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u> <u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>

Continuación de la Tabla 44

<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Tener innovación en el producto modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los productos actuales o hacer la implementación de nuevos productos teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los productos a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>
	<u>Indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista</u>
		<u>Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias para su estancia en la región.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización</u>	<u>Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del producto y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del producto.</u>	<u>Crear un tabulador de costos y precios del producto, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los productos, la calidad del mismo y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del producto y a la competencia.</u>
	<u>Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.</u>	<u>Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.</u>
<u>Control de desechos</u>	<u>Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.</u>	<u>Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de estos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.</u>
<u>Medios de difusión</u>	<u>Utilizar redes sociales como medio de difusión de los productos que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los productos que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.</u>	<u>Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el producto de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.</u>
	<u>Mejorar la difusión de los productos mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los productos.</u>	<u>Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de producto.</u>
<u>Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas</u>	<u>Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.</u>	<u>Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.</u>
<u>Perfil de puesto</u>	<u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo con las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u>	<u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u>

Continuación de la Tabla 45

<u>Calidad de los productos</u>	<u>Tener un mejoramiento de los productos y la calidad de los mismos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y productos.</u>	<u>Mejoramiento de diseños de los productos, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los productos, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u>
<u>Cliente objetivo</u>	<u>Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el producto, relacionándose directamente con los consumidores.</u>	<u>Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.</u>
<u>Conocimiento intangible</u>	<u>Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de productos, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de productos.</u>	<u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.</u>
<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los productos, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los productos. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los productos, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>
<u>Planificación y control de los procesos y productos</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en producto terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y productos.</u>

Continuación de la Tabla 45

<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud.</u> <u>Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u>
----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Con base en la Tablas 43, 44 y 45 se realizó el cruce de estrategias, con el objetivo de tener bien identificado cuales de estas estrategias generan un mejoramiento en el FODA de la Tabla 42. Es importante mencionar que, al hacer el cruce de estrategias, se puede visualizar en cuales, de las amenazas, las oportunidades, las fortalezas y las debilidades aplican estas estrategias.

Con el cruce de las estrategias de acuerdo con el FODA, se pudo visualizar las estrategias planteadas donde se aplican de acuerdo con las Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, esto con la finalidad de ver que las estrategias son aplicables en diferentes áreas del FODA. Como se puede ver en las Tablas 46, 47, 48 y 49.

6.4.2 CAME

Tabla 46. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
-	O1	E16/E19			E4/E19	E19	E10/E19	E17						E10			E19	E17			E10
Q	O2	-	E15	-	-	-	E10	E11/E15/E17/E29	E11	-	-	E11/E15	-	E10/E11	-	-	-	E17	E11/E15	-	E10
p	O3	-	-	E30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	-
o	O4	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E20	E13	-	E10
r	O5	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	-	E13	-	E10
t	O6	-	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	-	-	-	E5	E9	E10	-	-	-	E7/E9/E28	E9	-	E10
u	O7	-	E9/E21	-	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	-	E21	-	E13	E9	E10	E13	-	-	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
n	O8	-	-	-	E4	-	E8	E17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E17	-	-	-
i	O9	-	E9	-	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	-	-	-	E13	E9	E10	E13	-	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	-	E10
d	O10	-	E9/E15/E27	-	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	-	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	-	-	E9	E2/E9/E11/E15	-	-
a	O11	-	E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E27	-	E11	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
d	O12	-	E15/E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E15/E27	-	-	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
e	O13	-	-	-	-	-	E8/E10	-	-	E24	-	-	-	F10/E11	-	-	-	E6/E20	-	-	E10
s	O14	-	-	-	E4	-	E8/E10/E13	-	-	E2	E13	-	E10	E2/E13	-	E13	-	E2/E13	-	-	E10
-	O15	-	-	-	E7	-	-	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	-	E11/E12	-	E11	E12/E18	E25	-	E7	E11	-	-
-	O16	-	E15/E27	-	-	-	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/E15/E27	-	E11	E12	-	-	-	E11/E15	-	-
-	O17	E16	E9	-	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	-	-	E2	-	E9	E10	E2	-	-	E6/E9/E28	E2/E9	-	E10
-	O18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-
-	O19	-	-	-	E7	E28	E1/E13	-	-	-	E2	E13	-	-	E2/E13	-	-	E3/E7/E20/E28	E2	-	-
-	O20	-	-	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	-	E10
-	O21	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	O22	-	-	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	-	-	E25	-	E13	-	E10	E25/E13	-	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Fortalezas vs Amenazas

-	A1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	A2	-	-	-	E4	-	-	E22	-	E25	-	-	-	E25	-	-	-	-	-	E25	-	
A	A3	-	-	-	-	-	-	E12/E26	E12	E25/ E26	-	E12	-	-	E12/E18/ E25	-	-	-	-	-	E25	-
m	A4	-	-	-	-	-	-	E11/E17/ E29	E11	-	-	E11	E9	E11	-	-	-	E9	E9/E11	-	-	
e	A5	-	E15/ E27	-	-	E28	E1/E27	E5/E11/E12/ E15/E22/ E27/E29	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/ E15/E27	-	E11	E12	-	-	E28	E11/E15	-	-	
n	A6	-	E27	-	-	-	E8/E10/E13/ E27	E5/E12/E22/ E27/E29	E12	-	-	E5/E12/E13/ E27	-	E10	E12/E13/ E18	-	E13	-	E13	-	E10	
a	A7	-	E27	-	-	-	E27	E22/E27	-	-	-	E27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
z	A8	-	-	-	E4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
a	A9	-	-	-	E4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
s	A10	-	-	-	E4	-	-	E11/E17/ E29	E11	-	-	-	-	E11	-	-	-	-	-	-	-	
-	A11	-	E21	E5	-	-	-	E5	-	E21	-	E5	-	-	-	-	-	E3/E6	-	-	-	
-	A12	-	E9	-	E7/E9	E7/	E9/E10	E9	-	-	-	-	E9	E10	-	-	-	E6/E7/ E9	E2/E9	-	E10	
-	A13	-	E9/E15/ E21	-	E7/E9	E7/E28	E1/E8/E9/E10/ E13	E1/E9/E11/ E15/E26	E11	E21/ E26	E2	E11/E13/ E15	E9	E10/ E11	E2/E13	E25	E13	E3/E6/ E7/E9/ E20/ E28	E2/E9/E11/ E13/E15	-	E10	
-	A14	E16/ E19	E9/E15/ E27	E30	E4/E9/E14/ E15/ E19	E14/E15/ E19	E1/E9/E13/ E19/E27	E11/E27/ E15/E29	E11	-	-	E11/E13/ E15/E27	E9	E11	E13/E18/ E19	-	E13	E3/E6/ E9/E28	E11/E13/ E15	-	-	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																				
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
-	-	E10	E10/E16	-	E17	-	-	E10	E10/E19	E10/E16	-	E4/E10	E4/E10	E19	-	E10	E10	-	E10/E16	
-	-	E10	E10	-	E17	-	E29	E10	E10/E11/E15	E10/E15/E29	-	E10/E11/E15	E10/E11/E15	-	-	E10/E11/E29	E10	-	E10	
-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	E30	-	-	-	E30	-	-	-	
-	-	E10/E13/E20	E10/E13/E20	E13	E13	-	-	E10/E20	E8/E10/E13/E20	E10/E13/E20	E20	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13	
-	-	E10/E13	E10/E13	E13	E13	-	-	E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13	
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28	
E21	-	E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	E13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E20/E21/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E21/E28	E1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E21/E28	E13	E9/E13	E9	E28	E13/E28	
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	E8	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-	
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E20	E13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E14	E6/E13	E8/E9/E10/E13/E29	E9/E10	-	E10/E13	
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	E11/E15/E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9	-	-	
-	-	E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E23/E27	-	-	E11	E11	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-	
-	-	E15/E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E15/E23/E27	E15	-	E11/E15	E11/E15	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-	
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	E13	E13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	E10	-	E10	
-	E2	E10	E10	-	-	-	-	E2/E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13	
E26	-	E7/E14/E15	E7	-	E18	-	-	E7/E14	E11	E7/E14	-	E11/E14	E7/E11/E14	E14	-	E12	E26	-	-	
-	-	E15/E27	-	-	-	-	-	-	E11/E15/E27	E15	-	E15	E15	-	-	E12/E27	-	-	-	
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28	-	E9/E10	E9/E10	E28	E10/E16/E28	
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-	
E3	E2	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E14/E28	E2/E7/E14/E28	E14/E28	-	-	-	-	E28	E3/E28
E3	-	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	E1/E3/E6/E7/E14/E10/E20/E28	E1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	E1/E3/E6/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	E13	E10/E13	E10	E28	E3/E10/E13/E28	
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	
E25	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	E13/E25	-	-	E7/E10/E14	E8/E10/E13	E7/E10/E13/E14	-	E8/E10/E13	E7/E8/E10/E13/E14	E14	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>E25</u>	<u>E25</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	-	<u>E24/E25</u>	<u>E24</u>	<u>E22</u>	<u>E24</u>	<u>E22/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	<u>E4/E24</u>	<u>E4/E24</u>	-	<u>E22</u>	<u>E22</u>	<u>E26</u>	-	-
<u>E25/E26</u>	<u>E25</u>	-	-	-	<u>E23/E25</u>	<u>E23</u>	-	-	<u>E23</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12</u>	<u>E23/E26</u>	<u>E23</u>	-
-	-	-	-	-	<u>E17/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11/E15/E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-
-	-	<u>E27/E28</u>	<u>E5/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E22/E23/E27/E28</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E22</u>	<u>E11/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E28</u>
-	-	<u>E10/E13/E27</u>	<u>E5/E10/E13/E28</u>	<u>E13</u>	<u>E13/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E29</u>	<u>E10/</u>	<u>E8/E10/E13/E22/E23/E27</u>	<u>E10/E13/E29</u>	-	<u>E8/E10/E13</u>	<u>E8/E10/E13</u>	-	<u>E13/E22</u>	<u>E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29</u>	<u>E10/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E10/E13</u>
-	-	<u>E27</u>	-	-	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E22</u>	-	<u>E22/E23/E27</u>	-	-	-	-	-	<u>E22</u>	<u>E22/E27</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	<u>E17</u>	-	-	-	-	<u>E29</u>	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	<u>E29</u>	-	-	-
<u>E21</u>	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-
-	-	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	-	<u>E9</u>	-	-	<u>E6/E7/E10</u>	<u>E6/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6</u>	<u>E6/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E9</u>	<u>E6</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9/E10</u>	-	<u>E10</u>
<u>E3/E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E23/E24</u>	<u>E23/E24</u>	<u>E28</u>	<u>E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E8/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E12/E20/E24/E28</u>	<u>E1/E6/E8/E9/E10/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E1/E2/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E15E21/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E8/E9/E10/E11/E13</u>	<u>E9/E10/E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E3/E10/E13/E28</u>
<u>E3</u>	-	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E23/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E6/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E3/E6/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29</u>	<u>E3/E6/E24/E28</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28/E30</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E14/E15/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E9/E11/E13/E27/E29/E30</u>	<u>E9</u>	<u>E28</u>	<u>E3/E13/E16/E28</u>

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se puede visualizar que para que la empresa Cocina tradicional Doña Cris tenga un crecimiento, debe buscar diferentes formas de financiamiento que se realicen en el menor tiempo posible, obteniendo una generación de los programas que permita el cumplimiento de las estrategias. Por ello, se debe poner mayor atención en la forma de control de la organización, en las capacitaciones, certificaciones, en el desarrollo de innovación en cuestiones administrativas, en los servicios de la organización y por último en cubrir las necesidades e interés de los turistas, por ello, es importante establecer bien el segmento de clientes con relación a la actividad turística.

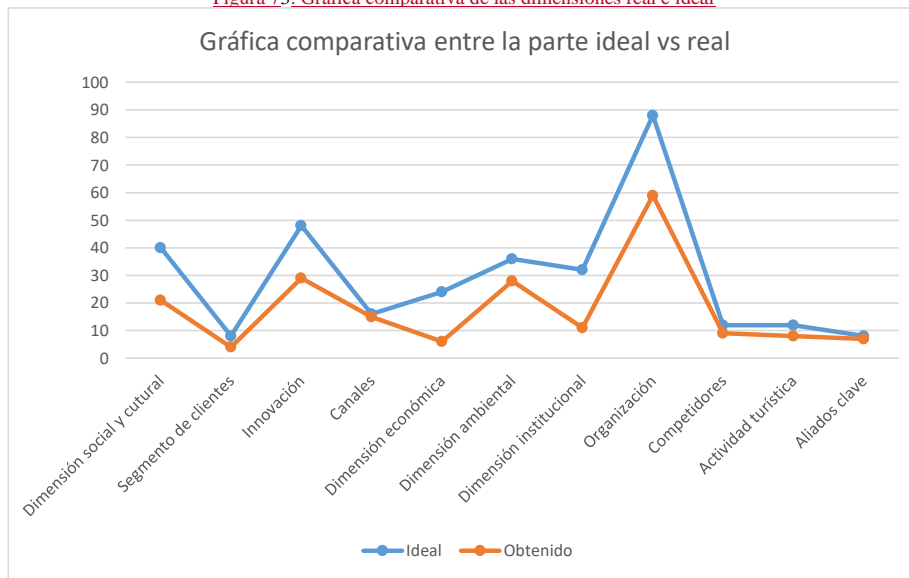
6.5 Grupo FFF

Es una empresa que está enfocada a ofrecer servicios en cocina tradicional, así como turismo rural y médicos tradicionales. En esta empresa se encuentran solo tres coordinadores inmediatos y más de 80 personas de apoyo que realizan la elaboración y venta del servicio, es una empresa familiar donde cada uno de los participantes forman parte del proceso de producción.

6.5.1 Diagnóstico

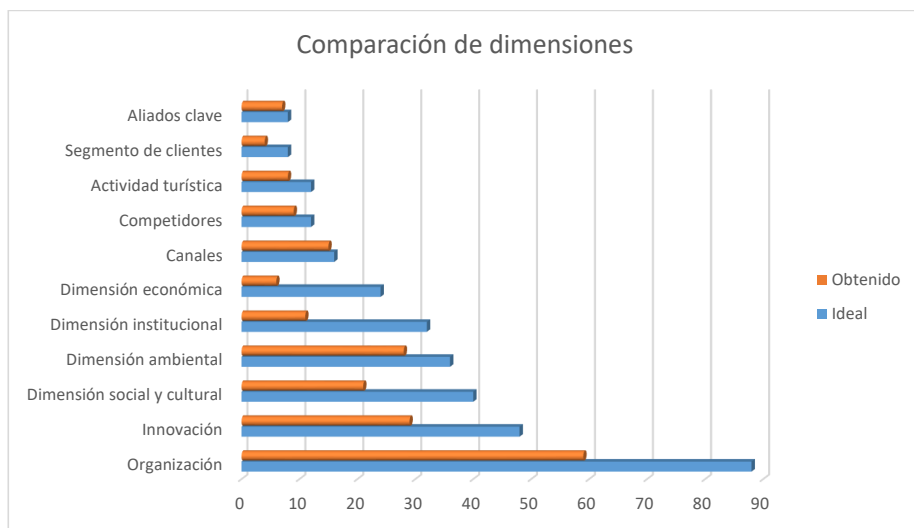
Para esta empresa se realizó un diagnóstico del instrumento que se aplicó en la unidad económica, con la finalidad de obtener un panorama real de la situación del modelo de negocios de la empresa, dicho modelo de negocios es comparado con un panorama ideal del mismo modelo. Con el propósito de encontrar las diferentes áreas de oportunidad, teniendo la capacidad de darle un tratamiento a esas áreas de oportunidad. Eso como se puede visualizar en la Figura 73 y 74.

Figura 73. Gráfica comparativa de las dimensiones real e ideal



Fuente: Elaboración propia

Figura 74. Gráfica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con [la Figura 73 y 74](#) se puede visualizar que existen diferentes áreas de oportunidad entre la que se encuentra la dimensión económica, dimensión institucional, dimensión social y cultural, el segmento de clientes, la innovación, la organización y la dimensión ambiental. Sin dejar a un lado las otras dimensiones que componen el modelo de negocios.

En esta una de las áreas de oportunidad es la organización siendo esta una oportunidad siendo esta una planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. Sin embargo, existen algunas otras áreas que se podrán modificar como la dimensión institucional, la cual está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza.

Además, otra área es la dimensión económica, generando estrategias de innovación con la finalidad de que la empresa se mantenga con el tiempo y tenga un crecimiento. También otra área de oportunidad son el segmento de clientes, el cual es muy importante en el sector de la población a quien va dirigido el servicio, para lo cual se deben buscar estrategias de innovación para dar cumplimiento con las necesidades e intereses de los turistas. También se puede ver en [las Figuras 73 y 74](#) que otra área de oportunidad es la dimensión social y cultural para lo cual

es importante tomar en consideración la cultura, usos y costumbres de la región resaltando la importancia que tiene la cultura en la región.

Tomando como base con lo anterior se realizó un análisis FODA, con el propósito de conocer las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la unidad económica. Esto con la finalidad de ver cuáles oportunidades y amenazas de la empresa que pueden estar afectando en el crecimiento de la empresa. Como se puede ver en la Tabla 50.

Tabla 50. FODA de la empresa Grupo FFF

FODA						
	Fortalezas		Oportunidades		Debilidades	Amenazas
F1	Integración de experiencias	O1	Satisfacción del cliente con base a generar productos que le produzcan complacencia.	D1	Economía familiar	A1 Proveedores
F2	Valores organizacionales (lealtad)	O2	Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista	D2	No tener garantizado un salario fijo	A2 Competencia laboral
F3	Recurso de materias de prima mano	O3	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal	D3	No se cuenta con un plan en el modelo de negocio	A3 Actividades de las comunidades locales cercanas
F4	Habilidades para desarrollar el trabajo	O4	Habilidades de gestión	D4	No existe un control de procesos	A4 Creencias e ideologías de los visitantes
F5	Valor añadido en cuestión de las experiencias vividas	O5	Uso de redes sociales para difundir los atractivos del lugar y atraer más visitantes	D5	Producción en cuenta a demanda	A5 Falta de educación ambiental de los turistas

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Continuación de la Tabla 50

F6	<u>Impacto al turismo</u>	O6	<u>Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias</u>	D6	<u>No existe una distribución de sus productos fuera del área local</u>	A6	<u>Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre</u>
F7	<u>Se encuentran dentro de su región</u>	O7	<u>Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva</u>	D7	<u>Obtención de la facilidad de los recursos</u>	A7	<u>Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.</u>
F8	<u>Es una organización conformada de tres actividades</u>	O8	<u>Dar un buen servicio al cliente</u>	D8	<u>Manejo inadecuado de los desechos</u>	A8	<u>Competencia laboral directa</u>
F9	<u>Repartición equitativa de las ganancias</u>	O9	<u>Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los productos y servicios</u>	D9	<u>Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios</u>	A9	<u>Competencia laboral indirecta</u>
F10	<u>Valor ambiental</u>	O10	<u>Impacto social para hacer frente a un medio cambiante</u>	D10	<u>Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales</u>	A10	<u>Intereses del turista</u>
F11	<u>Motivación</u>	O11	<u>Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región</u>	D11	<u>No se cuenta con un plan estratégico</u>	A11	<u>Actualización de la infraestructura</u>

Continuación de la Tabla 50

<u>F12</u>	<u>Venta de artesanías en un espacio rural establecido</u>	<u>O12</u>	<u>Patrimonio histórico, social, cultural y natural</u>	<u>D12</u>	<u>No tener una estabilidad económica</u>	<u>A12</u>	<u>Intereses de la producción para trabajar</u>
<u>F13</u>	<u>Generación del empleo local</u>	<u>O13</u>	<u>Medios de información para difundir sus productos y servicios</u>	<u>D13</u>	<u>Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas</u>	<u>A13</u>	<u>Tener diferencias en la organización por cuestiones familiares</u>
<u>F14</u>	<u>Incremento en los niveles de vida</u>	<u>O14</u>	<u>Desarrollo de marca propia</u>	<u>D14</u>	<u>Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios</u>	<u>A14</u>	<u>Cuestiones institucionales, como es la generación de leyes y reglamentos (Certificaciones, permisos, etc.)</u>
<u>F15</u>	<u>Aprovechamiento de su creatividad para generar artesanías y vivencias</u>	<u>O15</u>	<u>Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región</u>	<u>D15</u>	<u>Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa</u>		
<u>F16</u>	<u>Conocimiento de los procesos de elaboración de artesanías y conjunto de actividades realizadas</u>	<u>O16</u>	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	<u>D16</u>	<u>No estar preparados al cambio</u>		
<u>F17</u>	<u>Reflejo de la cultura regional en sus productos y servicios</u>	<u>O17</u>	<u>Calidad de los productos y servicios</u>	<u>D17</u>	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>		
<u>F18</u>	<u>Precios accesibles al turista</u>	<u>O18</u>	<u>Estructura de costos para establecer bien el costo del producto y servicio</u>	<u>D18</u>	<u>Medios de transporte necesarios</u>		
<u>F19</u>	<u>Productos con una utilidad específica para el comprador</u>	<u>O19</u>	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos, productos y servicios</u>	<u>D19</u>	<u>Rotación de personal</u>		

Continuación de la Tabla 50

<u>F20</u>	<u>Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia</u>	<u>O20</u>	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el producto y servicio</u>	<u>D20</u>	<u>No contar con equipo actual para la producción</u>
		<u>O21</u>	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la Tabla 50, se generó un FODA con la finalidad de identificar cuáles son las amenazas y debilidades que tiene la empresa Grupo FFF, con el propósito de crear estrategias para tener un mejoramiento en las diferentes áreas de oportunidad del modelo de negocios de la empresa. Como se muestra en la Tabla 51, 52 y 53.

Tabla 51. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de cada uno de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el buen aprovechamiento de los recursos.</u>
<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del servicio, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de servicio que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>

Continuación de la Tabla 51

<u>Comercialización</u>	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los servicios, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.</u>
<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u>	<u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u>
<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u>	<u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u> <u>Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias</u>
<u>Incremento del empleo local</u>	<u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u>	<u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u>
<u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u>	<u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u>	<u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u>

Continuación de la Tabla 51

<u>Conservación de los entornos naturales</u>	<u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de estos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u>	<u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u>
-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo con las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>

Continuación de la Tabla 52

<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>
	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los servicios a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>
<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Quiero indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>He de indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista</u>

Continuación de la Tabla 52

<p><u>Habilidades de gestión</u></p>	<p><u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u></p>	<p><u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u></p>
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<p><u>Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización</u></p>	<p><u>Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del servicio y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del servicio.</u></p> <p><u>Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.</u></p>	<p><u>Crear un tabulador de costos y precios del servicio, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los servicios, la calidad de este y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del servicio y a la competencia.</u></p> <p><u>Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. La cual debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.</u></p>
<p><u>Control de desechos</u></p>	<p><u>Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.</u></p>	<p><u>Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de los mismos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.</u></p>
<p><u>Medios de difusión</u></p>	<p><u>Utilizar redes sociales como medio de difusión de los servicios que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los servicios que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turistas</u></p> <p><u>Mejorar la difusión de los servicios mediante el uso de herramientas tecnológicas para tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los servicios.</u></p>	<p><u>Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el servicio de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación y manejo de las redes sociales.</u></p> <p><u>Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de servicio.</u></p>

Continuación de la Tabla 53

<u>Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas</u>	<u>Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.</u>	<u>Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.</u>
<u>Perfil de puesto</u>	<u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo a las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u>	<u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u>
<u>Calidad de los servicios</u>	<u>Tener un mejoramiento de los servicios y la calidad de estos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y servicios.</u>	<u>Mejoramiento de diseños de los servicios, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los servicios, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u>
<u>Cliente objetivo</u>	<u>Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el servicio, relacionándose directamente con los consumidores.</u>	<u>Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.</u>
<u>Conocimiento intangible</u>	<u>Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de servicios, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de servicios.</u>	<u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acorde con la labor que desempeña el empleado.</u>
<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 53

<u>Recursos externos</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los servicios, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los servicios. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los servicios, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>
<u>Planificación y control de los procesos y servicios</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en servicio terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y servicios.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud. Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las Tablas 51, 52 y 53, se puede observar que las estrategias fueron planteadas en cuestión de tiempos, esto con la finalidad de que la empresa pueda observar las prioridades y darles solución conforme a los tiempos. Posteriormente con la generación de estas estrategias se hizo el cruce de estas de acuerdo al FODA que se generó de la unidad económica, esto con la finalidad de saber dónde es que aplican dichas estrategias exactamente.

En la siguiente sección se muestra el cruce de estrategias con el propósito de visualizar donde es que aplican directamente las estrategias con base al FODA propuesta de la organización, tal como se observa en la Tabla 54, 55, 56 y 57. Al tener un cruce de estrategias con formé al FODA propuesto, se pude observar que, al darle respuesta a algunas de las estrategias, también se está dando respuesta a otra u otras áreas de oportunidad de la misma organización. Es decir que, algunas de las estrategias aplican en más de una de estas dimensiones dentro del modelo de negocios de la unidad económica.

6.1.16.5.2 CAME

Tabla 54. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
.	Q1	E16/E19	.	.	E4/E19	E19	E10/E19	E17	E10	.	.	E19	E17	.	.	E10
Q	Q2	.	E15	.	.	.	E10	E11/E15/E17/E29	E11	.	.	E11/E15	.	E10/E11	.	.	.	E17	E11/E15	.	E10
p	Q3	.	.	E30	E18
q	Q4	E8/E10/E13	E13	.	E10	E13	.	E13	E20	E13	.	E10
r	Q5	E8/E10/E13	E13	.	E10	E13	.	E13	.	E13	.	E10
t	Q6	.	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	.	.	.	E5	E9	E10	.	.	.	E7/E9/E28	E9	.	E10
u	Q7	.	E9/E21	.	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	.	E21	.	E13	E9	E10	E13	.	.	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
n	Q8	.	.	.	E4	.	E8	E17	E17	.	.	.
i	Q9	.	E9	.	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	.	.	.	E13	E9	E10	E13	.	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	.	E10
d	Q10	.	E9/E15/E27	.	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	.	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	.	.	E9	E2/E9/E14/E15	.	.
a	Q11	.	E27	.	.	.	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	.	.	E11/E12/E27	.	E11	E12/E18	.	.	.	E11/E15	.	.
d	Q12	.	E15/E27	.	.	.	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	.	.	E11/E12/E15/E27	.	.	E12/E18	.	.	.	E11/E15	.	.
e	Q13	E8/E10	.	.	E24	.	.	.	E10/E11	.	.	.	E6/E20	.	.	E10
s	Q14	.	.	.	E4	.	E8/E10/E13	.	.	.	E2	E13	.	E10	E2/E13	.	E13	.	E2/E13	.	E10
.	Q15	.	.	.	E7	.	.	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	.	E11/E12	.	E11	E12/E18	E25	.	E7	E11	.	.
.	Q16	.	E15/E27	.	.	.	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	.	.	E9/E11/E12/E15/E27	.	E11	E12	.	.	.	E11/E15	.	.
.	Q17	E16	E9	.	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	.	.	E2	.	E9	E10	E2	.	.	E6/E9/E28	E2/E9	.	E10
.	Q18	E2	.	.	.	E2	.	.	.	E2	.	.
.	Q19	.	.	.	E7	E28	E1/E13	.	.	.	E2	E13	.	.	E2/E13	.	.	E3/E7/E20/E28	E2	.	.
.	Q20	.	.	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	E13	.	E10	E13	.	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	.	E10
.	Q21	E29
.	Q22	.	.	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	.	.	E25	.	E13	.	E10	E25/E13	.	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Fortalezas vs Amenazas

-	<u>A1</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	<u>A2</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E22</u>	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
A	<u>A3</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12/E26</u>	<u>E12</u>	<u>E25/E26</u>	-	<u>E12</u>	-	-	<u>E12/E18/E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
m	<u>A4</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	-	-	-	<u>E9</u>	-	<u>E9/E11</u>	-	-
e	<u>A5</u>	-	<u>E15/E27</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E1/E27</u>	<u>E5/E11/E12/E15/E22/E27/E29</u>	<u>E11/E12</u>	-	-	<u>E5/E11/E12/E15/E27</u>	-	<u>E11</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E28</u>	-	<u>E11/E15</u>	-	-
n	<u>A6</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E8/E10/E13/E27</u>	<u>E5/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E5/E12/E13/E27</u>	-	<u>E10</u>	<u>E12/E13/E18</u>	-	-	<u>E13</u>	-	<u>E13</u>	-	<u>E10</u>
a	<u>A7</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	<u>E22/E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
z	<u>A8</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	<u>A9</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
s	<u>A10</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	-	-	<u>E11</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>A11</u>	-	<u>E21</u>	<u>E5</u>	-	-	-	<u>E5</u>	-	<u>E21</u>	-	<u>E5</u>	-	-	-	-	-	<u>E3/E6</u>	-	-	-	-
-	<u>A12</u>	-	<u>E9</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9</u>	-	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E10</u>	-	-	-	<u>E6/E7/E9</u>	<u>E2/E9</u>	-	<u>E10</u>	-
-	<u>A13</u>	-	<u>E9/E15/E21</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/E28</u>	<u>E1/E8/E9/E10/E13</u>	<u>E1/E9/E11/E15/E26</u>	<u>E11</u>	<u>E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E11/E13/E15</u>	<u>E9</u>	<u>E10/E11</u>	<u>E2/E13</u>	<u>E25</u>	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E7/E9/E20/E28</u>	<u>E2/E9/E11/E13/E15</u>	-	<u>E10</u>	-
-	<u>A14</u>	<u>E16/E19</u>	<u>E9/E15/E27</u>	<u>E30</u>	<u>E4/E9/E14/E15/E19</u>	<u>E14/E15/E19/E28</u>	<u>E1/E9/E13/E19/E27</u>	<u>E11/E27/E15/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E13/E15/E27</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	<u>E13/E18/E19</u>	-	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E9/E28</u>	<u>E11/E13/E15</u>	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																				
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
-	-	F10	F10/E16	-	F17	-	-	F10	F10/E19	F10/E16	-	F4/E10	F4/E10	F19	-	F10	F10	-	F10/E16	
-	-	F10	F10	-	F17	-	E29	F10	F10/E11/E15	F10/E15/E29	-	F10/E11/E15	F10/E11/E15	-	-	F10/E11/E29	F10	-	F10	
-	-	-	-	-	F18	-	-	-	-	-	-	F30	-	-	-	F30	-	-	-	
-	-	F10/E13/E20	F10/E13/E20	F13	F13	-	-	F10/E20	F8/E10/E13/E20	F10/E13/E20	E20	F8/E10/E13	F8/E10/E13	-	F13	F8/E10/E13	F10	-	F10/E13	
-	-	F10/E13	F10/E13	F13	F13	-	-	F10	F8/E10/E13	F10/E13	-	F8/E10/E13	F8/E10/E13	-	F13	F8/E10/E13	F10	-	F10/E13	
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28	
E21	-	F1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	F13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E20/E21/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E21/E28	F1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	F4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E21/E28	F13	E9/E13	E9	E28	F13/E28	
-	-	-	-	-	F17	-	-	-	E8	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-	
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E20	E13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E14	E6/E13	E8/E9/E10/E13/E29	E9/E10	-	F10/E13	
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	F11/E15/E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9	-	-	
-	-	F27	-	-	F18/E23	E23	-	-	F11/E23/E27	-	-	F11	F11	-	-	F11/E12/E27	E23	E23	-	
-	-	F15/E27	-	-	F18/E23	E23	-	-	F11/E15/E23/E27	F15	-	F11/E15	F11/E15	-	-	F11/E12/E27	E23	E23	-	
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	E13	F13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	F10	-	F10	
-	E2	F10	F10	-	-	-	-	E2/E10	F8/E10/E13	F10/E13	-	F4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	F13	F8/E10/E13	F10	-	F10/E13	
E26	-	E7/E14/E15	E7	-	F18	-	-	E7/E14	F11	E7/E14	-	F11/E14	E7/E14/E14	F14	-	F12	E26	-	-	
-	-	F15/E27	-	-	-	-	-	-	F11/E15/E27	F15	-	F15	F15	-	-	F12/E27	-	-	-	
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	F10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28	-	E9/E10	E9/E10	E28	F10/E16/E28	
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-	
E3	E2	F1/E2/E3/E7/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	F1/E3/E20/E28	F1/E3/E7/E14/E20/E28	F1/E3/E20/E28	E1/E14/E28	E2/E7/E14/E28	F14/E28	-	-	-	E28	E3/E28	
E3	-	F1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	F1/E3/E6/E7/E14/E10/E20/E28	F1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	F1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	F1/E3/E6/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	F4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	F13	F10/E13	F10	E28	E3/E10/E13/E28	
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	F29	-	-	-	
E25	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	F13/E25	-	-	E7/E10/E14	F8/E10/E13	E7/E10/E13/E14	-	-	F8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	F14	F13	E8/E10/E13	F10	-	F10/E13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>E25</u>	<u>E25</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	-	<u>E24/E25</u>	<u>E24</u>	<u>E22</u>	<u>E24</u>	<u>E22/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	<u>E4/E24</u>	<u>E4/E24</u>	-	<u>E22</u>	<u>E22</u>	<u>E26</u>	-	-	
<u>E25/E26</u>	<u>E25</u>	-	-	-	<u>E23/E25</u>	<u>E23</u>	-	-	<u>E23</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12</u>	<u>E23/E26</u>	<u>E23</u>	-	
-	-	-	-	-	<u>E17/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11/E15/E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-	
-	-	<u>E27/E28</u>	<u>E5/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E22/E23/E27/E28</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E22</u>	<u>E11/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E28</u>	
-	-	<u>E10/E13/E27</u>	<u>E5/E10/E13/E28</u>	<u>E13</u>	<u>E13/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E29</u>	<u>E10/</u>	<u>E8/E10/E13/E22/E23/E27</u>	<u>E10/E13/E29</u>	-	<u>E8/E10/E13</u>	<u>E8/E10/E13</u>	-	<u>E13/E22</u>	<u>E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29</u>	<u>E10/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E10/E13</u>	
-	-	<u>E27</u>	-	-	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E22</u>	-	<u>E22/E23/E27</u>	-	-	-	-	-	<u>E22</u>	<u>E22/E27</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	<u>E17</u>	-	-	-	-	<u>E29</u>	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	<u>E29</u>	-	-	-	
<u>E21</u>	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	
-	-	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	-	<u>E9</u>	-	-	<u>E6/E7/E10</u>	<u>E6/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6</u>	<u>E6/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E9</u>	<u>E6</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9/E10</u>	-	<u>E10</u>	
<u>E3/E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E23/E24</u>	<u>E23/E24</u>	<u>E28</u>	<u>E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E8/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E12/E20/E24/E28</u>	<u>E1/E6/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E1/E2/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E15/E21/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E8/E9/E10/E11/E13</u>	<u>E9/E10/E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E3/E10/E13/E28</u>	
<u>E3</u>	-	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E6/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E3/E6/E11/E13/E15/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29</u>	<u>E3/E6/E24/E28</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28/E30</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E14/E15/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E9/E11/E13/E27/E29/E30</u>	<u>E9</u>	<u>E28</u>	<u>E3/E13/E16/E28</u>	

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior se concluyó que para que la empresa Grupo FFF tenga un crecimiento, debe buscar diferentes formas de financiamiento que se realicen en el menor tiempo posible, obteniendo una generación de los programas que permita el cumplimiento de las estrategias. Debe poner mayor atención en la forma de control de la organización, en las capacitaciones, certificaciones, en el desarrollo de innovación en cuestiones administrativas, en los servicios de la organización y por último en cubrir las necesidades e interés de los turistas, por ello, es importante establecer bien el segmento de clientes con relación a la actividad turística.

También, debe crear relaciones con algunas otras empresas de la región con el propósito de ayudarse mutuamente en la atracción de nuevos turistas y la conservación de la afluencia ya obtenida. Además de tener un acercamiento con las autoridades municipales, teniendo la posibilidad de recibir apoyos a la empresa que mejoren su crecimiento. La empresa Grupo FFF se encuentra en la posibilidad de tener un crecimiento importante por la ubicación de la misma empresa, sin embargo, se debe tener en consideración que, por la zona de su localización existe una competencia fuerte a la que hay que conocer y superar en estrategias e innovación de administración, proceso y servicio.

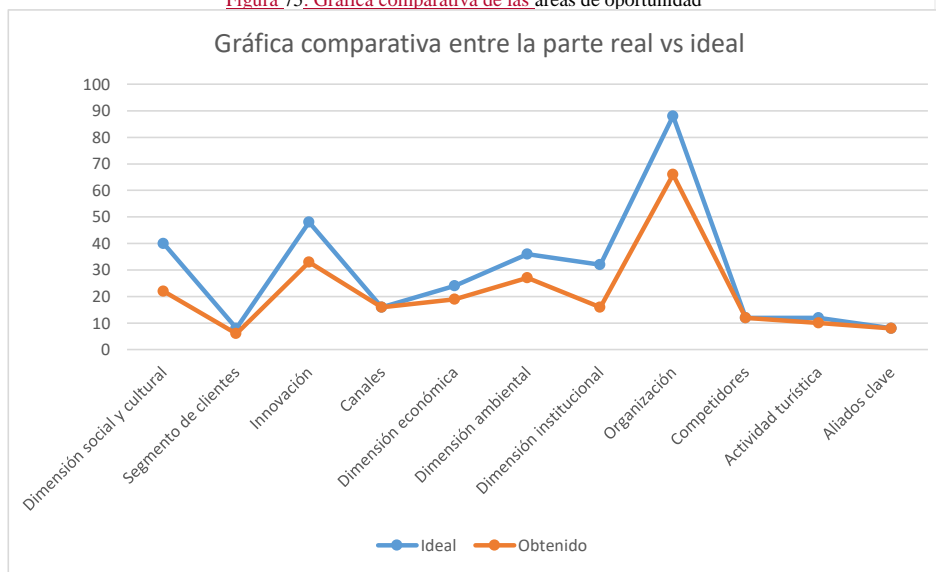
6.6 Temazcal Tonaquiahuitl

Es una empresa que está enfocada a ofrecer el servicio de Temazcal y terapias alternativas. Esta es una empresa familiar, la cual cuenta con solo dos colaboradores que realizan todo el proceso para llevar a cabo el servicio.

6.6.1 Diagnóstico

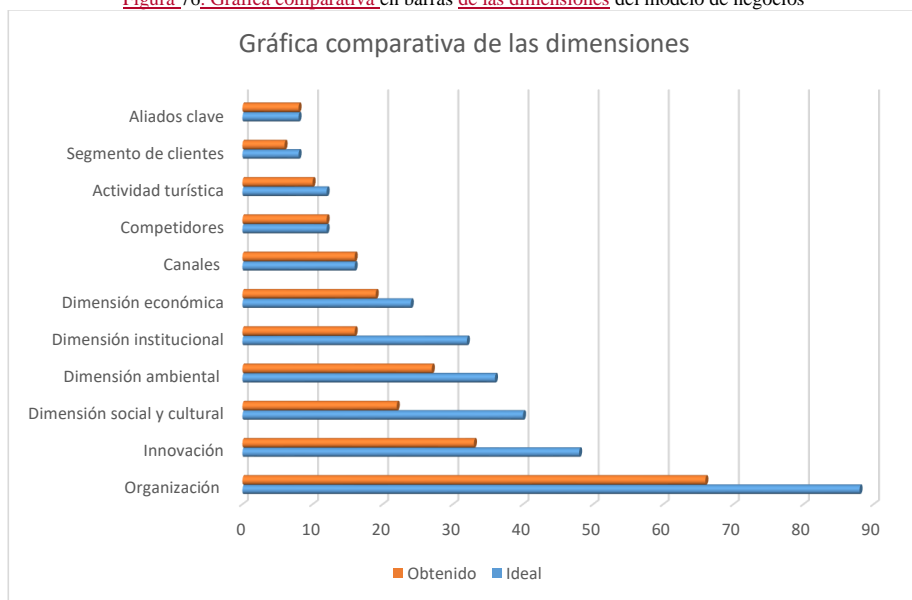
Con base en todo el análisis que se realizó de la aplicación del instrumento de evaluación para la obtención de un diagnóstico de la situación real de esta unidad económica. Se le puso una ponderación cuantitativa a cada una de las preguntas de este instrumento, el cual esta seccionado de acuerdo con las once dimensiones que integran el modelo de negocios sostenible, esto con la finalidad de hacer una comparación de la situación real versus una situación ideal. Tal como se muestra en la Figura 75 y 76.

Figura 75. Gráfica comparativa de las áreas de oportunidad



Fuente: Elaboración propia.

Figura 76. Gráfica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 75 y 76 se identificaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Temazcal Tonaquiahuitl. Dichas áreas son: la organización, la innovación, la dimensión social y cultural, la dimensión ambiental, la dimensión institucional, la dimensión económica, la actividad turística y el segmento de clientes.

Por ende, en el aspecto de la organización existe mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, refiriéndose a una planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. También, dimensión institucional, la cual esta área está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza. Además de la parte económica en la cual se deben generar estrategias de innovación para que la empresa se mantenga con el tiempo y tenga un crecimiento. La dimensión social y cultural buscando promover la cultura, los usos y costumbres de la región. Y, por último, la dimensión económica para que la empresa tenga un crecimiento acorde a la actividad turística de la organización.

Con base a la detención de las áreas de oportunidad se analiza la situación actual de la empresa, analizando cuales, con las fortalezas de esta, las debilidades, amenazas y oportunidades de la misma. Esto con la finalidad de ver detectar dentro de las dimensiones cuales son las áreas de oportunidad. Como se puede ver en la Tabla 58.

Tabla 58. FODA de la unidad económica Temazcal Tonaquiahutil

FODA						
F1	Buena ubicación	O1	Satisfacción del cliente con base a generar productos que le produzcan complacencia.	D1	Economía familiar	A1 Proveedores
F2	Valores organizacionales (lealtad)	O2	Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista	D2	No tener garantizado un salario fijo	A2 Competencia laboral
F3	Tiene contacto con la naturaleza	O3	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal	D3	No se cuenta con un plan en el modelo de negocio	A3 Actividades de las comunidades locales cercanas
F4	Habilidades para desarrollar el trabajo	O4	Implementación de Marketing/acciones comerciales y comercialización	D4	No existe un control de procesos	A4 Creencias e ideologías de los visitantes
F5	Valor añadido	O5	Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias	D5	Servicio en cuento a demanda	A5 Falta de educación ambiental de los turistas
F6	Impacto al turismo	O6	Habilidades de gestión	D6	No existe una distribución de sus productos fuera del área local	A6 Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre

Continuación de la Tabla 58

F7	Se encuentran dentro de su región	O7	Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva	D7	Obtención de la facilidad de los recursos en cuanto a la mano de obra	A7	Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.
F8	Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia	O8	Dar un buen servicio al cliente	D8	Manejo inadecuado de los desechos	A8	Competencia laboral directa
F9	Es una empresa familiar	O9	Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los servicios	D9	Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios	A9	Competencia laboral indirecta
F10	Repartición equitativa de las ganancias	O10	Impacto social para hacer frente a un medio cambiante	D10	Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales	A10	Intereses del turista
F11	Valor ambiental	O11	Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región	D11	No se cuenta con un plan estratégico	A11	Actualización de la infraestructura
F12	Motivación	O12	Patrimonio histórico, social, cultural y natural	D12	No tener una estabilidad económica	A12	Intereses de la producción para trabajar
F13	Venta de artesanías en un espacio rural establecido	O13	Medios de información para difundir el servicio	D13	Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas	A13	Tener diferencias en la organización por cuestiones familiares
F14	Generación del empleo local	O14	Desarrollo de marca propia	D14	Comunicación dentro de la organización	A14	Cuestiones instituciones.

Continuación de la Tabla 58

F15	<u>Incremento en los niveles de vida</u>	O15	<u>Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región</u>	D15	<u>Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa</u>
F16	<u>Aprovechamiento de su entorno</u>	O16	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	D16	<u>No estar preparados al cambio</u>
F17	<u>Conocimiento de los procesos de llevar acabo la acción</u>	O17	<u>Calidad del servicio</u>	D17	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>
F18	<u>Reflejo de la cultura regional en sus servicios</u>	O18	<u>Estructura de costos para establecer bien el costo del servicio</u>		
F19	<u>Precios accesibles al turista</u>	O19	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y servicios</u>		
F20	<u>Productos con una utilidad específica para el comprador</u>	O20	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el servicio</u>		
F21	<u>Ambiente familiar</u>	O21	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>		

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo anterior se genera una lista de estrategias las cuales son clasificadas de acuerdo en tiempo de realización ya sea corto, mediano y largo plazo como se muestra en la Tabla 59, 60 y 61.

Tabla 59. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de cada uno de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el buen aprovechamiento de los recursos.</u>
<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del servicio, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de servicio que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>
	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los servicios, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.</u>

Continuación de la Tabla 59

<p><u>Desarrollo de marca</u></p>	<p><u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u></p>	<p><u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u></p> <p><u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u></p> <p><u>Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias</u></p>
<p><u>Incremento del empleo local</u></p>	<p><u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u></p>	<p><u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u></p>
<p><u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u></p>	<p><u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u></p>	<p><u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u></p>
<p><u>Conservación de los entornos naturales</u></p>	<p><u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de los mismos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u></p>	<p><u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u></p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo.

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo a las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>
	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>
	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los servicios a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>

Continuación de la Tabla 60

<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Hay que indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista</u> <u>Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias para su estancia en la región.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u>

Tabla con formato

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización</u>	<u>Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del servicio y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del servicio.</u>	<u>Crear un tabulador de costos y precios del servicio, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los servicios, la calidad de este y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del servicio y a la competencia.</u>
	<u>Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.</u>	<u>Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.</u>
<u>Control de desechos</u>	<u>Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.</u>	<u>Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de estos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.</u>
<u>Medios de difusión</u>	<u>Utilizar redes sociales como medio de difusión de los servicios que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los servicios que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.</u>	<u>Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el servicio de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.</u>
	<u>Mejorar la difusión de los servicios mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los servicios.</u>	<u>Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de servicio.</u>
<u>Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas</u>	<u>Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.</u>	<u>Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.</u>
<u>Perfil de puesto</u>	<u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo con las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u>	<u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u>

Continuación de la Tabla 61

<u>Calidad de los servicios</u>	<u>Tener un mejoramiento de los servicios y la calidad de estos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y servicios.</u>	<u>Mejoramiento de diseños de los servicios, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los servicios, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u>
<u>Cliente objetivo</u>	<u>Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el servicio, relacionándose directamente con los consumidores.</u>	<u>Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.</u>
<u>Conocimiento intangible</u>	<u>Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de servicios, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de servicios.</u>	<u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.</u>
<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los servicios, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los servicios. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los servicios, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>
<u>Planificación y control de los procesos y servicios</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en servicio terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y servicios.</u>

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 61

<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud. Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u>
----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en las tablas anteriores se plantearon estrategias, con programas objetivos y programas establecidos, lo cuales son clasificados con base a un lapso, ya sea corto, mediano y largo plazo. Esto con la finalidad de que estas estrategias tengan aplicación en las áreas de oportunidad que fueron detectadas en el análisis anterior.

Posteriormente teniendo este planteamiento de estrategias las cuales tienen aplicación no solo en un área sino en varias áreas dentro del modelo de negocios, para lo cual se realizó la aplicación de estas estrategias con forme a las amenazas, las debilidades, oportunidades y fortalezas de la empresa. Con este cruce se pudo observar que las estrategias están enfocadas en diversas áreas de oportunidad dentro del modelo de negocios sostenible, como se muestra en las Tablas 62, 63, 64 y 65. Esto con el propósito de tener un rediseño del mismo modelo y por ende tener crecimiento y competitividad de la empresa dentro de la región.

6.6.2 CAME

Tabla 62. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
-	Q1	E16/E19	-	-	E4/E19	E19	E10/E19	E17	-	-	-	-	-	E10	-	-	E19	E17	-	-	E10
Q	Q2	-	E15	-	-	-	E10	E11/E15/E17/E29	E11	-	-	E11/E15	-	E10/E11	-	-	-	E17	E11/E15	-	E10
Q	Q3	-	-	E30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q	Q4	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E20	E13	-	E10
r	Q5	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	-	E13	-	E10
t	Q6	-	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	-	-	-	E5	E9	E10	-	-	-	E7/E9/E28	E9	-	E10
u	Q7	-	E9/E21	-	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	-	E21	-	E13	E9	E10	E13	-	-	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
n	Q8	-	-	-	E4	-	E8	E17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E17	-	-	-
i	Q9	-	E9	-	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	-	-	-	E13	E9	E10	E13	-	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	-	E10
d	Q10	-	E9/E15/E27	-	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	-	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	-	-	E9	E2/E9/E11/E15	-	-
a	Q11	-	E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E27	-	E11	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
d	Q12	-	E15/E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E15/E27	-	-	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
e	Q13	-	-	-	-	-	E8/E10	-	-	E24	-	-	-	E10/E11	-	-	-	E6/E20	-	-	E10
s	Q14	-	-	-	E4	-	E8/E10/E13	-	-	-	E2	E13	-	E10	E2/E13	-	E13	-	E2/E13	-	E10
-	Q15	-	-	-	E7	-	-	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	-	E11/E12	-	E11	E12/E18	E25	-	E7	E11	-	-
-	Q16	-	E15/E27	-	-	-	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/E15/E27	-	E11	E12	-	-	-	E11/E15	-	-
-	Q17	E16	E9	-	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	-	-	E2	-	E9	E10	E2	-	-	E6/E9/E28	E2/E9	-	E10
-	Q18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-
-	Q19	-	-	-	E7	E28	E1/E13	-	-	-	E2	E13	-	-	E2/E13	-	-	E3/E7/E20/E28	E2	-	-
-	Q20	-	-	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	-	E10
-	Q21	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Q22	-	-	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	-	-	E25	-	E13	-	E10	E25/E13	-	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63. Fortalezas vs Amenazas

-	<u>A1</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>A2</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E22</u>	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-	-
A	<u>A3</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12/E26</u>	<u>E12</u>	<u>E25/E26</u>	-	<u>E12</u>	-	-	<u>E12/E18/E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-	-
m	<u>A4</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E9/E11</u>	-	-	-	-
e	<u>A5</u>	-	<u>E15/E27</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E1/E27</u>	<u>E5/E11/E12/E15/E22/E27/E29</u>	<u>E11/E12</u>	-	-	<u>E5/E11/E12/E15/E27</u>	-	<u>E11</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E11/E15</u>	-	-	-	-
n	<u>A6</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E8/E10/E13/E27</u>	<u>E5/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E5/E12/E13/E27</u>	-	<u>E10</u>	<u>E12/E13/E18</u>	-	-	<u>E13</u>	-	<u>E13</u>	-	<u>E10</u>	-
a	<u>A7</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	<u>E22/E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
z	<u>A8</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	<u>A9</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
s	<u>A10</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	-	-	<u>E11</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>A11</u>	-	<u>E21</u>	<u>E5</u>	-	-	-	<u>E5</u>	-	<u>E21</u>	-	<u>E5</u>	-	-	-	-	-	<u>E3/E6</u>	-	-	-	-	-
-	<u>A12</u>	-	<u>E9</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9</u>	-	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E10</u>	-	-	-	<u>E6/E7/E9</u>	<u>E2/E9</u>	-	<u>E10</u>	-	-
-	<u>A13</u>	-	<u>E9/E15/E21</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/E28</u>	<u>E1/E8/E9/E10/E13</u>	<u>E1/E9/E11/E15/E26</u>	<u>E11</u>	<u>E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E11/E13/E15</u>	<u>E9</u>	<u>E10/E11</u>	<u>E2/E13</u>	<u>E25</u>	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E7/E9/E20/E28</u>	<u>E2/E9/E11/E15</u>	-	<u>E10</u>	-	-
-	<u>A14</u>	<u>E16/E19</u>	<u>E9/E15/E27</u>	<u>E30</u>	<u>E4/E9/E14/E15/E19</u>	<u>E14/E15/E19/E28</u>	<u>E1/E9/E13/E19/E27</u>	<u>E11/E27/E15/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E13/E15/E27</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	<u>E13/E18/E19</u>	-	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E9/E28</u>	<u>E11/E13/E15</u>	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																			
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
-	-	E10	E10/E16	-	E17	-	-	E10	E10/E19	E10/E16	-	E4/E10	E4/E10	E19	-	E10	E10	-	E10/E16
-	-	E10	E10	-	E17	-	E29	E10	E10/E11/E15	E10/E15/E29	-	E10/E11/E15	E10/E11/E15	-	-	E10/E11/E29	E10	-	E10
-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	E30	-	-	-	E30	-	-	-
-	-	E10/E13/E20	E10/E13/E20	E13	E13	-	-	E10/E20	E8/E10/E13/E20	E10/E13/E20	E20	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E10/E13	E10/E13	E13	E13	-	-	E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28
E21	-	E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	E13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E20/E21/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E21/E28	E1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E21/E28	E13	E9/E13	E9	E28	E13/E28
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	E8	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E20	E13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E14	E6/E13	E8/E9/E10/E13/E29	E9/E10	-	E10/E13
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	E11/E15/E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9	-	-
-	-	E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E23/E27	-	-	E11	E11	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E15/E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E15/E23/E27	E15	-	E11/E15	E11/E15	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	E13	E13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	E10	-	E10
-	E2	E10	E10	-	-	-	-	E2/E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
E26	-	E7/E14/E15	E7	-	E18	-	-	E7/E14	E11	E7/E14	-	E11/E14	E7/E11/E14	E14	-	E12	E26	-	-
-	-	E15/E27	-	-	-	-	-	-	E11/E15/E27	E15	-	E15	E15	-	-	E12/E27	-	-	-
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28	-	E9/E10	E9/E10	E28	E10/E16/E28
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-	-
E3	E2	E1/E2/E3/E7/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E14/E28	E2/E7/E14/E28	E14/E28	-	-	-	E28	E3/E28
E3	-	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	E1/E3/E6/E7/E14/E10/E20/E28	E1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	E1/E3/E6/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	E13	E10/E13	E10	E28	E3/E10/E13/E28
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-
E25	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	E13/E25	-	-	E7/E10/E14	E8/E10/E13	E7/E10/E13/E14	-	E8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	E14	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	E4/E16	-	-	-	-	E4/E16	-	-	-	-	-	-	-	-
E25	E25	E24	E24	-	E24/E25	E24	E22	E24	E22/E24	E24	E24	E4/E24	E4/E24	-	E22	E22	E26	-	-
E25/E26	E25	-	-	-	E23/E25	E23	-	-	E23	-	-	-	-	-	-	E12	E23/E26	E23	-
-	-	-	-	-	E17/E23	E23	E29	-	E11/E15/E23	E29	-	E11	E11	-	-	E11/E29	E23	E23	-
-	-	E27/E28	E5/E28	E28	E23	E23	E5/E22/E28/E29	E28	E11/E22/E23/E27/E28	E28/E29	E28	E11/E28	E11/E28	E28	E22	E11/E12/E22/E27/E29	E23	E23/E28	E28
-	-	E10/E13/E27	E5/E10/E13/E28	E13	E13/E23	E23	E5/E22/E29	E10/	E8/E10/E13/E22/E23/E27	E10/E13/E29	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13/E22	E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29	E10/E23	E23	E10/E13
-	-	E27	-	-	E23	E23	E22	-	E22/E23/E27	-	-	-	-	-	E22	E22/E27	E23	E23	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E4	E4	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E4	E4	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	-	E29	-	E4	E4	-	-	E29	-	-	-
E21	-	E6/E21	E6	-	-	-	-	E6/E21	E6	E6	E6	E6	E6	E6	E6	-	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/E10	E6/E7/E9/E10	-	E9	-	-	E6/E7/E10	E6/E10	E6/E7/E9/E10	E6	E6/E9/E10	E6/E7/E9/E10	E6/E9	E6	E9/E10	E9/E10	-	E10
E3/E21/E26	E2	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E24/E28	E3/E13/E28	E3/E9/E13/E23/E24	E23/E24	E28	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28	E1/E3/E6/E8/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E6/E8/E9/E10/E11/E13/E24/E28	E1/E2/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E6/E9/E1	E6/E13	E8/E9/E10/E11/E13	E9/E10/E23	E23/E28	E3/E10/E13/E28
E3	-	E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28	E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28	E3/E13/E28	E3/E9/E13/E24	E24	E28/E29	E6/E14/E15/E24/E28	E3/E6/E11/E13/E15/E24/E27/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29	E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28/E30	E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28	E6/E9/E14/E1	E6/E13	E9/E11/E13/E27/E29/E30	E9	E28	E3/E13/E16/E28

Fuente: Elaboración propia

Para que la empresa Temazcal Tonaquiahuitl tenga un crecimiento, debe buscar diferentes formas de financiamiento que se realicen en el menor tiempo posible, obteniendo una generación de los programas que permita el cumplimiento de las estrategias. Por ello, se debe poner mayor atención en la forma de control de la organización, en las capacitaciones, certificaciones, en el desarrollo de innovación en cuestiones administrativas, en los servicios de la organización y por último en cubrir las necesidades e interés de los turistas. Para ello, es importante establecer bien el segmento de clientes con relación a la actividad turística que se ofrece a los turistas.

También, se propone crear relaciones con algunas otras empresas de la región con el propósito de ayudarse mutuamente en la atracción de nuevos turistas y la conservación de la afluencia ya obtenida. Además de tener un acercamiento con las autoridades municipales, teniendo la posibilidad de recibir apoyos a la empresa que mejoren su crecimiento. La empresa Temazcal Tonaquiahuitl se encuentra en la posibilidad de tener un crecimiento importante por la ubicación de la misma empresa.

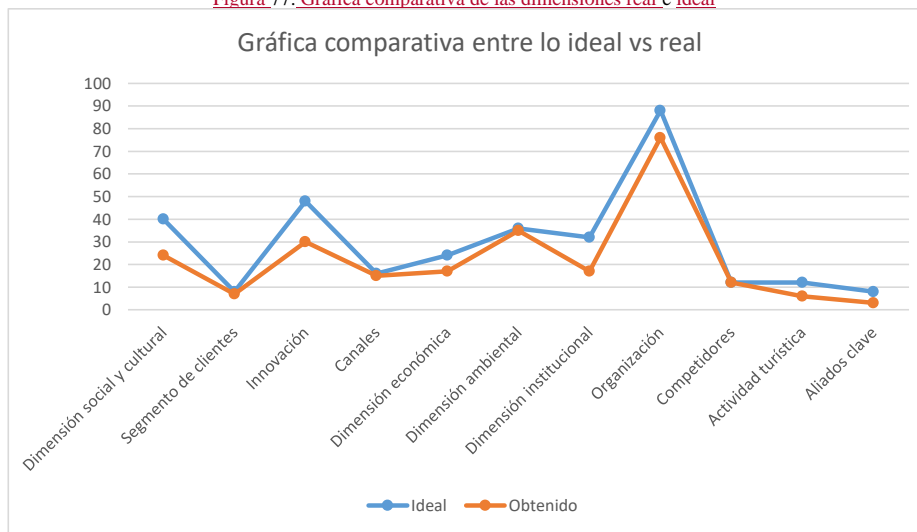
6.7 Wake up camp

Es una empresa que está enfocada a promover campamentos de conciencia. La cual se encuentra localizada en Acaxochitlán, Hidalgo. En esta empresa se encuentran solo cinco colaboradores que realizan toda la producción y promoción del campamento de conciencia. Esta es una empresa familiar donde cada uno de los participantes forman parte del proceso.

6.7.1 Diagnóstico

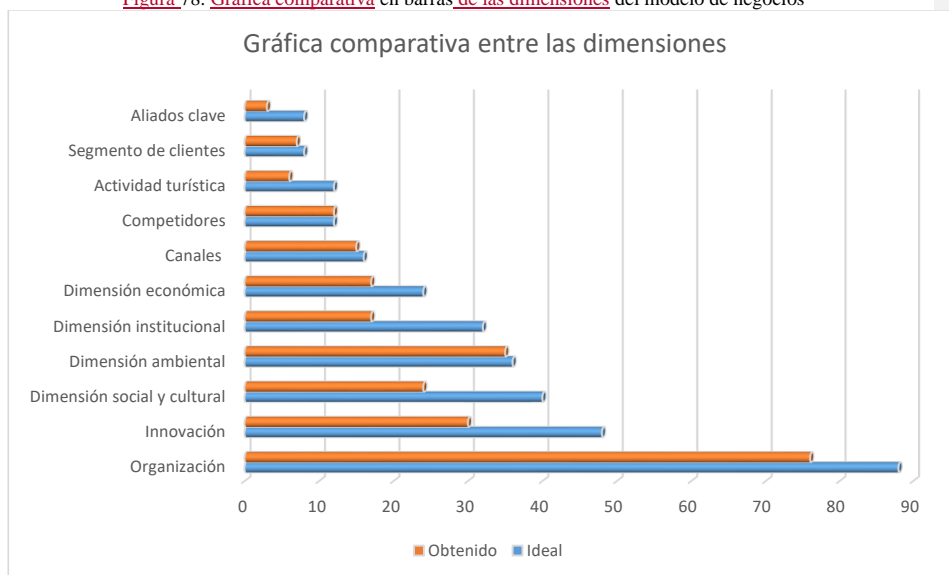
Como se mencionó anteriormente en las unidades económicas antes mencionadas, también en esta empresa se realizó un diagnóstico del instrumento que fue aplicado, con el propósito de conocer la situación real de la organización y a su vez hacer una comparación con la situación que tendría que ser, según las once dimensiones por las cuales está integrado el modelo de negocio. Esta comparación que se realizó de la situación real contra la situación idea muestra cuales son las dimensiones que tienen mayor oportunidad y a cuáles se les debe poner mayor atención. Como se muestra en la Figura 77 y 78.

Figura 77. Gráfica comparativa de las dimensiones real e ideal



Fuente: Elaboración propia.

Figura 78. Gráfica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia.

Con base al diagnóstico realizado se identificaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Wake up camp. Dichas áreas son: los aliados clave, la actividad turística son las áreas de mayor oportunidad. Sin embargo, la dimensión económica, la dimensión institucional, la dimensión social y cultural, la innovación y la organización son áreas de oportunidad, pero no con un porcentaje considerable.

Este análisis fue evaluado con un enfoque cualitativo, con la finalidad de tener un comparativo con la realidad y lo esperado, que a través del cual se obtuvo las áreas de oportunidad para tener un mejoramiento en el modelo de negocios sostenible de la empresa Wake up camp.

Como se puede visualizar en las Figuras 77 y 78 los aliados clave y la actividad turística con las áreas de mayor oportunidad, en estas dimensiones se debe buscar enlaces que permitan incrementar los turistas y las estrategias para la atracción de mayor cantidad de turistas. Sin embargo, la dimensión económica, la dimensión institucional, la dimensión social y cultural, la innovación y la organización son áreas de oportunidad, con un porcentaje poco considerable.

Considerando el área de oportunidad de las otras dimensiones, se encontró un área de oportunidad en la dimensión institucional, la cual está enfocada a tener actualizaciones

constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza. Otra área de oportunidad es la parte económica en la cual se deben generar estrategias de innovación para que la empresa se mantenga con el tiempo y tenga un crecimiento. Y por último la dimensión social y cultural donde es importante considerar la cultura, los usos y costumbres de la región. Que a través de la cual se tiene un incremento en el incremento de empleo y condiciones económicas de la zona. Para ello se analiza la situación actual de la empresa al observar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa como se muestra en la Tabla 55.

Tabla 66. FODA de la unidad económica Wake up camp

FODA						
F1	Experimentar nuevas vivencias	O1	Satisfacción del cliente con base a _____ generar servicios que le produzcan complacencia.	D1	Economía familiar	A1 Proveedores
F2	Valores organizacionales (lealtad)	O2	Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista	D2	No _____ tener garantizado un salario fijo	A2 Competencia laboral
F3	Materia _____ prima disponible	O3	Apoyo _____ al desarrollo turístico municipal _____ y estatal	D3	No se cuenta con un plan en el modelo de negocio	A3 Actividades de _____ las comunidades locales cercanas
F4	Habilidades _____ para desarrollar el trabajo	O4	Habilidades de gestión	D4	No existe un control de procesos	A4 Creencias e ideologías de los visitantes
F5	Valor añadido a la experimentación de vivencias	O5	Uso de redes sociales _____ para difundir los atractivos del lugar y atraer más visitantes	D5	Producción en cuento _____ a demanda	A5 Falta _____ de educación ambiental de los turistas

Continuación de la Tabla 66

F6	Impacto al turismo	O6	Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias	D6	No existen varios campamentos a conciencias como este fuera del área local	A6	Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre.
F7	Se encuentran dentro de su región	O7	Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva	D7	Obtención de la facilidad de los recursos	A7	Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.
F8	Es una empresa familiar	O8	Dar un buen servicio al cliente	D8	Manejo inadecuado de los desechos	A8	Competencia laboral directa
F9	Repartición equitativa de las ganancias	O9	Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los servicios	D9	Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios	A9	Competencia laboral indirecta
F10	Valor ambiental	O10	Impacto social para hacer frente a un medio cambiante	D10	Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales	A10	Intereses del turista
F11	Motivación	O11	Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región	D11	No se cuenta con un plan estratégico	A11	Actualización de la infraestructura
F12	Generación del empleo local	O12	Patrimonio histórico, social, cultural y natural	D12	No tener una estabilidad económica	A12	Intereses de la producción para trabajar

Continuación de la Tabla 66

F13	<u>Espacio establecido</u>	O13	<u>Medios de información para difundir los servicios</u>	D13	<u>Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas</u>
F14	<u>Incremento en los niveles de vida</u>	O14	<u>Desarrollo de marca propia</u>	D14	<u>Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios</u>
F15	<u>Aprovechamiento de su creatividad para realizar el servicio</u>	O15	<u>Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región</u>	D15	<u>Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa</u>
F16	<u>Conocimiento de los procesos del servicio</u>	O16	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	D16	<u>No estar preparados al cambio</u>
F17	<u>Reflejo de la cultura regional en sus servicios</u>	O17	<u>Calidad del servicio</u>	D17	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>
F18	<u>Precios accesibles al turista</u>	O18	<u>Estructura de costos para establecer bien el costo del servicio</u>	D18	<u>Medios de transporte necesarios</u>
F19	<u>Contacto con la naturaleza</u>	O19	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y servicios</u>	D19	<u>Rotación de personal</u>
F20	<u>Servicios con una utilidad específica para el comprador</u>	O20	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el producto</u>		

Continuación de la Tabla 66

F21	<u>Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia</u>	O21	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>
F22	<u>Generar una experiencia de espiritualidad en el turista</u>	O22	<u>Implementación de Marketing/acciones comerciales y comercialización</u>

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo anterior se genera una lista de estrategias las cuales son clasificadas de acuerdo en tiempo de realización ya sea corto, mediano y largo plazo como se muestra en la Tabla 67, 68 y 69.

Tabla 67. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de cada uno de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el bueno aprovechamiento de los recursos.</u>

Continuación de la Tabla 67

<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del servicio, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de servicio que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>
	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los servicios, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.</u>
<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u>	<u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u>
		<u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u>
		<u>Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias.</u>
<u>Incremento del empleo local</u>	<u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u>	<u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u>

Continuación de la Tabla 67

<u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u>	<u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u>	<u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u>
<u>Conservación de los entornos naturales</u>	<u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de los mismos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u>	<u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo con las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>

Continuación de la Tabla 68

<u>Clima laboral</u>	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>
	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los servicios a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>
<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Hay que indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Quiero indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 68

<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista.</u>
		<u>Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias para su estancia en la región.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización</u>	<u>Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del servicio y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del servicio.</u>	<u>Crear un tabulador de costos y precios del servicio, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los servicios, la calidad del mismo y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del servicio y a la competencia.</u>
	<u>Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.</u>	<u>Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.</u>
<u>Control de desechos</u>	<u>Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.</u>	<u>Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de los mismos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.</u>

Continuación de la Tabla 69

<u>Medios de difusión</u>	<u>Utilizar redes sociales como medio de difusión de los servicios que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los servicios que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.</u>	<u>Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el servicio de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.</u>
	<u>Mejorar la difusión de los servicios mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los servicios.</u>	<u>Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de servicio.</u>
<u>Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas</u>	<u>Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.</u>	<u>Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.</u>
<u>Perfil de puesto</u>	<u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo a las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u>	<u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acorde con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u>
<u>Calidad de los servicios</u>	<u>Tener un mejoramiento de los servicios y la calidad de estos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y servicios.</u>	<u>Mejoramiento de diseños de los servicios, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los servicios, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u>
<u>Cliente objetivo</u>	<u>Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el servicio, relacionándose directamente con los consumidores.</u>	<u>Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.</u>

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 69

<u>Conocimiento intangible</u>	<u>Aprovechar el conocimiento para la elaboración de servicios, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de servicios.</u>	<u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.</u>
<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los servicios, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los servicios. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los servicios, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>
<u>Planificación y control de los procesos y servicios</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en servicio terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y servicios.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud. Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las tablas anteriores se generó un diagrama de la clasificación de las estrategias y programas en cuento a un tiempo, para su mayor comprensión y visualización. Estas estrategias fueron aplicadas en las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son pertenecientes a esta unidad económica, como se muestra en la Tabla 70, 71, 72 y 73. Esto con la finalidad de poder observar que algunas de las estrategias planteadas no solo aplican en algunas áreas del FODA, sino es que aplican en diferentes áreas.

6.7.2 CAME

Tabla 70. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
-	O1	E16/E19	-	-	E4/E19	E19	E10/E19	E17	-	-	-	-	-	E10	-	-	E19	E17	-	-	E10
Q	O2	-	E15	-	-	-	E10	E11/E15/E17/E29	E11	-	-	E11/E15	-	E10/E11	-	-	-	E17	E11/E15	-	E10
Q	O3	-	-	E30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-
o	O4	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E20	E13	-	E10
l	O5	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	-	E13	-	E10
t	O6	-	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	-	-	-	E5	E9	E10	-	-	-	E7/E9/E28	E9	-	E10
u	O7	-	E9/E21	-	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	-	E21	-	E13	E9	E10	E13	-	-	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
n	O8	-	-	-	E4	-	E8	E17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E17	-	-	-
i	O9	-	E9	-	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	-	-	-	E13	E9	E10	E13	-	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	-	E10
d	O10	-	E9/E15/E27	-	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	-	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	-	-	E9	E2/E9/E11/E15	-	-
a	O11	-	E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E27	-	E11	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
d	O12	-	E15/E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E15/E27	-	-	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
e	O13	-	-	-	-	-	E8/E10	-	-	E24	-	-	-	E10/E11	-	-	-	E6/E20	-	-	E10
s	O14	-	-	-	E4	-	E8/E10/E13	-	-	-	E2	E13	-	E10	E2/E13	-	E13	-	E2/E13	-	E10
-	O15	-	-	-	E7	-	-	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	-	E11/E12	-	E11	E12/E18	E25	-	E7	E11	-	-
-	O16	-	E15/E27	-	-	-	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/E15/E27	-	E11	E12	-	-	-	E11/E15	-	-
-	O17	E16	E9	-	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	-	-	E2	-	E9	E10	E2	-	-	E6/E9/E28	E2/E9	-	E10
-	O18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-
-	O19	-	-	-	E7	E28	E1/E13	-	-	-	E2	E13	-	-	E2/E13	-	-	E3/E7/E20/E28	E2	-	-
-	O20	-	-	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	-	E10
-	O21	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	O22	-	-	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	-	-	E25	-	E13	-	E10	E25/E13	-	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 71. Fortalezas vs Amenazas

-	A1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	A2	-	-	-	E4	-	-	E22	-	E25	-	-	-	E25	-	-	-	-	-	-	E25	-
A	A3	-	-	-	-	-	-	E12/E26	E12	E25/ E26	-	E12	-	-	E12/ E18/ E25	-	-	-	-	-	E25	-
m	A4	-	-	-	-	-	-	E11/E17/E29	E11	-	-	E11	E9	E11	-	-	-	E9	E9/E11	-	-	-
e	A5	-	E15/E27	-	-	E28	E1/E27	E5/E11/E12/ E15/E22/E27/E29	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/ E15/E27	-	E11	E12	-	-	E28	E11/E15	-	-	-
n	A6	-	E27	-	-	-	E8/E10/E13/E27	E5/E12/E22/ E27/E29	E12	-	-	E5/E12/E13/E27	-	E10	E12/ E13/ E18	-	E13	-	E13	-	-	E10
a	A7	-	E27	-	-	-	E27	E22/E27	-	-	-	E27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
z	A8	-	-	-	E4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	A9	-	-	-	E4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
s	A10	-	-	-	E4	-	-	E11/E17/E29	E11	-	-	-	-	E11	-	-	-	-	-	-	-	-
-	A11	-	E21	E5	-	-	-	E5	-	E21	-	E5	-	-	-	-	-	E3/E6	-	-	-	-
-	A12	-	E9	-	E7/E9	E7/ E28	E9/E10	E9	-	-	-	-	E9	E10	-	-	-	E6/E7/ E9	E2/E9	-	-	E10
-	A13	-	E9/E15/E21	-	E7/E9	E7/E28	E1/E8/E9/ E10/E13	E1/E9/E11/ E15/E26	E11	E21/ E26	E2	E11/E13/ E15	E9	E10/E11	E2/E13	E25	E13	E3/E6/ E7/E9/ E20/ E28	E2/E9/E11/E13/E15	-	-	E10
-	A14	E16/ E19	E9/E15/E27	E30	E4/E9/ E14/ E15/E19/ E28	E14/ E15/ E19/ E28	E1/E9/E13/ E19/E27	E11/E27/E15/E29	E11	-	-	E11/E13/ E15/E27	E9	E11	E13/ E18/ E19	-	E13	E3/E6/ E9/E28	E11/E13/E15	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 72. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																			
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
-	-	E10	E10/E16	-	E17	-	-	E10	E10/E19	E10/E16	-	E4/E10	E4/E10	E19	-	E10	E10	-	E10/E16
-	-	E10	E10	-	E17	-	E29	E10	E10/E11/E15	E10/E15/E29	-	E10/E11/E15	E10/E11/E15	-	-	E10/E11/E29	E10	-	E10
-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	E30	-	-	-	E30	-	-	-
-	-	E10/E13/E20	E10/E13/E20	E13	E13	-	-	E10/E20	E8/E10/E13/E20	E10/E13/E20	E20	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E10/E13	E10/E13	E13	E13	-	-	E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28
E2 1	-	E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	E13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E20/E21/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E21/E28	E1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E21/E28	E13	E9/E13	E9	E28	E13/E28
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	E8	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E20	E13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E14	E6/E13	E8/E9/E10/E13/E29	E9/E10	-	E10/E13
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	E11/E15/E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9	-	-
-	-	E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E23/E27	-	-	E11	E11	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E15/E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E15/E23/E27	E15	-	E11/E15	E11/E15	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	E13	E13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	E10	-	E10
-	E2	E10	E10	-	-	-	-	E2/E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
E2 6	-	E7/E14/E15	E7	-	E18	-	-	E7/E14	E11	E7/E14	-	E11/E14	E7/E11/E14	E14	-	E12	E26	-	-
-	-	E15/E27	-	-	-	-	-	-	E11/E15/E27	E15	-	E15	E15	-	-	E12/E27	-	-	-
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28	-	E9/E10	E9/E10	E28	E10/E16/E28
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-
E3	E2	E1/E2/E3/E7/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E2/E7/E14/E28	E14/E28	-	-	-	E28	E3/E28
E3	-	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	E1/E3/E6/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	E13	E10/E13	E10	E28	E3/E10/E13/E28
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-
E2 5	E2 5	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	E13/E25	-	-	E7/E10/E14	E8/E10/E13	E7/E10/E13/E14	-	E8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	E14	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 73. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	E4/E16	-	-	-	-	E4/E16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E25	E25	E24	E24	-	E24/E25	E24	E22	E24	E22/E24	E24	E24	E4/E24	E4/E24	-	E22	E22	E26	-	-	-	
E25/E26	E25	-	-	-	E23/E25	E23	-	-	E23	-	-	-	-	-	-	E12	E23/E26	E23	-	-	
-	-	-	-	-	E17/E23	E23	E29	-	E11/E15/E23	E29	-	E11	E11	-	-	E11/E29	E23	E23	-	-	
-	-	E27/E28	E5/E28	E28	E23	E23	E5/E22/E28/E29	E28	E11/E22/E23/E27/E28	E28/E29	E28	E11/E28	E11/E28	E28	E22	E11/E12/E22/E27/E29	E23	E23/E28	E28	-	
-	-	E10/E13/E27	E5/E10/E13/E28	E13	E13/E23	E23	E5/E22/E29	E10/	E8/E10/E13/E22/E23/E27	E10/E13/E29	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13/E22	E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29	E10/E23	E23	E10/E13	-	
-	-	E27	-	-	E23	E23	E22	-	E22/E23/E27	-	-	-	-	-	E22	E22/E27	E23	E23	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E4	E4	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E4	E4	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	-	E29	-	E4	E4	-	-	E29	-	-	-	-	-
E21	-	E6/E21	E6	-	-	-	-	E6/E21	E6	E6	E6	E6	E6	E6	E6	-	-	-	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/E10	E6/E7/E9/E10	-	E9	-	-	E6/E7/E10	E6/E10	E6/E7/E9/E10	E6	E6/E9/E10	E6/E7/E9/E10	E6/E9	E6	E9/E10	E9/E10	-	E10	-	-
E3/E21/E26	E2	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E24/E28	E3/E13/E28	E3/E9/E13/E23/E24	E23/E24	E28	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28	E1/E3/E6/E8/E10/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E21/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28	E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E23/E24/E28
E3	-	E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28	E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28	E3/E13/E28	E3/E9/E13/E24	E24	E28/E29	E6/E14/E15/E24/E28	E3/E6/E11/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28	E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28

Fuente: Elaboración propia

La empresa Wake up camp se encuentra en la posibilidad de tener un crecimiento importante por la ubicación de la misma empresa, sin embargo, se debe tener en consideración que, por la zona de su localización existe una competencia fuerte a la que hay que conocer y superar en estrategias e innovación de administración, proceso y servicio. Por ello, se debe poner mayor atención en la forma de control de la organización, en las capacitaciones, certificaciones, en el desarrollo de innovación en cuestiones administrativas, en los servicios de la organización y por último en cubrir las necesidades e interés de los turistas, por ello, es importante establecer bien el segmento de clientes con relación a la actividad turística.

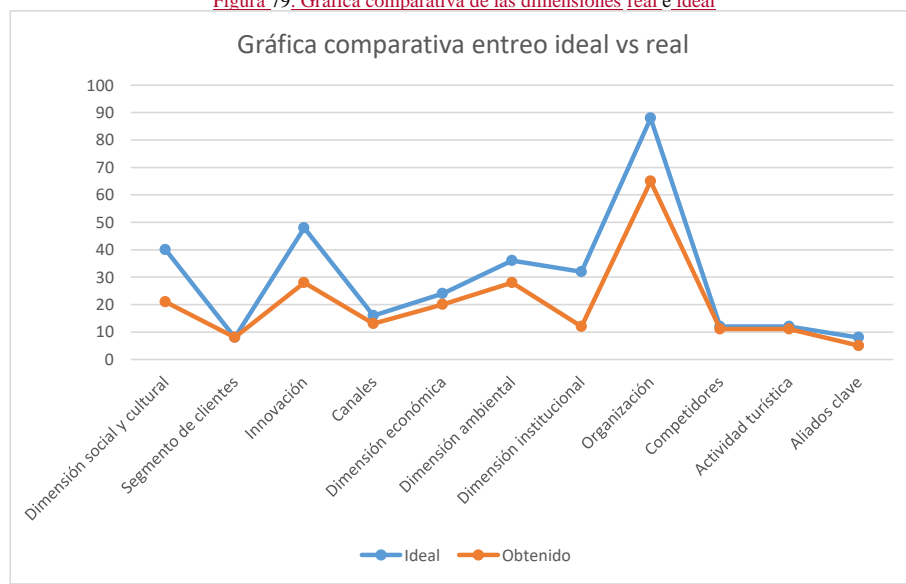
6.8 Hotel Tonacalli “La casa del sol”

Es una empresa que está enfocada en ofrecer servicio de hospedaje ya sea en hoteles o cabañas. En esta empresa se encuentran solo tres colaboradores que realizan en todo lo relacionado al servicio, es una empresa familiar donde cada uno de los participantes forman parte del proceso para llevar a cabo el servicio de hospedaje.

6.8.1 Diagnóstico

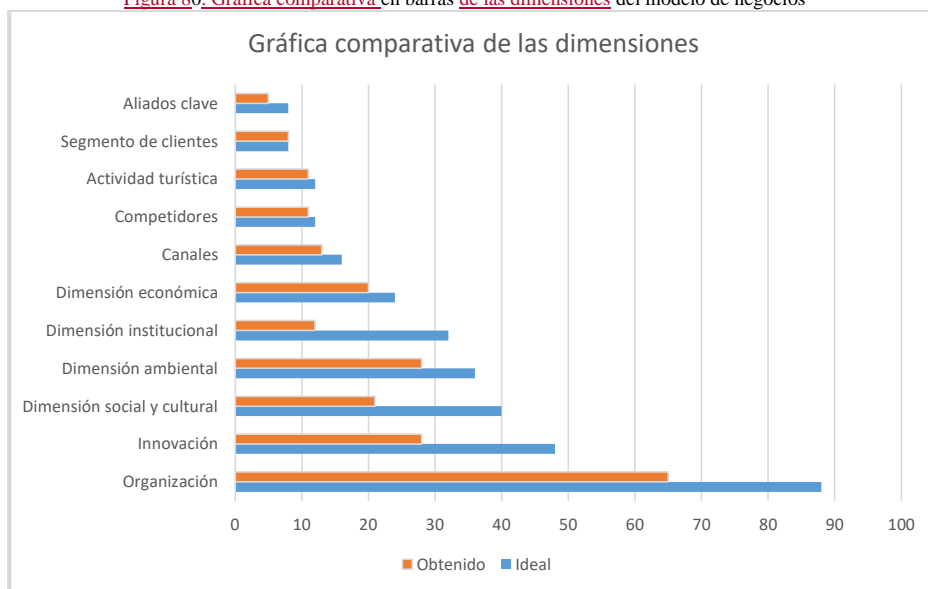
Para hacer el diagnóstico de esta empresa se aplicó el instrumento al representante de la empresa, esto con el objetivo de analizar cuál es la situación actual de la misma, con la finalidad de obtener las áreas de oportunidad en comparación entre la situación real y la situación actual de la empresa. Para hacer esta comparación se le puso una ponderación a cada uno de los reactivos del instrumento que se aplicó. Con este análisis se pudo sacar un análisis como se muestra en la Figura 79 y 80.

Figura 79. Gráfica comparativa de las dimensiones real e ideal



Fuente: Elaboración propia.

Figura 80. Gráfica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis que se realizó en este diagnóstico identificaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Hotel Tonacalli “La casa del sol”. Dichas áreas son: la organización, la dimensión institucional, dimensión social y cultural y por último la innovación. Teniendo a la actividad turística, los competidores, la dimensión ambiental y los aliados clave, dimensión económica, los canales de distribución todo esto con un enfoque de sostenibilidad.

Tomando en consideración el aspecto de la organización es donde existe mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, en esta área se refiere a lo que es la planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. Sin embargo, existen algunas otras áreas que se podrán modificar como la dimensión institucional, esta área está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza. Otra área de oportunidad es la dimensión social y cultural donde se debe analizar la cultura de la región, así como los usos y costumbres de la misma. Teniendo todo esto como un área de oportunidad para la atracción de los turistas.

Con base en el análisis anterior se detectaron diferentes áreas de oportunidad, para lo cual se identificaron las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esto con la finalidad de detectar dentro de estas áreas de oportunidad cuales son las características o acciones que se pueden modificar para tener un mejoramiento en las áreas de oportunidad, como se muestra en la Tabla 74.

Tabla 74. FODA del Hotel Tonacalli “La casa del sol”

FODA						
F1	Buena ubicación	O1	Satisfacción del cliente con base a generar productos que le produzcan complacencia.	D1	Economía familiar	A1 Proveedores
F2	Valores organizacionales (lealtad)	O2	Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista	D2	No tener garantizado un salario fijo	A2 Competencia laboral
F3	Tiene contacto con la naturaleza	O3	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal	D3	No se cuenta con un plan en el modelo de negocio	A3 Actividades de las comunidades locales cercanas
F4	Habilidades para desarrollar el trabajo	O4	Implementación de Marketing/acciones comerciales y comercialización	D4	No existe un control de procesos	A4 Creencias e ideologías de los visitantes
F5	Valor añadido	O5	Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias	D5	Servicio en cuenta a demanda	A5 Falta de educación ambiental de los turistas
F6	Impacto al turismo	O6	Habilidades de gestión	D6	No existe una distribución de sus productos fuera del área local	A6 Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre.

Continuación de la Tabla 74

F7	<u>Se encuentran dentro de su región</u>	O7	<u>Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva</u>	D7	<u>Obtención de la facilidad de los recursos en cuanto a la mano de obra</u>	A7	<u>Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.</u>
F8	<u>Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia</u>	O8	<u>Dar un buen servicio al cliente</u>	D8	<u>Manejo inadecuado de los desechos</u>	A8	<u>Competencia laboral directa</u>
F9	<u>Es una empresa familiar</u>	O9	<u>Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los servicios</u>	D9	<u>Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios</u>	A9	<u>Competencia laboral indirecta</u>
F10	<u>Repartición equitativa de las ganancias</u>	O10	<u>Impacto social para hacer frente a un medio cambiante</u>	D10	<u>Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales</u>	A10	<u>Intereses del turista</u>
F11	<u>Valor ambiental</u>	O11	<u>Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región</u>	D11	<u>No se cuenta con un plan estratégico</u>	A11	<u>Actualización de la infraestructura</u>
F12	<u>Motivación</u>	O12	<u>Patrimonio histórico, social, cultural y natural</u>	D12	<u>No tener una estabilidad económica</u>	A12	<u>Intereses de la producción para trabajar</u>
F13	<u>Venta de artesanías en un espacio rural establecido</u>	O13	<u>Medios de información para difundir el servicio</u>	D13	<u>Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas</u>	A13	<u>Tener diferencias en la organización por cuestiones familiares</u>

Continuación de la Tabla 74

F14	<u>Generación del empleo local</u>	O14	<u>Desarrollo de marca propia</u>	D14	<u>Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios</u>	A14	<u>Cuestiones instituciones, como es la generación de leyes y reglamentos (Certificaciones, permisos, etc.)</u>
F15	<u>Incremento en los niveles de vida</u>	O15	<u>Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región</u>	D15	<u>Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa</u>		
F16	<u>Aprovechamiento de su entorno</u>	O16	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	D16	<u>No estar preparados al cambio</u>		
F17	<u>Conocimiento de los procesos de llevar acabo la acción</u>	O17	<u>Calidad del servicio</u>	D17	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>		
F18	<u>Reflejo de la cultura regional en sus productos</u>	O18	<u>Estructura de costos para establecer bien el costo del servicio</u>	D18	<u>Medios de transporte necesarios</u>		
F19	<u>Precios accesibles al turista</u>	O19	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y servicios</u>	D19	<u>Rotación de personal</u>		
F20	<u>Productos con una utilidad específica para el comprador</u>	O20	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el servicio</u>		- - -		
F21	<u>Lugares para estacionarse</u>	O21	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>				

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 74

F22	Lugares seguros en cuanto a sanidad
F23	Ambiente familiar
F24	Uso de redes sociales para difundir los atractivos del lugar y atraer más visitantes
F25	Uso de medios de comunicación
F26	Utilización de tecnología

Fuente: Elaboración propia

Teniendo el FODA de la unidad económica de Hotel Tonacalli “La casa del sol” y después de detectar cuales son las áreas de oportunidad y cuáles de las acciones se pueden modificar para tener un crecimiento, se realizó una propuesta de estrategias que están determinadas en cuanto a un corto, mediano y largo plazo de cumplimiento, como se muestra en las Tablas 75, 76 y 77.

Tabla 75. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de cada uno de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el buen aprovechamiento de los recursos.</u>

Continuación de la Tabla 75

<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del servicio, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de servicio que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>
	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los servicios, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.</u>
<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u>	<u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u>
		<u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios.</u>
		<u>Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias.</u>
<u>Incremento del empleo local</u>	<u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u>	<u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u>

Continuación de la Tabla 75

<u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u>	<u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u>	<u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u>
<u>Conservación de los entornos naturales</u>	<u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de estos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u>	<u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u>

Tabla con formato

Fuente: Elaboración propia

Tabla 76. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo

Estrategia	Objetivos estratégicos	Programas
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo con las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>

Continuación de la Tabla 76

Clima laboral	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar a cabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>
	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los servicios a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>
<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Hay que indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Hay que indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>

Continuación de la Tabla 76

<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista.</u> <u>Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias para su estancia en la región.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades. Con la finalidad de que la empresa vaya creciendo y sea competitiva en el mercado.</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización</u>	<u>Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del servicio y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del servicio.</u>	<u>Crear un tabulador de costos y precios del servicio, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los servicios, la calidad de este y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del servicio y a la competencia.</u>
	<u>Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.</u>	<u>Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.</u>

Continuación de la Tabla 77

<u>Control de desechos</u>	<u>Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.</u>	<u>Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de estos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.</u>
<u>Medios de difusión</u>	<u>Utilizar redes sociales como medio de difusión de los servicios que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los servicios que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.</u>	<u>Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el servicio de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.</u>
	<u>Mejorar la difusión de los servicios mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los servicios.</u>	<u>Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de servicio.</u>
<u>Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas</u>	<u>Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.</u>	<u>Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.</u>
<u>Perfil de puesto</u>	<u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo con las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u>	<u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u>
<u>Calidad de los servicios</u>	<u>Tener un mejoramiento de los servicios y la calidad de estos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y servicios.</u>	<u>Mejoramiento de diseños de los servicios, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los servicios, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u>

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 77

<u>Cliente objetivo</u>	<u>Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el servicio, relacionándose directamente con los consumidores.</u>	<u>Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.</u>
<u>Conocimiento intangible</u>	<u>Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de servicios, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de servicios.</u>	<u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.</u>
<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>Establecer un plan de estrategias en cuento a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los servicios, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los servicios. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u>	<u>Plasmar algo de la cultura de la región en los servicios, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u>

Continuación de la Tabla 77

<u>Planificación y control de los procesos y servicios</u>	<u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en servicio terminado.</u>	<u>Hacer planeación de los procesos y servicios.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud.</u>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior se pudo realizar varias estrategias que permitan tener un cambio en el modelo de negocios actual de la empresa, esto con el propósito de tener un mejoramiento o rediseño de su modelo de negocios. El cual dará como resultado que la empresa tenga un crecimiento organizacional y que sea competitiva en la región. Tomando como base las estrategias se hizo un cruce para visualizar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas donde se aplican como se puede visualizar en la siguientes Tablas.

6.8.16.8.2 CAME

Tabla 78. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
-	O1	E16/E19	-	-	E4/E19	E19	E10/E19	E17	-	-	-	-	-	E10	-	-	E19	E17	-	-	E10
O	O2	-	E15	-	-	-	E10	E11/E15/E17/E29	E11	-	-	E11/E15	-	E10/E11	-	-	-	E17	E11/E15	-	E10
p	O3	-	-	E30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-
o	O4	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E20	E13	-	E10
r	O5	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	-	E13	-	E10
t	O6	-	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	-	-	-	E5	E9	E10	-	-	-	E7/E9/E28	E9	-	E10
u	O7	-	E9/E21	-	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	-	E21	-	E13	E9	E10	E13	-	-	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
n	O8	-	-	-	E4	-	E8	E17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E17	-	-	-
i	O9	-	E9	-	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	-	-	-	E13	E9	E10	E13	-	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	-	E10
d	O10	-	E9/E15/E27	-	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	-	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	-	-	E9	E2/E9/E11/E15	-	-
a	O11	-	E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E27	-	E11	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
d	O12	-	E15/E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E15/E27	-	-	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
e	O13	-	-	-	-	-	E8/E10	-	-	E24	-	-	-	E10/E11	-	-	-	E6/E20	-	-	E10
g	O14	-	-	-	E4	-	E8/E10/E13	-	-	-	E2	E13	-	E10	E2/E13	-	E13	-	E2/E13	-	E10
-	O15	-	-	-	E7	-	-	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	-	E11/E12	-	E11	E12/E18	E25	-	E7	E11	-	-
-	O16	-	E15/E27	-	-	-	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/E15/E27	-	E11	E12	-	-	-	E11/E15	-	-
-	O17	E16	E9	-	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	-	-	E2	-	E9	E10	E2	-	-	E6/E9/E28	E2/E9	-	E10
-	O18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-
-	O19	-	-	-	E7	E28	E1/E13	-	-	-	E2	E13	-	-	E2/E13	-	-	E3/E7/E20/E28	E2	-	-
-	O20	-	-	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	-	E10
-	O21	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	O22	-	-	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	-	-	E25	-	E13	-	E10	E25/E13	-	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 79. Fortalezas vs Amenazas

-	<u>A1</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	<u>A2</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E22</u>	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
A	<u>A3</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12/E26</u>	<u>E12</u>	<u>E25/E26</u>	-	<u>E12</u>	-	-	<u>E12/E18/E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
m	<u>A4</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E9/E11</u>	-	-	-
e	<u>A5</u>	-	<u>E15/E27</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E1/E27</u>	<u>E5/E11/E12/E15/E22/E27/E29</u>	<u>E11/E12</u>	-	-	<u>E5/E11/E12/E15/E27</u>	-	<u>E11</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E11/E15</u>	-	-	-
n	<u>A6</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E8/E10/E13/E27</u>	<u>E5/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E5/E12/E13/E27</u>	-	<u>E10</u>	<u>E12/E13/E18</u>	-	<u>E13</u>	-	<u>E13</u>	-	-	<u>E10</u>
a	<u>A7</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	<u>E22/E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
z	<u>A8</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	<u>A9</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
s	<u>A10</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	-	-	<u>E11</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>A11</u>	-	<u>E21</u>	<u>E5</u>	-	-	-	<u>E5</u>	-	<u>E21</u>	-	<u>E5</u>	-	-	-	-	-	<u>E3/E6</u>	-	-	-	-
-	<u>A12</u>	-	<u>E9</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9</u>	-	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E10</u>	-	-	-	<u>E6/E7/E9</u>	<u>E2/E9</u>	-	-	<u>E10</u>
-	<u>A13</u>	-	<u>E9/E15/E21</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/E28</u>	<u>E1/E8/E9/E10/E13</u>	<u>E1/E9/E11/E15/E26</u>	<u>E11</u>	<u>E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E11/E13/E15</u>	<u>E9</u>	<u>E10/E11</u>	<u>E2/E13</u>	<u>E25</u>	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E7/E9/E20/E28</u>	<u>E2/E9/E11/E13/E15</u>	-	-	<u>E10</u>
-	<u>A14</u>	<u>E16/E19</u>	<u>E9/E15/E27</u>	<u>E30</u>	<u>E4/E9/E14/E15/E19</u>	<u>E14/E15/E19/E28</u>	<u>E1/E9/E13/E19/E27</u>	<u>E11/E27/E15/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E13/E15/E27</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	<u>E13/E18/E19</u>	-	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E9/E28</u>	<u>E11/E13/E15</u>	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 80. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																			
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
-	-	F10	F10/E16	-	E17	-	-	F10	F10/E19	F10/E16	-	E4/E10	E4/E10	F19	-	F10	F10	-	F10/E16
-	-	F10	F10	-	E17	-	E29	F10	F10/E11/E15	F10/E15/E29	-	F10/E11/E15	F10/E11/E15	-	-	F10/E11/E29	F10	-	F10
-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	E30	-	-	-	E30	-	-	-
-	-	F10/E13/E20	F10/E13/E20	F13	F13	-	-	F10/E20	E8/E10/E13/E20	F10/E13/E20	E20	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	F13	E8/E10/E13	F10	-	F10/E13
-	-	F10/E13	F10/E13	F13	F13	-	-	F10	E8/E10/E13	F10/E13	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	F13	E8/E10/E13	F10	-	F10/E13
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28
E21	-	E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E28	E13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E20/E21/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E21/E28	E1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E21/E28	F13	E9/E13	E9	E28	E13/E28
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	E8	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E20	F13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E14	E6/E13	E8/E9/E10/E13/E29	E9/E10	-	F10/E13
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	E11/E15/E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9	-	-
-	-	E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E23/E27	-	-	E11	E11	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E15/E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E15/E23/E27	E15	-	E11/E15	E11/E15	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	F13	E13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	F10	-	F10
-	E2	F10	F10	-	-	-	-	E2/E10	E8/E10/E13	F10/E13	-	E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	F13	E8/E10/E13	F10	-	F10/E13
E26	-	E7/E14/E15	E7	-	E18	-	-	E7/E14	E11	E7/E14	-	E11/E14	E7/E14/E14	E14	-	E12	E26	-	-
-	-	E15/E27	-	-	-	-	-	-	E11/E15/E27	E15	-	E15	E15	-	-	E12/E27	-	-	-
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	F10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28	-	E9/E10	E9/E10	E28	F10/E16/E28
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-	-
E3	E2	E1/E2/E3/E7/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E4/E28	E2/E7/E14/E28	F14/E28	-	-	-	E28	E3/E28
E3	-	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	E1/E3/E6/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	F13	F10/E13	F10	E28	E3/E10/E13E28
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E25	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	F13	E13/E25	-	-	E7/E10/E14	E8/E10/E13	E7/E10/E13/E14	-	E8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	E14	F13	E8/E10/E13	F10	-	F10/E13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>E25</u>	<u>E25</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	-	<u>E24/E25</u>	<u>E24</u>	<u>E22</u>	<u>E24</u>	<u>E22/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	<u>E4/E24</u>	<u>E4/E24</u>	-	<u>E22</u>	<u>E22</u>	<u>E26</u>	-	-	
<u>E25/E26</u>	<u>E25</u>	-	-	-	<u>E23/E25</u>	<u>E23</u>	-	-	<u>E23</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12</u>	<u>E23/E26</u>	<u>E23</u>	-	
-	-	-	-	-	<u>E17/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11/E15/E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-	
-	-	<u>E27/E28</u>	<u>E5/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E22/E23/E27/E28</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E22</u>	<u>E11/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E28</u>	
-	-	<u>E10/E13/E27</u>	<u>E5/E10/E13/E28</u>	<u>E13</u>	<u>E13/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E29</u>	<u>E10/</u>	<u>E8/E10/E13/E22/E23/E27</u>	<u>E10/E13/E29</u>	-	<u>E8/E10/E13</u>	<u>E8/E10/E13</u>	-	<u>E13/E22</u>	<u>E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29</u>	<u>E10/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E10/E13</u>	
-	-	<u>E27</u>	-	-	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E22</u>	-	<u>E22/E23/E27</u>	-	-	-	-	-	<u>E22</u>	<u>E22/E27</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	<u>E17</u>	-	-	-	-	<u>E29</u>	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	<u>E29</u>	-	-	-	
<u>E21</u>	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	-	-	-	
-	-	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	-	<u>E9</u>	-	-	<u>E6/E7/E10</u>	<u>E6/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6</u>	<u>E6/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E9</u>	<u>E6</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9/E10</u>	-	<u>E10</u>	
<u>E3/E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E23/E24</u>	<u>E23/E24</u>	<u>E28</u>	<u>E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E8/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E12/E20/E24/E28</u>	<u>E1/E6/E8/E9/E10/E11/E13/E24/E28</u>	<u>E1/E2/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E15/E21/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E8/E9/E10/E11/E13</u>	<u>E9/E10/E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E3/E10/E13/E28</u>	
<u>E3</u>	-	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E6/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E3/E6/E11/E13/E15/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29</u>	<u>E3/E6/E24/E28</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28/E30</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E14/E15/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E9/E11/E13/E27/E29/E30</u>	<u>E9</u>	<u>E28</u>	<u>E3/E13/E16/E28</u>	

Fuente: Elaboración propia

La empresa Hotel Tonacalli “La casa del sol” se encuentra en la posibilidad de tener un crecimiento importante por la ubicación de la misma empresa, sin embargo, se debe tener en consideración que, por la zona de su localización existe una competencia fuerte a la que hay que conocer y superar en estrategias e innovación de administración, proceso y servicio, sin embargo, existen hoteles o cabañas que son competencia directa para el Hotel Tonacalli “La casa del sol”.

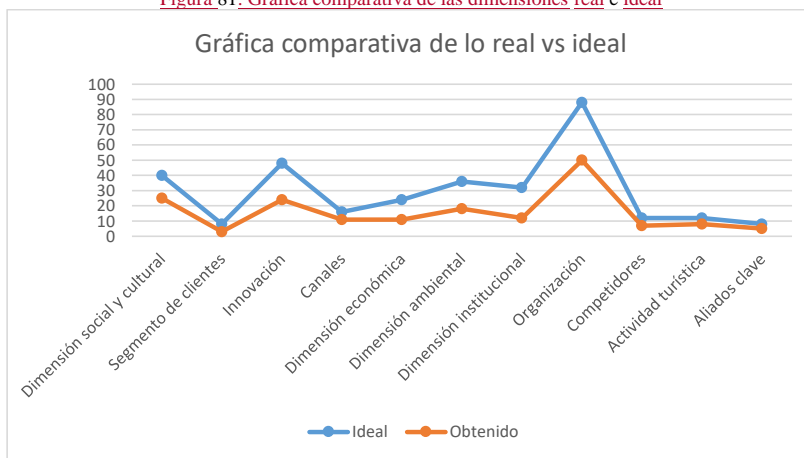
6.9 Rancho la Joya Acaxochitlán

Es una empresa que está enfocada a la renta de cabañas, jardín y salón de eventos. Esta es una empresa familiar, la cual cuenta con solo dos colaboradores que realizan todo el proceso para llevar a cabo el servicio.

6.9.1 Diagnóstico

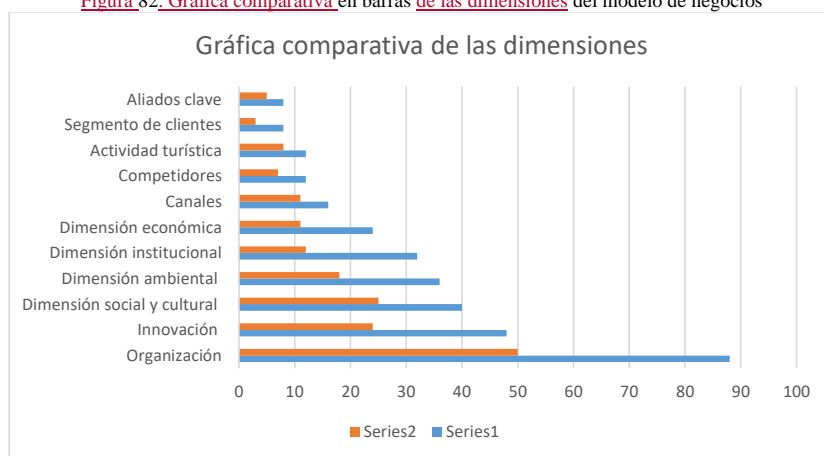
Para realizar el diagnóstico del instrumento que fue aplicado al representando de esta empresa, se tuvo que realizar un análisis cuantitativo de cada uno de los reactivos de este instrumento. El cual fue analizado con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad de la empresa, comparándola con un panorama ideal de las once dimensiones de la organización. Figura 81 y 82.

Figura 81. Gráfica comparativa de las dimensiones real e ideal



Fuente: Elaboración propia.

Figura 82. Gráfica comparativa en barras de las dimensiones del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en las Figuras anteriores en el diagnóstico realizado se identificaron áreas de oportunidad donde se podría generar un modelo de negocio sostenible en la empresa Rancho la Joya Acaxochitlán. Dichas áreas son: la organización, la innovación, la dimensión social y cultural, la dimensión ambiental, la dimensión institucional, la dimensión económica, los canales de distribución, los competidores, la actividad turística, el segmento de clientes y los aliados clave.

En el aspecto de la organización es donde existe mayor oportunidad para modificar el modelo de negocios de la empresa, en esta área se refiere a lo que es la planeación organizacional de la empresa, el conocimiento y el control y estructura organizacional de manera general. Sin embargo, existen algunas otras áreas que se podrán modificar como la dimensión institucional, esta área está enfocada a tener actualizaciones constantes como capacitaciones y cumplir con las leyes y normas establecidas de acuerdo con la actividad que se realiza.

Otra área de oportunidad es la parte económica en la cual se deben generar estrategias de innovación para que la empresa se mantenga con el tiempo y tenga un crecimiento. Otro elemento importante son los canales o medios de comercialización y marketing que la empresa utiliza para darse a conocer y tener un crecimiento. En otro tenor importante, es el segmento de clientes, dicho segmento debe estar en función a la actividad turística, y se deben buscar estrategias de innovación para dar cumplimiento con las necesidades e intereses de los turistas. Otra área de oportunidad es la dimensión social y cultural, la dimensión ambiental donde se

debe considerar la cultura de la región, promoviendo el cuidado del medio ambiente utilizando de la mejor forma los recursos con los que cuenta la organización. Y por último otra área de oportunidad es analizar a los competidores y a los aliados clave para analizar a la competencia y las organizaciones que hacen conexión con la empresa con el propósito de atraer la atención de los turistas a la región.

Con base en las áreas de oportunidad que se generaron en el análisis anterior se hizo un análisis de la situación actual de la empresa, al analizar cuáles son las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas de esta, como se puede visualizar en la Tabla 82.

Tabla 82. FODA de la empresa Rancho La Joya Acaxochitlán

FODA							
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas			
F1	Buena ubicación	O1	Satisfacción del cliente con base a generar servicios que le produzcan complacencia.	D1	Economía familiar	A1	Proveedores
F2	Valores organizacionales (lealtad)	O2	Interacción entre el turista y el lugar receptor para identificar necesidades de intereses del turista	D2	No tener garantizado un salario fijo	A2	Competencia laboral
F3	Tiene contacto con la naturaleza	O3	Apoyo al desarrollo turístico municipal y estatal	D3	No se cuenta con un plan en el modelo de negocio	A3	Actividades de las comunidades locales cercanas
F4	Habilidades para desarrollar el trabajo	O4	Implementación de Marketing/acciones comerciales y comercialización	D4	No existe un control de procesos	A4	Creencias e ideologías de los visitantes
F5	Valor añadido	O5	Establecer una toma de decisiones en cuando a la generación de estrategias	D5	Servicio en cuento a demanda	A5	Falta de educación ambiental de los turistas

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Continuación de la Tabla 82

F6	<u>Impacto al turismo</u>	O6	<u>Habilidades de gestión</u>	D6	<u>No existe una distribución de sus productos fuera del área local</u>	A6	<u>Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores originados por el hombre.</u>
F7	<u>Se encuentran dentro de su región</u>	O7	<u>Diseñar una estructura organizacional que le permita ser competitiva</u>	D7	<u>Obtención de la facilidad de los recursos en cuanto a la mano de obra</u>	A7	<u>Condiciones ambientales debido los diferentes perturbadores naturales (pandemias, lluvia, huracanes etc.</u>
F8	<u>Capital humano por el aprovechamiento de su experiencia</u>	O8	<u>Dar un buen servicio al cliente</u>	D8	<u>Manejo inadecuado de los desechos</u>	A8	<u>Competencia laboral directa</u>
F9	<u>Es una empresa familiar</u>	O9	<u>Dar un valor a los conocimientos de los que integran la organización para realizar innovaciones en los servicios</u>	D9	<u>Inversión como efecto de la ausencia de un plan de negocios</u>	A9	<u>Competencia laboral indirecta</u>
F10	<u>Repartición equitativa de las ganancias</u>	O10	<u>Impacto social para hacer frente a un medio cambiante</u>	D10	<u>Efectividad promocional en cuanto a la implementación de acciones comerciales</u>	A10	<u>Intereses del turista</u>
F11	<u>Valor ambiental</u>	O11	<u>Recursos patrimoniales debido a los bienes naturales localizados en la región</u>	D11	<u>No se cuenta con un plan estratégico</u>	A11	<u>Actualización de la infraestructura</u>
F12	<u>Motivación</u>	O12	<u>Patrimonio histórico, social, cultural y natural</u>	D12	<u>No tener una estabilidad económica</u>	A12	<u>Intereses de la producción para trabajar</u>

Tabla con formato

Continuación de la Tabla 82

<u>F13</u>	<u>Venta de artesanías en un espacio rural establecido</u>	<u>O13</u>	<u>Medios de información para difundir el servicio</u>	<u>D13</u>	<u>Capacitación y actualización en cuestiones de actividades productivas y administrativas</u>	<u>A13</u>	<u>Tener diferencias en la organización por cuestiones familiares</u>
<u>F14</u>	<u>Generación del empleo local</u>	<u>O14</u>	<u>Desarrollo de marca propia</u>	<u>D14</u>	<u>Comunicación dentro de la organización de forma personal y ausencia de otros medios</u>	<u>A14</u>	<u>Cuestiones institucionales, como es la generación de leyes y reglamentos (Certificaciones, permisos, etc.)</u>
<u>F15</u>	<u>Incremento en los niveles de vida</u>	<u>O15</u>	<u>Relación con los diferentes grupos de interés o prestadores de servicios en la región</u>	<u>D15</u>	<u>Empoderamiento empresarial por una baja gestión de personas y la implicación del personal dentro de la empresa</u>		
<u>F16</u>	<u>Aprovechamiento de su entorno</u>	<u>O16</u>	<u>Conservación de los entornos naturales para generar un desarrollo sostenible</u>	<u>D16</u>	<u>No estar preparados al cambio</u>		
<u>F17</u>	<u>Conocimiento de los procesos de llevar a cabo la acción</u>	<u>O17</u>	<u>Calidad del servicio</u>	<u>D17</u>	<u>No tener un sistema de comunicación permanente con los turistas</u>		
<u>F18</u>	<u>Reflejo de la cultura regional en sus servicios</u>	<u>O18</u>	<u>Establecer bien el costo del servicio</u>	<u>D18</u>	<u>Medios de transporte necesarios</u>		

Continuación de la Tabla 82

<u>F19</u>	<u>Precios accesibles al turista</u>	<u>O1</u> <u>9</u>	<u>Planificación en cuanto a la creación de sus procesos y servicios</u>
<u>F20</u>	<u>Productos con una utilidad específica para el comprador</u>	<u>O2</u> <u>0</u>	<u>Generación de planes comerciales en cuanto al conjunto de acciones para dar a conocer el servicio</u>
<u>F21</u>	<u>Lugares para estacionarse</u>	<u>O2</u> <u>1</u>	<u>Generar un sistema de cuidado y protección al turista</u>
<u>F22</u>	<u>Lugares seguros en cuanto a sanidad</u>	-	-
<u>F23</u>	<u>Ambiente familiar</u>	-	-
<u>F24</u>	<u>Uso de redes sociales para difundir los atractivos del lugar y atraer más visitantes</u>	-	-
<u>F25</u>	<u>Uso de medios de comunicación</u>	-	-
<u>F26</u>	<u>Utilización de tecnología</u>	-	-

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior se realizó una serie de estrategias que aplican en el mejoramiento y crecimiento de la empresa. Como se puede ver en las Tablas .83, 84, 85 y 86. Las cuales están divididas por plazos de tiempo, que es largo, mediano y corto plazo.

Tabla 83. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un largo plazo

<u>Estrategias</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Tener un modelo de negocios sostenible</u>	<u>Crear un modelo de negocios con la finalidad de tener claro la forma de operar la organización dando una solución a las necesidades del mercado actual.</u>	<u>Generación de un modelo de negocios contemplando todas las áreas que conforman una empresa, como la cuestión ambiental, la parte económica, la parte social y cultural, el segmento de clientes, los canales de distribución, los aliados clave, la parte institucional, la innovación y la organización en general con la finalidad de que sea una empresa sostenible.</u>
<u>Mejora continua de los procesos</u>	<u>Reconocer bien el funcionamiento de las actividades a realizar, con la finalidad de entender las etapas en que se llevan a cabo los procesos.</u>	<u>Hacer un análisis de los procesos que se realizan en la empresa, teniendo siempre una retroalimentación del control de cada uno de los procesos.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de acciones enfocadas en la capacitación de la parte productiva, teniendo un desarrollo de recurso humano para aumentar la productividad y la óptima utilización de los recursos. Teniendo un equilibrio entre la parte productiva y los recursos utilizados.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren el desarrollo del recurso humano, obteniendo productividad y el buen aprovechamiento de los recursos.</u>
<u>Comercialización</u>	<u>Generar estrategias y realizar acciones mediante el uso del marketing del servicio, con la finalidad de generar una buena competitividad dentro de nuestro segmento de mercado.</u>	<u>Realizar investigaciones de mercado y de servicio que arrojen los datos necesarios para diseñar las campañas publicitarias que la empresa necesitará para captar y mantener al turista cautivo y satisfecho.</u>
	<u>Reconocer los gustos del turista, mediante un instrumento de investigación de mercado, que permita conocer sus intereses y necesidades.</u>	<u>Obtención de información del turista actual mediante un acercamiento.</u>
<u>Concientizar la educación y el respeto ambiental</u>	<u>Realizar acciones para promover la concientización y respeto ambiental dentro de la empresa.</u>	<u>Realizar actividades de concientización mediante cursos, talleres, diplomados y/o capacitaciones.</u>
	<u>Realizar acciones para promover concientización y respeto ambiental de los turistas hacia la región.</u>	<u>Realizar actividades de interacción del colaborador y turista, para concientizarlo y empatía con el medio ambiente, cultura regional y ecosistema.</u>

Continuación de la Tabla 83

<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Elaborar constantemente en el diseño de los servicios, mediante el uso de tecnología o simplemente haciendo uso de la creatividad de los diseños.</u>
<u>Desarrollo de marca</u>	<u>Tener todos los trámites necesarios para la obtención del desarrollo de marca y de los diseños que se utilizan en la empresa.</u>	<u>Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios. Establecer un logo y marca de los servicios elaborados para ello se debe tener el conocimiento necesario del desarrollo de marca, dando una percepción de distinción en los servicios. Obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de atraer a nueva audiencia al objetivo, que dé como resultado un aumento de ganancias.</u>
<u>Incremento del empleo local</u>	<u>Tener un incremento del empleo local a través del análisis de estrategias que busque el crecimiento de la organización.</u>	<u>Desarrollar programas de crecimiento en la empresa de forma estratégica, la cual va a originar un incremento del empleo local.</u>
<u>Generación de alianzas entre los diferentes grupos de interés</u>	<u>Tener redes de apoyo con algunas instituciones, así como con grupos de empresarios que estén relacionados con el turismo, para que a través de esas alianzas se incremente la afluencia de turistas en la región, beneficiando con esto a las organizaciones de la misma zona.</u>	<u>Hacer alianzas y convenios entre los diferentes empresarios, esto con la finalidad de generar acuerdos y estrategias para incrementar el turismo, además de tener un aprovechamiento de todos los recursos con los que cuentan para promover el desarrollo de organizaciones sostenibles.</u>
<u>Conservación de los entornos naturales</u>	<u>Implementación de valores y ética en el uso de los recursos, la asignación y protección de estos. Esto con la finalidad de mantener una buena salud del medio ambiente.</u>	<u>Promover acciones de conservación del ambiente, como talleres, cursos, señalética o folletos de información entre otros; con la finalidad de respetar el entorno. Para lo cual es necesario cuidar zonas protegidas, precaución con el fuego, reciclar, tirar la basura en su lugar, dar mantenimiento a las áreas, no sobre explotarlas entre otros.</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 84. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un mediano plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Análisis de la competencia</u>	<u>Conocer las acciones que realiza la competencia, mediante la observación e investigación de sus actividades para detectar áreas de oportunidad.</u>	<u>Identificar y analizar el tipo de competencia que tiene la organización, ya sea directa o indirecta, su forma de operar y el impacto que ocasiona en la empresa.</u>
<u>Mejora continua de la parte administrativa y productiva</u>	<u>Generar un plan de capacitaciones administrativas para tener actualizaciones constantes de acuerdo con las directrices y lineamientos que permitan estudiar las necesidades requeridas por cada uno de los colaboradores, permitiendo el crecimiento dentro de la organización.</u>	<u>Diseñar e implementar programas, cursos y talleres de capacitación que formen y mejoren las labores administrativas del personal. Con lo que se obtendrá un crecimiento profesional.</u>
<u>Clima laboral</u>	<u>Promover la estabilidad laboral mediante técnicas o estrategias con el propósito de mantener la motivación del empleado. Generando un sentido de pertenencia, impactando en la economía del trabajador, crecimiento laboral y el equilibrio psicológico del mismo.</u>	<u>Implementar talleres o cursos de capacitaciones que fomenten el compromiso y crecimiento entre la empresa y los colaboradores.</u>
	<u>A través del trabajo en equipo, y la implementación de estrategias de integración generarle a los trabajadores seguridad laboral, creando valores de compromiso y lealtad entre los colaboradores evitando la rotación de personal.</u>	<u>A través de la implementación de dinámicas, fomentar el trabajo en equipo fomentando el sentido de la lealtad, seguridad y autoestima satisfaciendo las necesidades individuales de los integrantes.</u>
<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Actualizar e innovar los procesos administrativos dentro de la empresa, con el propósito de lograr nuevos esquemas de trabajo de los colaboradores, obteniendo procesos con mayor eficiencia y eficacia en la organización. Con la finalidad de que la empresa se mantenga posicionada en el mercado.</u>	<u>Llevar acabo actualizaciones e innovaciones constantes de los procesos administrativos con la finalidad de no generar vicios, y de buscar la eficacia en la administración de la organización.</u>

Continuación de la Tabla 84

<u>Innovación y mejora continua</u>	<u>Tener innovación en el servicio modificando las tendencias actuales del sector. Es decir, mejorar los servicios actuales o hacer la implementación de nuevos servicios teniendo una distinción en el mercado.</u>	<u>Realizar actualizaciones e innovaciones constantes de los servicios a través de un estudio de mercado y el uso de diseños originales.</u>
<u>Sustentabilidad empresarial</u>	<u>Indicar que las actividades a realizar durante un tiempo prolongado tengas un equilibrio entre la parte social, económica y ambiental asegurando con esto la continuidad del negocio.</u>	<u>Adoptar estrategias de negocio, que permita realizar una actividad turística contemplando el factor económico, social y ambiental.</u>
<u>Apoyos municipales o estatales</u>	<u>Buscar apoyos económicos y de capacitación en dependencias de gobierno, ya sea federales, estatales o municipales, con el propósito de tener un incremento ya sea de capital o de estrategias administrativas que hagan que la empresa sea competitiva.</u>	<u>Tener contacto con las diferentes dependencias de gobierno para que a través de ellas se obtenga un beneficio de algún programa, ya sea económico y capacitaciones.</u>
<u>Impacto social</u>	<u>Hay que indicar que con las actividades de la empresa cual es el impacto que tiene en la sociedad, dando soluciones a algunos problemas sociales de la región.</u>	<u>Tener conocimiento de cuál es el impacto social de la empresa, los beneficios y la afectación que se tiene con la producción.</u>
<u>Recursos externos</u>	<u>Captar la atención de los turistas mediante la explotación de los recursos patrimoniales, naturales, sociales y culturales, generando un interés de los turistas hacia la región.</u>	<u>Promover los recursos patrimoniales, naturales, culturales y sociales a través de las redes sociales y de folletos de información.</u>
<u>Cuidado del turista</u>	<u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u>	<u>Crear un ambiente sano, en cuanto a la vista del lugar. Es decir, mantener el lugar limpio y agradable a turista.</u> <u>Crear módulos de información que den a conocer al mismo turista donde acudir en caso de algún incidente. Y darle la información y recomendaciones necesarias.</u>
<u>Habilidades de gestión</u>	<u>Crear un plan de acción para tener atributos necesarios para dirigir la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos comerciales.</u>	<u>Tener el conocimiento de planificación, organización, liderazgo coordinación y control de la organización. Para lo cual es necesario que la persona encargada de ello cuente con estos conocimientos, ya sea por experiencia o que se impartan capacitaciones de desarrollo de habilidades.</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 85. Estrategias de las diferentes áreas de oportunidad a un corto plazo

<u>Estrategia</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Programas</u>
<u>Sistema de retribución digna para los integrantes de la organización</u>	<u>Tener bien establecido el precio, que vaya acorde con el valor del servicio y el costo de la producción. Tomando en consideración el valor real de los atributos intangibles y tangibles del servicio.</u>	<u>Crear un tabulador de costos y precios del servicio, el cual debe estar en proporción del costo de la elaboración de los servicios, la calidad del mismo y lo que circula en el mercado. Para lo cual es necesario conocer el costo total del servicio y a la competencia.</u>
	<u>Tener un tabulador de salario digno como medio de medición de las actividades que se realizan, para tener un conocimiento claro de las funciones de los colaboradores.</u>	<u>Elaborar una categorización en los salarios de los colaboradores. Esta categorización debe estar en función a la actividad que se realiza. Además de hacer un reparto de ganancias, contemplando siempre la inversión, las ganancias obtenidas y los pagos de insumos o servicios que se realizan.</u>
<u>Control de desechos</u>	<u>Tener un buen manejo de los desechos que se generen, con la finalidad de no afectar el medio ambiente de su ecosistema.</u>	<u>Diseñar, implementar y controlar el manejo de desperdicios, mediante la clasificación de estos, además de realizar una gestión de desechos en caso de que sea necesario.</u>
<u>Medios de difusión</u>	<u>Utilizar redes sociales como medio de difusión de los servicios que maneja la empresa. Con la finalidad de dar a conocer los servicios que la empresa ofrece, incrementando el flujo de turista en la región.</u>	<u>Considerar el uso de redes sociales como medios para promover el servicio de la empresa, para lo cual es necesario la capacitación del uso de los medios de comunicación. Para lo cual se debe contar con un experto en el manejo de las mismas redes sociales.</u>
	<u>Mejorar la difusión de los servicios mediante el uso de herramientas tecnológicas con el propósito de tener un aumento de afluencia de turistas lo cual se ve reflejado la venta de los servicios.</u>	<u>Actualización y uso de herramientas tecnológicas lo cual motiva el proceso de aprendizaje y enseñanza. Promoviendo la venta de directa al cliente o ventas a otras empresas las cuales están en función del tipo de servicio.</u>
<u>Conocimiento de las actividades de las comunidades cercanas</u>	<u>Generar convenios, enlaces, y redes de apoyo con las comunidades cercanas, creando estrategias de comercialización para incrementar el turismo en la región.</u>	<u>Generar e implementar convenios y redes de apoyo para incrementar la afluencia de los turistas en la región.</u>

Continuación de la Tabla 85

<u>Perfil de puesto</u>	<u>Determinar el perfil de puesto de acuerdo a las capacidades y conocimientos de los colaboradores, identificando las aptitudes, cualidades y capacidades de los empleados, aprovechando al máximo sus conocimientos y habilidades las cuales son fundamentales en la ocupación y desempeño de una labor.</u>	<u>Aplicar una encuesta que permita conocer las habilidades de los empleados. Identificando que dichas habilidades sean acordes con la descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se va a asignar a los colaboradores dentro de la organización.</u>
<u>Calidad de los servicios</u>	<u>Tener un mejoramiento de los servicios y la calidad de estos para generar competitividad en la empresa, esto mediante la actualización e innovación de los procesos y servicios.</u>	<u>Mejoramiento de diseños de los servicios, a través de hacer uso de la creatividad y de programas o talleres de innovación. También debe tener un control de calidad de los servicios, a través de estándares de calidad y tener bien establecido el conocimiento de los procesos disminuir los errores en la producción.</u>
<u>Cliente objetivo</u>	<u>Tener un buen servicio al cliente, donde el turista se sienta satisfecho y agradecido con el servicio, relacionándose directamente con los consumidores.</u>	<u>Implementar acciones de antes, durante y después de que el turista realizó su compra. Estableciendo medios de contacto para tener algún tipo de acercamiento con los turistas, mediante las conversaciones o el contacto indirecto, a través de redes sociales.</u>
<u>Conocimiento intangible</u>	<u>Aprovechar el conocimiento intangible para la elaboración de servicios, reconociendo que la experiencia y dicho conocimiento tiene un valor agregado en la elaboración de servicios.</u>	<u>Es necesario tener claro las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, y que dichas habilidades sean acordes con la labor que desempeña el empleado.</u>
<u>Toma de decisiones</u>	<u>Ejercer la toma de decisiones con base a un plan de estrategias ya establecidas en cuanto al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</u>	<u>Establecer un plan de estrategias en cuenta a la administración y la producción en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, alterando los resultados obtenidos. Teniendo consideración sus fortalezas, sus amenazas, debilidades y las oportunidades que tiene la empresa.</u>
<u>Estructura organizacional</u>	<u>Asignar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa, tomando en consideración las habilidades de cada colaborador de la empresa.</u>	<u>Implementación de estructura de jerarquía de la organización. Teniendo como principio la misión, visión y el objetivo que tiene la organización. Posteriormente delegar responsabilidades a cada colaborador, otorgando una función en específica y delimitando las áreas de la empresa.</u>

Continuación de la Tabla 85

<p>- <u>Recursos externos</u></p>	<p><u>Hacer uso de la cultura regional como medio de interés hacia los turistas. Plasmando cuestiones culturales en los servicios, teniendo con ello un toque característico y de distinción de los servicios. Además de tener mayor conocimiento de la cultura regional.</u></p>	<p><u>Plasmar algo de la cultura de la región en los servicios, esto a través de diseños auténticos, o en dar a conocer eventos regionales que permitan que el turista conozca e interactúe con la comunidad local. Permitiendo con esto mayor ingreso económico en la zona.</u></p>
<p><u>Planificación y control de los procesos y servicios</u></p>	<p><u>Tener bien establecido y planificado el camino para que la materia prima se convierta en servicio terminado.</u></p>	<p><u>Hacer planeación de los procesos y servicios.</u></p>
<p><u>Cuidado del turista</u></p>	<p><u>Generar planes o estrategias de acción para que el turista se sienta seguro, en cuanto a su estancia en la zona y en cuando cuestiones sanitarias.</u></p>	<p><u>Generarle al turista algún tipo de filtro o recomendaciones sanitarias para que tenga la tranquilidad de su estancia en cuestión salud.</u> <u>Pedir apoyo a la presidencia municipal o crear un grupo que se capacite sobre cuestiones de seguridad.</u></p>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior se hace un cruce de estrategias con la finalidad de visualizar la aplicación de estrategia con base al análisis FODA que se realizó.

6.9.2 CAME

Tabla 86. Oportunidades vs Fortalezas

		Fortalezas																			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
-	O1	F16/E19	-	-	E4/E19	E19	E10/E19	E17	-	-	-	-	-	E10	-	-	E19	E17	-	-	E10
Q	O2	-	E15	-	-	-	E10	E11/E15/E17/E29	E11	-	-	E11/E15	-	E10/E11	-	-	-	E17	E11/E15	-	E10
Q	O3	-	-	E30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-
Q	O4	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E20	E13	-	E10
r	O5	-	-	-	-	-	E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	-	E13	-	E10
t	O6	-	E9	E5	E7/E9	E7/E9/E28	E1/E8/E9/E10	E5/E9	-	-	-	E5	E9	E10	-	-	-	E7/E9/E28	E9	-	E10
u	O7	-	E9/E21	-	E4/E7/E9/E14	E7/E9/E14/E28	E1/E8/E9/E10/E13	E9	-	E21	-	E13	E9	E10	E13	-	-	E7/E9/E20/E28	E9	E17	E10
n	O8	-	-	-	E4	-	E8	E17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E17	-	-	-
i	O9	-	E9	-	E7	E7	E8/E9/E10/E13	E9	-	-	-	E13	E9	E10	E13	-	E13	E6/E7/E9/E20	E9/E13	-	E10
d	O10	-	E9/E15/E27	-	E9	E9	E9/E27	E9/E11/E15/E22/E27/E29	E11	-	E2	E11/E15/E27	E9	E11	E2	-	-	E9	E2/E9/E11/E15	-	-
a	O11	-	E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E27	-	E11	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
d	O12	-	E15/E27	-	-	-	E23/E27	E11/E12/E23/E27	E11/E12	-	-	E11/E12/E15/E27	-	-	E12/E18	-	-	-	E11/E15	-	-
e	O13	-	-	-	-	-	E8/E10	-	-	E24	-	-	-	E10/E11	-	-	-	E6/E20	-	-	E10
s	O14	-	-	-	E4	-	E8/E10/E13	-	-	-	E2	E13	-	E10	E2/E13	-	E13	-	E2/E13	-	E10
-	O15	-	-	-	E7	-	-	E11/E12/E29/E26	E11/E12	E26	-	E11/E12	-	E11	E12/E18	E25	-	E7	E11	-	-
-	O16	-	E15/E27	-	-	-	E27	E11/E12/E15/E27	E11/E12	-	-	E5/E11/E12/E15/E27	-	E11	E12	-	-	-	E11/E15	-	-
-	O17	E16	E9	-	E4/E9	E9/E28	E9/E10	E9	-	-	E2	-	E9	E10	E2	-	-	E6/E9/E28	E2/E9	-	E10
-	O18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-	-	E2	-	-
-	O19	-	-	-	E7	E28	E1/E13	-	-	-	E2	E13	-	-	E2/E13	-	-	E3/E7/E20/E28	E2	-	-
-	O20	-	-	E30	E4/E7	E28	E1/E8/E10/E13	-	-	-	-	E13	-	E10	E13	-	E13	E3/E6/E7/E20/E28	E13	-	E10
-	O21	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	O22	-	-	E30	E7/E14	E14	E8/E10/E13	-	-	E25	-	E13	-	E10	E25/E13	-	E13	E6/E7	E13	E25	E10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 87 Fortalezas vs Amenazas

-	<u>A1</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	<u>A2</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E22</u>	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	<u>E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
A	<u>A3</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12/E26</u>	<u>E12</u>	<u>E25/E26</u>	-	<u>E12</u>	-	-	<u>E12/E18/E25</u>	-	-	-	-	-	<u>E25</u>	-
m	<u>A4</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E9/E11</u>	-	-	-
e	<u>A5</u>	-	<u>E15/E27</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E1/E27</u>	<u>E5/E11/E12/E15/E22/E27/E29</u>	<u>E11/E12</u>	-	-	<u>E5/E11/E12/E15/E27</u>	-	<u>E11</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E28</u>	<u>E11/E15</u>	-	-	-
n	<u>A6</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E8/E10/E13/E27</u>	<u>E5/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E12</u>	-	-	<u>E5/E12/E13/E27</u>	-	<u>E10</u>	<u>E12/E13/E18</u>	-	<u>E13</u>	-	<u>E13</u>	-	-	<u>E10</u>
a	<u>A7</u>	-	<u>E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	<u>E22/E27</u>	-	-	-	<u>E27</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
z	<u>A8</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	<u>A9</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
s	<u>A10</u>	-	-	-	<u>E4</u>	-	-	<u>E11/E17/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	-	-	<u>E11</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
-	<u>A11</u>	-	<u>E21</u>	<u>E5</u>	-	-	-	<u>E5</u>	-	<u>E21</u>	-	<u>E5</u>	-	-	-	-	-	<u>E3/E6</u>	-	-	-	-
-	<u>A12</u>	-	<u>E9</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9</u>	-	-	-	-	<u>E9</u>	<u>E10</u>	-	-	-	<u>E6/E7/E9</u>	<u>E2/E9</u>	-	-	<u>E10</u>
-	<u>A13</u>	-	<u>E9/E15/E21</u>	-	<u>E7/E9</u>	<u>E7/E28</u>	<u>E1/E8/E9/E10/E13</u>	<u>E1/E9/E11/E15/E26</u>	<u>E11</u>	<u>E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E11/E13/E15</u>	<u>E9</u>	<u>E10/E11</u>	<u>E2/E13</u>	<u>E25</u>	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E7/E9/E20/E28</u>	<u>E2/E9/E11/E13/E15</u>	-	-	<u>E10</u>
-	<u>A14</u>	<u>E16/E19</u>	<u>E9/E15/E27</u>	<u>E30</u>	<u>E4/E9/E14/E15/E19/E28</u>	<u>E14/E15/E19/E28</u>	<u>E1/E9/E13/E19/E27</u>	<u>E11/E27/E15/E29</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E13/E15/E27</u>	<u>E9</u>	<u>E11</u>	<u>E13/E18/E19</u>	-	<u>E13</u>	<u>E3/E6/E9/E28</u>	<u>E11/E13/E15</u>	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 88. Oportunidades vs Debilidades

Debilidades																			
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
-	-	E10	E10/E16	-	E17	-	-	E10	E10/E19	E10/E16	-	E4/E10	E4/E10	E19	-	E10	E10	-	E10/E16
-	-	E10	E10	-	E17	-	E29	E10	E10/E11/E15	E10/E15/E29	-	E10/E11/E15	E10/E11/E15	-	-	E10/E11/E29	E10	-	E10
-	-	-	-	-	E18	-	-	-	-	-	-	E30	-	-	-	E30	-	-	-
-	-	E10/E13/E20	E10/E13/E20	E13	E13	-	-	E10/E20	E8/E10/E13/E20	E10/E13/E20	E20	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E10/E13	E10/E13	E13	E13	-	-	E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E8/E10/E13	E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
-	-	E1/E7/E9/E28	E1/E5/E7/E9/E28	E28	E9	-	E5/E28	E1/E7/E28	E1/E8/E28	E1/E7/E9/E28	E1/E28	E1/E8/E9/E28	E7/E8/E9/E28	E9/E28	-	E8/E9	E9	E28	E20/E28
E21	-	E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E15/E20/E21/E28	E13/E28	E9/E13	-	E28	E1/E7/E14/E20/E21/E28	E1/E8/E13/E20/E28	E1/E7/E9/E13/E14/E20/E21/E28	E1/E20/E28	E1/E4/E8/E9/E13/E14/E28	E4/E7/E8/E9/E13/E14/E28	E9/E14/E21/E28	E13	E9/E13	E9	E28	E13/E28
-	-	-	-	-	E17	-	-	-	E8	-	-	E4/E8	E4/E8	-	-	E8	-	-	-
-	-	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E15/E20	E13	E9/E13	-	E29	E6/E7/E10/E14/E15/E20	E6/E8/E10/E13/E20	E6/E7/E9/E10/E13/E14/E20/E29	E6/E20	E6/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E7/E8/E9/E10/E13/E14	E6/E9/E14	E6/E13	E8/E9/E10/E13/E29	E9/E10	-	E10/E13
-	E2	E9/E15/E27	E9	-	E9	-	E22	E2	E11/E15/E22/E27	E9/E15	-	E9/E11/E15	E2/E9/E11/E15	E9	E22	E9/E11/E22/E27	E9	-	-
-	-	E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E23/E27	-	-	E11	E11	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E15/E27	-	-	E18/E23	E23	-	-	E11/E15/E23/E27	E15	-	E11/E15	E11/E15	-	-	E11/E12/E27	E23	E23	-
-	-	E6/E10/E13/E20/E24	E6/E10/E13/E20/E24	E13	E13/E24	E24	-	E6/E10/E20/E24	E6/E8/E10/E20/E24	E6/E10/E20/E24	E6/E20/E24	E6/E8/E10/E15/E24	E6/E8/E10/E24	E6	E6	E8/E10	E10	-	E10
-	E2	E10	E10	-	-	-	-	E2/E10	E8/E10/E13	E10/E13	-	E4/E8/E10/E13	E2/E4/E8/E10/E13	-	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13
E26	-	E7/E14/E15	E7	-	E18	-	-	E7/E14	E11	E7/E14	-	E11/E14	E7/E11/E14	E14	-	E12	E26	-	-
-	-	E15/E27	-	-	-	-	-	-	E11/E15/E27	E15	-	E15	E15	-	-	E12/E27	-	-	-
-	E2	E9/E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9	-	E28	E2/E10/E28	E10/E28	E9/E10/E16/E28	E28	E9/E10/E28	E2/E9/E10/E28	E9/E28	-	E9/E10	E9/E10	E28	E10/E16/E28
-	E2	-	-	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	E2	-	-	-	-	-	-
E3	E2	E1/E2/E3/E7/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E7/E20/E28	E3/E28	E3	-	E28	E1/E2/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E3/E7/E14/E20/E28	E1/E3/E20/E28	E1/E14/E28	E2/E7/E14/E28	E14/E28	-	-	-	E28	E3/E28
E3	-	E1/E2/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E15/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E20/E28	E3/E13/E28	E3/E13	-	E28	E1/E3/E6/E7/E14/E10/E20/E28	E1/E3/E6/E10/E13/E20/E28	E1/E3/E6/E7/E10/E13/E14/E20/E28	E1/E3/E6/E20/E28	E1/E4/E6/E10/E13/E14/E28	E4/E6/E7/E10/E13/E14/E28	E6/E14/E28	E13	E10/E13	E10	E28	E3/E10/E13/E28
-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-	-	-	-	-	-	E29	-	-	-
E25	E25	E7/E10/E13/E14/E15	E7/E10/E13	E13	E13/E25	-	-	E7/E10/E14	E8/E10/E13	E7/E10/E13/E14	-	E8/E10/E13/E14	E7/E8/E10/E13/E14	E14	E13	E8/E10/E13	E10	-	E10/E13

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 89. Amenazas vs Debilidades

-	-	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	<u>E4/E16</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>E25</u>	<u>E25</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	-	<u>E24/E25</u>	<u>E24</u>	<u>E22</u>	<u>E24</u>	<u>E22/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E24</u>	<u>E4/E24</u>	<u>E4/E24</u>	-	<u>E22</u>	<u>E22</u>	<u>E26</u>	-	-
<u>E25/E26</u>	<u>E25</u>	-	-	-	<u>E23/E25</u>	<u>E23</u>	-	-	<u>E23</u>	-	-	-	-	-	-	<u>E12</u>	<u>E23/E26</u>	<u>E23</u>	-
-	-	-	-	-	<u>E17/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11/E15/E23</u>	<u>E29</u>	-	<u>E11</u>	<u>E11</u>	-	-	<u>E11/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-
-	-	<u>E27/E28</u>	<u>E5/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E22/E23/E27/E28</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E11/E28</u>	<u>E28</u>	<u>E22</u>	<u>E11/E12/E22/E27/E29</u>	<u>E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E28</u>
-	-	<u>E10/E13/E27</u>	<u>E5/E10/E13/E28</u>	<u>E13</u>	<u>E13/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E5/E22/E29</u>	<u>E10/</u>	<u>E8/E10/E13/E22/E23/E27</u>	<u>E10/E13/E29</u>	-	<u>E8/E10/E13</u>	<u>E8/E10/E13</u>	-	<u>E13/E22</u>	<u>E8/E10/E12/E13/E22/E27/E29</u>	<u>E10/E23</u>	<u>E23</u>	<u>E10/E13</u>
-	-	<u>E27</u>	-	-	<u>E23</u>	<u>E23</u>	<u>E22</u>	-	<u>E22/E23/E27</u>	-	-	-	-	-	<u>E22</u>	<u>E22/E27</u>	<u>E23</u>	<u>E23</u>	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	<u>E17</u>	-	-	-	-	<u>E29</u>	-	<u>E4</u>	<u>E4</u>	-	-	<u>E29</u>	-	-	-
<u>E21</u>	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-	<u>E6/E21</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	<u>E6</u>	-	-	-	-
-	-	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	-	<u>E9</u>	-	-	<u>E6/E7/E10</u>	<u>E6/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6</u>	<u>E6/E9/E10</u>	<u>E6/E7/E9/E10</u>	<u>E6/E9</u>	<u>E6</u>	<u>E9/E10</u>	<u>E9/E10</u>	-	<u>E10</u>
<u>E3/E21/E26</u>	<u>E2</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E20/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E23/E24</u>	<u>E23/E24</u>	<u>E28</u>	<u>E1/E2/E3/E6/E7/E10/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E8/E10/E11/E13/E15/E20/E23/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E7/E9/E10/E13/E15/E20/E21/E24/E28</u>	<u>E1/E3/E6/E12/E20/E24/E28</u>	<u>E1/E6/E8/E9/E10/E11/E13/E24/E28</u>	<u>E1/E2/E6/E7/E8/E9/E10/E11/E13/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E15/E21/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E8/E9/E10/E11/E13</u>	<u>E9/E10/E23</u>	<u>E23/E28</u>	<u>E3/E10/E13/E28</u>
<u>E3</u>	-	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E16/E24/E28</u>	<u>E3/E13/E28</u>	<u>E3/E9/E13/E24</u>	<u>E24</u>	<u>E28/E29</u>	<u>E6/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E3/E6/E11/E13/E15/E24/E27/E28</u>	<u>E3/E6/E9/E13/E14/E15/E16/E24/E28/E29</u>	<u>E3/E6/E24/E28</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28/E30</u>	<u>E4/E6/E9/E11/E13/E14/E15/E24/E28</u>	<u>E6/E9/E14/E15/E28</u>	<u>E6/E13</u>	<u>E9/E11/E13/E27/E29/E30</u>	<u>E9</u>	<u>E28</u>	<u>E3/E13/E16/E28</u>

Fuente: Elaboración propia.

Para que la empresa Rancho la Joya Acaxochitlán tenga un crecimiento, debe buscar diferentes formas de financiamiento que se realicen en el menor tiempo posible, obteniendo una generación de los programas que permita el cumplimiento de las estrategias. Por ello, se debe poner mayor atención en la forma de control de la organización, en las capacitaciones, certificaciones, en el desarrollo de innovación en cuestiones administrativas, en los servicios de la organización y por último en cubrir las necesidades e interés de los turistas, por ello, es importante establecer bien el segmento de clientes en relación a la actividad turística. Teniendo en consideración el cuidado del medio ambiente y los recursos con los que cuenta la empresa, así como cuidar la integridad y seguridad de los turistas y de los habitantes de la región receptora.

También, se propone crear relaciones con algunas otras empresas de la región con el propósito de ayudarse mutuamente en la atracción de nuevos turistas y la conservación de la afluencia ya obtenida. La empresa Rancho la Joya Acaxochitlán se encuentra en la posibilidad de tener un crecimiento importante por la ubicación, considerando que, por la zona de su localización existe una competencia fuerte a la que hay que conocer y superar en estrategias e innovación de administración, proceso y servicio.

6.10 Análisis de los resultados

De acuerdo con la investigación que se realizó en las nueve empresas emergentes dedicadas al turismo, ubicadas en el municipio de Acaxochitlán Hidalgo. Se detectó que, aunque no son del mismo giro propiamente, tiene muchas similitudes de acuerdo con el diagnóstico que se realizó de cada una de estas empresas con base a su modelo de negocios actual, contrastado con el modelo de negocios de turismo sustentable para empresas emergentes que se propone en esta investigación. Ver Tabla 90.

Tabla 90. Comparación de las nueve empresas analizadas

	ARTESANÍAS REGIONALES	PUESTO DE ARTESANÍAS	ARTESANÍAS DE BORDADOS Y CHAQUIRA	COCINA TRADICIONAL DOÑA CRIS	GRUPO FFF	TEMAZCAL TONAQUIAHUTL	WAKE UP CAMP	HOTEL TONACALLI "LA CASA DEL SOL"	RANCHO LA JOYA ACAXOCHITLÁN
<u>DIMENSIÓN SOCIAL Y CULTURAL</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>DIMENSIÓN AMBIENTAL</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>DIMENSIÓN ECONÓMICA</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>DIMENSIÓN INSTITUCIONAL</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>INNOVACIÓN</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>CANALES</u>	X	X	X	X		X		X	X
<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>ALIADOS CLAVE</u>		X	X	X			X		
<u>ACTIVIDAD TURÍSTICA</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>COMPETIDORES</u>	X	X	X	X	X	X		X	X
<u>ORGANIZACIÓN</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Como bien se sabe estas empresas surgen de una idea de emprendimiento, también llamado emprendimiento social, donde se reúnen colaboradores del mismo núcleo familiar con la intención de formar una empresa familiar. Siendo así estas empresas surgen sin tener una estrategia de emprendimiento, donde se analice a la competencia, se planteen las áreas dentro de la empresa, así como los puestos y las actividades de cada uno de los colaboradores. De acuerdo con el análisis realizado, se observa que existe similitudes entre las nueve empresas de turismo sustentable.

Con base a la Tabla 90 se visualiza que de las 11 dimensiones que conforman el modelo de negocios la unidad económica Puesto de artesanías, Artesanías de bordados y chaquira, Cocina tradicional Doña Cris, son las empresas en las cuales se detectó un 100% en las áreas de oportunidad. Mientras que la empresa Artesanías Regionales, Grupo FFF, Temazcal Tonaquiahuitl, Hotel Tonacalli “la casa del Sol” y Rancho la Joya Acaxochitlán tiene como área de oportunidad en la dimensión de Aliados Clave. Sin embargo, Grupo FFF también tiene un área de oportunidad en la dimensión de Canales al igual que la empresa Wake up camp. Por lo que, mediante la aplicación de la propuesta de estrategias dentro de esta investigación se tendrá un rediseño en el modelo de negocios de dichas empresas, teniendo como finalidad un crecimiento y mejora en las mismas.

Conclusiones

El concepto modelo de negocios, se ha transformado con el paso del tiempo, muchos investigadores han hecho del concepto todo un campo de estudio, aportando conocimiento en diferentes áreas, influyendo directa o indirectamente en una organización, empresa o en diferentes disciplinas del conocimiento. Que para fines de esta investigación se enfoca en el modelo de turismo sustentable, el cual se ha convertido en un importante objeto de estudio.

Es por ello que, con el paso de tiempo, los modelos de negocio han evolucionado conforme al progreso del sector industrial. Por este motivo que dentro del concepto de turismo se han propiciado cambios y evoluciones contantes y favorables en esta actividad, y no solo en esta actividad, sino también en cuestiones ambientales, sociales, económicas, políticas, y culturales, con el objetivo de obtener una estabilidad de todos los recursos.

Consecuentemente la creación de un modelo de negocios en el turismo sustentable debe concebir al turismo comunitario como parte de una estrategia integral de desarrollo rural o el emprendimiento social, dentro de empresas emergentes, que buscan promover una actividad sustentable, bajo una lógica de diversificación productiva, con la finalidad de aportar innovación y conocimiento a esta área, cumpliendo con ello los objetivos plateados desde un inicio.

Conclusiones relativas a los objetivos

De acuerdo con los objetivos plateados desde un inicio se puede concluir que se analizó el turismo sustentable y su aplicación en diferentes zonas indígenas, con el objetivo de detectar las diferentes áreas de oportunidad en cuanto el tipo de turismo.

También se identificaron las diferentes variables que integran el modelo, generando con ello una propuesta que se aplicó al tipo de turismo con la finalidad de tener un equilibrio en cuanto a la sostenibilidad.

Posteriormente se hizo la aplicación del modelo de negocios en nueve casos de estudio en el municipio de Acaxochitlán, las cuales se enfocan al turismo sustentable, las empresas a las que

se aplicaron fueron las siguientes: tres empresas que se dedican a la elaboración y venta de artesanías de madera, una empresa dedicada a la elaboración de cocina mexicana, dos empresas dedicadas a ofrecer servicio de hospedaje, una empresa dedicada a la ofrecer terapias alternativas y temazcal, otra empresa ofrece varios servicios, que es la elaboración de productos alimenticios, al mismo tiempo que ofrecer terapias alternativas, y la renta de hospedajes. Y la última empresa está dedicada a ofrecer servicios de campamentos de conciencia. Es importante mencionar que existen más empresas, sin embargo, se tuvieron que hacer filtros para descartar las empresas que no fueran empresas dedicadas al turismo sustentable.

Se realizó un llamado a las 29 empresas emergentes orientadas el turismo sustentable, sin embargo, fueron nueve los interesados en hacer un diagnóstico de su modelo de negocios y la situación actual de las mismas.

Se realizó la aplicación del instrumento de diagnóstico, de la cual se obtuvieron diferentes resultados, los cuales fueron evaluados para identificar las áreas de oportunidad dentro del modelo de negocios de cada empresa, esto con la finalidad de generar estrategias de innovación, las cuales permitan mejorar el modelo de negocios con el propósito de aprovechar y optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, así también generar un crecimiento y competitividad de la misma empresa.

Aportaciones

En este trabajo de investigación una de las aportaciones es la generación de los pasos a seguir para la creación del modelo de negocios, es decir una metodología de la creación del modelo.

Otra de las aportaciones de este trabajo de investigación es la generación del modelo de negocios teniendo como base los principios de sostenibilidad tomando en consideración un enfoque social, económico y ambiental, cumpliendo con los objetivos de la agenda 2030.

La creación de este modelo de negocios dio como resultado la integración de once subsistemas, entre los que se encuentra la dimensión económica, la dimensión ambiental, la dimensión social y cultural, la dimensión institucional, los canales la innovación, los segmentos de clientes, los competidores, la organización, los aliados clave y la actividad turística, en los cuales se encuentran las diferentes variables contempladas en cada subsistema.

Otra aportación en este trabajo de investigación es la aplicación del modelo de negocios en un estudio de caso para el análisis de los resultados, obteniendo una retroalimentación del mismo.

También se generaron estrategias de acuerdo a las diferentes dimensiones que integran el modelo de negocios, estas estrategias tienen como finalidad mejorar las áreas donde existe una deficiencia en el modelo de negocios actual.

Dentro de las estrategias también se generan planes de acción con un plazo de tiempo, lo cual permite que se dé una prioridad a cada uno de los planes de acción, con la finalidad de visualizar los avances de mejoras en las estrategias de innovación.

Límites del modelo propuesto

Dentro de los límites de este trabajo de investigación es que este modelo de negocios en turismo sustentable está enfocado solo en empresas emergentes que se encuentran en la Sierra Otomí Tepehua (Acaxochitlán), es decir que este modelo tiene como finalidad cubrir este tipo de empresas bajo estas condiciones. Para lo cual es importante recalcar que las empresas emergentes de tipo rural tienen diferentes condiciones de operación y diferente comportamiento a las empresas emergentes de una zona urbana.

Otra limitación es que el modelo de negocios está direccionado a empresas que se dedican a un giro en específico, es decir el turismo sustentable. Además de que este modelo es creado bajo las condiciones actuales, es decir que se tendría que rediseñar o estructurar conforme a la situación que se presenta en la actualidad. Sin embargo, el principio es el mismo.

Recomendaciones a futuro

Este trabajo de investigación tiene como recomendación futura una constante revalorización del modelo de negocios con el propósito de actualizarlo conforme a la situación actual, además de tener una retroalimentación de este con la finalidad de eliminar errores en el modelo de negocios.

Producción científica

1. Mendoza-Ramírez E. Garnica-González J. y Cruz-Coria E. (octubre 2022). Revisión de los principales componentes de los modelos de negocio de empresas turísticas sostenibles. *Human Review*. ISSN 2695-9623 Scopus. pp. 2-15. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.3993>
2. Capítulos de Libro
Escamilla-Taboada N., Garnica-González J., Cruz-Coria E. y Mendoza-Ramírez E. (octubre 2021). Modelo innovador para el diseño de productos turísticos sostenibles basado en modelos espaciales y sistémicos. *Gestión del conocimiento*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR). ISBN 978-980-433-033-9.
3. Mendoza-Ramírez E., Garnica-González J., Cruz-Coria E. y Rivera-Gómez H. (mayo 2023). Del diagnóstico a la generación. *Gestión del conocimiento*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR). ISBN
4. Mendoza-Ramírez E., Garnica-González J., Cruz-Coria E., Taboada-Escamilla N. (octubre 2022). Identificación de factores ambientales en los modelos de negocio de turismo sustentable. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*. ISSN: 2007 8102.
5. Mendoza-Ramírez E., Garnica-González J., Cruz-Coria E. (octubre 2022). Identificando factores sociales en modelos de negocio de turismo sustentable. *Pädi, Boletín Científico de ciencias Básicas e Ingeniería del ICBI*. ISBN 2007-6363
6. Mendoza-Ramírez E., Garnica-González J., Cruz-Coria E., Nicolas-Morales H. (octubre 2021). Planteamiento de estrategias utilizando el FODA para mantener el nombramiento de pueblo mágico en Zempoala. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*. ISBN 2007-8102
7. Mendoza-Ramírez E., Garnica-González J., Cruz-Coria E., Taboada-Escamilla N. (octubre 2020). Innovación al modelo de negocios Canvas para una empresa turística ante la emergencia del COVID-19. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*. ISBN2007-8102.

También se obtuvo nueve dictámenes técnicos los cuales fueron entregados a las empresas emergentes a las cuales se aplicó el instrumento de evaluación con la finalidad de tener un mejoramiento en las diferentes áreas de oportunidad de su modelo de negocios actual.

Referencias

1. Acs, Z.J., Desai, s., y Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31, pp.219–234.
2. Afuah A. y Tucci CL. (2002). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases.*, McGraw-Hill/Irwin.2 ed.,
3. Alonso, J. A. (1989). Marginalidad urbana y clandestinidad laboral femenina, en *Fuerza de Trabajo Femenina Urbana en México.*
4. Amit R, y Zott C. (2001). Value Creation in E-Business. *Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal*. 22. pp.493-520. DOI: 10.1002/smj.187.
5. Anuario Estadístico Hidalgo (2000). Gobierno del Estado de Hidalgo (Secretaría de Desarrollo Social). INEGI.
6. Anuario Estadístico Hidalgo Edición (2000). Gobierno del Estado de Hidalgo (Secretaría de Desarrollo Social) – INEGI.
7. Arano R., Cano M. y Olivera D. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana.* pp. 62-65.
8. Barth, F. (1976), Los grupos étnicos y sus fronteras. La organización social de las diferencias culturales. *Biblioteca virtual de Ciencias Sociales.* pp.9-49. México. www.cholonautas.edu.pe/
9. Barrera (2012). Política agropecuaria: van de la mano y turismo rural multifuncionalidad. *Comunicación Bimestral del CPIA. El Consejo de los Profesionales del Agro, Agroalimentos y Agroindustria.* www.cpia.org.ar
10. Barrios N., C., Castro A., U., Coria, L.G., González A., M., Martínez V., R. y Taddey D., L. (2007). La relación global-local. Sus implicancias prácticas para el diseño de estrategias de desarrollo. *Red Académica Iberoamericana Local-Global-EUMEDNET.* Recuperado de: www.eumed.net/libros/2007a/259/index.htm.
11. Bernués, J. (2015). Análisis de la figura de gestión de eventos a través de un modelo de gestión integral: el modelo canvas. *Facultad de ciencias de la información. Universidad Complutense de Madrid.*
12. Beltrán F. y San Martín A. (2000). *Diseñar la coherencia escolar.* Morata. 2da. Edición. Madrid.
13. Benería, L. (1989). *Subcontracting and employment dynamics in Mexico City.* Baltimore: A. Portes
14. Birkbeck, Ch. (1979). Garbage, industry and the 'vultures' of Cali, Colombia, en *Casual Work and Poverty in Third World Cities.* New York: Ray Bromley.

15. Blau, F. y Ferber, M. (1990). *The economics of woman, men and work*. New York: SUNY Press. Pearson. 7edición.
16. Buttler, R. (1999): *Tourism and recreation in rural áreas*. John Wiley&Sons, Chichester.
17. Buendía R. y Alejandro D. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis económico* 28(69). pp.55-78. México.
18. Canut de Bon (2007). *Desarrollo sustentable y temas afines*. Santiago de Chile: Consejo Minero.
19. Cantú (2012). El Axioma del desarrollo sustentable. *Axioma del desarrollo sustentable Revista de Ciencias Sociales* 3. (137). pp. 83-91 Universidad de Costa Rica.
20. Carmona y Martínez (2014). *El modelo de negocios como base del éxito, empresarial: una revisión teórica*. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Universidad de Almería.
21. Carpintero, S. (1998). *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*. Bilbao: Deusto.
22. Castro E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*. 28(1). pp. 247-276.
23. CEPAL (2000). *Objetivos de desarrollo del milenio: avances en la sostenibilidad ambiental del desarrollo en América Latina y Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2935-objetivos-desarrollo-milenio-avances-la-sostenibilidad-ambiental-desarrollo>
24. Clark T., Osterwalder A. y Pigneur Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U. Grupo Planeta. Barcelona (España). ISBN: 978-84-234-1274-7.
25. Zott C. Amit R (2008), “The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance”, *Strategic Management Journal*, 29 (1), pp. 1-26.
26. Casadesus-Masanell, y Joan Ricart, (2007), “Competing through Business Models (A),” *Harvard Business School Module note* 708-452.
27. Casadesus-Masanell y Joan Ricart, (2007), “Competing through Business Models (C): Business Model Evaluation – analysis in Interaction,” *Harvard Business School Module note* 708-046.
28. Chesbrough y Rosenbloom (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*. *Industrial & Corporate Change*. DOI:10.1093/icc/11.3.529
29. Chesbrough (2008). “Ventaja Competitiva”, *revista Trendmanagement*. 10 (5).

30. Chesbrough (2006). *Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
31. Cortés (2001). *Desarrollo sustentable, pobreza y calidad de vida*. *Ambientico* 2. Universidad Nacional de Costa Rica.
32. Corona, L. (2001), *Innovación y región: Empresas innovadoras en los corredores industriales de Querétaro y Bajío*, UAQ.
33. Consejo Estatal de Ecología (2000). *Taller de Gestión y Vinculación Municipal. Gobierno del Estado de Hidalgo*. http://poblacion.hidalgo.gob.mx/pdf/perfiles/pp_municipiosAgua%20Blanca.pdf
34. Creevy, E. (1991). *Supporting small-scale enterprise for women farmers in the Sahel*. Connecticut: Journal of International Development.
35. Drucker P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers.
36. Demil y Lecocq (2009). *Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*. *Universia Business Review*. 23. pp.86-107. Portal Universia. Madrid. España. ISSN: 1698-5117.
37. De Asis, A. et al (2000). *Las microempresas como agentes de desarrollo en el sur*, Madrid: CIDEAL.
38. De la Cruz M. (2005). *Tourism reassessed. Blight or blessing?* *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 3(2). pp. 305-308. <https://doi/10.25145/j.pasos.2005.03.025>.
39. De la Torre Padilla, Oscar, (1980) *Turismo, fenómeno social*, Fondo de Cultura Económica, México.
40. Devine, F. (1992). *Affluent workers revisited. Privatism and the working class*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
41. Díaz, X. (1990). *Talleres productivos de mujeres; de la organización social a la microempresa*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.
42. Dignard, L. y Havet J. (1994). *Women's micro and small-scale enterprises in Latin America; theory and practice*. Canada: University of Ottawa.
43. Espinoza R., Bravo M, Cornejo J. y Verduzco M. (2017). *The social tourism entrepreneurship. New schemes for the tourism development in the context of rural communities in bay of flags*. 5. pp. 1-17. México.
44. Escobar, A. y González de la Rocha, M. (1987). *Microindustria, informalidad y crisis en Guadalajara*, México: Estudios Sociológicos, 6(18).

45. Echeverría, (2000). La empresa emergente: la confianza y los desafíos de transformación. SmartBook.
46. Flores B., T. (2008) ¿Desarrollo sostenible o sustentable? Asociación Boliviana Prodefensa de la Naturaleza. Recuperado de <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiDiJSrqLPUAhXE2SYKHU9WBCMqFggrMAA&url=http%3A%2F%2Fsa3dc15bc92033257jimcontent.com%2Fdownload%2F.version%2F1305553971%2Fmodule%2F5154290770%2Fname%2Fdesarrollo%2520sostenible%2520o%2520sustentable.pdf&usg=AFQjCNG-v5RTsYFYiYY7oTN1UJraAe3Iwg&sig=Iaq2FtmBHy1oWE4eE RW55g>
47. Gallopín G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos. pp.1-47. Santiago de Chile. Recuperado en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
48. García H., (2005). Características diferenciales del productor turístico rural. 15. pp.113-133. Universidad de Alcalá. Murcia España. ISSN: 1139-7861.
49. García A. y García M. (2008). Cultural differences and entrepreneurial behavior: an intra-country analysis in Cape verde. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20, pp.451-483.
50. García A., García M. y Días J. (2015). Emprender en economías emergentes, el entorno institucional y su desarrollo. *Innovar*, 25(57), 133-156. DOI: 10.15446/innovarv25n57.50357.
51. Gudynas, E. 2004. Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible. Coscoroba, Montevideo (disponible en www.ecologiapolitica.net).
52. Holliday, R. y Monder, R. (1992). Relative merit: family culture and kinship in small firms. *Sociology*, 27(4).
53. Hoskisson R., Eden L., Ming Ch. y Wright M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), pp.249-267.
54. Hechavarria D., y Reynolds P. (2009). Cultural norms & business startup: the impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, pp.417-437.

55. Hiernaux D., Cordero A. y Van Duynen L. (2002). *Imaginarios Sociales y Turismo Sostenible*. Cuaderno de Ciencias Sociales 123. Sede Académica, Costa Rica. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.
56. Inostroza G. (2008). *Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región Andina*. “Desarrollo Competitivo del Turismo Rural en los Andes” Fundación CODESPA, Ecuador.
57. Inostroza, G. (2000). “La experiencia de desarrollo turístico de dos organizaciones campesinas de la comuna de Chonchi, provincia de Chiloé”. *Calidad en Agroturismo y Turismo Rural*. 4to Seminario Internacional.
58. Joan R. (2009). *Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. 23 pp.12-25. *Universia Business Review*. Portal Universia S.A. Madrid España. ISSN:1698-5117.
59. Kantis H. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes. Creación y desarrollo de nuevas empresas, en América latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible. Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento.
60. Kreiser P., Marino L., Mark K. (2010). *Cultural influence on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and Proactiveness in smes*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34, pp.959–98.
61. Ledhesma M. (2018). *Tipos de turismo: nueva clasificación*. 1 ed, Ciudad Autónoma de buenos Aires. OMPT. Pp. 1-189.
62. Lim D., Morse E., Mitchell R. y Seawright K. (2010). *Institutional environment and entrepreneurial cognitions: A comparative business systems perspective*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34-35, 491-501.
63. Llorens G. (2010). *Una perspectiva al modelo de negocios*. Artículo ventaja competitiva de Henry Chesbrough. *Universite libre des Sciences de l’Entreprise et des Technologies de Bruxelles*. ULSETB.
64. López J. y Sandulli F. (2001) “Evolución de los modelos de negocio en internet: situación actual en España en la economía digital. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad Computense de Madrid.
65. López F. (1994). *Actividad Turística y espacio geográfico en el umbral del siglo XXI*. Universidad de Lleida, España. pp. 37-51.
66. López, M. (1994). *El financiamiento popular y la microempresa informal*. México: El Mercado de Valores. NAFINSA.

67. Low M. y Mcmillan I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14. pp139–161.
68. Meyer y Nguyen (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: *Evi*. 14(2). <https://doi.org/10.1177/014920638801400>
69. Manolova T., Eunni R. y Gyoshev B. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in eastern europe. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(1), 203–218.
70. Magretta (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*. pp.80: 86-92. DOI:10.1111/j.1540-6520.2007. 00222.x
71. Martínez, G. (1995). Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México. México: El Cotidiano, octubre, Universidad Autónoma Metropolitana.
72. Max M. (1993). Desarrollo a escala humana. Montevideo: ICARIA.
73. Megias, J. (2011). Herramientas: EL lienzo de modelos de negocio. <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>.
74. Mezzera, J. (1989). Crédito informal: acceso al sistema financiero. México: Organización Internacional del Trabajo
75. Meadows P. y Campbell J. (1972). Habitat selection by aquatic invertebrates. *Advances in Marine Biology*. 10. pp. 271-382. [https://doi.org/10.1016/S0065-2881\(08\)60418-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2881(08)60418-6).
76. M.E. Porter (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press: Nueva York
77. Mutis J. y Joan R. (2008). Innovación de los modelos de negocio: la base de la pirámide, como base de experimentación. *Universia Business Review*. 18. pp.10-27. Universia Madrid España.
78. Macho D. (2015). Bordados Tenangos: de patrimonio cultural a marca colectiva. Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía “Manuel del Castillo Negrete”. 5. pp. 15-31. ISBN: 978-607-539-152-6 publicaciones@encrym.edu.mx.
79. Manolova, T., Eunni, R. y Gyoshev, B. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 31(1), 203-218.
80. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
81. Osterwalder A. Pigneur Y. y Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 15: 751775.

82. OCDE (1989): R&D Statistics and Output Measurement in the Higher Education Sector: "Frascati Manual", Supplement, The Measurement of Scientific and Technological Activities Series, París.
83. Porter M. (2008). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, edición 7.
84. Pomar, S. y Rivera, M. (1998). Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
85. Puffer S., McCarthy D. y Boisot M. (2010). Entrepreneurship in Russia and China: the impact of Formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(3), pp. 441–467.
86. Programa de desarrollo empresarial (2001-2006). Secretaria de Economía, México: www.economía.gob.mx.
87. Rendón, T. y Salas, C. (1993). El empleo en México en los ochenta: tendencias y cambios. México: Comercio Exterior, Vol. 43, Nº. 8.
88. Real Academia Española (2022). Asociación de Academias de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/contenido/actualizaci%C3%B3n-2022>.
89. Rivero F., Ávila M. y Quintana L. (2000). La promoción integral de la microempresa. Madrid: Editorial Popular. pp. 1-40.
90. Riechman J. (1995). Necesitamos una reforma fiscal guiada por criterios igualitarios y ecologistas. De la economía a la ecología. <http://istas.net/descargas/Riechmann%201995%20reforma%20fiscal%20verde.pdf>.
91. Rodríguez D. (2006). Dimensión institucional, cultural y micropolítica: claves para entender las organizaciones educativas *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 9, núm. 1, 2006, pp. 1-14 Asociación Universitaria de Formación del Profesorado Zaragoza, España.
92. Ruiz, C. (1995). Economía de la pequeña empresa. México: Ariel Divulgación.
93. Reynolds P., Bygrave W., Autio E. y Cox L. (1999). Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report. Babson College/London Business School. DOI:10.13140/RG.2.1.1977.0409
94. Reynolds P., Bosma N., Autio E., Hunt S., De Bono N., Servais I., López P. y Chin N. (2005). Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), pp.205–231.
95. Reynolds P., Bygrave W., Autio E. y Cox L. (2002). Global entrepreneurship monitor. 2002 Executive Report. Kansas City: Kauffman Foundation.

96. S.G. Winter, G. Szulanski (2001), Replication as Strategy. *Organization Science*, 12 (6). Pp. 730-743.
97. Secretaria de turismo (2014)
98. Serra, A. (2002): *Marketing turístico*. Editorial Esic-Pirámide, Madrid.
99. Serrano R., Pérez C., Manjarrez É. y González L. (2010). Turismo armónico como alternativa sustentable. Para una comunidad en el Estado de México. *Estudios y perspectivas en turismo*. 19(6). pp.970-993. Buenos Aires.
100. Osa (2016). Plan Municipal de desarrollo de Acaxochitlan. Hidalgo. file:///C:/Users/edith/Desktop/PRIMER%20SEMESTRE/Seminario%20de%20Tesis/sierra%20otomi%20tepehua/PMD_Acaxochitlan.pdf.
101. Shumpeter J. A. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
102. Tracey P. y Phillips N. (2011). Entrepreneurship in emerging markets: strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts. *Management International Review*, 51(1). pp.23–29. DOI:10.2307/23012233.
103. Valliere D., y Peterson R. (2009). Entrepreneurship and economic growth: evidence from emerging and developed countries. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(5). pp.480–559. <https://doi.org/10.1080/08985620802332723>.
104. Vera, F., López, F., Marchena, M. y Antón, S. (1997): *Análisis territorial del turismo*, Barcelona: Ariel, 469 pp.
105. Velázquez L. y Vargas J. (2012). La sustentabilidad como modelo responsable y competitivo. *Ingeniería de recursos naturales y del ambiente*. 11(1). pp.97-107.
106. Weihert, U. (1987). *La microempresa en la rama de la confección; estudios de caso en la ciudad de Lima*. Santiago de Chile: Programa Regional Económico para América Latina y el Caribe.
107. Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., y Shulman, J. (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519.
108. Zott C. y Amit R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 43. pp. 216-226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004

Glosario

Actividad turística	Comprende a todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.
Agenda 2030	Son acuerdos que pone un horizonte en común con el fin de orientar acciones multisectoriales a favor de las personas, la preservación del planeta, la prosperidad económica en disminución de desigualdades, así como fomentar la paz y las alianzas.
Aliados clave	Los socios clave son alianzas estratégicas que ayudan al negocio a crecer y funcionar de manera óptima.
Canales	Los canales de comunicación en una empresa son los medios y recursos que se emplean para realizar un intercambio de mensajes entre emisores y receptores. Son diversos los canales que pueden usarse a lo interno de las empresas, pero en la base pueden ser de dos tipos: formales e informales.
Competidores	Son aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son tus competidores.
Dimensión ambiental	Es el sistema de elementos o acciones que integra todo el trabajo alrededor del medio ambiente. También es comprendida como los elementos concernientes a la sustentabilidad de los temas identificados con la energía, atmósfera, recursos hídricos, residuos, materiales, biodiversidad, recuperación de áreas impactadas, instalaciones, transportes y gerencia de riesgos y contingencia. Aspecto ambiental, es el elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente
Dimensión cultural y social	Dimensión social: Incluye aquellas actividades que las organizaciones llevan a cabo en colaboración con otras entidades o por iniciativa propia y que tienen un impacto positivo en la sociedad y en las comunidades locales en las que desarrollan su actividad

Dimensión cultural: Hace referencia a todos los valores, creencias, acciones, pensamientos, metas o normas que comparten los miembros de una misma organización.

Dimensión económica Es un punto de partida para determinar el desempeño de una organización y su desarrollo económico en armonía con la dimensión social y ambiental.

Estructura económica: Es todo el activo de nuestra empresa, recordando que se conforma por todas las inversiones de la empresa en el más amplio sentido de la palabra. Inversión es comprar una máquina, producir nuestros productos y tener dinero en las cuentas corrientes de la empresa. Su equivalencia con el balance contable corresponde con el activo fijo (activo no corriente) y activo circulante (activo corriente).

Estructura Financiera: Parte destinada a financiar la estructura económica anteriormente descrita. Se conforma por el pasivo de la empresa, incluyendo el neto patrimonial (fondos propios) y todas las obligaciones de la empresa (resto de pasivos).

Dimensión institucional Comprende un sistema de reglas que introduce un orden en el propio conjunto social de referencia en el que se construyen las organizaciones escolares, traduciendo en el interior de las mismas el orden social existente. (BELTRÁN LLAVADOR, 2000)

Empresa emergente Una compañía emergente, compañía de arranque y compañía incipiente se utilizan en el mundo empresarial aplicados a empresas de reciente creación, normalmente fundadas por un emprendedor o varios, sobre una base tecnológica, innovadoras y supuestamente con una elevada capacidad de crecimiento

Innovación Innovación es una acción de cambio que supone una novedad. Esta palabra procede del latín innovatō, -ōnis que a su vez se deriva del término innovo, -are “hacer nuevo”, “renovar”, que se forma con in- “hacia dentro” y novus “nuevo”.

La innovación se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que ya se tienen, esto a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad.

Modelo de negocios	Es un conjunto complejo de rutinas independientes que se descubren y se matizan mediante una acción. El modelo de negocios se describe como el esquema general de una actividad empresarial, siendo esta una representación de la lógica del mismo negocio, la cual describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, la relación que se tiene entre ellos, la interacción con sus proveedores, los empleados, así como el medio en el cual está inserto (Magretta, 2002).
Organización	Las organizaciones son sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, o con apoyo del talento humano, los recursos disponibles, entre otras.
Turismo	Es un conjunto de actividades de negocios que directa o indirectamente generan bienes y servicios.
Turismo sustentable	Es aquel que sigue los principios de sostenibilidad, minimizando el impacto sobre el medio ambiente y la cultura local, al tiempo que contribuye a generar ingresos y empleo para la población local.
Segmento de clientes	Es el proceso de dividir clientes en grupos basados en características comunes para que las compañías puedan mercadear cada grupo efectiva y apropiadamente.
Sustentabilidad	Un proceso” que tiene el objetivo de encontrar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales.
Sostenibilidad	Cualidad de sostenible, especialmente las características del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.