



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

**“CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS”**

EN EL MUNICIPIO DE CUETZALAN DEL PROGRESO

DIRECTOR.

M. A. JUAN RODOLFO PÉREZ ROBLEDO.

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en ADMINISTRACIÓN

PRESENTA.

**FLORES GONZÁLEZ ÁNGEL LUIS
RAMÍREZ MÓRALES XÓCHITL**

Puebla, Pue. JUNIO DE 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

**“CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA
COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS
TURÍSTICOS”**

EN EL MUNICIPIO DE CUETZALAN DEL PROGRESO

DIRECTOR.

M. A. JUAN RODOLFO PÉREZ ROBLEDO.

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en ADMINISTRACIÓN

PRESENTA.

**FLORES GONZÁLEZ ÁNGEL LUIS
RAMÍREZ MÓRALES XÓCHITL**

Puebla, Pue. JUNIO DE 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **"CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS"** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

XOCHILT RAMÍREZ MORALES
ÁNGEL LUIS FLORES GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 26 de Junio de 2015

Atentamente



M.A. Juan Rodolfo Pérez Robledo



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: "**CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS**" elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

XOCHILT RAMÍREZ MORALES
ÁNGEL LUIS FLORES GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 26 de Junio de 2015

Atentamente



M.A. Johana Leticia Franco Hernandez



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS"** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

XOCHILT RAMÍREZ MORALES
ÁNGEL LUIS FLORES GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 26 de Junio de 2015

Atentamente


M.A. Edsson Al Dixon Acosta





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/070/15
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. ÁNGEL LUIS FLORES GONZÁLEZ
XOCHITL RAMÍREZ MORALES**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 01 de julio de 2015

M.A. ENISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Bldv. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo de tesis en equipo, queremos agradecer primeramente a Dios por habernos permitido tener minar esta meta, también queremos darles nuestro profundo agradecimiento a nuestros familia por apoyarnos en todo momento y brindarnos su amor.

Queremos expresar nuestro especial y sincero agradecimiento a todos nuestros profesores por brindarnos su conocimiento, apoyo, atención a las ideas que nosotros nos proponemos en este proyecto y brindarnos la confianza para presentar este trabajo, también por habernos facilitado los medios necesarios durante el desarrollo de esta tesis.

Agradecer a este equipo de trabajo por el apoyo, dedicación y tiempo al realizar cada parte de este proyecto académico y llegar a la culminación de esta meta propuesta por todos nosotros.

INDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCION	
I. INTRODUCCIÓN	i
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
II. JUSTIFICACIÓN	v
IV. OBJETIVO GENERAL	vi
Objetivos específicos.....	vi
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	vii
VI. HIPÓTESIS	vii
VII. VARIABLES	vii
Variable Independiente.....	vii
Variable dependiente.	viii
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	viii
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	ix

CAPITULO I

CONCEPTO Y DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION ASI COMO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1.1 Antecedentes históricos de la administración	1
1.2 Proceso administrativo	2
1.2.1 Planeación	3
Propósitos de Planeación	3
La Importancia de la Planeación	4
1.2.2 Organización	10
1.2.3 Dirección	11
1.2.4 Control	11
1.3 Planeación estratégica	12
1.4 Calidad	13
1.5 Servicio al cliente	13
1.5.1 Importancia	14
1.5.2 Características	14
1.6 El factor humano en el servicio al cliente	15
1.7 Concepto de Mipyme	16

1.7.1 Problemas, retos y peligros a los que se enfrenta.....	16
Problemas en la planificación	17
Problemas en la gestión	17
Problemas para controlar.....	18
1.8 Retos que se enfrentan las pequeñas empresas.....	19
1.9 Peligros que puede enfrentar una Mipyme.....	20
1.10 Características Particulares de las Mipymes	21

**CAPITULO II.
ANTECEDENTES HISTORICOS DEL MUNICIPIO DE CUETZALAN DEL
PROGRESO PUEBLA**

2.1 Historia.....	23
2.2 Ubicación Geográfica de Cuetzalan	25
2.4 Estructura Social	28
2.5 Estructura Socioeconómica	29
2.6 Principales Actividades Económicas.....	30
2.7 Sitios Turísticos	34
2.8 Derrama Económica del Turismo.....	37

**CAPITULO III³⁸
INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

3.1 PRIMER INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	38
3.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL PRIMER INSTRUMENTO	42
3.3 SEGUNDO INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL SEGUNDO INSTRUMENTO	53

**CAPÍTULO IV
HACIA UNA PROPUESTA**

CREACIÓN DE INDICADORES.....	62
Diseño de indicadores	62
Diagrama de flujo de la guía para el diseño de indicadores.....	62
Auditoria e indicadores de uso administrativo	67
CONCLUSIONES.....	68
CONSIDERACIONES FINALES.....	69
REFERENCIAS	70

“PLANEACIÓN EN LAS EMPRESAS SERVICIOS TURÍSTICOS CON BASE EN INDICADORES”

RESUMEN

En la presente investigación se analizan las empresas turísticas del Municipio de Cuetzalan del Progreso, para proponer un modelo de planificación que permita general una ventaja competitiva la cual posicione a cada entidad y coadyuve al desarrollo sustentable de un pueblo mágico.

El definir un modelo de planeación para cualquier organización es de vital importancia para un buen funcionamiento, a través de éste se podrá definir un marco de actuación que le permite a las empresas ser competitivas generando valor en sus actividades.

I. INTRODUCCIÓN

En esta investigación se presentan las bases teóricas de la administración, que han servido a lo largo de los años, ayudando a las empresas a utilizar de manera más eficiente sus recursos financieros, materiales y humanos, con la finalidad de brindar un buen servicio, que más tarde generarán ganancias permitiendo mejorar las condiciones de la empresa y sus colaboradores.

Posterior mente se describe la riqueza cultural del municipio de Cuetzalan abarcando su ubicación geográfica, Historia, educación, estructura socio económico y social, como también sus actividades económicas, sitios turísticos, y derrama económica.

El Municipio de Cuetzalan fue nombrado Libre con Cabecera en la Villa de Cuetzalan del Progreso en el año 1895. Y se le conoce actualmente como lugar de quetzales y cuenta con una gran variedad de lugares que para las personas que lo visitan son un una riqueza natural, la cual se tiene que cuidar para que este municipio siga ofreciendo lugares tan atractivos.

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue para los administradores de cada organización y de esta manera saber cuál es la situación actual de la misma y el otro instrumento se utilizó para medir la satisfacción del servicio que reciben de los Hoteles y restaurantes del Municipio de Cuetzalan del Progreso.

Se muestran en esta tesis de investigación los resultados del instrumento aplicado en el Municipio de Cuetzalan del Progreso y de esta manera podemos saber cuál es el producto y/o servicio que actualmente ofrece el municipio.

Para realizar esta investigación se aplicaron 25 cuestionarios a los administradores de los diferentes establecimientos turísticos (hoteles, posadas,

cabañas, restaurantes y recorridos guiados). También se aplicaron 100 cuestionarios a las personas que visitaron el Municipio de Cuetzalan, se les aplicaron diferentes días y sobre todo en fin de semana cuando hay más turistas de diferentes lugares Nacionales y Extranjeros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El municipio de Cuetzalan del Progreso es un territorio constituido por una compleja y rica naturaleza, poblado mayoritariamente por grupos indígenas. Dentro de las actividades económicas desarrolladas en este municipio se encuentra la ganadería la cual fue introducida por los españoles, el café que forma parte de la cultura de este municipio; la milpa es el producto más tradicional y arraigado de esta cultura indígena y el turismo hoy en día juega un papel importante para la población local.

Cuetzalan pertenece al programa de Pueblos Mágicos desde el año 2002, desarrollado por la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) en colaboración con diversas estancias gubernamentales. Dicho programa tiene por objeto resaltar el valor turístico de las localidades del país, reconociendo a las comunidades que a lo largo del tiempo han preservado costumbres y tradiciones únicas. Esta estrategia tiene como finalidad conservar los diferentes atributos simbólicos y naturales del espacio que habitan y en donde pueden llevarse a cabo actividades de recreación, cultura, deporte, o simplemente, de descanso para visitantes nacionales y extranjeros.

Como todo destino turístico, tiene la necesidad de contar con establecimientos que se ocupen de proporcionar a sus visitantes alojamiento, alimentos y otros servicios. Datos estadísticos mencionados en el Programa de Ordenamiento Ecológico Territorial del Municipio de Cuetzalan del Progreso 2010, indican que la afluencia de turistas ha aumentando de 27,790 visitantes en 1980 a

95,417 en 2005, representando el 243%. (BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA, 2010)

Debido a los datos anteriormente señalados se puede percibir el notable crecimiento de la industria turística, generando a través de inversión local y nacional la creación de establecimientos dedicados a la prestación de servicios turísticos básicos y complementarios.

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Información (INEGI) actualmente hay 30 establecimientos de hospedaje, entre los cuales se engloba Hoteles, Posadas, Cabañas y Villas. También se localizan 135 unidades económicas dedicadas al servicio de preparación de alimentos y bebidas.

Predeterminar el curso a seguir de cada organización, requiere del establecimiento de una serie de acciones correlacionadas, mismas que deben llevar una dirección a través del establecimiento de metas y objetivos, lo cual indicará el logro que se pretende alcanzar, es decir, toda organización que pretenda aspirar a ganarse un buen lugar dentro de un mercado globalizado, está obligada a planear su futuro.

La planeación es una etapa del proceso administrativo, trascendental para toda empresa que pretenda tener cabida en el mercado, en donde se determinan los objetivos, donde se realiza una elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro, dicho en otras palabras, es responder a las siguientes preguntas: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos llegar? y ¿cómo vamos a llegar?, independientemente del tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito que ésta pretenda alcanzar.

El proceso de planeación, está integrado por un conjunto de elementos los cuales son:

- ✓ Misión y Visión.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Estrategias.
- ✓ Políticas.
- ✓ Programas
- ✓ Presupuestos.
- ✓ Procedimientos.

La planeación es la etapa más importante del proceso administrativo, ya que ahí se define el curso de lo que se debe hacer. Por lo anteriormente mencionado, podemos dimensionar las consecuencias de no llevar a cabo una planeación adecuada para toda organización.

Con un mercado global tan competido, existe poco margen de error para poder permanecer como una empresa exitosa y líder en el mercado. Por ello es imprescindible hablar de factores clave como la calidad e innovación en los productos y servicios, donde el único objetivo es mantener satisfecho al cliente y lograr su preferencia.

La calidad es un proceso que consiste en producir bienes y /o servicios bajo ciertos estándares, los cuales tendrán como resultado satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Ofrecer un servicio de calidad es algo que no cuesta nada (en comparación con las consecuencias de no ofrecer al cliente aquello que le permita encontrar lo que necesita), pero que requiere un compromiso individual y colectivo que deben tener todas las personas que laboran en una empresa, en este caso, turística.

Significa entonces, que se trata de un sistema de mejora continua que deben comandar directivos en los diversos pasos que integran la prestación del

servicio, funge como un proceso fundamental para que toda organización tenga una participación significativa dentro del mercado al que pertenece, y así pueda poseer una mayor vida en el mismo, obligando a realizar un estudio minucioso de la empresa en todos los factores, tanto internos como externos.

Actualmente en Cuetzalan los establecimientos que componen la industria turística, en su mayoría son empresas dedicadas a la prestación del servicio de hospedaje y a la preparación de alimentos y bebidas, surgen ante la llegada de una cantidad formidable de turistas, la cual fue creciendo de forma importante como se mencionó anteriormente. Este incremento trajo consigo la adaptación e improvisación de espacios para ofertar dichos servicios, sin embargo los propietarios de estas empresas carecen del perfil adecuado para planear las acciones, y estos en su mayoría conducen a la empresa con base en su experiencia, por lo que si bien no fracasan tampoco se logra ver un desarrollo sustentable, tan solo se mantienen conservado las mismas características.

Por lo que se puede decir que si existiera una planeación efectiva en dichas empresas, se atenderían problemas diversos tanto de infraestructura y equipamiento, capacitación, legislación, organización, desarrollo, entre otros, y podrían pasar las organizaciones de ser simplemente empresas turísticas, a ser buenas o sobresalientes estructuras turísticas.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación, tiene como finalidad proponer un modelo de Planeación en las empresas turísticas de Cuetzalan del Progreso, con el objetivo de aportar conocimiento a las empresas de productos y servicios turísticos de este Municipio.

Dicho modelo está enfocado en la Planeación efectiva, y cómo las organizaciones pueden utilizarla como una herramienta que les permita lograr resultados satisfactorios, tomar decisiones que tengan efecto sobre las metas que

se propongan manteniendo siempre presente sus valores, filosofía, políticas para alcanzar sus objetivos.

Es importante mencionar que todo administrador debe tener presente el papel que juega la Planeación para conseguir posicionarse como una empresa líder y capaz de producir trabajo de calidad, y aumentar el valor en sus productos y servicios.

La importancia del trabajo radica en diseñar un modelo que se adapte a las características de las organizaciones en el Municipio.

IV. OBJETIVO GENERAL

Analizar las empresas turísticas del Municipio de Cuetzalan del Progreso, para proponer un modelo de planificación que permita generar una ventaja competitiva, la cual posicione a cada entidad y coadyuve al desarrollo sustentable de un Pueblo Mágico.

Objetivos específicos.

- Definir que es la Planeación, así como la importancia que tiene en la toma de decisiones de una empresa de servicios y al mismo tiempo identificar el proceso y sus elementos para desarrollar un plan exitoso
- Analizar la industria turística de Cuetzalan del Progreso en el proceso administrativo que lleva a cabo.
- Explicar e inferir sobre la situación actual del proceso administrativo de las organizaciones turísticas de Cuetzalan del Progreso.
- Exponer un Modelo de Planificación en las empresas turísticas de Cuetzalan del Progreso.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué es Planeación y cuál es su importancia?
- ¿Cuáles son los beneficios a corto, mediano y largo plazo producto de la Planeación?
- ¿Qué relación costo-beneficio tiene el realizar Planeación en las empresas turísticas?
- ¿Cuál es el impacto financiero que tiene el realizar Planeación?
- ¿Cómo se encuentra la industria turística en Cuetzalan del Progreso, respecto a la Planeación de sus operaciones?
- ¿Qué es lo que busca el turista en Cuetzalan del Progreso?
- ¿Qué modelo de Planeación resulta ideal para las empresas turísticas de Cuetzalan del Progreso?

VI. HIPÓTESIS

Suponemos que si las empresas turísticas del Municipio de Cuetzalan del Progreso, implementan un modelo de Planificación efectivo enfocado en generar valor de sus productos y/o servicios, se verá reflejado en alcanzar la calidad de los mismos, y como resultado logrará un incremento en la satisfacción de sus clientes.

VII. VARIABLES

Variable Independiente.

Implementar un modelo de Planeación efectivo.

Variable dependiente.

- Generar valor en sus productos y/o servicios.
- Alcanzar la calidad de sus productos y/o servicios.
- Incrementar la satisfacción de sus clientes.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente tesis es una investigación de carácter exploratorio/descriptivo, ya que se recabará información previamente obtenida por diferentes instituciones, así como libros de diversas autorías, entre las fuentes a consultar son: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), SECTUR, Secretaría de Economía, H. Ayuntamiento de Cuetzalan del Progreso, fuentes relacionadas con los temas de planeación, planeación estratégica, ventaja competitiva, calidad, desarrollo sustentable, servicios y turismo. También, con base en una muestra de la comunidad turística del Municipio de Cuetzalan del Progreso, se investigará sobre las necesidades y satisfacción del turista a través de la aplicación de encuestas. La entrevista será otra técnica que se empleará a administradores de las diversas empresas del mismo municipio, para detectar el empleo de algunas variables sobre la aplicación de Planeación en su organización, y comprender así al mercado y la industria para estar en condiciones de proponer alternativas de desarrollo, presentadas como un modelo que impulsen el turismo en el Municipio.

Procedimiento para recabar información:

Tipo de investigación	Técnica	Fuente de información
Documental	Exploratoria	Libros, Sitios Web, Revistas, documentos públicos y privados, artículos e información financiera del Municipio.

De campo	Encuesta	Turistas nacionales y extranjeros en el Municipio de Cuetzalan del Progreso.
De campo	Entrevista	Administradores de las diferentes organizaciones turísticas de Cuetzalan del Progreso, acerca de información operacional y financiera.
Descriptiva	Explicativa	Propuesta de un modelo de Planeación para empresas turísticas en Cuetzalan del Progreso

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances.-

Este estudio se realiza con la finalidad de proponer un modelo de planeación efectiva en las empresas turísticas en el Municipio de Cuetzalan del Progreso, en el cual se incluirán los Hoteles, Posadas, Cabañas, Villas, operadoras turísticas y restaurantes para identificar el proceso administrativo que realizan, así como los Productos y servicios que ofrecen al turista.

Limitaciones.-

La presente investigación se realizará a las empresas turísticas del Municipio de Cuetzalan del Progreso Puebla, con la finalidad de proponer un modelo de Planeación, donde se incluirán turistas, empresarios, Hoteles, Posadas, Cabañas, Villas, operadoras turísticas y restaurantes, en los meses de julio a diciembre del presente año.

CAPITULO I

CONCEPTO Y DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION ASI COMO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En este capítulo se presentan las bases teóricas de la administración, que han servido a lo largo de los años, ayudado a las empresas a utilizar de manera más eficiente sus recursos financieros, materiales y humanos. Es decir “hacer a través de otros”, con la finalidad de producir: bienes productos y servicios, que más tarde generarán ganancias permitiendo mejorar las condiciones de la empresas y sus colaboradores. Dando continuidad se mostraran los conceptos básicos de la administración, procesos y sus elementos.

1.1 Antecedentes históricos de la administración

La administración es utilizada dentro de las organizaciones para llevar un buen control de sus recursos materiales, financieros y de esta manera pueda alcanzar sus objetivos, y poder competir en el mercado.

Los antecedentes de la administración son tan antiguos como la misma humanidad, ejemplo claro de ello, fueron los grandes imperios de Roma o Egipto, sin embargo la administración de estos gigantes fue empírica. Más tarde ante la incertidumbre latente de un mundo en constante cambio al que adaptarse, trajo consigo la preocupación por definir y fundamentar un proceso que fungiera como herramienta para el logro de objetivos en cualquier ente social.

Antes de iniciar a citar una serie de teorías que han dado lugar a la administración actual, definiremos a la administración, como un proceso que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos de una organización.

O bien: “hacer algo a través de otros”. Así mismo, Harold Koontz y Cyril O´Donnell 1974. Definen a la administración como aquella acción de dirigir a un

organismo social y su efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Considerando cada uno de sus elementos como son el plantear por principio sus objetivos, eficacia, eficiencia, coordinación y productividad, con la que se va a trabajar, haciendo innegable su trascendencia en el trabajo del hombre.

Por ello aplicar la teoría administrativa, ha sido y sigue siendo la base del éxito para el administrador y para las organizaciones, entes con necesidad constante de adaptación al cambio, precisos de rapidez, renovación e innovación en todo momento.

La teoría administrativa plantea sus proposiciones en función de dos condiciones básicas: el tiempo, que es la historia y el espacio que considera la distancia, forjando así la base conceptual y teórica indispensable para la práctica administrativa.

Acertadamente, Chiavenato (2006) menciona que el profesional dedicado a la administración crece y se desliga de los trabajos meramente operacionales y orientados hacia el campo de las acciones y de las operaciones donde utiliza apenas las habilidades prácticas y concretas de cómo hacer ciertas cosas de manera correcta y eficiente) y se dedica a actividades administrativas orientadas al diagnóstico y a la decisión (donde utiliza sus habilidades conceptuales) para percibir y definir situaciones y para formular estrategias de acción adecuadas y eficaces para tales situaciones, mayor es la necesidad de basarse en conceptos, ideas y teorías que le permiten orientar y delimitar su comportamiento.

1.2 Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, también es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La planeación, Organización, Dirección y Control son las cuatro etapas que conforman el proceso administrativo y son unas de las más difundidas y aceptadas en el mundo de la administración. (Munch Galindo 2009).

1.2.1 Planeación

Este proceso es muy importante al igual que todos los demás pero con este se inicia un proceso de mejoramiento ya que en este se debe de identificar cual es el objetivo que se quiere alcanzar para poder hacer una planeación.

Según el autor es la Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo. (Henry Mintzberg 2007)

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder logra un fin esperado.

Propósitos de Planeación

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa, agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. Y entre ellos tenemos:

1. **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.

2. **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.

3. **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

La Importancia de la Planeación

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Agustín Reyes Ponce dice que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Munch, 2009)

George R. Terry plantea que la planeación: es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. (Munch, 2009)

Es decir, la planeación se convierte en una herramienta que ayuda al mejor funcionamiento en una empresa, institución o grupo social, al prever futuros acontecimientos, con base en ello poder determinar las acciones necesarias que ayuden a enfrentar los posibles cambios, así mismo reduce los niveles de incertidumbre que se pudieran existir.

¿Cómo hacer? y ¿por qué hacer las cosas?, son cuestionamientos que propone la Teoría General de la Administración (TGA), disciplina orientadora del comportamiento profesional que nos invita a pensar y discernir con base en un bagaje de conceptos e ideas plasmadas que funcionan como herramientas de trabajo al administrador las cuales le permiten analizar y dar solución a problemas variados y complejos evaluando y ponderando en términos abstractos estrategias, conceptos y/o teorías. Después de haber estudiado las diferentes escuelas, la que más se relaciona. La escuela que utilizamos fue la de Administración por Procesos

Como bien menciona la frase conocida “Nada más práctico que una buena teoría”, la Administración se compone de varias de ellas, cimiento de los conceptos, planteamientos y resoluciones administrativas de las cuales se hace mención acompañadas de su esencial explicación fundamento teórico de las ideas a presentar a lo largo de esta tesis.

Chiavenato (2006) define a la TGA como el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración general, sin importar donde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas o no lucrativas.

La Teoría Clásica de la Administración (TCA) surge en Francia en 1916; a diferencia de la administración científica que priorizaba en las labores prácticas del obrero, ésta enfatizaba en las funciones y estructura de las organizaciones.

Henry Fayol, principal exponente de la TCA plantea una nueva concepción de las organizaciones mucho más anatómica y estructural, desplazando así la visión analítica y concreta de Taylor, considerando los siguientes postulados:

- Enfoque normativo y prescriptivo
- La administración como ciencia
- Teoría de la organización
- División del trabajo y especialización
- Concepto de línea y staff
- Coordinación

En reacción a la TCA surge en Estados Unidos la Teoría de las Relaciones Humanas, resultado del experimento Hawthorne el cual producía efectos psicológicos capaces de modificar aspectos en la conducta de los trabajadores, que demostraba la necesidad de minimizar la tendencia al trabajo deshumanizado y riguroso al que los trabajadores de la época debían someterse forzosamente.

La Teoría de las Relaciones Humanas, se enfoca en la importancia de las personas para las organizaciones por lo que desarrolla sistemas de psicología y hace énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, así mismo considera la autonomía del trabajador, la delegación plena de autoridad, la dinámica grupal e interpersonal y la confianza en las personas.

Sin embargo la Teoría Clásica de la Administración, nunca fue totalmente sustituida, sino revisada y mejorada en la Teoría Neoclásica, la cual considera que si bien la administración es un proceso operacional, ésta se compone por cuatro funciones que son: planeación, organización, dirección y control, funciones que dentro de la amplia variedad de situaciones organizacionales que se puedan

presentar, sean el fundamento explicativo de las soluciones y a la par la base de la predicción de algunas situaciones organizacionales.

Siendo sus principales exponentes, Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen y Harold Koontz, la Teoría Neoclásica considera que la teoría administrativa solo tiene valor si se lleva a la práctica, por lo que redimensiona y reestructura los postulados clásicos de acuerdo a las condiciones actuales, hace énfasis en los principios generales de la administración los cuales establecen normas que fungen como pautas para el comportamiento administrativo, atiende al cumplimiento de los objetivos y sus resultados y se basa en múltiples teorías.

A finales de la década de 1950 a través de James D. Thompson, Amitai Etzioni, Peter Blau, Victor A. Thompson, Burton Clarke y Jean Viet, surge la Teoría estructuralista manteniendo una visión crítica hacia la organización formal, apegándose a los conceptos planteados por la Teoría de las Relaciones Humanas pero ofreciendo una visión más amplia y comprensiva a la teoría administrativa tradicional.

La Teoría estructuralista plantea dos variables, la estructura dialéctica y la fisiológica, en la primera de ellas se asegura que la estructura se conforma de partes integradas, diferentes y que ganan autonomía unas sobre otras, la segunda proyecta una estructura que se constituye, organiza y altera mientras sus elementos mantienen una cierta relación; es decir, el estructuralismo se orienta hacia el todo y la relación entre los elementos interdependientes que conforman a éste.

Por otra parte al final de la década de 1940, Herbert Chester McGregor Likert, Argyris en contra de la TRH y la Teoría del Comportamiento TC proponen la Teoría del Comportamiento en la Administración cuya idea principal es la dinamización de la empresa por medio de las personas, trayendo una nueva concepción y enfoque al pensamiento administrativo.

La Teoría del Comportamiento distingue cuatro sistemas de administración el primero de ellos es totalmente centralizado en la cima de la organización, el cual se apoya de sanciones y medidas disciplinarias que usualmente genera desconfianza, el segundo es centralizado en la cima, tolerado por los trabajadores a la medida de las sanciones estipuladas por la organización. El tercer sistema consulta a los niveles inferiores y ofrece recompensas materiales con la finalidad de facilitar el flujo de información lo que genera confianza en las relaciones y en las personas, por último un eficiente sistema totalmente descentralizado que reconoce la importancia de la formación de grupos y el trabajo en equipo, ofreciendo recompensas sociales.

Como resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento, surge en 1962 un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, conocido como la Teoría de Desarrollo Organizacional.

Según la teoría de Desarrollo Organizacional emerge como continuación de la TRH proponiendo un enfoque sistemático en el estudio de las organizaciones. El Desarrollo Organizacional D.O. considera cuatro variables en sus modelos, los cuales se deben interrelacionar y para alcanzar los objetivos no solo organizacionales, sino también individuales. Las variables mencionadas, son las siguientes:

- El ambiente, trabaja el impacto de factores de cambio sobre las organizaciones y su orden social.
- La organización, resaltando los cambios y la adaptación a nuevas tecnologías, valores sociales o expectativas del momento.
- El grupo social, considerando liderazgo, comunicación, valores, conflictos, relaciones interpersonales, etc.;
- El individuo, en cuanto a sus motivaciones y necesidades, así como sus actitudes y deseos.

La adecuada y oportuna toma de decisiones significa el éxito o fracaso de cualquier organización. En los últimos treinta años, la Teoría Matemática ha proporcionado a la administración una serie de modelos matemáticos capaces de presentar soluciones a los problemas empresariales en todas sus áreas mediante los cuales se pueden tomar una considerable parte de las decisiones administrativas .

Otra teoría de la administración es la Teoría de Sistemas, para la cual iniciaremos definiendo a un sistema como el conjunto de elementos que interactúan entre sí en la búsqueda de un objetivo.

La Teoría de Sistemas surge en 1960 siendo su principal exponente Ludwing Von Bertalanffy quien fundamentó su teoría en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas
- Los sistemas son abiertos
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura

De acuerdo a la teoría las características esenciales que todo sistema debe poseer son los objetivos y la globalización organizacional, además divide los sistemas según su constitución en físicos y abstractos y según su naturaleza en cerrados y abiertos.

Finalmente la Teoría de Sistemas TS afirma que la comprensión de los sistemas solo ocurrirá cuando se estudian globalmente, siempre y cuando se involucren todas las interdependencias de sus partes.

Por otra parte, a partir de una serie de investigaciones que buscaban encontrar el mejor modelo de estructura organizacional aplicable a las organizaciones, surge la Teoría Situacional, discerniendo que las organizaciones no pueden poseer algo absoluto y mucho menos las teorías administrativas, ya que todo es relativo y cambiante de acuerdo al moviendo de los factores que lo conforman.

Con las investigaciones desarrolladas por Chandler, Burns y Stalker, La Wrence y Lorsch, Joan Woodward y Thompson; se hace una clasificación de las empresas en orgánicas y mecanicistas, dividen el ambiente en general y por tareas además de analizar los niveles de la organización de acuerdo a la estructura de la misma.

La importancia de la administración en todos los tiempos ha sido y continúa siendo su uso indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, posibilitando la simplificación, eficacia y eficiencia en el trabajo además del incremento en la productividad.

1.2.2 Organización

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que conforman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominado organización.

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer “, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “como hacerlo” que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego órganon que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

1.2.3 Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes puedan considerarse administradores.

Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección: porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada.

1.2.4 Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. De tal manera vista, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación, y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que históricos, su carácter es pronóstico, ya que sirve para

medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos. (Munch Galindo 2009)

1.3 Planeación estratégica

Planeación estratégica surge en los años 50 convirtiéndose popular en los 60 y 70 al ser esta la que ayudaría a resolver los conflictos. Sin embargo y a pesar de ello durante los 80 fue perdiendo credibilidad al no cumplir las expectativas de las diversas empresas, es así como a lo largo de los años se ha visto inmersa en el mundo de los negocios.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Henry Mintzberg 2007)

Planeación estratégica es aquella que establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende a toda la empresa.

Por ello es tan importante que la planeación estratégica sea considerada como herramienta que oriente los esfuerzos de todo el personal de la organización, ayudando a cumplir las metas establecidas y orientadas por el director.

Lo que tendrá como resultado una calidad en los servicios que se ofrecen como es el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentran en el Municipio de Cuetzalan del Progreso a la cual asisten de manera continua turistas de diversos lugares quienes tienen la inquietud de conocer la riqueza cultural y aprovechar los servicios que aquí se brindan.

1.4 Calidad

La calidad es el esfuerzo coordinado en una organización, donde se debe compartir una ideología estructural con los mismos fines y donde los dirigentes de tal unidad hacen uso de los diferentes recursos como lo son el material tecnológico, el financiero y material humano; esta conjugación de elementos da como resultado un producto o servicio, el cual se pretende que sea del agrado y satisfaga la necesidad del cliente o incluso rebase sus expectativas para lograr con ello una posición de competitividad en el mercado. (Michael E. Porter 2009)

Capacidad de establecer estándares para evaluar los servicios que ofrecen en los hoteles y restaurantes del municipio de Cuetzalan, manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos sus integrantes hacia el logro de procesos, productos y servicios de calidad, logrando hacer que la mejora continua se convierta en un hábito.

1.5 Servicio al cliente

El servicio es el conjunto de actividades que lleva a cabo una organización con la finalidad de que el cliente obtenga lo que requiera, en el lugar y momento oportuno, al respecto Kotler dice, que los servicios son las actividades, los beneficios o satisfacciones que se ponen en venta.

Por ello podríamos argumentar que el servicio al cliente se refiere a la interacción entre el servicio que se oferta y el consumidor, donde la atención

personalizada al cliente deberá ser lo más cordial posible, puesto que el cliente espera recibir un trato que de alguna manera satisfaga sus necesidades y requerimientos.

Por lo tanto, un servicio turístico es el conjunto de recursos o medios tangibles o intangibles destinados siempre a satisfacer las necesidades de los turistas. Los recursos tangibles están constituidos por la infraestructura, las instalaciones y los equipos que conforman a lo que se le denomina producto turístico, mientras que los recursos intangibles son las actitudes y acciones que tiene y toma el personal para lograr satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los turistas.

1.5.1 Importancia

El servicio siempre se encuentra implícito en cualquier actividad comercial, de ahí radica su importancia. Los establecimientos que se dedican a realizar la prestación de servicios como lo es el transporte, alojamiento, alimentos entre otros, tienen un gran compromiso con la industria turística, ya que gracias a éstos, las personas que van a un viaje pueden adquirir algunos de estos servicios que son imprescindibles para su estadía, impulsando de esta manera la economía del destino y activando el efecto multiplicador.

1.5.2 Características

Los productos y servicios del sector turísticos presentan algunas características diferentes al sector industria, entre los que tenemos:

- **Los servicios son más intangibles que tangibles.**

El servicio es el resultado del esfuerzo de un trabajo, razón por la cual no puede ser tocado, pero si adquirido, por el contrario un producto es un objeto, es algo que si es posible ver y tocar, pueden ser consumidos y percibidos pero no se

pueden ver, ni llevar, debido a que se desarrollan y se consumen en el mismo lugar. Esto se debe a que los servicios son acciones en lugar de productos, básicamente esta es la diferencia principal entre un producto y un servicio. El valor que le demos al servicio dependerá de la experiencia personal. Son menos estandarizados y uniformes; esto significa que dos servicios nunca serán idénticos o iguales, debido a varias razones:

La primera se da por que los clientes tienen gustos diferentes, y perciben el servicio de manera única.

La segunda radica en que los empleados por más que se esfuerzan jamás prestarán un servicio igual o semejante, este puede dar impresiones distintas a dos clientes en un mismo día.

- Perecederos.- Los servicios no se pueden almacenar, preservar y revenderse, es decir no se pueden realizar en otro momento. La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento.
- Inseparabilidad;- la interacción entre el prestador y consumidor es una característica especial de los servicios, debido a que los bienes se producen, se venden y posteriormente se consumen, en cambio los servicios turísticos se producen, se venden y consumen al mismo tiempo dicho en otras palabras los servicios no se pueden almacenar para su venta o utilización posterior, son actividades inseparables (dependientes)

1.6 El factor humano en el servicio al cliente

El personal en contacto juega un papel fundamental para la prestación del servicio, ya que en varios casos hace y marca la diferencia entre varias alternativas, tanto alrededor del producto o del servicio ofrecido, es la relación con la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo de la venta, o el seguimiento posterior a la venta.

1.7 Concepto de Mipyme

En los países desarrollados y en las economías en desarrollo se utilizan criterios diferentes para la clasificación de las empresas según su tamaño. En algunos casos, se parte de criterios que solo consideran el número de trabajadores para su clasificación, y en otros se emplean criterios mixtos, es decir, se usan tanto indicadores del número de empleados como información sobre el volumen de ventas anual o la inversión en capital. No obstante, el criterio más utilizado para la clasificación de las empresas según su tamaño, es el número de empleados de la unidad empresarial. Las naciones latinoamericanas, aun cuando toman en consideración el número de trabajadores, se aplican diferentes definiciones y parámetros para la clasificación de las empresas.

La participación de las MIPYMES en la economía es fundamental para que exista un crecimiento económico sostenido en el país.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7% son MIPYMES que en conjunto general el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo del país (Gómez, 2007).

1.7.1 Problemas, retos y peligros a los que se enfrenta

Debido a las condiciones económicas actuales y a la globalización las pequeñas empresas se enfrentan a nuevos retos, así como también a nuevas problemáticas en su etapa inicial y de desarrollo, la falta de una planeación enfrenta a las pequeñas empresas a un alto peligro de fracaso en el mercado.

Para ser una pequeña empresa exitosa es necesario identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tomar las decisiones adecuadas para su desarrollo y por consecuencia la supervivencia en este mercado cada vez más competitivo.

El fracaso de las Mipyme se puede localizar básicamente en el nacimiento y hasta los primeros cinco años, por esta razón es importante conocer las causas, analizarlas y diseñar estrategias para minimizarlas o eliminarlas y de esta manera cumplir el objetivo de la empresa (crecimiento, desarrollo y maduración).

A continuación se muestra un listado realizado por analistas donde se muestra las causas que provocan el fracaso de las pequeñas

Problemas en la planificación

- Planeación inadecuada por la falta de visión sistémica estratégica.
- La falta de diseño y desarrollo de un plan de negocios antes de arrancar.
- Si se elaboró el plan de negocios, posteriormente se presenta la incapacidad de transformarlo en un plan de operación.
- La falta de personalidad moral o el desconocimiento de lo que implica, son las llamadas empresas informales.
- Diseño de la estructura organizacional deficiente o pobre.
- Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias.
- Inexistencia de planes alternativos.
- Establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas.
- Falta de previsión.
- Falta de estudios de pre inversión y similares.

Problemas en la gestión

- Incompetencia del gerente.
- Falta de experiencia en el ramo.
- Falta de experiencia administrativa.
- Negligencia.
- Incapacidad para rodearse de personal competente.
- Excesivas inversiones en activos fijos.

- Deficiencias en las políticas de personal.
- Ausencia de políticas de mejora continúa.
- Falta de capacitación del responsable máximo de la empresa.
- Deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Gestión poco profesional.
- Resistencia al cambio.
- Renuencia a consultar a externos a la empresa.
- Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.
- Mala selección de socios.
- Dejarse absorber por la parte agradable del negocio.
- Tener actitudes negativas frente a los colaboradores.
- Nepotismo.
- Mala gestión de los riesgos.
- Incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales.
- Falta de liderazgo del emprendedor.
- Desaliento ante los primeros obstáculos importantes.
- Pobre cultura empresarial.

Problemas para controlar

- Fraude.
- Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas.
- Desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa.
- Gastos innecesarios.
- Errores graves en materia de seguridad.
- Mal manejo de los inventarios.
- Fallos graves en los controles internos.
- Deficiencias en el control presupuestario y de gestión.
- Mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez.
- Mala gestión de los fondos y similares.

- Desastre natural.

1.8 Retos que se enfrentan las pequeñas empresas

Las pequeñas empresas se enfrentan a muchos retos, su desafío más grande es mantenerse en el mercado, con los beneficios de las estrategias, el capital humano, métodos técnicas y procesos. Algunos retos que se pueden encontrar las Mipymes en su desarrollo son las siguientes:

- La nueva economía de globalización provoca un alto nivel de competencia: no sólo se compite con el vecino, sino con el extranjero,
- El aumento en la complejidad de los mercados,
- La proliferación y desarrollo de nuevas tecnologías,
- Mayor presión por la productividad y calidad.
- Deficientes programas de ayuda a Mipymes, las casi inexistentes fuentes de financiación de inversión o de capital de riesgo, y las pocas existentes tienen un alto costo
- Excesivos controles gubernamentales y altas tasas impositivas.
- La falta de política industrial integral.
- La falta de legislación que promueva la inversión privada en el sector industrial.
- .Aprender a decidir qué herramienta o metodología es la adecuada para la pequeña empresa que se está dirigiendo. Por ello, es indispensable que antes de tomar la decisión se debe conocer perfectamente lo que necesitamos hacer, para qué y por qué.
- La resistencia al cambio. Cultura de resistencia irracional al cambio por parte de los miembros de la pequeña empresa, definida como la conducta que se expresa en diferentes niveles de rechazo, que impide y es incapaz de poder asimilar realidades distintas. El nivel de resistencia al cambio se determina a través de dos parámetros: el grado o magnitud de cambio, y su impacto en la cultura de la organización. Cuanto mayor sea el impacto de

cambio en la cultura, estructura o comportamiento, mayor será la resistencia.

- Formar profesionales capaces de romper con los paradigmas organizacionales que permitan transformar las empresas emergentes, confiables y competentes.

Los retos cada vez son más complejos y difíciles de superar, por esta razón los integrantes de la organización están obligados a trabajar y emplear todas las estrategias planteadas, utilizando sus recursos para el logro de sus objetivos.

1.9 Peligros que puede enfrentar una Mipyme

El peligro de las empresas es el de fracasar, debido a no alcanzar los resultados deseados, esto es ocasionado por que los que llevan el rumbo de la empresa no tomaron las decisiones adecuadas en el momento adecuado.

El empresario tiene la libertad de tomar las decisiones, así como tiene la obligación de identificar, medir, evaluar y controlar los diferentes tipos de riesgos a los que se enfrenta, entre los que tenemos:

- Riesgos de propiedad: maneja el aspecto físico del negocio.
- Riesgos de responsabilidad: maneja el aspecto legal del negocio.
- Riesgos del personal: maneja el aspecto de capital humano del negocio.
- Riesgos financieros y económicos.
- Riesgos de mercado.
- Realizar una adecuada administración de riesgos, que permita establecer y aplicar estrategias para reducir o evitar sus costos, incluye las siguientes fases de acción:
 - Investigación y determinación de fuentes de riesgo.
 - La estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos.
 - La planificación de estrategias y procedimientos de control de riesgos.

1.10 Características Particulares de las Mipymes

Para Ferrer y Tresierra (julio, 2009), una empresa es clasificada PYME si posee la mayoría de las siguientes características:

- No emiten valores negociables.
- Los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados.
- La responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva.
- La primera generación de propietarios son emprendedores y propensos al riesgo.
- No cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa.
- Se enfrentan a costes de mercado elevados.
- Las relaciones de los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles.
- La opacidad en la información y la falta de un historial financiero limitan el acceso a las Pymes a las fuentes de financiación, siendo en muchos casos el acceso al mercado de capitales públicos relativamente costoso.
- Motivados por mantener la propiedad y control, lo que demanda una inversión cuantiosa por parte de los propietarios, al punto de constituir la mayor proporción de sus portafolios de inversión escasamente diversificados.
- Sus inversores y acreedores, tienen a demandar garantías de tipo personal o no corporativa en calidad colateral de la deuda, por lo cual los propietarios de las Pymes están altamente expuestos al riesgo de quiebra personal.
- Durante los primeros años de constitución, los beneficios e indemnizaciones de los propietarios pueden ser postergados en procura de la estabilidad económica y financiera de la empresa.

La población ocupada según situación en el trabajo del municipio de Cuetzalan del Progreso son el 18.1% de la población es empleado y obrero, el 35.6% son jornaleros y peones, el 0.5 % patronos, el 24.3% trabajadores por su

cuenta y el 21.5% trabajadores familiares sin pago. (INEGI XII Censo General de Población y vivienda 2000)

Lo abordado en este capítulo da a conocer el sustento teórico de la administración y planear inicialmente ayudando a diseñar e identificar la mejor ruta a trabajar como parte de la planeación estratégica, dando como resultado brindar un servicio y/o producto que satisfaga la necesidad y requerimiento de los consumidores de las Mipymes, puesto que estos pequeños establecimientos requieren de una mejor planeación para enfrentar los retos con los que se enfrentan en el mercado del consumidor.

CAPITULO II.

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL MUNICIPIO DE CUETZALAN DEL PROGRESO PUEBLA

El presente capítulo trata de la riqueza cultural del municipio de Cuetzalan desde su historia, ubicación geográfica, educación, estructura socio económica y social, sus actividades económicas, sus sitios turísticos, su derrama económica.

Cuetzalan de acuerdo a sus antecedentes históricos en el año 1895 fue declarado como Municipio Libre con Cabecera en la Villa de Cuetzalan del Progreso. Y que actualmente se le conoce como lugar de quetzales aves con plumaje hermoso que tenían una longitud aproximada de metro y medio. Este antecedente histórico ha generado una gran trayectoria cultural; pero eso no es todo, porque además de ser lugar de quetzales, cuenta con gran variedad lugares que son un atractivo turístico, donde los visitantes se sorprenden de esa riqueza natural que el hombre debe conservar para que siga siendo atractivo.

2.1 Historia.

El pueblo de Cuetzalan, Puebla., tiene sus orígenes cuando el imperio tenochca se expande; hacia el año de 1475, el emperador Axayácatl, convierte a la región de la sierra norte en tributaria de la Gran Tenochtitlan, ubicando a Quetzalan, nombre prehispánico, como de recolección de tributos, siendo las plumas de quetzal, el más codiciado. De aquí se deriva el nombre "lugar donde abundan los quetzales", ya que en la época prehispánica esta ave habitaba la región, llegando a su exterminio durante el imperio de Moctezuma II, debido al gran aprecio que tenía éste por las bellísimas plumas el cual perteneció al Totonacapan.

El nombre original de Cuetzalan era Quetzalan, es decir, aunque la acepción para Cuetzalan es "manejo de plumas rojas con puntas azules preciosas sobre dos dientes", término asociado con el tributo que hacía el pueblo de Cuetzalan al imperio Tenochca.

Fundado en el año 200 a.c. por los totonacos, lo que se demuestra por las diez zonas arqueológicas que hay en el municipio. Dominados por la Triple Alianza (México-Texcoco-Tlacopan), les fue cambiando el nombre por el de Cuetzalan.

Dado su ubicación se convierte en un corredor o ruta entre el altiplano y la costa en el intercambio de productos de toda índole, la historia de este municipio está basada en la relación geográfica de Jonotla y Tetela, tal y como lo demuestran los primeros asentamientos totonacas establecidos en la zona, originados por la fundación en el año 381 y 481 d.C. de los pueblos de Tuzamapán, Ecatlán y en cuya consolidación nacen Tajín, Yohualichan, Xiutetelco, etc. Más tarde en 1552 la zona es sometida por los españoles y catequizada por los franciscanos y para el año de 1555, es considerada como San Francisco Quetzalan, por su importante actividad económico- social. Durante el siglo XVII se le nombró corregimiento de San Juan de los Llanos. Perteneció Territorialmente al Antiguo Distrito de Zacapoaxtla. Y hasta el año de 1895 se erige como Municipio Libre con Cabecera en la Villa de Cuetzalan del Progreso.

En 1949, se constituye la feria regional del café y en 1970 se le considera feria nacional. Como una manera de preservar las tradiciones de la región es nombrada, en 1963, la Feria Nacional del Huipil, siendo su principal fundador Don Agustín Germán Márquez Sánchez.

El 4 de Octubre de 1986 Cuetzalan es elevada a la categoría de ciudad, siendo gobernador el Lic. Guillermo Jiménez Morales. Y por decreto del H. Congreso del Estado de Puebla se declara Cuetzalan Ciudad Típica y Monumental.

Una de las características principales de la ciudad es que sus calles son grandes, y elaboradas con calzada y marcadas pendientes. Fue incorporado al sistema turístico de Pueblos Mágicos en el año 2002. Su valor radica en el desarrollo de la vida indígena con gran número de habitantes que conservan su forma de vida, como el desarrollo de la radio indigenista para la zona, o el valor antropológico del extenso mercado que se levanta los domingos. Son escasos los servicios turísticos con perfil de consumo como restaurantes, establecimientos de artesanías, cafés, bares o antros. (Archivo Histórico Municipal)

Cuetzalan de acuerdo a su historia tiene una gran riqueza cultural que pocos pueblos tienen en la región, de los cuales podemos nombrar la Parroquia de San Francisco, el Reloj, el Palacio Municipal, el Parque, sus Pintorescas Calles y Callejones, el Empedrado de sus Calles, el Tejado de las Casas, el Santuario de Guadalupe, estos espacios se encuentran en el centro histórico de Cuetzalan, también mencionamos las Ruinas de Yohualichan, (Casa de la Noche) sus ríos y cascadas y la gran riqueza natural de sus grutas que son únicas en la región.

Los habitantes de esta región se caracteriza por ofrecer hospitalidad y buen trato a todos sus visitantes, esta es una costumbre que los antepasados inculcaban a las generaciones nuevas en todos los pueblos circunvecinos del municipio, esta es una forma tradicional que los serranos tienen, y se muestra constantemente y en casos especiales cada año el 4 de octubre que se celebra la feria nacional del café y del huipil.

2.2 Ubicación Geográfica de Cuetzalan

Mapa del Estado de Puebla



Estado de Puebla

(Archivo Histórico Municipal)

Cuetzalan está asentado entre las estribaciones de la Sierra Madre Oriental, a poco más de 1,000 metros de altitud, siendo 980 metros en el centro de la ciudad por lo que goza de un clima cálido húmedo. Son 174 los kilómetros que lo separan de la ciudad de Puebla en un recorrido pintoresco, abundante de hermosos panoramas. Uno de los principales atractivos es su posición geográfica entre grandes y profundas barrancas siempre muy verdes, por las que corren ríos como el Apulco, Cuichati y Zoquiate, afluentes del río veracruzano Tecolutla. Sus habitantes producen uno de los cafés más aromáticos y reconocidos del país. En cada rincón de sus calles se asoma un hermoso paisaje que invita a recorrerlas.

Sitio ubicado en lo que era el antiguo Totonacapan dentro de la Sierra Norte de Puebla que se extiende al norte del Estado.

Colinda al norte con el municipio de Jonotla al sur con Tlatlauquitepec al este con Ayotoxco al oeste con Zoquiapan al noroeste con Tenampulco y al sureste con Zacapoaxtla y Nauzontla.

Su extensión territorial es de 135.22 Km², misma que representa el 0.40% de la superficie total del Estado de Puebla.

El municipio de Cuetzalan del progreso se localiza en la parte noreste del Estado de Puebla, sus coordenadas geográficas son los paralelos 19° 57' 00" y 20° 05' 18" de latitud norte y los meridianos 97° 24' 36" y 97° 34' 54" de longitud occidental; tiene una superficie de 735 km², que lo ubica en 16º lugar con respecto a los demás Municipios del Estado. Limita al norte con el Municipio de Jonotla, al Sur con el Municipio de Tlatlauquitepec, al este con el Municipio de Ayotoxco de Guerrero, al poniente con el Municipio de Zoquiapan, al Noroeste con el Municipio de Tenampulco, al suroeste con los Municipios de Zacapoaxtla y Nauzontla. (Marcos Barrios Cuetzalan Pág. 20)

Cuetzalan se encuentra aproximadamente a 3:30 horas de la ciudad de Puebla. Pasando por los siguientes lugares: Oriental, Libres, Zaragoza, Zacapoaxtla y Cuetzalan. Y por la pista se pasan los siguientes lugares: Amozoc, Zaragoza, Zacapoaxtla y Cuetzalan.

2.3 Educación Escolar en Cuetzalan del Progreso

Aparte de que hay 6666 analfabetas de 15 y más años, 737 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela. (Archivo Municipal).

De la población a partir de los 15 años 5 756 no tienen ninguna escolaridad, 14314 tienen una escolaridad incompleta. 4 379 tienen una escolaridad básica y 4 232 cuentan con una educación post-básica. (Archivo Municipal)

En Cuetzalan actualmente cuenta con los siguientes centros educativos:

- 4 preescolares.
- 4 primarias.
- 4 secundarias.
- 4 escuelas de educación media,
- 2 universidades

- 1 centros de Capacitación al trabajo.

Un total de 2 612 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la media escolar entre la población es de 6 años.

Actualmente la autoridad civil brinda apoyo a todos los centros escolares para mejorar los niveles educativos en la población y disminuir los índices de analfabetismo.

2.4 Estructura Social

De las 35 localidades con más de 250 habitantes en el municipio de Cuetzalan el 71.43% de las localidades, es decir 25 tienen mayoría de habitantes indígenas oscilando entre el 63 y el 85% de población indígena la cual alcanza los 12.137 habitantes que representan el 82.63% de la población indígena total del municipio, en este sentido debemos señalar que el 17.37% de la población indígena de este municipio se encuentra en las otras 10 localidades restantes. (Masferrer, 2003).

Considerando la población mayor a 15 años que es 20,476 el 65% sabe leer y escribir y el 35% es analfabeta por otro lado el 47% habla solamente español el 45% es bilingüe y un 14% es monolingüe. (Masferrer, 2003).

Existen en la zona 16 municipios clasificados como indígenas, donde hay dos etnias: la nahua y la totonaca. Esta población indígena presenta rezagos importantes en educación, salud y vivienda: el promedio de analfabetismo en las localidades que la conforman es del 42%, mientras que la media estatal es del 16.6%; las comunidades indígenas sólo cuentan con 42 médicos por cada 100 mil habitantes, o sea menos de la mitad del promedio estatal, y el 57.8% de las viviendas de estas mismas comunidades no cuenta ni con agua entubada ni con drenaje. (Masferrer, 2003).

Del total de las viviendas particulares habitadas en los municipios indígenas, el 75.2% emplean leña para cocinar; de este total, los municipios de Cuetzalan del Progreso, Hueytamalco y Zacapoaxtla son los que cuentan con los porcentajes más altos, con el 18.8%, 11.4%, y 17% del total de viviendas que usan leña en la región. Se puede observar que el 60.7% (28 547 viviendas del total de la región) cuentan con el servicio de agua entubada, mientras que el 39.3% (18 491 viviendas) no cuentan con este servicio. Asimismo, los municipios de Caxhuacan, Hueytlalpan e Ixtepec cuentan con los mayores porcentajes de viviendas de su localidad sin agua entubada, con el 78.3%, 84.3% y 92.4 por ciento. (Masferrer, 2003).

Los sectores laborales se incorporan ante la sociedad por medio de su trabajo, ya que a través de ellos existe la relación humana que es un factor principal que hace que el individuo se identifique con su medio social donde habita.

2.5 Estructura Socioeconómica

En Cuetzalan del Progreso hay un total de 9637 hogares. De estas 9084 viviendas, 3163 tienen piso de tierra y unos 1990 consisten de una habitación solo. 6648 de todas las viviendas tienen instalaciones sanitarias, 6267 son conectadas al servicio público, 7439 tienen acceso a la luz eléctrica. (www.cuetzalan.gob.mx Sitio turístico de Cuetzalan).

Existen en la zona 16 municipios clasificados como indígenas, donde hay dos etnias: la nahuatl y la totonaca. Esta población indígena presenta rezagos importantes en educación, salud y vivienda: el promedio de analfabetismo en las localidades que la conforman es del 42%, mientras que la media estatal es del 16.6%; las comunidades indígenas sólo cuentan con 42 médicos por cada 100 mil habitantes, o sea menos de la mitad del promedio estatal, y el 57.8% de las

viviendas de estas mismas comunidades no cuenta ni con agua entubada ni con drenaje. (Masferrer, 2003).

Del total de las viviendas particulares habitadas en los municipios indígenas, el 75.2% emplean leña para cocinar; de este total, los municipios de Cuetzalan del Progreso, Hueytamalco y Zacapoaxtla son los que cuentan con los porcentajes más altos, con el 18.8%, 11.4%, y 17% del total de viviendas que usan leña en la región. Se puede observar que el 60.7% (28 547 viviendas del total de la región) cuentan con el servicio de agua entubada, mientras que el 39.3% (18 491 viviendas) no cuentan con este servicio. (Masferrer, 2003).

Es importante mencionar que la entrada de turismo al municipio mejora los niveles socio económico de los habitantes, ya que los mismos generan sus propias fuentes de empleos para atender a los visitantes, tales como: mercado de artesanías, la confección de la indumentaria típica de la región

2.6 Principales Actividades Económicas

Mercado

Cuetzalan, como población cabecera, al igual que Chinotepec y Zongolica, es el centro “mestizo” al cual concurren los indígenas, sobre todo los domingos en que se celebra el día de plaza. En general, la estructura económica del municipio es caciquil; es decir se controla la mano de obra, el comercio y el sueldo. Sin embargo, el poder de organización de las comunidades es impresionante ya que cuentan con varias cooperativas que agrupan a miles de socios, desde jornaleros, albañiles y carpinteros, hasta amas de casa. Estas cooperativas son creadas para buscar soluciones a sus problemas de abasto, producción, comercialización, vivienda, salud, educación y comunicaciones, entre la población del municipio.

Cooperativa

Una de las cooperativas más representativas del lugar es “Tosepan Titataniske” (Unidos Venceremos) que es una organización de productores indígenas del campo, que ha sido fundada para mejorar el nivel de vida de las personas que dependen de ella, a través de prestar servicios a sus socios, en áreas como el abasto, la vivienda, la salud, la capacitación y la comercialización, con todo lo cual se propone también promover el desarrollo regional.

La cooperativa Tosepan Titataniske (Unidos Venceremos) se encuentra ubicada en la Calle Abasolo s/n. En el centro histórico de Cuetzalan, Puebla.

A partir de su fundación hace más de 35 años la cooperativa ha generado en el municipio varias fuentes de empleo, tales como: tiendas de abasto, materiales para construcción, servicio médico, farmacia, panadería, beneficio de café y pimienta, escuelas (preescolar, primaria, y secundaria), servicio apícola, entre otros, todos estos servicios son fuente de empleo para todos los socios de la cooperativa; el requisito para poder ocupar un empleo es hablar la lengua materna de la región.

Agricultura

El municipio de Cuetzálan pertenece a la región socio-económica nororiental. La principal actividad económica del municipio es la agricultura, siendo una importante zona cafetalera además de que se cosecha también maíz, frijol, papa, arvejón, caña de azúcar y frutas como el mamey, lima, limón, mango, melón, naranja, pera, plátano, zapote y aguacate.

Todos estos cultivos que trabajan los agricultores de la región fortalecen su economía, a pesar que los mercados de estos productos agrícolas nos son los esperados por los campesinos.

La vegetación que existe en la región es propia del bosque tropical con lluvias durante la mayor parte del año con una temperatura superior a los 22° C en el mes cálido, por eso su clima es considerado cálido húmedo que favorece a la agricultura de la región.

En Cuetzalan el cultivo de mayor importancia que hay en la región es el café. Lo cual ha permitido que la Cooperativa Tosepan Titataniske realice proyectos de producción de café para la región, entre ellos tenemos el siguiente:

Proyecto de Reforestación de Café y Componente Fundamental del Proyecto Dicaf.

Esta parte del proyecto se propone que en un lapso de 5 años se reforeste un total de 2,500 hectáreas de café en la región de Cuetzalan, con planta de alta productividad, para lograr una producción de al menos 40 Qq de café al año.

Se reforestará con árbol producido en el vivero de la SCARTT, de la variedad Catimor F5175, la cual es de alta productividad, resistente a la roya y de poca altura, lo cual facilita las tareas de cosecha.

Esta planta inicia su producción de cereza de café al segundo año de sembrada, sin embargo alcanza su producción plena hasta el tercer año.

De esta manera, no es posible que un productor reforeste totalmente el terreno que dedica al cultivo del café, pues quedaría sin ingresos por este concepto en un lapso de tres años, así se ha decidido una estrategia en la cual se propone a los productores la reforestación gradual de su parcela, iniciando con la sustitución de planta en un cuarto de hectárea y continuando con esta superficie cada tres años, hasta cubrir la totalidad de su terreno. (Cooperativa Tosepan Titataniske. 13 octubre 2004)

Ganadería.

En este renglón destacan especies como bovinos de carne, bovino de leche, porcino, caprino, equino; varias especies de aves como pato, pavo, ganso y paloma; así mismo ganado asnal y mular, conejos, se crían además aves de postura.

Número de hectáreas para ganado, el municipio por su geografía cuenta con un porcentaje bajo para la práctica de la ganadería esta actividad laboral no es de alta demanda para la región ya que muy pocos cuentan con los recursos financieros y materiales para la práctica de ésta actividad, debido que la zona no es tan redituable para la ganadería.

Industria.

Cuetzalan del Progreso cuenta con las siguientes actividades industriales manufacturadas; elaboración de pan y pasteles, fabricación de muebles de madera y materiales de concreto para la construcción.

Cuetzalan se distingue por las prendas de algodón blanco, de hilo de artícela y de lana, también por las elaboradas en telar de cintura como sarapes, chales, jorongos, cambayas, cortinas y rebozos. Trabajan la madera para crear muebles, cruces de cedro, tambores, teponaxtles, sonajas, flautas, violines y máscaras. El domingo se exhiben en el tianguis diversidad de objetos, desde sombreros y cestos hasta piezas de cerámica y miniaturas de madera y trapo.

Antes del nombramiento a Cuetzalan, Pueblo Mágico, contaba con 22 hoteles. Tras diez años, esta cifra fue duplicada al tener 44 hoteles además de hogares que son habilitados en ocasiones específicas como posadas y moradas, mientras que en materia de restaurantes se tiene que de los 16 establecimientos de renombre, se incrementó el número a 36, sin contar fondas y otros puestos.

Esta denominación de “Pueblo Mágico” significó también un aumento de turistas, pues previo al nombramiento registraban en promedio 75 200 visitantes, anualmente para posteriormente contabilizar más de 180 mil.

2.7 Sitios Turísticos

Cuetzalan ofrece una rica mezcla de atractivos prehispánicos y coloniales, acariciados por la neblina que recorre sus calles y montañas cubiertas de tupida vegetación.

Cuenta también el municipio con amplias galerías naturales (grutas) de gran extensión, dentro de los cuáles podemos destacar: Atepolihui, Cohuatichan, Chichicazapan, Chivostoc.

En cuanto a cascadas, destacan el Cuichat, el salto, las brisas y en pozas la de Atepatahua, las Hamacas y el Tozan.

Cuetzálan es un universo rico y diferente, lleno de color, de arte, de misticismo, de finura y de grandeza, que despierta el interés de propios y extraños, posee toda una gama de atractivos turísticos, dentro de los cuales destacan:

Zona Arqueológica de Yohualichan: Con vestigios Totonacos, con templos idolitos y cerámicos, juego de pelota y pirámides semejantes a los de Tajín.

Parroquia de San Francisco: Ubicada en el centro de la ciudad y cuya torre es la más alta del estado, con estilo Renacentista con caracteres dóricos y románicos.

Santuario de Guadalupe: Con estilo netamente gótico, cuyos constructores tomaron la mayoría de los elementos de la Catedral de Lourdes de Francia; a la

torre se le agregaron a manera de ornato vasijas de barro que le dan una característica propia es más conocida por la iglesia de los Jarritos.

La Feria del Café: Se efectúan del 1 de octubre al 8 de octubre para resaltar la importancia de este cultivo en la región, y el día 4 de octubre se realiza la coronación de la reina del Huipil que trata de rescatar las raíces indígenas.

Danza de los Voladores: Por el papel que desempeñan en la vida del pueblo, las danzas más destacadas son: Los voladores, en la cual se destaca todavía los ritos religiosos; en Cuetzalan esta danza es bailada por cuatro hombres con los pies desnudos, los cuales representan los cuatro puntos cardinales y las cuatro estaciones del año, luego se agrega un quinto hombre que es el que termina el ritual. Su nombre Eva Liaca, significa "Donde volaron", debido a la "danza de los voladores", que según la leyenda, en una ocasión se fueron girando al cielo, al igual que a otros lugares.

Danza de los Quetzales o Cuetzalines: Cuyo origen es dudoso, pero muy probablemente tenga un significado religioso astronómico y además llama la atención su majestuoso tocado circular y multicolor a manera de cola de pavorreal.

Danza de los Santiagos: Simboliza la batalla entre los cristianos y moros.

Danza de los Negritos: Que aluden a la destrucción de los malos instintos de la Malinche, la mujer que ayudó a Cortés a conquistar a su pueblo.

Los sitios turísticos de Cuetzalan pueden mejorar y ofrecer un mejor servicio a todos los visitantes a este pueblo mágico. Primero con una buena actitud de los guías de turistas y profesionalización de los mismos para ofertar a los visitantes la información cultural de la región de forma ética.

Fotografías de Cuetzalan



Fuente: de Daniel Llerandi y Noyolicont. (Julio 28 de 2012)

1.- Pirámides de Yohualichan, 2.- Interior de la Parroquia de San Francisco, 3.- Santuario de Guadalupe, 4.-Fachada Exterior de la Parroquia de San Francisco de Asís, 5.-Planta de Café, 6.-Fachada Lateral de la Parroquia de San Francisco, 7.- Vista Panorámica del Reloj, Parque, Palacio Municipal, y Parroquia de San Francisco, 8.- Rio las Hamacas.

Estos son algunos de los sitios turísticos de Cuetzalan que los turistas visitan comúnmente, y están bien comunicados con el centro histórico de la población.

Cuetzalan, del Progreso oferta sus espacios turísticos a todos sus visitantes, brindándoles hospitalidad, buen trato, amabilidad, seguridad y sobre todo la humildad de sus habitantes que es una costumbre que es propia de los serranos

2.8 Derrama Económica del Turismo

Con el marco de la celebración del Día Mundial del Turismo, la directora de Turismo de Cuetzalan, María del Carmen Olvera Trejo, destacó la importancia de esta actividad pues deja anualmente una derrama económica de hasta 10 millones de pesos, derivada de la generación de empleos y prestación de servicios, convirtiéndose así en uno de los principales motores económicos del lugar.

Cuetzalan ha recibido 7 751 turistas provenientes de distintas partes del estado y de la República Mexicana, así como de 3 800 viajeros internacionales originarios de países europeos como Francia, España y Alemania; sudamericanos de Chile y Guatemala; y Norteamérica como Estados Unidos y Canadá. (Patricia Méndez. 2 octubre 2013).

Con esta importante afluencia de visitantes, el municipio registra de forma anual recursos de entre 9 y 10 millones de pesos, esto gracias a un ejercicio económico realizado por el turista, ya que durante su visita compra alimentos y artesanías, además de usar servicios como hoteles y restaurantes entre otros.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se utilizó la técnica de la encuesta, bajo la modalidad de Cuestionario como instrumento de registro elaborado a partir de Gregorio *Rodríguez* Gómez y otros (1996)

3.1 PRIMER INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para esta recolección se diseñaron 2 cuestionarios a partir de los criterios

Instrumento	Informante	Criterios	Criterios generales
ENCUESTA 17 ítems en la primera. 16 ítems en la segunda.		OBTENER INFORMACIÓN CONFIABLE. TRATAMIENTO SENCILLO DE LOS DATOS	POSIBILIDADES DEL INVESTIGADOR. BAJO COSTO. ECONÓMICO. APLICACIÓN SENCILLA

La creación de las dimensiones del instrumento se basó en función de los objetivos específicos que se persiguen en la investigación. Se seleccionaron los ítems que tenían relación directa con cada uno de los indicadores. Según Mejía, Elías (2005)

Se tomaron en cuenta las recomendaciones a las cuales hace alusión Rodríguez, J. y Otros (1996)

- a) Orden de Dificultad: de lo más simple a lo más complejo
- b) Preguntas concretas, evitar la ambigüedad

- c) Fáciles de entender
- d) Lenguaje claro y sencillo.

Matriz de consistencia

Se constató la validez del instrumento desde 3 aspectos según Tejada, J. (1995).

1. El contenido
2. El criterio
3. El constructo

Una vez aplicado el instrumento se procedió a la presentación de los resultados a través de un análisis de los datos.

El instrumento que a continuación se presentan, tienen como finalidad recabar información de los productos y/o servicios turísticos que se ofrecen en el Municipio de Cuetzalan del Progreso, de esta manera se genera un diagnóstico de la situación actual de los establecimientos. La primera encuesta está diseñada para su ejecución en un actor estratégico de cada organización como lo son los administradores. La segunda encuesta está enfocada a la percepción que tienen los turistas en el consumo de los productos y/o servicios durante su visita en dicho lugar.

La explicación de este diagnóstico mediante los ejes de investigación, se direcciona en la comprobación de la tesis presentada en este trabajo.

Se aplicaron 25 cuestionarios a los administradores de los diferentes establecimientos turísticos (hoteles, posadas, cabañas, restaurantes y recorridos guiados). También se aplicaron 100 cuestionarios a los turistas en 4 sesiones de diferentes días (sábados y domingos).

Instrucciones:

Por favor te pedimos responder las preguntas de este cuestionario con toda libertad, sinceridad y honestidad de su parte. La encuesta es anónima y te

garantizamos que las respuestas serán manejadas confidencialmente, pues solo es de interés académico.

Marca con una "X" la respuesta.

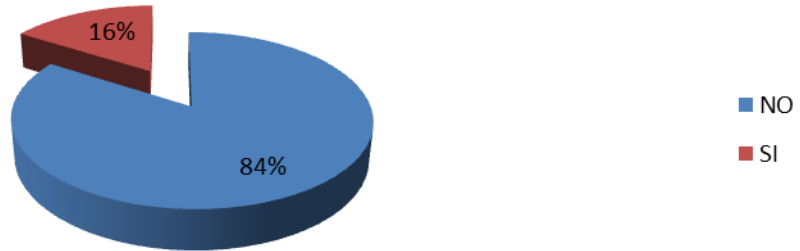
1.- He recibido la preparación profesional para desempeñar el puesto de administrador.					
SI NO					
2.-He tomado cursos o capacitación en administración.					
SI NO					
	5	4	3	2	1
3.- Tengo la experiencia necesaria para enfrentar cualquier situación en la empresa que administro.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4.- La empresa ofrece cursos de capacitación a sus trabajadores.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5.- La empresa cuenta con misión, visión, valores, objetivos y estrategias por escrito.					
SI NO					
6.- El trabajo diario de la empresa está alineado a la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
7.- Los trabajadores de esta empresa conocen la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
8.- La empresa cuenta con un modelo de planeación definido.					
SI NO					
9.- Como se planean las actividades en la empresa					

10.- La empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad para planear y controlar las actividades que realiza					
SI		NO			
11.- ¿Qué herramientas de control utiliza la empresa para realizar diagnósticos y evaluaciones en sus actividades?					
a) Cédulas b) Cuestionarios c) Sistema de indicadores d) Otro ¿Cuál? : _____					
12.- La empresa tiene la disposición de recibir propuestas para planear y mejorar la calidad	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13.- La empresa cuenta con reconocimientos de calidad					
SI		NO			
Marque cuales: a) Moderniza "M" b) De higiene en el manejo de alimentos "H" c) Punto Limpio d) Otro ¿Cuál? : _____					
14.- La empresa está dispuesta a participar en la obtención de reconocimientos de calidad.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
15.- Conoce los apoyos que existen para obtener los reconocimientos de calidad					
SI		NO			
16.- La empresa mide continuamente el grado de satisfacción del cliente en el producto y/o servicio que ofrece.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
17.- ¿Considera que el servicio que ofrece la empresa es?					
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Deficiente					

18.- ¿Qué mejoraría del producto y/o servicio que ofrece?

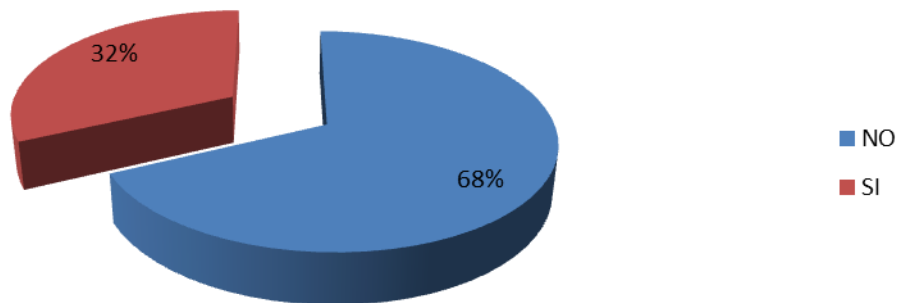
3.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL PRIMER INSTRUMENTO

1.- He recibido la preparación profesional para desempeñar el puesto de administrador.



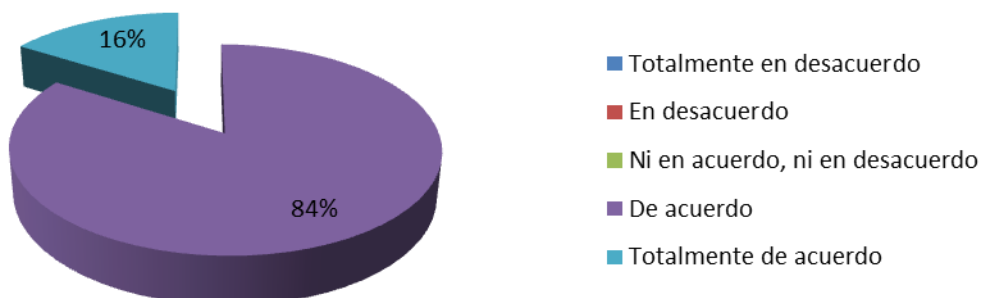
De los administradores encuestados el 84% respondió que no tiene la preparación profesional para desempeñar el puesto de administrador que actualmente ocupa, y solo un 16% respondió que sí. Por lo tanto podemos ver que la gran mayoría de los administradores encuestados no tienen el perfil para desempeñar el puesto estratégico que ocupan en su organización.

2.-He tomado cursos o capacitación en administración.



Los datos arrojaron que un 52% de los administradores no han tomado cursos o capacitaciones en administración, y el 48% sí. Se puede apreciar que aunque no cuentan con el perfil deseado para ocupar el puesto que desempeñan, casi la mitad de los administradores encuestados si han tomado algún curso o capacitación de administración.

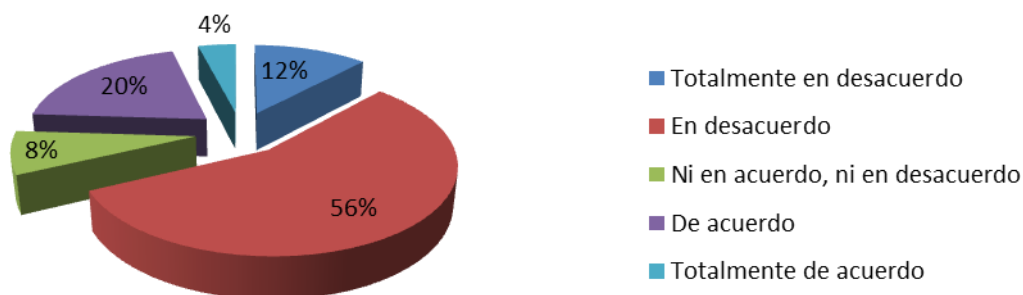
3.- Tengo la experiencia necesaria para enfrentar cualquier situación en la empresa que administro.



Un 84% está de acuerdo en tener la experiencia para enfrentar cualquier situación que se presente en la empresa, el 16% está totalmente de acuerdo, ninguno respondió estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Se puede apreciar en esta pregunta, que los administradores consideran tener la experiencia para enfrentar cualquier situación que afecte el quehacer diario de la empresa, sin embargo anteriormente se pudo ver que no tienen la preparación profesional para ocupar el puesto.

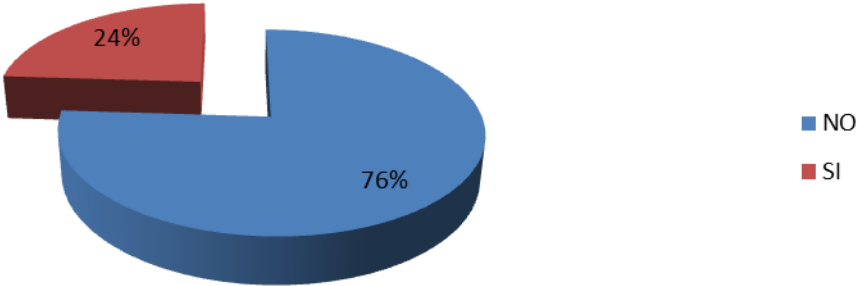
4.- La empresa ofrece cursos de capacitación a sus trabajadores.



Del 100% de las organizaciones encontramos que un 56% está en desacuerdo de que a la fecha han ofrecido capacitaciones a sus trabajadores, 20% está de acuerdo, 12% totalmente en desacuerdo, 8% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 4% totalmente de acuerdo.

El resultado es muy marcado, de manera contundente las empresas en su mayoría no apuestan por ofrecer un plan de desarrollo a sus trabajadores apoyados con cursos de capacitación.

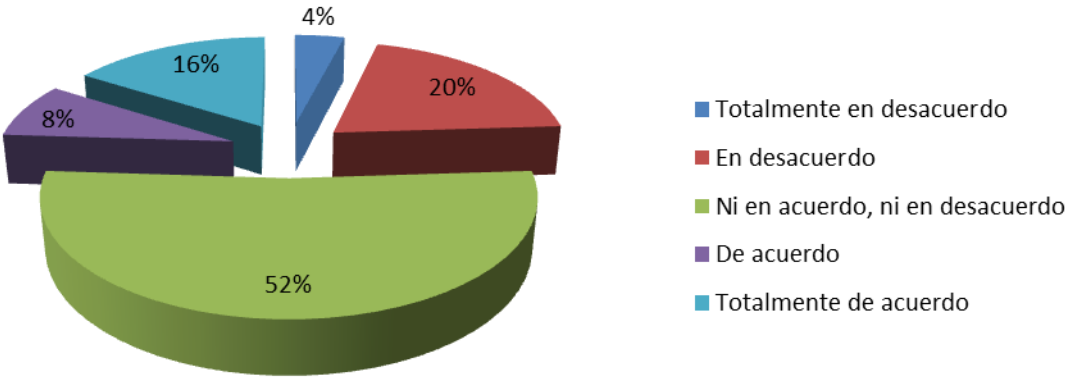
5.- La empresa cuenta con misión, visión, valores, objetivos y estrategias por escrito.



La mayoría de los administradores respondieron que su organización no cuenta con misión, visión, valores, objetivos y estrategias por escrito, pues un 76% dijo que no, mientras que el 24% respondió que sí.

Por lo tanto podemos apreciar que carecen de estructura organizacional y que es muy probable que lo deseado por la empresa, no sea posible lograr por los trabajadores.

6.- El trabajo diario de la empresa está alineado a la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

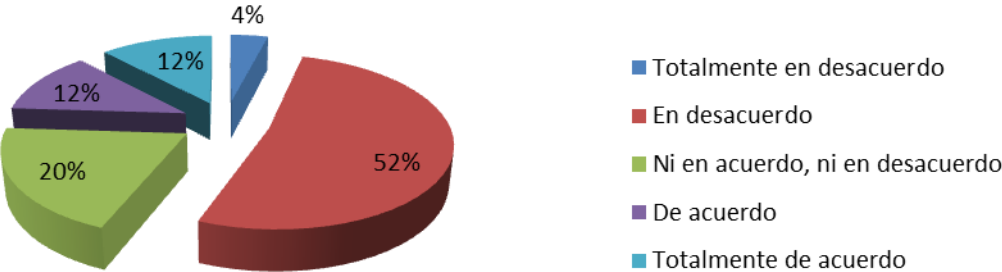


El resultado claramente indica que un 52% respondieron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo respecto a que el trabajo diario de la empresa estuviera alineado a su

misión, visión, valores, objetivos y estrategias, el 20% en desacuerdo, el 16% totalmente de acuerdo, el 8% de acuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

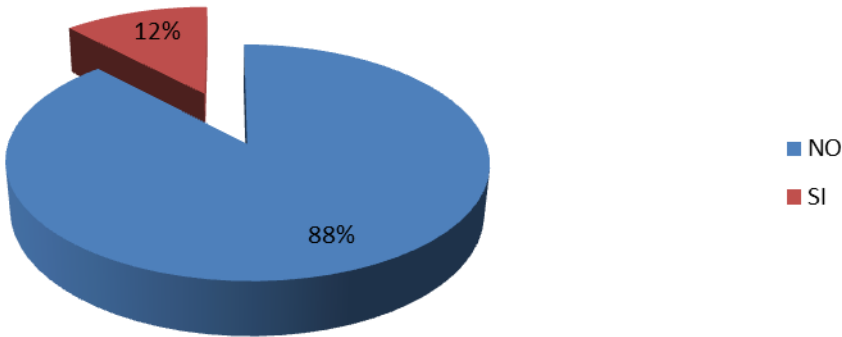
Al no contar con la estructura organizacional por escrito, carece de formalidad y es casi imposible alinear un trabajo diario a solo un conjunto de ideas o deseos por parte del nivel directivo.

7.- Los trabajadores de esta empresa conocen la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.



Un 52% respondió estar en desacuerdo que sus trabajadores conozcan la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización, el 20% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 12% de acuerdo, otro 12% estuvo totalmente de acuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

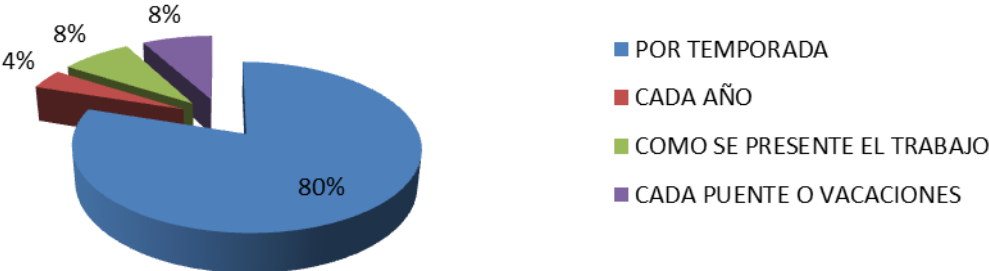
8.- La empresa cuenta con un modelo de planeación definido.



De los encuestados el 88% respondieron que la empresa no cuenta con un modelo de planeación definido y solo el 12% que si lo tiene.

Es necesario contar con un modelo de planeación que se apegue al logro de las aspiraciones organizacionales, el cual debe definir el marco de actuación empresarial. Por lo que podemos apreciar que la mayoría planea de manera intuitiva.

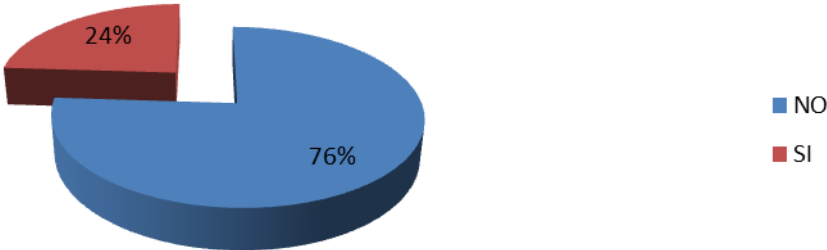
9.- Como se planean las actividades en la empresa



El 80% respondió planear por temporada en su empresa, mientras que el 8% cada puente o vacaciones, otro 8% como se presente el trabajo y el 4% cada año.

La mayoría de las empresas encuestadas carecen de un plan de actuación para desarrollar sus actividades de manera oportuna y anticipada, que les ayude a generar una ventaja competitiva.

10.- La empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad para planear y controlar las actividades que realiza

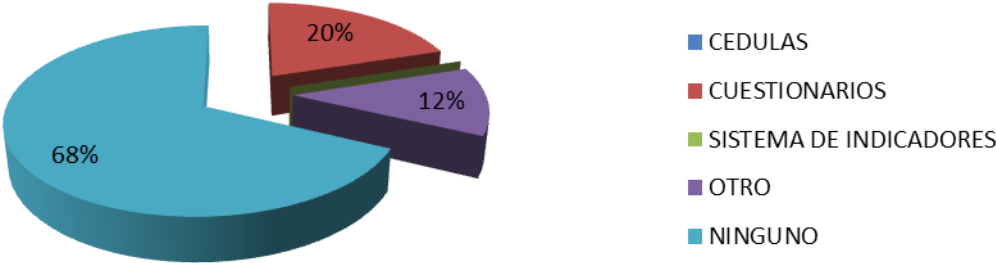


Un 76% de los administradores respondieron que su organización no cuenta con un sistema de gestión de la calidad para planear y controlar sus actividades,

mientras que el 24% que si, donde su sistema está basado solo en aplicación de encuestas de satisfacción del cliente.

Por lo tanto podemos observar que las empresas encuestadas no cuentan con un método para asegurarse de que los requisitos en su producto y/o servicio sea siempre el deseado.

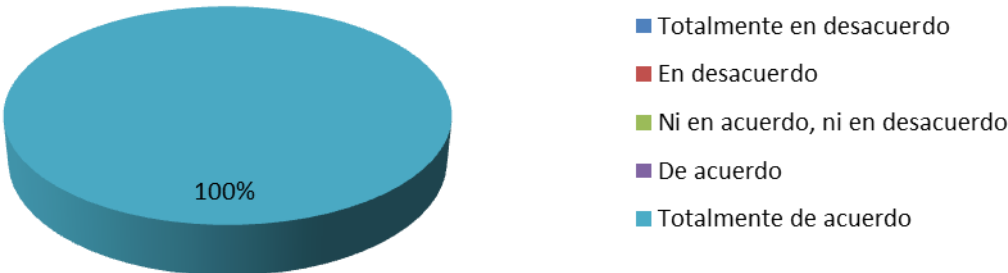
11.- ¿Qué herramientas de control utiliza la empresa para realizar diagnósticos y evaluaciones en sus actividades?



El 68% respondió que no utiliza una herramienta de control para realizar diagnósticos y evaluaciones de sus actividades, el 20% utiliza cuestionarios y el 12% otro (bitácoras).

Las empresas encuestadas solo aplican cuestionarios y es de manera esporádica, es por ello que el resultado se inclina a que no tienen la mayoría herramientas de diagnóstico y evaluación.

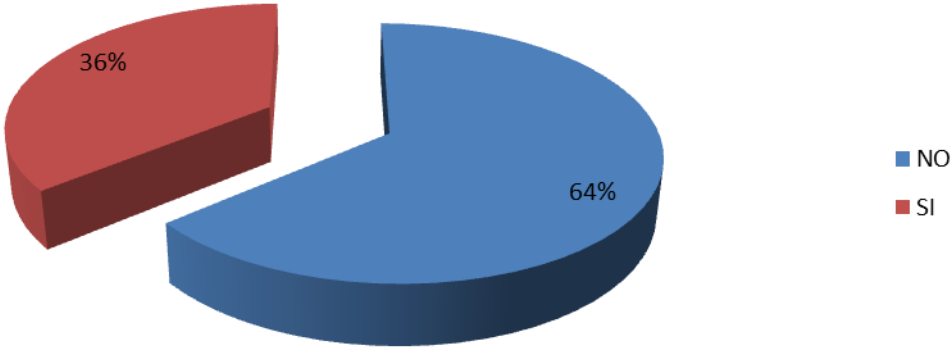
12.- La empresa tiene la disposición de recibir propuestas para planear y mejorar la calidad



En esta pregunta el 100% respondió estar totalmente de acuerdo en que su empresa está con disposición de recibir propuestas para planear y mejorar la calidad.

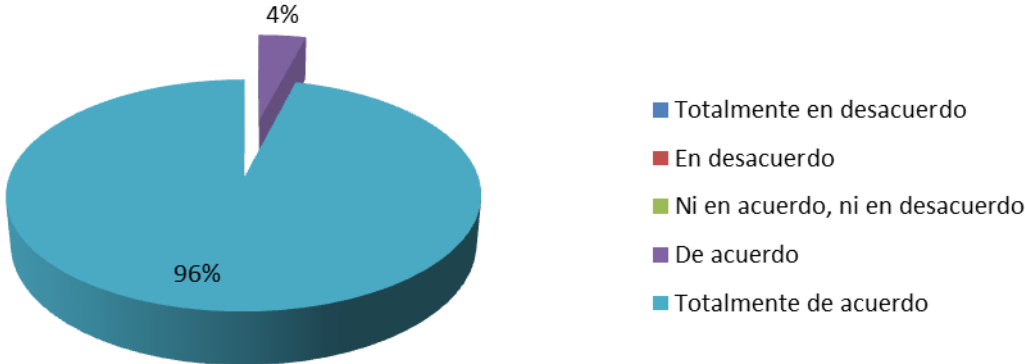
Es contundente el resultado, todas las empresas encuestadas están abiertas a recibir propuestas para planear y mejorar la calidad.

13.- La empresa cuenta con reconocimientos de calidad



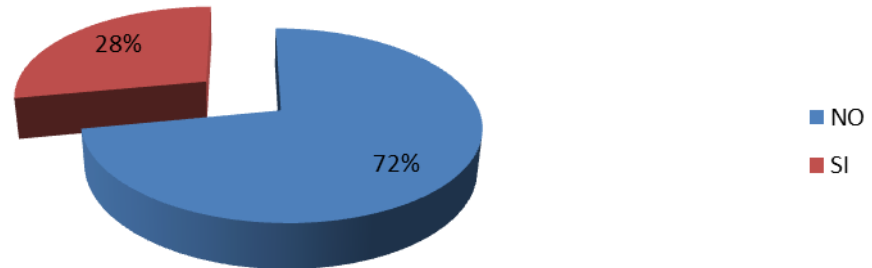
También se les preguntó sobre los reconocimientos de calidad que tiene su organización, y un 64% respondió que su empresa no cuenta con alguno, mientras que el 36% si cuenta con alguno.

14.- La empresa está dispuesta a participar en la obtención de reconocimientos de calidad.



El 96% manifestó que su empresa está totalmente de acuerdo en participar para la obtener reconocimientos de calidad, y el 4% mencionó solo estar de acuerdo.

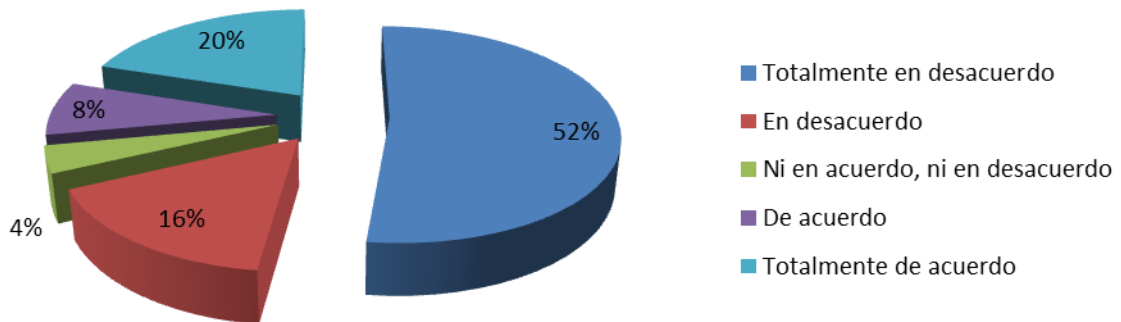
15.- Conoce los apoyos que existen para obtener los reconocimientos de calidad



Un 72% acepta que no conocen los apoyos que existen para obtener reconocimientos de calidad, y el 28% manifestó conocerlos.

A pesar de que algunas empresas manifiestan conocer los apoyos que existen, no se han dado a la tarea de doblar esfuerzos para buscarlos y obtener alguno.

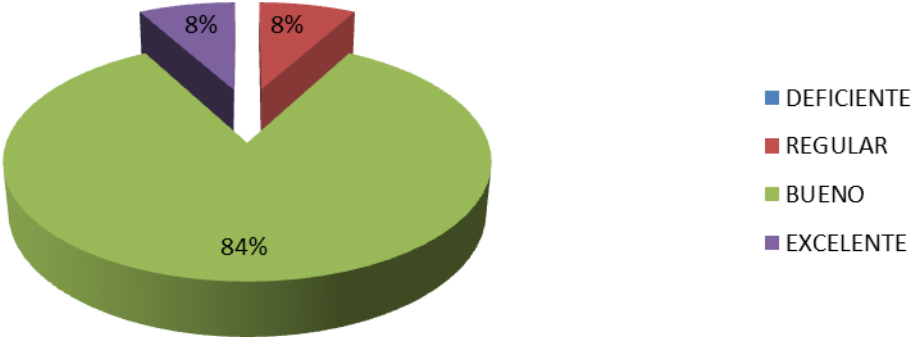
16.- La empresa mide continuamente el grado de satisfacción del cliente en el producto y/o servicio que ofrece.



El 52% de los administradores respondieron estar totalmente en desacuerdo en medir continuamente el grado de satisfacción del cliente, mientras que el 20% está totalmente de acuerdo, el 16% en desacuerdo, el 8% de acuerdo y el 4% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Solo unas cuantas organizaciones tratan de medir la satisfacción del cliente, por lo tanto es difícil saber qué mejoras se pueden realizar en los productos y/o servicios que se ofrecen para satisfacer necesidades del mercado.

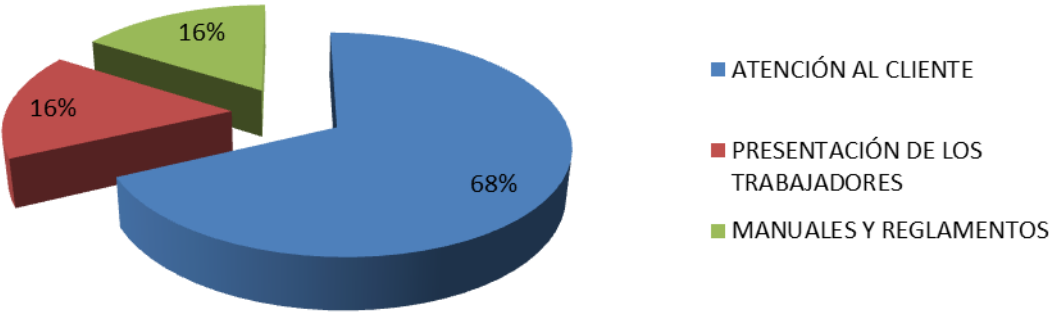
17.- ¿Considera que el servicio que ofrece la empresa es?



Un 84% respondieron que consideran que el servicio que ofrece la empresa es bueno, el 8% excelente y otro 8% regular.

Una gran mayoría considera que su servicio es bueno, aunque no lo respaldan con investigación sobre el cliente ni tienen herramientas para asegurarse de que los requisitos que llevan su producto y/o servicio se cumplan.

18.- ¿Qué mejoraría del producto y/o servicio que ofrece?



De los administradores encuestados el 68% manifestó que mejoraría de su producto y/o servicio la atención al cliente, 16% mejoraría la presentación de sus trabajadores y el otro 16% los manuales y reglamentos.

La mayoría acepta tener una deficiencia en el contacto con el cliente a la hora de proporcionar el servicio, esto viene como consecuencia de no ofrecer cursos de capacitaciones para sus trabajadores.

Por favor te pedimos responder las preguntas de este cuestionario con toda libertad, sinceridad y honestidad de tu parte. La encuesta es anónima y te garantizamos que las respuestas serán manejadas confidencialmente, pues solo es de interés académico.

3.3 SEGUNDO INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

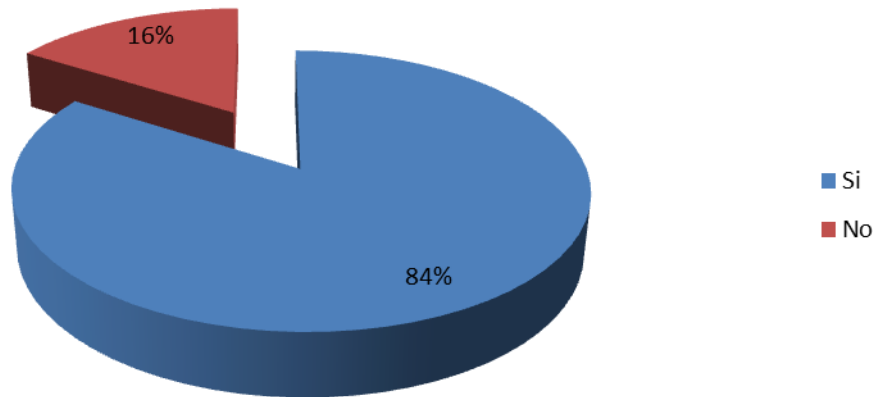
INSTRUCCIONES: subraye o marque con una “x” según sea la respuesta más Conveniente.

1.- Se ha hospedado en algún hotel de este municipio				
Sí		No		
2.- El servicio que le brindaron es:	Excelente	Bueno	regular	Malo
3.- Como considera las instalaciones del hotel que visitó.	Excelente	Bueno	regular	Malo
4.- La información que le dieron, de los lugares a visitar fue:	Excelente	Bueno	regular	Malo
5.- ¿Qué mejoraría de los hoteles?	Limpieza	Instalaciones del hotel	Servicio de reservación	Servicio de (TV, cable, estacionamiento, Internet.)

6.- ¿Que otros servicios le gustaría que le ofrecieran los hoteles de este municipio?

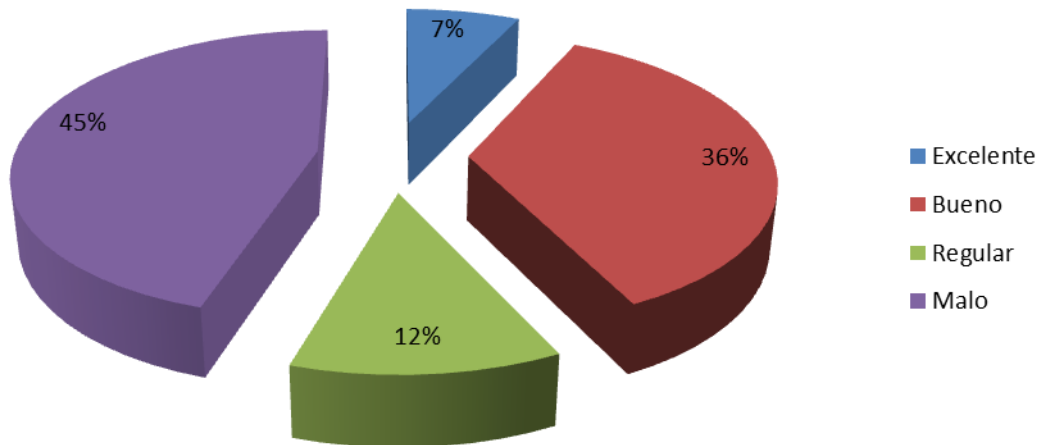
7.- Como considera el servicio que ha recibido en los restaurantes	Excelente	Bueno	regular	Malo
8.- Como considera los platillos que le ofrecieron en el restaurante que visitó	Excelente	Bueno	regular	Malo

1. Se ha hospedado en algún hotel de este Municipio:



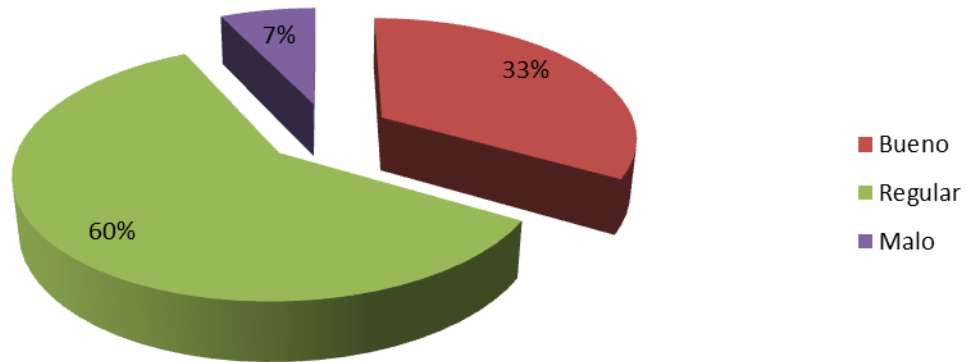
De un total de 50 turistas que visitaron el municipio de Cuetzalan se les pregunto si se han hospedado en algún Hotel y el 84% nos argumentó haber visitado y hospedado en algún hotel del Municipio, sin embargo el otro 16% restante dice haber llegado a Cuetzalan pero no se ha hospedado en ningún hotel.

2.El servicio que le brindaron es:



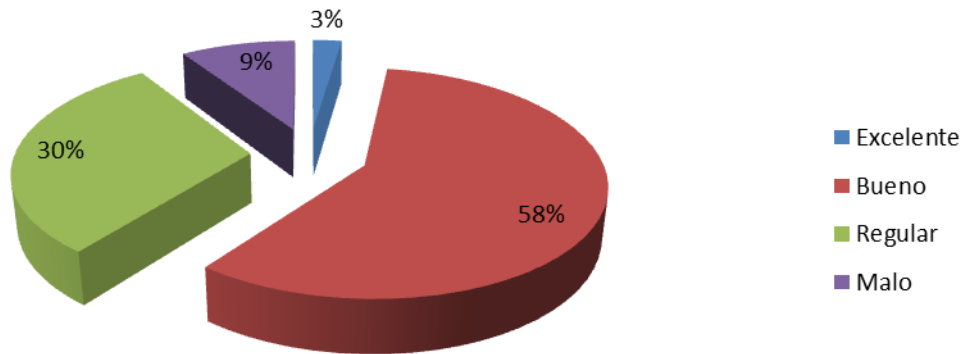
De los turistas encuestados que se han hospedado en algún Hotel, se les pregunto cómo fue el servicio brindado y de un total de 42 personas el 36% considera que el servicio fue bueno, el 12% lo percibió como regular, 45% malo y el 7% restante como excelente.

3. Como considera las instalaciones del hotel que visitó.



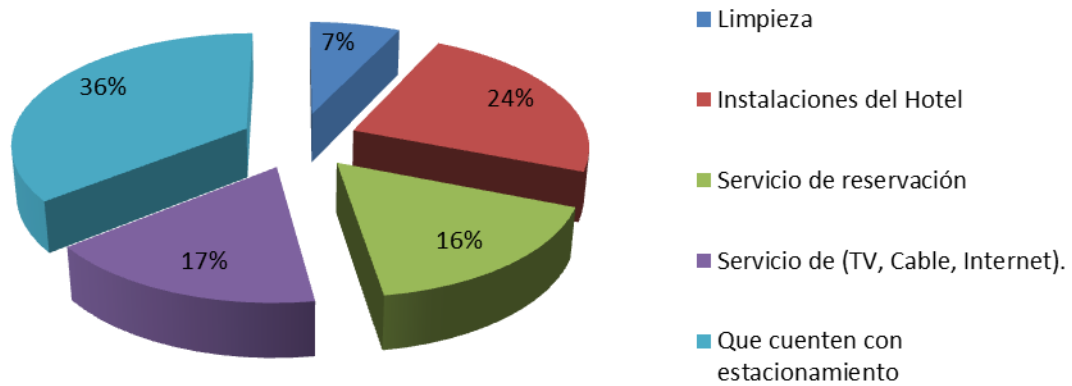
De los 42 turistas que han visitado y hospedado en algún Hotel del Municipio de Cuetzalan del Progreso el 33% considera como buenas las instalaciones del Hotel que visitó, el 60% regular y el otro 7% restante opina que las instalaciones son malas.

4. La información que le dieron, de los lugares a visitar fue:



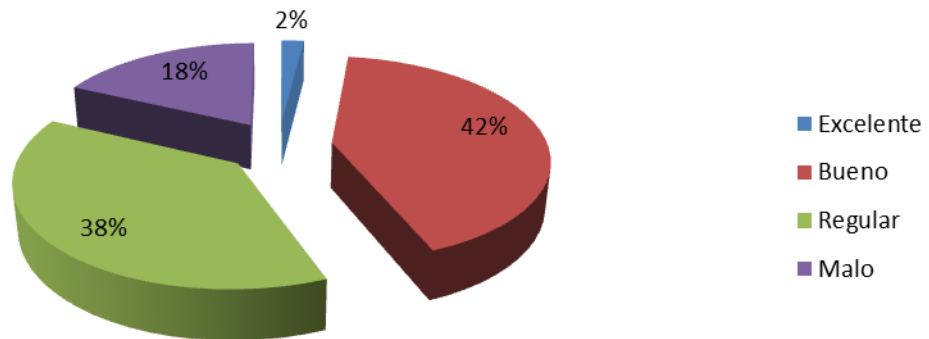
A dichos turistas también se les pregunto qué opinan con respecto a la información que les fue proporcionada referente a los lugares que podían visitar y el 58% dijo buena, el otro 30% regular, 9% como malo y el 3% restante excelente. Sin embargo algunos opinaron que sería bueno manejar más publicidad.

5. Que mejoraría de los hoteles:



Como usuarios de los Hoteles en Cuetzalan los turistas a los cuales se les pregunto que les gustaría mejorar de los Hoteles el 36% contesto que el estacionamiento seria la prioridad, considerando que las calles son muy reducidas. El 24% considera que las instalaciones requieren de mayor mantenimiento, el 16% el servicio de reservación, puesto que es complicado realizarlo vía telefónica. El 7% la limpieza y el 17% opina que servicios de (TV, cable, Internet)

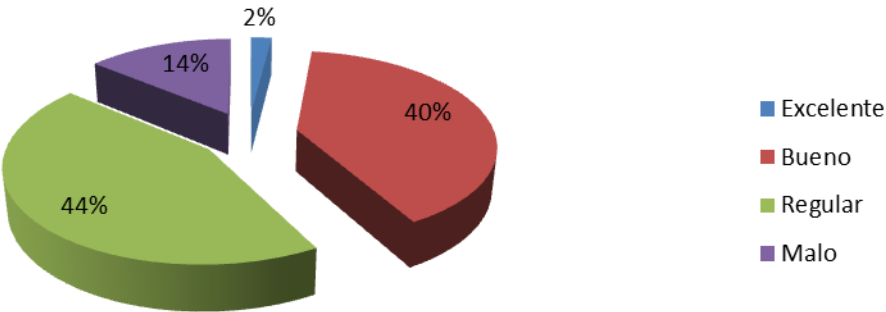
7. Como considera el servicio que ha recibido en los restaurantes



Las personas que han visitado los atractivos de Cuetzalan y que han comido en algún restaurante que aquí se encuentra, considera que el servicio recibido en su gran mayoría son buenos traducido en un 42%, a pesar de ello el 38% menciona

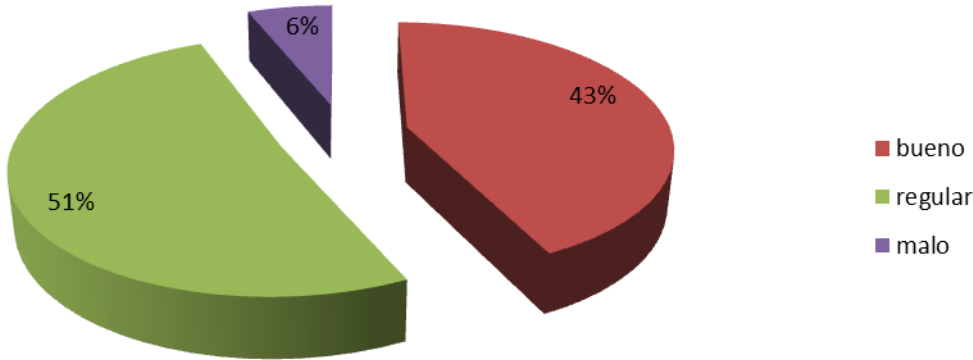
que es regular, el 2% excelente y el 18% restante opina que es malo debido a la falta de amabilidad con que atienden algunos prestadores de servicio.

8. Como considera los platillos que le ofrecieron en el restaurante que visitó



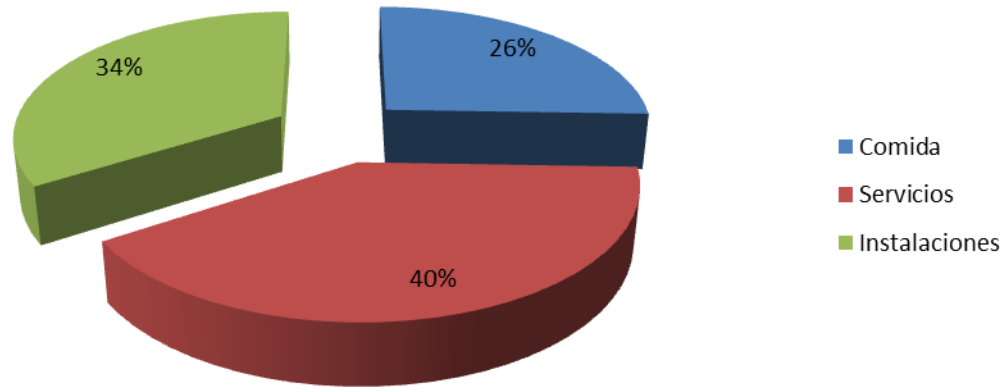
Las personas que visitaron algún restaurante consideran que los platillos ofrecidos en estos espacios son buenos en un 40%, el 44% regular, el 14% como malo debió al exceso de grasa y picante con que se cocina y finalmente el 2% como excelente.

9. Como considera las instalaciones de los restaurantes



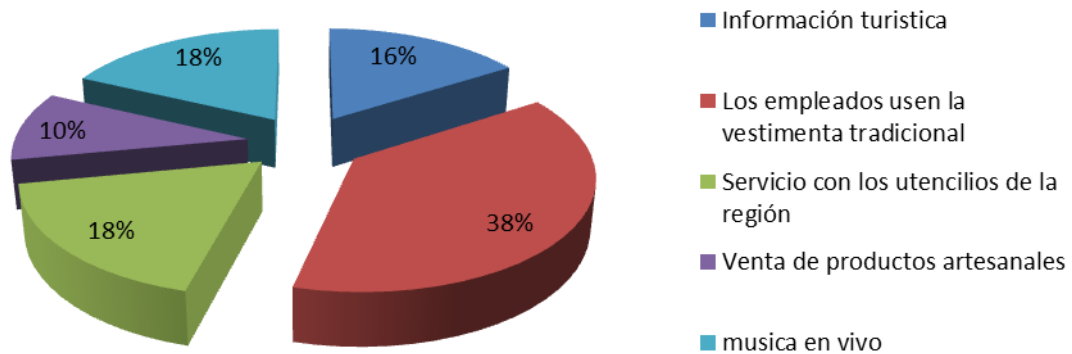
Las instalaciones de los restaurantes en Cuetzalan del progreso de acuerdo a la percepción de los turistas que han visitado dichos espacios a los cuales se les encuestó, el 43% contestó que las instalaciones eran buenas, el 51% regulares al observar la necesidad de mantenimiento en sus instalaciones, y el 6% como malo.

10. Que mejoraría de los restaurantes que visitó



Después de haber contestado con respecto a las instalaciones de los restaurantes también se les pregunta: que les gustaría mejorar en los espacios que visito, el 40% contestó que sería bueno mejorar los servicios o dicho en otras palabras el trato, el otro 34% contestó que las instalaciones y el 26% restante que la comida.

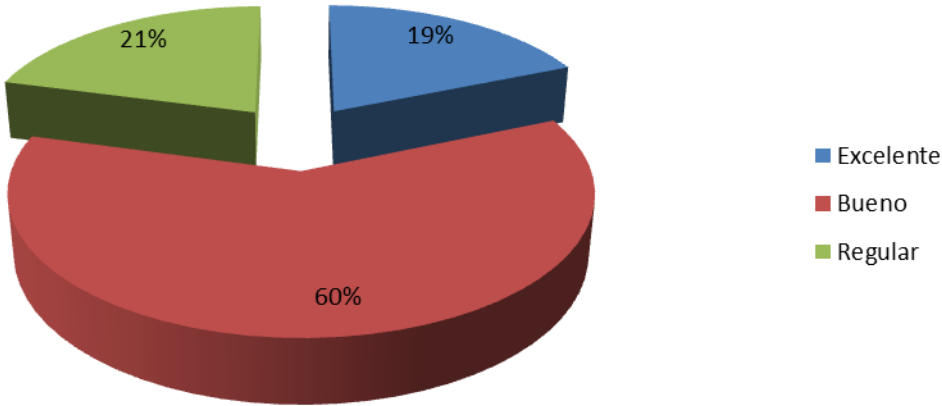
11. Qué otro servicio le gustaría que le ofrecieran estos restaurantes



De las encuestadas realizadas a los turistas que visitan los restaurantes del municipio de Cuetzalan del Progreso consideran necesario incluir otros servicios tales como: el 38% que los empleados usen la vestimenta tradicional, 16% información turística, 18% servicio con los utensilios de la región, el 10% venta de

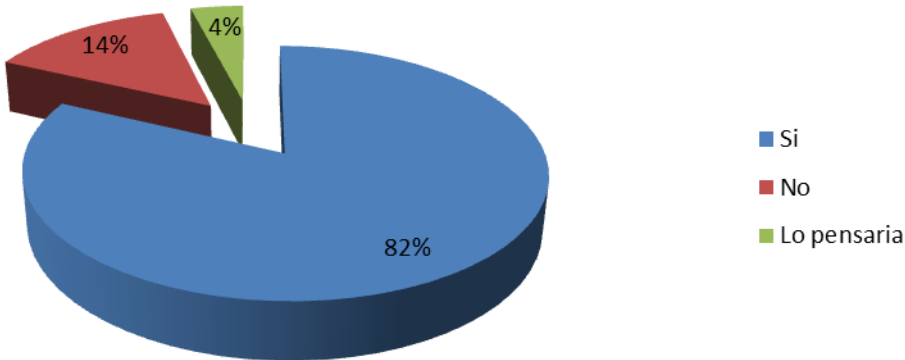
productos artesanales y el 18% música en vivo ya que durante la tarde noche no cuentan con atractivos para adultos.

12. Como considera la imagen urbana de este municipio



La imagen urbana del municipio de Cuetzalan de acuerdo a la percepción de los turistas que visitan dicho lugar el 60% dijo que es buena debido al atractivo pintoresco y típico, 21% regular y el 19% como excelente lo que indica que a los turistas les agrada la imagen que se tiene como pueblo mágico.

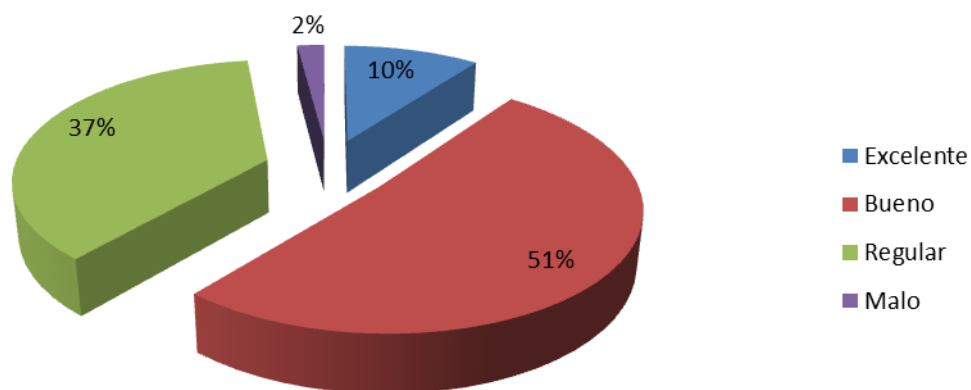
13. Si esta es su primera visita, usted regresaría a Cuetzalan



El 82% de los turistas que han visitado por primera vez el municipio de Cuetzalan han contestado que si les gusto la experiencia adquirida en dicho lugar y que si

regresarían en otra ocasión, el 14% dijo que no regresaría por los altos costos en los servicios y el 4% que lo pensaría.

14. Cómo considera la limpieza de las calles en este municipio



El 51% de los visitantes opinan que la limpieza de las calles es buena a pesar de no contar con un gran número de botes de basura en las principales áreas y calles del municipio, el 37% comenta que el servicio de limpieza es regular, el 10% lo observa como excelente y el 2% como malo.

CAPÍTULO IV

HACIA UNA PROPUESTA

Con base en la información obtenida a través del instrumento, se pueden observar datos contundentes que muestran la necesidad de actuar de manera inmediata, en un importante número de actividades relacionadas con los productos y/o servicios que brindan las empresas al turismo en el municipio de Cuetzalan del Progreso. Cabe mencionar que el 84% de las personas encargadas de administrar las empresas analizadas en esta investigación, no cuentan con el perfil profesional que requiere la posición estratégica que ocupan en este tipo de organizaciones, ni han tomado cursos o capacitaciones en el área.

Los administradores creen que el servicio que brindan es bueno, sin embargo aceptan que es necesario mejorar la atención al cliente; mientras que los turistas lo manifiestan como malo o regular, es por ello que se vuelve necesario contar con un instrumento que les permita medir la satisfacción de sus clientes.

De los datos más relevantes que surgen de la investigación, se encuentra que el 88% de las empresas no cuentan con un modelo de planeación definido y de las que planean lo hacen por temporada, sin embargo el 100% de los administradores encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en tener la disposición de recibir propuestas para planear y lograr la calidad.

Es de vital importancia que en las empresas de actividad turística del Municipio de Cuetzalan del Progreso, adopten un sistema de planeación efectiva que se adapte a sus necesidades, es por ello que se plantea un modelo basado en indicadores de uso administrativo que contribuyan a planear, medir, mejorar y controlar las acciones que lleva a cabo cada organización.

Estos indicadores deberán ser generados a partir de las características de cada organización, tomando en cuenta sus necesidades básicas, por lo tanto,

serán en su totalidad de nueva creación en la intensidad que la empresa decida abarcar (por áreas o su totalidad).

El objetivo de este modelo de planeación efectiva, es identificar las características de cada actividad que la empresa necesite medir y asegurarse de que se cumpla tal cual lo requiere su naturaleza (en un proceso, un sistema, un programa, eficiencia de un trabajador, etc.).

A diferencia de algunos autores que hacen mención que entre más indicadores tenga una empresa, mejor funcionalidad desarrollará, el modelo que aquí se promueve tiene como finalidad la creación de indicadores para las acciones que se pretenda medir, y que estos realmente contribuyan a crear valor en el producto y/o servicio que la organización ofrece a sus clientes.

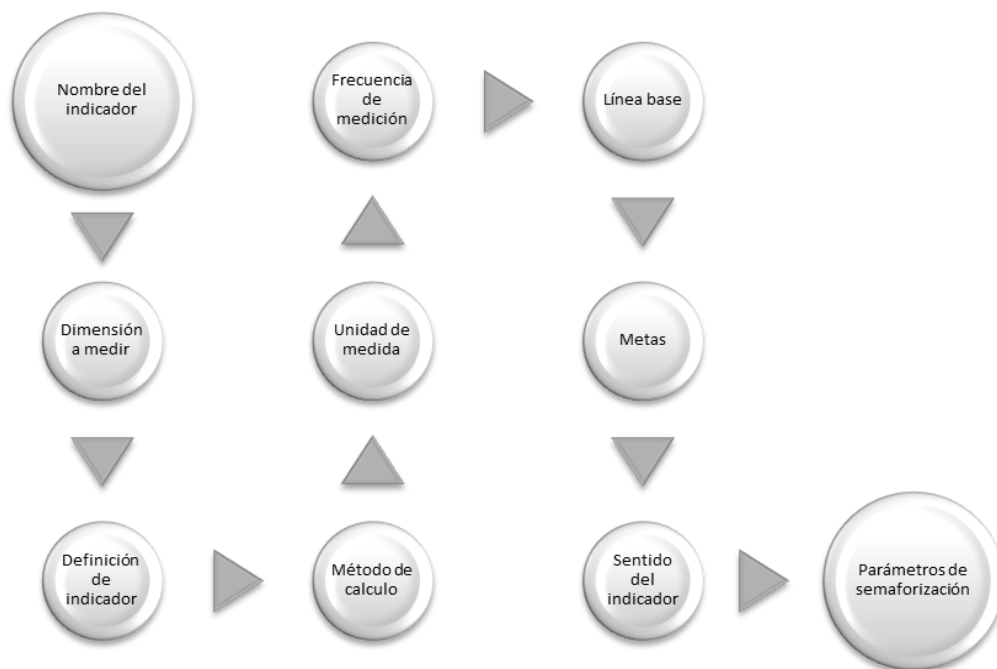
CREACIÓN DE INDICADORES

Diseño de indicadores

A continuación se presenta una guía para la creación de indicadores bajo la metodología de Enrique Benjamín Franklin 2013.

Diagrama de flujo de la guía para el diseño de indicadores

Diagrama de flujo de la guía para el diseño de indicadores:

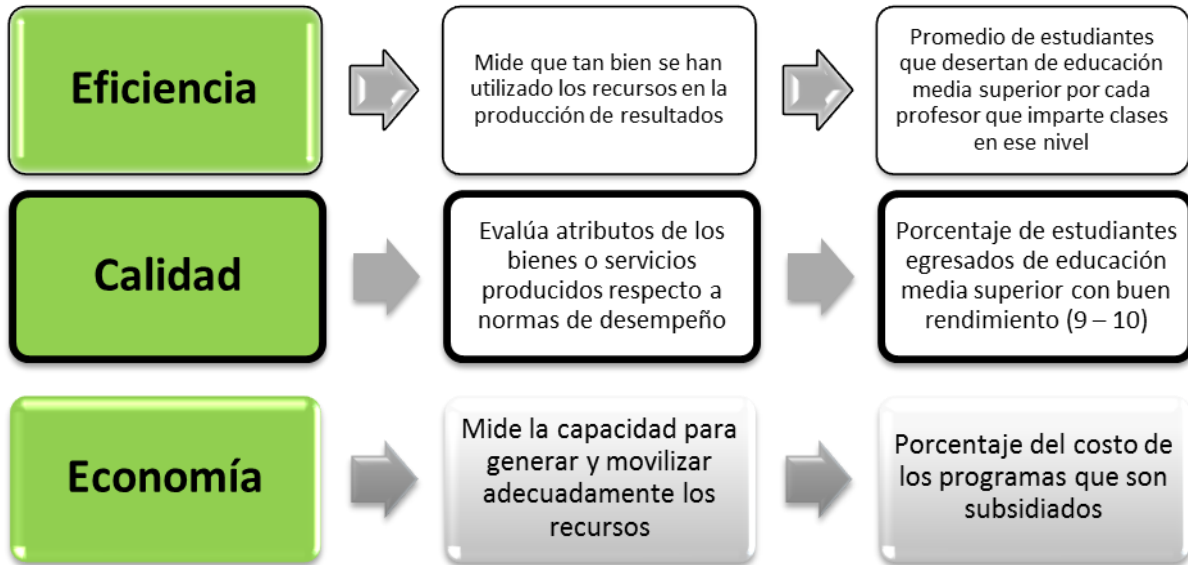


Paso: 1.- Nombre del indicador

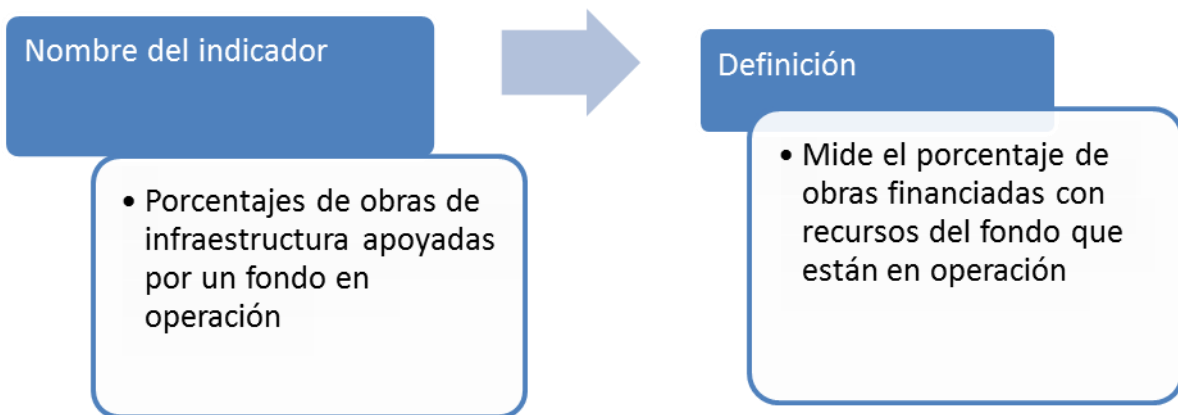
Noción o relación aritmética	Complemento
Porcentaje	de personas atendidas en un servicio
Promedio	de metros destinados a áreas verdes
Tasa	de ahorro en la canasta básica
Índice	de desarrollo en un campo específico

Paso: 2.- Dimensión a medir

DIMENSIÓN



Paso: 3.- Definición del indicador



Paso: 4.- Método de cálculo

Indicador	Unidad de medida	Método de cálculo
Porcentaje de personas atendidas	Porcentaje	Número de personas atendidas en un servicio y satisfechas /

en un servicio	total de personas atendidas *
	100

Paso: 5.- Unidad de medida

Indicador	Resultado	Unidad de medida
Porcentaje de personas atendidas en un servicio	50.0	Porcentaje

Paso: 6.- Frecuencia de medición

- La frecuencia de medición mínima a utilizar es mensual.
- Indicadores de largo plazo: Periodicidad quinquenal, bienal, anual.
- Indicadores de mediano plazo: periodicidad de uno a cinco años.
- Indicadores de corto plazo: periodicidad de hasta un año.

Paso: 7.- Línea base

Línea base		
Número	Valor	Año
1	No disponible	No disponible
2	\$ 5000	2010

Paso: 8.- Metas

- Cuantificable.

- Directamente relacionada con el objetivo.
- Estar orientada a mejorar significativamente los resultados e impacto del desempeño institucional, es decir debe ser retadora.
- Ser factible de alcanzar y, por lo tanto, realista respecto a los plazos y recursos humanos y financieros que involucra.

Paso: 9.- Sentido del indicador

Hace referencia a la dirección que toma el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo.

Paso: 10.- Semaforización

Se utiliza para:

Dar seguimiento.

Realizar la evaluación.

Tomar decisiones.



Después de haber mostrado los pasos que se deben seguir para la elaboración de un indicador, es necesario elaborar todos los que la organización crea necesarios para diagnosticar la situación actual de la empresa, la cual permitirá tomar decisiones para planear a un corto, mediano o largo plazo, según se requiera.

Los indicadores de uso administrativo, le permitirá a la organización no solo diagnosticar y posteriormente planear, sino también controlar sus actividades y asegurarse de que estas ocurran con mayor exactitud de cómo la empresa lo espera.

Auditoria e indicadores de uso administrativo

La auditoría es un proceso de análisis parcial o total de una empresa donde se pretende detectar su funcionamiento y con ello encontrar áreas de oportunidad que se puedan aprovechar, generando valor que le permitirá posicionarse estratégicamente.

Dadas las circunstancias en las que se encuentran las organizaciones de actividades turísticas del Municipio de Cuetzalan del Progreso, de acuerdo con los datos arrojados en la aplicación del instrumento de investigación, es necesario llevar a cabo un proceso de auditoria administrativa, la cual podrá ser ejecutada con mayor precisión mediante el uso de indicadores principalmente, creados a la medida de las necesidades de la organización para asegurarse que sean funcionales. Además de apoyarse de otras herramientas como son: el cuestionario, la entrevista, cédulas, bitácoras, entre otras.

CONCLUSIONES

El Capítulo I expone la base teórica de la administración, en lo que contribuye al diseño e identificación de la mejor ruta a trabajar como parte de la planeación efectiva, dando como resultado brindar un servicio y/o producto que satisfaga la necesidad y requerimiento de los consumidores.

La teoría que respalda la investigación tiene como finalidad analizar la problemática que atraviesan las empresas turísticas del Municipio de Cuetzalan del Progreso, debido a una falta de planeación en las organizaciones, prueba de ello es que el 84% de las personas encargadas de administrar las empresas analizadas en esta investigación, no cuentan con el perfil profesional que requiere la posición estratégica que ocupan en este tipo de organizaciones, ni han tomado cursos o capacitaciones en el área.

La importante afluencia de visitantes que el municipio registra de forma anual, exige que las empresas definan un modelo de actuación estructurado y definido el cual permita planear, medir y controlar sus actividades. De esta manera la aportación primordial de esta investigación fue mostrar un sistema de indicadores que contribuya al proceso administrativo, para encontrar un sistema de gestión propio y efectivo.

Las conclusiones a las que esta investigación llega es que toda empresa, no importando el tamaño y giro comercial, requieren de mayor atención hacia su sistema administrativo amplio que integre actividades esenciales, en especial la planeación, la cual da la pauta para definir hacia donde deberá seguir la organización.

CONSIDERACIONES FINALES

1. Se debe una auditoria administrativa en el lapso de 12 meses después de haber elaborado sus indicadores de gestión
2. Es importante analizar los resultados y el impacto que los indicadores generan en el transcurso del primer semestre para tomar decisiones con sus funcionamiento,
3. Elaborar un programa de capacitaciones para el personal administrativo y operativo.
4. Involucrarse en actividades promovidas por la secretaria de turismo.
5. Participar en la obtención de distintivos de calidad con el fin de generar una ventaja competitiva y un desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

- Alfonso, H. D. (2009). Planificación Turística : Un enfoque metodológico. México DF: Trillas.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2010). programa de ordenamiento ecológico territorial del Municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla. enB. U. Puebla, (pág. 490).
- Harold koontz, H. W. (2012). Administración: una perspectiva global empresarial. México DF: Mc Graw Hill.
- Lourdes, G. S. (2010). Planeación Estratégica: Teoría y práctica. Mexico DF: Trillas.
- Lourdes, M. G. (2008). Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito. México DF: Trillas.
- Sixto, B. C. (2010). Hotelería. México DF: Patria.
- Steiner, G. A. (2010). Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Mexico DF: Patria.
- Porter. E. Michael. (2009). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México DF: Patria.
- Centro Estatal de Desarrollo Municipal, Semblanza de las 7 Regiones Socioeconómicas del Estado de Puebla, México, 1991.
- Gobierno del Estado de Puebla, Consejo Estatal de Población, 1995, Distribución Espacial de la Población, México.
- Gobierno del Estado de Puebla, Consejo Estatal de Población, Síntesis Sociodemográfica 1970-1992, México.
- Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Educación Pública, Estadísticas de inicio de cursos 1996-1997.
- Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Gobernación, Los Municipios de Puebla, México, 1988.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Anuario Estadístico del Estado de Puebla, México, 1996.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Censo de Población y Vivienda 1995, Resultados Definitivos, Puebla.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, XI Censo General de Población y Vivienda, México, 1990.
- Enrique Benjamín FRANKLIN, (2013). Auditoria Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial. México: Pearson Educación.
- Harold Koontz. Heinz Wehrich, (2007). Elementos de la administración: Un enfoque internacional. México DF: Mc Graw Hill.

Electrónicas.

- Cuetzalan Pueblo Mágico (2015) Recuperado de :
www.cuetzalanpueblomagico.com.mx
- Promoción Turística Apartado Cuetzalan (2014)
Recuperado de: www.mexico desconocido.com.mx

Video

- Cuetzalan. Rincones de mi tierra.
- Recuperado de : www.rinconesdemitierra.com.mx