BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

ANÁLISIS DE CAUSAS DE CIERRE DE MICROEMPRESAS TURÍSTICAS COMUNITARIAS TRUCHAS NIXTAMALAPA S.P.R. DE R.L., JALACINGO, VERACRUZ

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PRESENTA

ADRIANA JUÁREZ BARRIENTOS

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. MA. TERESA RÍOS FUENTES

PUEBLA, PUE. **ABRIL DE 2014**

A mis padres quienes hicieron todo en la vida para que pudiera lograr mis objetivos, por su cariño, por su motivación, esfuerzo y sacrificio, a ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento.

ÍNDICE

	Introducción	1
	Capítulo I Marco Metodológico	
1.1	El Objeto de Estudio	3
1.2	Pregunta Inicial de Investigación	3
1.3	Planteamiento del Problema	3
1.4	Delimitación del Tema	4
1.4.1	Teórica	4
1.4.2	Temporal	4
1.4.3	Unidades de Análisis	4
1.4.4	Cultural	5
1.4.5	Política	5
1.4.6	Económica	6
1.4.7	Ecológico	6
1.5	Justificación	6
1.6	Objetivos	7
1.6.1	Objetivo general	7
1.6.2	Objetivos Específicos	7
1.7	Hipótesis Descriptiva	8
1.8	Metodología de Investigación	8
1.9	Alcances y Límites de la Investigación	8
1.9.1	Limites	8
1.9.2	Alcances	9
1.10	Métodos y Técnicas de Investigación	9
1.11	Tipos de Observación	9
	Capítulo II Marco Conceptual	
2.1	Revaloración de la Pequeña y Mediana Empresa	14
2.2	La Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa	15
2.3	La Empresa Pequeña y Mediana en México	17
2.4	Propósito de las Actividades Empresariales	19
2.5	La Pequeña y Mediana Empresa en los Objetivos	21
2.6	Organizaciones	23
2.6.1	Comportamiento Organizacional	23
2.6.2	Estructura y Diseño de las Organizaciones	24
2.7	La Microempresa	25
2.8	Los Componentes Básicos de una Empresa	26
2.9	Plan de Negocios	27
2.10	La Competitividad en las Empresas	29
2.11	Los Problemas Comunes de la Pequeña Empresa	30

2.12	Empresas de Base Comunitaria	33
2.13	Situación de los Proyectos Turísticos Comunitarios	35
2.14	Producto Turístico	37
2.15	Mercadotecnia Turística	37
2.15.1	La Gestión para Empresas de Servicios	38
2.15.2	El Proceso de la Comunicación	40
2.15.3	Herramientas en las Relaciones Públicas	41
2.16	La Sustentabilidad en el Turismo	42
2.16.1	El Desarrollo Sustentable	42
	Capítulo III Estudio de Caso	
3.1	Antecedentes Históricos de la Empresa	44
3.2	Determinación de Instrumentos de Recopilación de	46
3.2.1	Entrevista	46
3.2.2	Cuestionario Piloto	46
3.3	Población Universo	48
3.4	Gráficas del Cuestionario Aplicado	48
3.4.1	Presentación Gráfica de Resultados	51
3.5	Resultados de la Observación Directa	63
3.5.1	Acceso a la Empresa	63
3.5.2	Infraestructura	64
3.5.3	Características Físicas de la Empresa	64
3.5.3.1	Estanques	64
3.5.3.2	Área de Restaurante	67
3.5.3.3	Área de Juegos Infantiles y Campamento	69
3.5.3.4	Atractivos Naturales	72
3.5.3.5	Estrategias de Difusión	75
	Capítulo IV Análisis y Discusión de Resultados	
4.1	Causas de Cierre de las Microempresas Turísticas	77
4.2	Propuestas de Solución	80
4.3	Modelo de Estratégico Administrativo	82
4.3.1	Misión y Visión	82
4.3.2	Situación de la Empresa	82
4.3.3	Objetivos a Corto y Largo Plazo	83
4.3.4	Diseño de Estrategias	83
4.3.5	Establecer Políticas	84
4.3.6	Asignar Recursos	84
4.3.7	Evaluar Resultados	85
	Conclusión	86

Referencias 87
Bibliográficas 87
Electrónicas 88

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

I	Causas de fracaso en las empresas	31
II	Frecuencias	49
II	Respuesta número 11	50

Figuras

1	Área de restaurante inicial	12
2	Área de comedor	13
3	Estados de decisión del comprador	41
4	Camino hacia la empresa	63
5	Mapa	64
6	Estanques de concreto	65
7	Estanques con redes de protección	66
8	Pesca de trucha	66
9	Área de restaurante	67
10	Área de cocina	68
11	Trucha Encheltepinada	69
12	Pasamanos	70
13	Sube y baja 1	70
14	Sube y baja 2	71
15	Área de campamento	72
16	Cascada 1	73
17	Cascada 1 vista desde la entrada	73
18	Orquídeas	74
19	Actividad de aventura en agua Kayak	74
20	Poza de los estanques	75
21	Logo de la empresa	75
22	Participación en el evento “Manejo de grupos en áreas	76

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se encuentra dividida en cuatro capítulos, en el primer capítulo denominado marco metodológico se define lo que se pretende investigar, se justifica y se plantea como hipótesis que debido a la falta de conocimiento de procesos administrativos por parte de los microempresarios turísticos, sus empresas no obtienen utilidades y tienden a la quiebra, por lo tanto a su desaparición, así también como métodos y técnicas de investigación se habla de la investigación documental, la observación directa y el uso de la entrevista.

El segundo capítulo llamado marco conceptual contiene toda la información recopilada de publicaciones de diferentes autores, se habla de la importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) siendo estas las que representan el 99.8 por ciento del total de empresas en el país con relación al ámbito empresarial nacional, generan 72 por ciento del empleo al país, generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país, así también se menciona cuáles son las principales causas de fracaso de las empresas, las características propias de las microempresas turísticas y de las empresas comunitarias, se menciona la importancia de las estrategias de publicidad, así como también de la sustentabilidad.

El tercer capítulo llamado estudio de caso señala los instrumentos de investigación utilizados como fueron la entrevista y la observación directa, la entrevista se aplicó a todos los miembros de la empresa y los resultados se presentan de manera gráfica con su respectiva interpretación, donde se detectan causas importantes por las cuales la empresa cerro operaciones como la falta de conocimientos administrativos, fraude, desastres naturales, problemas familiares, etc. Con la observación se encontró información que no se obtuvo con la entrevista al observar aspectos como su organización, instalaciones, vías de comunicación, entre otros, que permitió un análisis completo, encontrando los aciertos y errores en el funcionamiento de la empresa.

Finalmente el capítulo cuatro llamado análisis y discusión de resultados se analizan lo obtenido en el capítulo anterior y se hace una serie de propuestas que

podrían ser aplicadas por microempresas con características similares a la empresa estudiada antes de llegar a la quiebra y por consiguiente al cierre, por lo tanto se expone un modelo estratégico administrativo adecuado a las características de estas empresas y de las personas que la integran.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 El Objeto de Estudio

Análisis de las causas de cierre de microempresas turísticas

1.2 Pregunta Inicial de Investigación

¿El desconocimiento de los procesos administrativos provocan en las microempresas turísticas comunitarias las causas de cierre?

1.3 Planteamiento del Problema

La región Totonaca se encuentra a lo largo de la planicie costera del estado de Veracruz y en la Sierra Norte de Puebla, donde predomina un paisaje montañoso. Actualmente, cualquier comunidad con más de 600 habitantes tiene por lo menos una escuela primaria, y cada municipio por lo menos una secundaria.

Existen programas de apoyo a emprendedores en el ramo del turismo, como los creados por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) donde se encarga de buscar el beneficio de poblaciones indígenas a través del aprovechamiento de los potenciales turísticos por medio del turismo alternativo en sus diferentes modalidades, cuando habla de potenciales turísticos se refiere principalmente a todos aquellos recursos naturales y culturales con los que cuentan las comunidades.

La investigación se realizará con las microempresas turísticas comunitarias principalmente integradas por campesinos o por grupos indígenas quienes actualmente se encuentran en serios problemas debido a sus pocos o en algunos casos nulos conocimientos de procesos administrativos y de actividades de servicio turístico en la mayoría de los casos respaldan sus actividades en los programas de CDI pero cuando se da por terminado el programa el empresario no sabe como continuar con el desempeño de sus funciones.

Por lo tanto, se determinarán y analizarán las causas por las cuales la microempresa Truchas Nixtamalapa cerró sus operaciones a pesar de contar ya con clientes reales, esto con la finalidad de proponer un plan estratégico de mejoras en el manejo de herramientas administrativas para su empleo en los procesos de la microempresa.

1.4 Delimitación del Tema

1.4.1 Teórica

Esta investigación se basará en el análisis de las causas de cierre de microempresas turísticas a pesar de seguir siendo consideradas como viables para el desarrollo de las comunidades. Se le considera empresa comunitaria a aquella que está integrada por un comité comunitario o en algunos casos ejidal donde se establecen convenios o contratos que determinen las responsabilidades, derechos y obligaciones de cada integrante de la empresa.

1.4.2 Temporal

Se realizó la investigación en el mes de julio 2012 a Marzo de 2013. De acuerdo al cronograma que se presenta más adelante.

1.4.3 Unidades de Análisis

El análisis se llevará a cabo en Truchas Nixtamalapa Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R de R.L.) siendo una microempresa turística perteneciente al Sector Servicios, en el ramo del turismo prestando servicios de restaurante y de campamento.

Ubicada en la comunidad de Epapa Jalacingo, Veracruz, la cual contaba con 10 socios y 3 trabajadores. Los integrantes de la organización son en su mayoría familiares y poseen un nivel educativo básico para quienes la empresa era una oportunidad de obtener ingresos extras que ayudaran a satisfacer sus necesidades.

Truchas Nixtamalapa cerró operaciones en septiembre del presente año contaba con una granja de trucha arcoíris misma que era la materia prima para brindar el servicio de restaurante, así como brindaba el servicio de campamento, ya

tenía clientes reales, era una microempresa única en la región por lo que no existían competidores cercanos. Era una empresa comprometida con la protección del medio ambiente y comprometida con el servicio al cliente.

La empresa poseía un contador externo que se limitaba a los trámites legales pero no daba sugerencias contables y no realizaron ningún tipo de planeación para la empresa, ni manejaban controles, su desconocimiento sobre procesos administrativos era notable, por lo que no veían las utilidades que la empresa les generaba.

1.4.4 Cultural

El estado de Veracruz es uno de los más ricos en patrimonio natural lo cual permite el desarrollo de un sin número de empresas turísticas generando aparición en las zonas rurales donde las costumbres se encuentran más arraigadas y la forma de convivir con la naturaleza muestra un gran respeto por lo que aparecen empresas de turismo enfocadas directamente a la interacción con la naturaleza.

En la actualidad muchas de las microempresas turísticas comunitarias presentan rechazo ante trabajos de investigación debido a la constante asistencia de personas a obtener información sin ver ellos ningún beneficio, por naturaleza son personas amables acostumbrados a tratar a los visitantes de manera cortés y de manera amistosa, pero recientemente su actitud es de rechazo a aquel que quiere saber más de su empresa. En el caso de Truchas Nixtamalapa muestran una actitud distinta deseando que su ejemplo sirva para evitar que otras empresas cierren operaciones, lo cual permitirá tener acceso al historial de la empresa así como será posible dialogar con las personas que integraban esta microempresa.

1.4.5 Política

El inicio de esta investigación coincide con el cierre de operaciones de la empresa lo cual facilita la investigación ya que se pretende realizar el análisis de las causas de cierre de microempresas turísticas. Debido a que la empresa se encontraba integrada principalmente por miembros de una familia, dificultaba la realización y acate de políticas y normas dentro de la empresa y también hacia los clientes.

1.4.6 Económica

Esta microempresa se encuentra dentro de una zona rural lo cual provoca que las fuentes de empleo sean mínimas y los pobladores se ven en la necesidad de generar sus propias fuentes de empleo o dirigirse a las ciudades cercanas como Tlapacoyan, Martínez de la Torre, Veracruz y Teziutlán, Puebla.

Los integrantes de la empresa iniciaron con ella como una fuente de autoempleo para el funcionamiento de ésta los microempresarios recibieron créditos por parte de instituciones como CDI a los cuáles les fue difícil devolver por los intereses que éstos tenían que pagar debido a que sus ganancias eran mínimas, las utilidades que se iban generando eran utilizadas de inmediato por la empresa y los socios que la integraban aun seguían cooperando para la existencia de la misma.

1.4.7 Ecológico

Truchas Nixtamalapa ha sido una microempresa que se ha destacado por su iniciativa en el rescate y conservación de la flora y fauna como se nota en su participación como ambientalistas activos en la defensa del río Jalacingo que abastecía a la microempresa de agua y que abastece a diferentes poblaciones, al igual se han preocupado por el manejo adecuado de la basura y de los residuos sólidos.

Es importante mencionar que este tipo de empresas buscan siempre la sustentabilidad es decir el equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social.

1.5 Justificación

Esta investigación es importante debido a la poca existencia de PyMES turísticas comunitarias en la región del Totonacapan y no por falta de recursos turísticos, ni por falta de interés de los pobladores sino por las dificultades que enfrentan para establecer o desarrollar una, la mayor parte están conformadas por personas de escasos recursos donde se convierte en una oportunidad para mejorar la economía de sus hogares, y a su vez una fuente generadora de empleo lo cual trae beneficio a la población en general.

Esta región es una de las más pobres y donde se encuentran asentamientos importantes de grupos indígenas siendo Nahuas y Totonacos donde la actividad turística se convierte en una importante oportunidad para generar beneficios en la región, ésta cuenta con potenciales turísticos importantes tanto naturales como culturales ya que aún conservan parte importante de sus tradiciones así como gran parte de la naturaleza en la que habitan.

Como parte de los beneficios que puede traer el análisis de las causas del cierre de esta empresa, es la disminución de cierres de operaciones de otras microempresas turísticas comunitarias, por lo que algunas lograrán mantenerse estables, otras se desarrollarán y también habrá oportunidad para la creación de más.

Como se había mencionado no solo generará bienestar en los hogares sino que el beneficio será para la región en general, al generarse mayores fuentes de empleo y de autoempleo por lo que en consecuencia contribuiría disminuir el índice de población rural que emigra a la ciudad y traería un beneficio social debido a que no habría separación de familias.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Analizar las causas del cierre de las microempresas turísticas comunitarias para poder realizar un modelo estratégico administrativo que ayude a minimizar esta situación por medio de procesos adecuados a las características de estas empresas.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis para determinar la problemática que enfrentan las microempresas turísticas comunitarias a través de instrumentos de investigación.
- Determinar las causas de que provoco el cierre de “Truchas Nixtamalapa” y así poder comprender mejor la situación en que se encuentran las

microempresas turísticas a través de herramientas como entrevistas y observación.

- Aplicar un modelo administrativo que ayude a microempresarios a no cerrar a través del análisis de las causas.

1.7 Hipótesis Descriptiva

Debido a la falta de conocimiento de procesos administrativos por parte de los microempresarios turísticos, sus empresas no obtienen utilidades y tienden a la quiebra, por lo tanto a su desaparición.

1.8 Metodología de Investigación

El tipo de investigación que se realizará es cualitativa debido a que se está buscando para descubrir y probar la hipótesis, así se utilizará ésta ya que los datos que se recolectarán no tendrán medición numérica sino con observación directa y encuesta, por lo que se mueven entre los eventos que se están dando y su interpretación.

El método inductivo será el más apropiado para esta investigación debido a que este consiste en ir de los casos particulares a los generales, por lo que se analizará primero el caso de cierre de una organización para así poder analizarlo de manera general y determinar cuáles fueron sus causas. La inducción solamente se podrá utilizar a partir de la validez del enunciado particular para poder demostrar el valor de la verdad en el general. (Hernández, et al 2010)

Se empleará el tipo de investigación exploratoria ya que existen estudios al respecto, así como los realizados en otras poblaciones y en otros estados de la República Mexicana, en dicha investigación se ampliará más la información.

1.9 Alcances y Límites de la Investigación

1.9.1 Limites

Se propone un plan estratégico de mejoras en el manejo de herramientas administrativas para su empleo en los procesos que contribuya a evitar el cierre de las microempresas turísticas comunitarias como fue el caso de Truchas Nixtamalapa,

se plantea una propuesta a las dificultades que se presentan en la ejecución y aceptación por parte de los empresarios.

1.9.2 Alcances

Proporcionar una metodología adecuada a las necesidades de las microempresas y a las características de los empresarios que permitan solucionar algunas de la problemáticas que enfrentan para contribuir a la disminución del cierre de operaciones de dichas organizaciones.

1.10 Métodos y Técnicas de Investigación

Existen dos etapas fundamentales en el proceso de investigación:

En la primera parte se utilizan fuentes secundarias la cual empezará con la revisión literaria acudiendo a fuentes bibliográficas y electrónicas. Esto nos lleva a dividir la investigación en dos etapas:

- Investigación Documental se emplearán diversas fuentes.
    - Investigación de Campo se apoya en las diferentes técnicas de campo como: la observación directa, la entrevista y el cuestionario.

Todas las técnicas de recopilación de información se diseñan según el objeto de la investigación.

Una de las etapas previas a la observación es explorar y precisar aspectos previos a la misma para posteriormente estructurar y sistematizar el instrumento final.

Requisitos para desarrollar la observación:

Delimitar los objetivos de la observación.
Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.
Comprobación continúa.

1.11 Tipos de Observación

Cuando se piensa realizar investigación de campo se piensa en las dos clases de observaciones: la participante y la no participante para el caso de esta investigación

se realizará la no participante debido a que el investigador es ajeno al grupo y solo mediante autorización se podrá permanecer en él y observar los hechos que se requieren en la investigación.

En ésta investigación se estará tratando el tema de las microempresas siendo estas las que existen en mayor porcentaje en el país. Definir que el tamaño de una empresa no es nada fácil por lo que para ello es necesario tomar en cuenta algunos criterios como el medio ambiente, el giro, el mercado que domina, el financiamiento y la producción.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) son tan importantes en el país ya que constituyen en la actualidad el centro del sistema económico, pareciera que una microempresa puede ser insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande y no es por las cifras de ganancias que genera sino por su contribución a la economía de la región.

Según datos estadísticos que muestra Joaquín Rodríguez V. más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional. En el sector servicios que es donde pertenece la actividad turística las microempresas ocupan el 97.6% de los establecimientos del total de las empresas de servicios en el país y del personal ocupado las microempresas tienen el 56.7% con lo cual podemos decir que ayuda en la generación de fuentes de empleo, así podemos darnos cuenta de la gran importancia que tienen en el país.

Ahora bien ya que se ha dado un panorama general de estas empresas y que se ve la importancia que tienen en nuestro país mencionaremos la definición de microempresa. Son aquellas industrias, comercios o servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados. (Rodríguez, 2002)

De ahí el nombre de microempresa siendo la más pequeña en número de empleados y por lo mismo no domina el sector de la actividad en la que se desarrolla presentando una estructura organizacional muy sencilla e incluso en algunas ocasiones a pesar de no contar con un organigrama es fácil identificar los cargos que ocupan. La mayor parte de las microempresas surgen meramente del espíritu

emprendedor de muchas personas que ven en ellas una oportunidad de afrontar la crisis económica que enfrenta el país, así también es la organización más popular

Cuando hablamos de empresas turísticas nacionales inmediatamente nos damos cuenta que la mayor parte de ellas son microempresas y en especial cuando hablamos de aquellas que son consideradas comunitarias que están directamente relacionadas con el denominado turismo sustentable, pertenecen a este mismo tamaño. Pero ahora bien que es una empresa comunitaria están manejadas por un comité comunitario o ejidatario donde el beneficio es compartido por todos los integrantes de la empresa, así como de manera convenida se establecen las responsabilidades, derechos y obligaciones de cada una, creadas pensando en mejorar la calidad de vida de la personas.

Se habla mucho de los beneficios que la creación de estas empresas puede traer pero debemos considerar que los resultados que generen las empresas turísticas dependen del consumo del turismo.

Según Garrido (2002) el consumo de los turistas va a depender de su capacidad de gasto del periodo anterior, es decir, el dinero disponible para gastar en turismo con el que cuanta la familia. Por lo que podemos se puede afirmar que las empresas de prestación de servicios turísticos se encuentran bastante condicionadas por el entorno económico. En este caso las empresas turísticas comunitarias también se ven influenciadas por el entorno ambiental y sociopolítico, ya que ellas están en una interrelación directa con el medio ambiente y con la población donde se ubique.

Dentro de los tipos de empresas comunitarias están las de emprendimiento social, son aquellas que buscan obtener ingresos financieros pero sin ser su fin solo es un medio para alcanzar una meta social entre estas están las cooperativas, mutualistas y las sociedades de producción, etc.

Cuando se aborda el tema de cierre de operaciones de las microempresas es importante considerar que a los dos años de la creación de estas solo el 20% continua en funciones, a pesar de esto siguen siendo parte importante de la economía del país. (Garrido, 2002)

Los proyectos turísticos comunitarios se clasifican en tres tipos a nivel institucional, a nivel de grupos y a nivel de productos turísticos, donde se puede ver que el desconocimiento y la falta de asesoramiento verdadero las hacen vulnerables y conlleva el cierre de sus operaciones, así como se observa que existen elementos que determinan el buen funcionamiento como son la organización social para esto es necesario mencionar que una de las características importantes de las empresas comunitarias es la cooperación, otro elemento es que deben estar constituidos y otros aspectos como la creación y diseño del producto turístico que satisfaga al cliente.

Por lo tanto las actividades de una microempresa turística comunitaria no son tarea fácil debido a la complejidad que enfrentan y que no se trata tan solo de emprender un negocio sino de saber manejarlo tomando en cuenta las características propias de la empresa y las personas que la integran. Se muestran las primeras imágenes de las instalaciones del área de cocina y comedor antes del incendio.

Fig. 1 Área de restaurante inicial

Fuente: Elaboración propia

Fig. 2 Área de comedor

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL.

2.1 Revaloración de la Pequeña y Mediana Empresa.

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas han resaltado por su importancia, captando la atención de diferentes organismos debido a las bondades que han traído consigo la generación de empleo formal e informal, y su importante contribución al producto interno bruto del país.

Son pocas las grandes empresas en el país y muchas de ellas son de origen extranjero, ahora se han dirigido todas las vistas hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo preocupante también su situación debido a la gran desaparición de ellas y su poca durabilidad en el mercado.

Ante las crisis económicas que ha enfrentado Latinoamérica es importante resaltar que las pequeñas y medianas empresas mostraron su fortaleza para crear empleos, por su menor requerimiento de capital y tecnología, así como también demanda menor de divisas para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva. (Rodríguez, 2002)

Es importante darnos cuenta que los cambios en la economía de México han provocado que se den cambios en la forma en que se generan o se desarrollan las empresas y es importante considerar que gran parte de las microempresas que existen en el país son irregulares ya que en muchos de sus casos no están registradas y por lo tanto no pagan impuestos pero esto no quiere decir que no contribuya a mejorar la economía de los hogares mexicanos, ya que recordemos que son fuentes generadoras de empleo informal, por lo que al revalorarse este segmento empresarial el gobierno con sus diferentes dependencias empiezan a darle mayor importancia y generan mayores oportunidades para su creación y desarrollo.

Cabe destacar que muchas de estas micro y pequeñas empresas son de son organizaciones solidarias es decir que pertenecen a un sector social ya que se sabe que el crecimiento económico no necesariamente se traduce inmediatamente en

bienestar, se pueden distinguir tres dimensiones centrales del sector social. La más importante la constituyen los resultados siguientes: la calidad de vida, el desarrollo social, el desarrollo humano o como quiera llamársele a todo aquello que se trabaje para medir y algunas veces combatir la pobreza. Estas incorporan un modelo de gestión o gerencia básicamente social.

2.2 La Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa

Cuando se habla de las grandes empresas es importante considerar que todas iniciaron como pequeñas y que si han logrado ser grandes es debido a la buena administración y manejo de la misma. Son demasiadas las empresas pequeñas que son creadas en el país pero todas ellas pasan por serios problemas cuando se inician y durante su desarrollo por lo que muchas de ellas desaparecen ante ello. Cada área que integra la empresa es de gran importancia y cada vez existen más y más técnicas y acciones complejas que diferentes autores y especialistas han desarrollado para el funcionamiento de la empresa una serie estrategias más complejas

Muchas veces se observan micro negocios y no se les da importancia es tan solo un negocito más pero sin embargo en su conjunto resulta que son miles de negocios pequeños como ese en todo el país y que forman parte importante de la economía del país.

De acuerdo al Instituto Nacional del emprendedor (INADEM) las MIPyMES representan el 99.8 por ciento del total de empresas en el país con relación al ámbito empresarial nacional, generan 72 por ciento del empleo al país, generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país, además de que la estructura empresarial está basada en MIPYMES.

Todo lo anterior aumenta aún más cuando la empresa trabaja en la mejora de sus sistemas.

De acuerdo con Rodríguez (2010) las microempresas ocupan el 97.6 por ciento del total de las empresas de servicios en el país por lo que podemos ver su

importancia y el lugar que ocupan en el mundo empresarial en comparación con las grandes empresas que tan solo ocupan el 0.4 por ciento del total de las empresas de servicios. La mayor parte de las empresas turísticas son pequeñas.

De igual forma hemos mencionado la importancia que tienen estas empresas en la generación de empleos, así tenemos que en el sector servicios las microempresas del país emplean al 56.7 por ciento del total de población que están laborando en el sector en comparación con las pequeñas y medianas que emplean al 16.9 por ciento y las empresas grandes tan solo logran emplear al 26.4 por ciento, con lo que es mentira que entre más grande la empresa mayores oportunidades existen.

Pero a pesar de esto muchas de las bondades empresariales y de las actividades comerciales son acaparadas por las grandes empresas sobre las pequeñas suceso que debería ser diferente debido a que proporciona mayores beneficios las PyMES.

La importancia de las PyMES en México va más allá de tan solo estadísticas sino que también se habla de su importancia como consecuencia de los beneficios que aporta ya que al generar mayores empleos, también disminuye el problema de la migración ya que mucha de la población rural viaja a las grandes urbes buscando principalmente empleo y una mejor calidad de vida por lo que la generación de las microempresas puede convertirse en una verdadera opción con grandes beneficios para la población, así también se puede observar una mayor participación del género femenino considerada cono la nueva fuerza laboral en este siglo, quienes llevaran las riendas económicas serán las mujeres, quienes desempeñaran un papel preponderante en la creación de una nueva cultura empresarial. (Anzola, 2010)

Algunas otras aportaciones que dan las micro y pequeñas empresas son la generación de nuevos productos, ideas, técnicas para hacer las cosas lo cual también hacen aportaciones al sector empresarial.

2.3 La Empresa Pequeña y Mediana en México

A lo largo de los años en México se ha observado el constante crecimiento de la pequeña y mediana empresa, es decir que el número de empresas con estas características es mayor que en años pasados, los registros que se tienen son desde los años 30's y el aumento de estas empresas es considerable.

Con el incremento de las empresas los beneficios por consiguiente también se incrementan como son sus aportaciones al Producto Interno Bruto del país, la mayor adquisición de insumos para producir, los empleos que generan y los beneficios que genera la capacidad de compra de la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

Así se observa que la cantidad de personas que se insertan en la clase trabajadora es mayor sin embargo estas personas aún no cuentan con la profesión y la capacitación adecuada para el desempeño de sus labores la mayor parte de ellos viene del empirismo como práctica común.

Toda empresa nueva se convierte en una parte importante del sector empresarial en el país por ser una impulsora del crecimiento económico debido a la generación de empleos y porque aumenta la producción de bienes y servicios.

Las empresas traen consigo aportaciones importantes a nuestro país como: cambiar la demanda en oferta ya que la misma población produce lo que anteriormente estaba demandando y no ahora lo convierte en una oferta, normalmente inician con sus propios recursos económicos y en algunas casos buscan posteriormente aportaciones de inversionistas privados, así, comienzan por satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad y terminan cambiándola.

En México muchas de las micro y pequeñas empresas son "empresas de familia" constituyendo una forma especial de empresa; ya que sus integrantes conforman también una familia peculiar por no diferenciar los elementos de la empresa y la utilizan a esta (sus recursos, su personal) como parte de las cosas de la casa. Los cual a su vez provoca que enfrente diferentes tipos de crisis y que se

considere que su tiempo de vida se a menor al de las empresas que se crearon de manera abierta.

Cuando hablamos de las empresas pequeñas y medianas en México es importante considerar que tiene algunas características especiales que las diferencian del resto del mundo y esto es a través de ciertos factores que aparecen a continuación enlistados:

- Datos estructurales: la inflación cambia constantemente los valores financieros y la mayoría de las empresas tiene una estructura orgánica familiar.
- Tecnología: solo el 40 por ciento de las empresas pequeñas y medianas ya utiliza procesos automatizados.
- Tipo de directivos: la mayoría de los empresarios son por herencia, el dueño o administrador la mayor parte son adultos que andan en los 44 años de edad y que muchas veces la empresa muere junto con él.
- Ambiente: es complejo y mantiene relaciones con otras organizaciones.
- Problemática que deben enfrentar: las empresas coinciden en algunas áreas con problemas como son recursos humanos, deficiencias de gobierno, financiamiento, falta de seriedad de proveedores, materias primas, mercado, competencia y organización deficiente.
- Valores y objetivos: el principal objetivo es la maximización de las utilidades.
- Crecimiento y planeación: la mayoría de las empresas no desean crecer mucho por temor a perder el control de la empresa. La planeación es casi inexistente.
- Administración de personal: no existe un proceso de reclutamiento con técnicas adecuadas en las empresas, la mayor parte de las capacitaciones no son adecuadas.
- Procesos administrativos: lo relevante es estar al día de productos y tecnología.

Es importante ver estas problemáticas como unas oportunidades para las empresas y en su mayoría dependen de las decisiones y la calidad del propietario-administrador.

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas determinará el futuro de México. Con el paso del tiempo muchas empresas desaparecen y las que logran sobrevivir presentan un crecimiento y un desarrollo notable.

2.4 Propósito de las Actividades Empresariales

El empresarismo es el proceso de reconocer o crear la oportunidad, probarla en el mercado y reunir los procesos necesarios para convertirla en una empresa.

Por lo que podemos decir que una mentalidad empresarial es una manera de pensar. Para poder identificar a un empresario tan solo hay que mirar a nuestro alrededor. Casi en cada uno de tres hogares alguien está vinculado con una pequeña empresa o por lo menos con algún nuevo proyecto empresarial la mayoría es un negocio familiar ya que el 62 por ciento de las empresas son negocios familiares.

Los empresarios de pequeñas empresas que inician negocios familiares, comunitarios o de estilo de vida, la mayoría de las veces lo hacen para crear puestos de trabajo para sí mismos auto empleándose y se crean estilos de vida satisfactorios logrando cubrir metas personales o grupales

Son tres las diferentes categorías para realizar actividades empresariales las cuales son para producir bienes, distribuir bienes y también las que ofrecen servicios, en estas entrarían todas las empresas turísticas.

Por lo que estas genera las tendencias empresariales las cuales también siempre debes considerar cuando deseas iniciar un negocio, estas se clasifican según Allen Kathleen en:

- Negocios por internet: estas tienen la ventaja de atraer a un gran número de clientes porque cualquiera con una conexión a internet puede comprar en esta clase de negocios.

- Negocios en el hogar: la cantidad de negocios que empiezan en el hogar representan alrededor de 53 por ciento de todas las pequeñas empresas.
- Empresas verdes: los productos verdes podrían ser la oportunidad económica más grande del siglo XXI, y son todas aquellas que promueven la sustentabilidad, esto significa que busca alcanzar metas económicas, sociales y ambientales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.
- Empresarismo social: son creados para mejorar la sociedad.
- Enfoque a la tecnología: sin mirar si la tecnología es el producto de una empresa o se usa para aumentar la productividad, es un componente importante de cualquier estrategia de negocios.
- Outsourcing: es contratar servicios con otras compañías.
- Alianzas estratégicas: es formar una sociedad con otra compañía
- Proyecto empresarial corporativo: es iniciar una compañía pequeña dentro de una gran corporación.
- Empresas de servicios: dominan la economía moderna, la mayor parte de las pequeñas empresas son de servicios. Los servicios son cosas intangibles que las empresas producen para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores como pueden ser los seguros, turismo, banca, etc. (Allen, 2012)

Tomando en consideración las empresas que ofrecen servicios, debido a que hacen una contribución directa al proceso de distribución, logrando participar en su distribución, ayudando a su comercialización, y demás; así también las empresas turísticas ofrecen diferentes tipos de servicios los cuales pueden incluir bienes producidos por otras clases de empresas.

Si ya nos hemos percatado que muchas de las empresas son creadas de acuerdo a las tendencias también es importante considerar que estas van cambiando junto con los cambios que sufre la sociedad ya que sus necesidades también evolucionan para estos las PyMES deben de realizar los cambios que sean propios y adecuados de la empresa para ir mejorando y mantenerse en la preferencia del consumidor aunque es difícil conocer las tendencias futuras debemos estar

conscientes de que existen indicios sobre esas tendencias y estas tiene que ver con nuevos productos y servicios pero también con el avance tecnológico.

Otro propósito que pocas veces se menciona pero que también es importante es la autorrealización de quien es el emprendedor a través del beneficio que logra en la comunidad obtiene una satisfacción y desarrollo personal, el deseo de retribuir es un factor dentro de una mezcla de motivos.

2.5 La Pequeña y Mediana Empresa en los Objetivos Nacionales

En la actualidad el país está desarrollando estrategias importantes para fomentar el crecimiento y fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en México, busca establecer las bases de una estructura económica con un proceso más dinámico y creciente.

Por mucho tiempo las PyMES han aportado más de lo que han recibido por lo que se busca que se dé un cambio, por lo que no solo es un reto sino también trae consigo varias responsabilidades como pueden ser: producir de manera eficiente, generar más empleos, participar en el desarrollo regional y contribuir a la independencia económica y social del país para poder sustituir a las importaciones.

Estas empresas a pesar de su importancia como generadoras de empleo en el país, entre más pequeñas han tenido menor oportunidad de acceder a un tipo de financiamiento, por lo que en la actualidad el gobierno ha promovido exenciones fiscales y dado incentivos a algunas zonas económicas.

Se ha hablado anteriormente de su importancia de las PyMES en el país por lo que es necesario que los gobiernes orienten sus políticas a propiciar la creación y desarrollo donde se incluyan programas para mejorar mano de obra calificada, ya que el empresario hace un esfuerzo para adaptarse con lo que cuenta al medio ambiente actual.

La Secretaria de Economía cuenta con un órgano administrativo desconcentrado que es el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente

a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial. Apoyará la creación y consolidación de más micro, pequeñas y medianas empresas; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran.

Este instituto posee líneas estratégicas que es importante mencionar,

- Apoyo a la inserción exitosa de las MIPyMES

Apoyar la inserción exitosa de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) a los sectores estratégicos definidos conjuntamente por la Secretaría de Economía, los de mayor dinamismo, con mayor potencial de crecimiento, generación de empleo y participación de valor agregado en las cadenas de exportación.

- Detonar proyectos productivos

Detonar proyectos productivos de las MIPyMES acordes a las vocaciones productivas y las mayores ventajas competitivas regionales que tiene nuestro país, aprovechando para ello, la política de desarrollo regional que impulsará la Secretaría de Economía.

- Fortalecimiento del ecosistema de financiamiento

Fortalecer el ecosistema de financiamiento, mediante la diversificación y la facilitación de acceso al crédito, con lo que se busca que el financiamiento llegue efectivamente a las MIPyMES y a los emprendedores.

2.6 Organizaciones

Se definen a la organización como una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o conjunto de metas comunes. (Ivancevick. Konopaske, 2006)

Es importante no olvidar que la organización cuenta con el elemento más importante el ser humano por lo que se deben destinar acciones para conocerlo, tratarlo adecuadamente y fomentar su desarrollo.

Toda organización debe estar lista ante los cambios que puedan surgir sobre todo con los gustos y preferencias de los clientes, así sus necesidades deben ser tratadas con responsabilidad social, buena administración y un liderazgo responsable.

2.6.1 Comportamiento Organizacional

Está relacionado con las percepciones, los valores, las acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización, así como el ambiente en la organización. Es decir el comportamiento organizacional se relaciona directamente con la conducta humana, por lo todo administrador debe estar consciente de que cada persona es diferente, es única por lo que su comportamiento, valores y reacciones dentro de la empresa pueden ser diversos. Así ante alguna situación o contingencia es importante saber que lo que funciono una vez no necesariamente funcionara de nuevo y esto va a estar relacionado con el tipo de liderazgo que se asuma.

La estructura de toda organización es el patrón de cómo son agrupadas las personas y los puestos, lo que será más fácil detectar cuando existan fallas en los procesos de comunicación y de toma de decisiones.

Así como cada individuo posee rasgos de sus culturas, también la propia organización posee la suya la cual tiene personalidad, atmósfera o sentimientos, se puede ver y en ocasiones solo se percibe. La cultura de una organización puede ser positiva o negativa, es decir siempre y cuando esta colabore en la productividad se

considerara positiva, la negativa se puede observar en el aumento de retardos, de ausentismo, de la eficiencia del empleado y la disminución en la calidad del trabajo.

El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional, pero también existe la influencia por parte del grupo en sus actitudes y en su desempeño.

2.6.2 Estructura y Diseño de las Organizaciones

La estructura de una organización son las relaciones entre los departamentos o áreas, así como las actividades y responsabilidades que estos tienen. Se compone de dos aspectos importantes:

Diseño del puesto: es cuando el responsable de la administración determina de cada puesto sus actividades, responsabilidades, de quien depende, a quien tiene a su cargo y las características de la persona que lo ocupará siempre y cuando satisfaga las necesidades de la organización.

Diseño organizacional: tiene que ver con modificar toda la estructura de la organización con respecto a las tareas, la autoridad y las relaciones que influyen directamente en el comportamiento de los integrantes y de los grupos buscando mejorar su desempeño en sus actividades.

En todos los procesos de las organizaciones la comunicación y la toma de decisiones forma parte importante de la vida de la empresa y el responsable es el administrador. La comunicación tiene que ver con su facilidad para recibir, transmitir y actuar en relación con la información, esta fluye hacia y de la organización. La certeza para la toma de decisiones depende de tener bien claro que es lo que se quiere, así como determinar los medios correctos para alcanzarlas. Eficacia en la toma de decisiones individuales y de grupo traerá beneficios a la empresa, ya que estas pueden afectar las vidas y el bienestar de las personas, por eso cuando se habla de toma de decisiones es imposible no hablar de la ética, debido a que nos ayuda a determinar entre diferentes alternativas cual es la mejor opción respecto a si considera que es correcto o no, si es ético o poco ético, sin olvidar que el administrador tiene autoridad.

2.7 La Microempresa

Rodríguez (2010) define a las microempresas como las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Por lo tanto una microempresa es una organización en la cual el propietario es el administrador es independiente, no domina el sector en el que se encuentra, sus ventas no sobrepasan los 30 millones de pesos y presenta una estructura organizacional muy sencilla.

Las MIPyMES se originaron debido a las necesidades de los mexicanos de sobrevivir ante la crisis económica por lo que es a través del espíritu emprendedor como se crearon y no fue por medio de ningún programa que fomentara las MIPYMES

Las microempresas son las que generan la mayor cantidad de los empleos y algunas de ellas también ya realizan exportaciones. La microempresa es la organización más popular ya que a nivel mundial ocupan un mayor porcentaje de existencia en el sector empresarial.

El aumento de microempresas genero un bienestar a nuestro país para contrarrestar la crisis económica y ayudó a disminuir la crisis social que se venía con el desempleo.

Una clave importante para el desarrollo de las microempresas es que estén dirigidas de manera profesional, que los directivos estén capacitados administrativamente, a pesar de que muchas veces se considera como principal oportunidad de desarrollo a los financiamientos es importante estar conscientes de que no es así deben verse como la última instancia.

El crecimiento de las microempresas debe ser gradual para poder ser competitiva, aunque hay quienes se reúsen a crecer siempre es una buena opción.

Estas tienen ciertos problemas en común como la falta de organización y la deficiente dirección, la falta de avances tecnológicos, carencia de normas de calidad, ausentismo del personal, pocos apoyos institucionales, dificultades para poder obtener créditos, constante aumento en los precios de materias primas y excesiva regulación gubernamental.

Debido a que estas son las impulsoras de la riqueza y generadoras de empleo en el país muchas instituciones gubernamentales, educativas y asociaciones están generando diferentes programas para el apoyo a ellas.

2.8 Los Componentes Básicos de una Empresa

Los empresarios suelen preguntarse como maneja un negocio y que sea de manera eficiente para esto es importante considerar los elementos que integran la empresa y las condiciones en las que se encuentran tomando en cuenta que no son estáticos y que constantemente sufren de cambios.

Los componentes que integran una empresa pueden variar de acuerdo al giro y al tamaño pero hay componentes básicos que integran las empresas estos son:

- El personal. Considerando como el componente más importante ya que finalmente es quien hace uso de los demás elementos de la empresa y el elemento activo en la empresa. Estos se clasifican en obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores o administradores. Debido a la importancia de este elemento es que existen procedimientos específicos para reclutar y seleccionar al personal, cuando se trata de empresas de servicios requerirá personal capacitado. Durante su permanencia en la empresa es importante considerar la motivación como un elemento que contribuye en el desarrollo del personal.
- Materiales. Son aquellas cosas que son combinadas y procesadas para producir ya sea un servicio, información o el producto final. Los materiales se clasifican en bienes materiales, materias primas y dinero; necesarios para poder producir. En estos pueden estar sus edificios; instalaciones adecuadas para la labor productiva; la maquinaria, que busca ayudar y multiplicar el

trabajo humano; la materia prima es decir, todo lo que va a salir transformado en productos pueden ser materias auxiliares o productos terminados; el dinero, toda empresa necesita cierto efectivo para pagos diarios pero sobre todo un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

- Sistemas. Son todos los procedimientos, métodos, etc. por medio de ellos se pueden alcanzar los objetivos de la empresa de manera coordinada con el personal, podemos decir que son los bienes inmateriales de la empresa. Algunos sistemas son los sistemas de planeación, el sistema organizativo, el sistema de información, sistemas operativos y también existen sistemas de control, el uso de ellos dependerá de las necesidades de la empresa y del estilo de dirección.
- Equipo. Son todos los instrumentos o herramientas que complementan o se aplican en la maquinaria. Como pueden ser las máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier de cualquier tipo que son utilizados por el personal en sus procedimientos para cumplir con la elaboración del producto o servicio.

Todos estos componentes pueden hacer que el trabajo en la empresa se haga en menor tiempo, reduciendo el esfuerzo y a un bajo costo, siempre y cuando cada uno de los componentes sea utilizado con la máxima eficiencia. Por ello es importante hacer una revisión periódica de los componentes para conocer si están funcionando de manera correcta y si es necesario realizar cambios.

A partir de los componentes básicos de la empresa surge la estructura organizacional y con esto la departamentalización.

2.9 Plan de Negocios

Documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de

oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

- Resumen ejecutivo: documento breve no mayor a 3 páginas que destaca las variables más importantes del negocio: definición del negocio, líneas de negocio detectadas, tipo de organización propuesta, bases de crecimiento e índices de evaluación financiera
- Antecedentes/ Justificación: en este se describe el por qué del negocio, que es lo que da origen al mismo, así también se menciona cual es su misión, visión y los objetivos que busca alcanzar la empresa. Se realiza un análisis FODA donde se busca potencializar las fortalezas analizar todo lo que viene del exterior e identificar las debilidades de la organización.
- Modelo de negocio: en él se señalan las ventajas de la idea de negocio propuesto, que lleven a superar niveles de rendimiento o productividad de competidores identificados. Ayuda a definir estrategias que permitan al negocio obtener costos menores o a diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores.
- Mercado: se señala la oportunidad que tiene el producto o servicio de una empresa de participar en un mercado. En él se analiza la competencia, los factores externos a la empresa, así como a los clientes, proveedores y todos aquellos que se encuentran relacionados directamente con la empresa.
- Elementos de mercadotecnia: atributos del producto resultante del proyecto, establecimiento de Precios, establecimiento de imagen corporativa, determinación de canales de promoción. diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.
- Operaciones y organización: es la integración de todos los recursos necesarios para la producción como pueden ser las instalaciones, equipos técnicos, capital humano, entre otros. En los elementos que integran la organización está la descripción de puestos y la asignación de funciones, el establecimiento de un organigrama la creación de políticas y reglamentos,

señalamientos de procesos, también se señalan las instalaciones y recursos físicos que serán utilizados en el proceso de producción.

- Aspectos financieros: es necesaria una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos implícitas; proyecciones de flujo de efectivo (cash flow), especificando cuando se alcanzará el punto de equilibrio, así como necesidades de financiamiento.
- Factores de riesgo: se consideran los riesgos relacionados con el mercado, al igual se deberán incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos, los factores de riesgo más comunes son económicos, Tecnológicos o Técnicos, Regulatorios y financieros.
- Desarrollo Futuro: escenarios deseados para la iniciativa o proyecto.

(Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2007)

2.10 La Competitividad en las Empresas

Müller(1995) menciona que competitividad es “Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados”.

Existen factores que contribuyen a la competitividad como pueden ser las políticas monetaria, fiscal, comercial, educacional, ambiental, de importación y exportación, así como factores socioculturales, valores y la capacidad estratégica y política.

Existen actores que fomentan la competitividad y que también debemos de tomar en cuenta mediante el dialogo y la articulación como son las asociaciones empresariales y sindicales, los productores y prestadores de servicios, con instituciones estatales y nacionales, instituciones de investigación, financieras, educativas, etc. debemos considerarlos de acuerdo a los planes y objetivos de la empresa.

Cuando la empresa decide encaminar sus actividades en la búsqueda de una mayor competitividad deberá trabajar con factores como la relación precio – costo, la calidad, el diseño, el servicio al cliente, estilos gerenciales, estilos de administración, programas de producción, proveedores, clientes y competidores, entre otros.

El INADEM menciona que de conformidad al Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, la Secretaría de Economía ha establecido que el objetivo central de la política industrial de la presente Administración consiste en conformar, a través de la acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico. Este reto exige que durante los próximos años el país realice un esfuerzo de productividad sin precedentes, para avanzar decisivamente en el nuevo entorno internacional y convertirse en una potencia exportadora, a partir de la base de sustentación de un sólido mercado interno. Por lo que podemos mencionar que la competitividad empresarial no es un tema que interese solo a los empresarios sino que es un tema de importancia nacional donde las mismas instituciones de gobierno crean estrategias con acciones concretas que buscan competitividad nacional e incluso internacional.

Con el paso del tiempo las empresas evolucionan por lo que van cambiando y a su vez mejorando tratando de lograr las metas que se proponen, es importante tener claro que una empresa competitiva es respetuosa del medio ambiente, está basada en factores estructurales no circunstanciales, es incluyente de toda la sociedad, y algo muy importante es que respeta el marco normativo todo esto permitirá ser socialmente aceptable a nivel nacional e internacional.

Así una empresa en busca de ser competitiva tiene un reto importante más no imposible por alcanzar, para el cual tendrá que tener estrategias con acciones bien establecidas para logro de esta meta.

2.11 Los Problemas Comunes de la Pequeña Empresa

Se sabe que es un porcentaje mínimo de microempresas que logran el éxito la mayoría fracasa, lo importante es conocer las causas que lo originaron para poder evitarlas. A lo largo del tiempo han existido causas comunes entre las empresas que

han fracasado, de acuerdo con Rodríguez (2010) los porcentajes de una lista de 7 causas de fracaso son los siguientes:

Tabla I Causas de fracaso en las empresas

Causa	Porcentaje
Negligencia.	1.6
Fraude.	1.3
Falta de experiencia en el ramo.	16.4
Falta de experiencia administrativa.	14.1
Experiencia desbalanceada.	21.6
Incompetencia del gerente.	41.0
Desastre.	0.6

Fuente: Rodríguez (2010)

- Negligencia. Todas las transformaciones que se van dando rápidamente tanto en las necesidades de los consumidores como en las innovaciones en los productos o servicios como en la tecnología deben de considerarse como oportunidades y tomarlas de manera que se le puedan sacar provecho.
- Fraude. Es ocasionado por la falta de controles administrativo y financieros en la empresa.
- Falta de experiencia en el ramo. Con frecuencia el gerente ignora los problemas específicos de la empresa debido a su falta de experiencia en el ramo incursionando por primera vez en este.
- Falta de experiencia administrativa. Si el gerente no cuenta con una capacitación adecuada para llevar la administración de la empresa será más fácil que esta fracase.

- Experiencia desbalanceada. Si posee demasiada experiencia y está en una empresa pequeña puede esta ser una desventaja debe ver la empresa de manera global antes de determinar sus necesidades, evaluar su capacidad y no convertir el área en la que se especializó en una prioridad descuidando las demás áreas de la empresa lo cual no provocara un desarrollo.
- Incompetencia del gerente. Es el mayor de los obstáculos para el éxito de la empresa, una persona que carece de los conocimientos y de liderazgo no puede ocupar el papel de administrador.
- Desastre. Todos aquellos acontecimientos que se dan de improvisto y que pueden desaparecer en un instante la empresa, como son los desastres naturales.

Como se observó unos de los problemas más comunes es la incompetencia del gerente siendo él quien lleva el rumbo de la empresa lo puede llevar al éxito y de igual forma lo puede llevar al fracaso, cuando se habla de que carece de conocimientos nos referimos a los conocimientos necesarios relacionados con la actividad de la empresa y también conocimientos administrativos. Pero también se habla de la carencia de liderazgo que tiene que ver también con el desarrollo organizacional, así liderazgo implica establecer una dirección con la creación no solo de una visión sino también la creación de estrategias para llegar a ella, orientar a las personas, incluyendo la comunicación de la dirección deseada y la obtención de la cooperación, esto siempre sin dejar de motivar e inspirar a los demás. Se habla mucho de los estilos de liderazgo que deben existir para propiciar el éxito a largo plazo en la organización lo importante es identificar el mejor.

Recordemos que con el liderazgo se influye en las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo, buscando que su trabajo lo desarrollen con intensidad y seriedad en su ejecución, y con confianza reflejando la experiencia y la capacidad técnica. Un líder se coloca frente al grupo facilitando el proceso e inspirándolo para que logre sus metas organizacionales.

No solo es guiar e influir sino que también tiene que ver con la comprensión de las personas, las tiene que conocer las necesidades humanas.

Podemos también mencionar que existen componentes básicos del liderazgos, estos son: la capacidad de poder usar el poder con efectividad y de un modo responsable, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones, la capacidad de inspirar y la capacidad de actuar en una forma que desarrollará un clima

2.12 Empresas de Base Comunitaria

Estas empresas pertenecen al sector social está en busca de calidad de vida, desarrollo social, el desarrollo humano, siempre buscando la disminuir o como le dicen combatir la pobreza.

Las empresas comunitarias buscan disminuir la pobreza en las comunidades desde la propia comunidad dejando fuera a agentes externos, los modelos de gestión social más destacados son característicos a nivel local aún no se les ha hecho destacar a nivel nacional. Es evidente en nuestros días que la trascendencia y proyecciones que ponen de manifiesto las diversas iniciativas suscitadas en el campo de la acción social y su organización autónoma, constituyen un fenómeno novedoso. (Tobar, 2001)

Es también importante mencionar que muchas de las empresas comunitarias también trabajan con lo que es la sustentabilidad es decir buscando el beneficio social, ambiental y económico.

Las empresas comunitarias buscan la creación de riqueza compartida es decir donde varias personas y no solo una se puedan ver beneficiadas con la realización de esta actividad empresarial.

De acuerdo con datos obtenidos en publicaciones del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) la mayor parte de las empresas u organizaciones comunitarias están ubicadas en las regiones indígenas al parecer las diferentes

culturas indígenas que habitan en nuestro país tienen la virtud de buscar el trabajo en conjunto para beneficio de todos.

Millan (2003) afirma que los elementos del parentesco, la composición de las unidades domésticas y la naturaleza de las relaciones familiares constituyen la base de la organización comunitaria. Los grupos considerados como “Corporados” en Mesoamérica fueron el grupo doméstico campesino como grupo de producción y consumo, y la comunidad corporativa vista como unidad territorial.

Por lo que la comunidad es un corporativo cerrado debido a que no es tan fácil del ingreso de personas ya que tiene exclusividad sobre los derechos de pertenencia y limita los privilegios de sus miembros en la participación en los cargos.

Así podemos notar los retos y dificultades que enfrentan las diferentes organizaciones o empresas comunitarias, ya que también se rigen por usos y costumbres. Gran parte de las empresas comunitarias están constituidas por miembros de la misma familia. Por lo tanto la delimitación de los puestos se ve influenciada por la edad y el rango que tiene la persona en la familia o en la comunidad.

La empresa comunitaria es la forma o figura organizativa que la comunidad ha adoptado internamente para hacer que sus recursos humanos, naturales, materiales y económicos sean administrados buscando el desarrollo de la comunidad.

Aun cuando reciben el nombre de comunitarias no necesariamente participa toda la comunidad puede ser solo una parte de ella, pero siempre pensando en el beneficio de todos algunos de los elementos que facilitan la creación de las empresas comunitarias son: seguridad en la tenencia de la tierra, la participación comunitaria en la toma de decisiones y tener una estructura operativa. Así también se establecen convenios o contratos estableciendo convenios o contratos que distingan las responsabilidades, derechos y obligaciones de cada socio.

2.13 Situación de los Proyectos Turísticos Comunitarios

Turismo es el desplazamiento de personas por diversos motivos, a un lugar distinto al de su residencia fija pasando más de 24 horas en el lugar visitado y menos de un año.

Muchas instituciones tratan de promover el crecimiento del turismo comunitario pero pocas veces las acciones se encuentran coordinadas para lograr el objetivo, aún existe mucho desconocimiento por parte de la sociedad y de los gobiernos de los impactos de esta actividad, por lo que existe poca difusión sobre los financiamientos que existen para el turismo comunitario.

Los proyectos turísticos comunitarios la mayoría de las veces son proyectos ecoturisticos por lo existen pocos especialistas en evaluación y seguimiento de estos tipos de proyectos.

Estos proyectos van enfocados principalmente a mejorar la calidad de vida de las personas que habitan la comunidad por lo que es importante comprender que la calidad de vida es el bienestar social general de los individuos y las sociedades.

Rosa Herminia Suárez Chaparro (2010) en su ponencia “Proyectos turísticos comunitarios: una alternativa para mejorar la calidad de vida” en la conmemoración del Día Mundial del Turismo 2010 en Ciudad Juárez Chihuahua menciona la situación de los proyectos turísticos comunitarios a nivel de grupos ya sea como comunidades ejidales, comunales o rurales, enlistándolos de la siguiente forma:

- Pocos ejemplos de empresas comunitarias exitosas o rentables (social, ambiental y económico).
- Sobredimensionada la expectativa de mejoramiento en las condiciones de vida. Consideran que a corto plazo obtendrán ganancias.
- Conceptualización y formulación de proyectos con escasa o ninguna asistencia técnica especializada.
- Prevalece la improvisación ante la falta de capacitación.
- Vulnerables ante su desconocimiento y falta de información sobre la actividad.
- Desconocimiento sobre cómo, dónde y a quién vender sus servicios turísticos.

Con esta información se puede comenzar a comprender el duro camino que enfrentan las empresas comunitarias para poder crecer y consolidarse.

Como se mencionaba principalmente las empresas turísticas comunitarias optan por realizar actividades de ecoturismo pero también se realizan actividades de turismo de aventura y turismo rural.

En ocasiones los emprendedores turísticos se insertan en la actividad considerando tan solo los recursos naturales y culturales con los que cuentan sin prestar atención a los demás factores que influyen en la actividad turística como la falta de infraestructura, la lejanía entre otros. Tampoco realiza estudios para conocer el perfil del turista y así poder dirigir mejor su producto a un segmento de mercado, así también no se consideran como parte de una cadena productiva o de una ruta turística por lo que trabajan de manera aislada haciendo más difícil comercializar sus productos y servicios.

Existen algunos aspectos a considerar para el funcionamiento eficiente de la empresa como involucrar a la gente de la localidad esto permite que los ingresos se queden en la comunidad, generando mayor beneficio, promoviendo el rescate de la cultura, los conocimientos locales y la conservación de los recursos naturales. También estar constituidos bajo cualquiera de las diferentes formas jurídicas para cumplir con requerimientos fiscales y administrativos.

Para poder elaborar el producto turístico es importante considerar que debe estar constituido por los atractivos, las actividades, equipamiento e instalaciones y la comercialización.

Es importante mencionar que las empresas turísticas comunitarias deben de recibir una capacitación especializada en diferentes temas desde primeros auxilios, guías interpretes hasta en administración y contabilidad.

Deberán trabajar con estrategias de comercialización tener las instalaciones y el equipamiento adecuado, usar preferentemente ecotecnologías.

Todo esto con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la comunidad así como la satisfacción plena del turista.

2.14 Producto Turístico

De acuerdo con la Secretaria de Turismo (SECTUR) el producto turístico es un sistema de componentes tangibles e intangibles ensamblados, capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades, que satisfacen sus necesidades, otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral.

En él se pueden se realizan actividades y se obtienen experiencias, en todo producto turístico podemos encontrar recursos y atractivos; servicios y organización; infraestructura y equipamiento, dándonos cuenta de la necesidad de esta integración para la llegada y permanencia del turista, es decir que el producto turístico va implicar una integración de una serie de elementos para volver las empresas más competitivas a nivel regional, nacional e internacional.

Todo producto debe ser consumido en el mismo lugar donde se produce por lo que es importante tomar en cuenta para esto que los productos deben ser accesibles es decir que el cliente a poder llegar a ellos, deben poder comercializarse es decir que sean de fácil compra, estos productos siempre deben estar orientados a generar beneficios y la satisfacción del cliente.

Los productos pueden darse en segmentos especializados, es decir podemos enfocar nuestros productos a turismo cultural, de negocios, ecoturismo, y todo aquel tipo de turismo especializado, considerando de cuáles son las condiciones físicas del sitio para determinar la actividad turística a desarrollar, así como identificar la población que suministrará de turistas.

2.15 Mercadotecnia Turística

Bigné et al (2000) definen a la mercadotecnia como un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros.

La mercadotecnia en la actualidad se enfoca también en las relaciones para atraer, mantener e intensificar el contacto con el cliente, debido a esto es que la filosofía de la organización va dirigida totalmente a generar la satisfacción del cliente.

Posee un proceso el cual debe estar planificado tomando en cuenta los aspectos como producto, precio y comercialización y distribución, buscando satisfacer las necesidades de la organización y del cliente.

La planeación de la mercadotecnia tiene orientación principalmente hacia la producción, hacia la venta y al cliente.

El marketing en los servicios toma en cuenta cuatro características como son la intangibilidad, el carácter indisociable, la variabilidad y el carácter perecedero. Cuando se habla de intangibilidad es porque en la industria del turismo la mayoría de los productos que se venden son experiencias, por lo que el cliente no sabe lo que va a recibir hasta que lo consume, por lo que es necesario que al cliente se le dé información y confianza del servicio que está pagando. Su carácter indisociable refiriéndose a que el cliente y los empleados forman parte del producto, la empresa forma a ambos para que utilicen de manera adecuada los servicios, y el resultado se verá reflejado en la satisfacción del cliente. Otra característica es la variabilidad debido a que los productos o servicios se producen consumen y simultáneamente, esta variación se ve reflejada en la calidad, así por ejemplo para que no exista algún problema se realizan descripciones del producto o servicio, así el cliente tendrán una idea de lo que recibirán y si coincide volverá. Con respecto a su carácter perecedero los servicios no se pueden almacenar por lo que la gestión de la capacidad y la demanda son importantes para el éxito de la empresa.

2.15.1 La Gestión para Empresas de Servicios

Por ser empresas de productos intangibles necesitan de varias estrategias de mercadotecnia, no solo debe ser hacia los clientes (marketing externo) sino que también debe ser con los empleados (marketing interno) y durante la prestación del servicio (marketing interactivo).

Kotler et al (2004) los definen de la siguiente forma:

- El marketing interno significa que la empresa de servicios debe formar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto directo con el

cliente y a todo el personal de servicios de apoyo, para trabajar en equipo y poder ofrecer satisfacción al cliente.

- El marketing interactivo basa la calidad percibida del servicio en la calidad con que se produzca la interacción comprador-vendedor durante la prestación del servicio. En los servicios, la calidad depende tanto del que ofrece el servicio como de la calidad de la entrega.

Debido a que las innovaciones en los servicios son fácilmente copiables es difícil diferenciarse por largos periodos lo que puede ayudarlos a distinguirse de otras empresas por el personal que tiene contacto con los clientes y en la calidad continua que presentan sus servicios.

La calidad en los servicios busca que no se pierdan clientes a diferencia de otras industrias que buscan no generar desperdicios, así también en los servicios es importante saber reaccionar y solucionar los errores que se hayan cometido. La empresa puede crear estándares de calidad siempre y cuando no se prive al cliente de un servicio personalizado.

El éxito en la gestión se verá reflejado en satisfacer las necesidades del cliente, para que su experiencia sea grata influyen elementos como la promoción, el aspecto del empleado y las características físicas de la empresa, a esto se le denomina hacer tangible el producto.

Hacer tangible un producto puede ser desde su promoción un ejemplo es un folleto donde se describe un servicio y se colocan fotografías donde se demuestre que si existe, en el caso de servicio de alimentos pueden realizarse muestras donde el cliente podrá degustar un poco de lo que se prepara en la empresa, otra forma de promoción son los comerciales el cual debe ser apropiado para la imagen de la empresa ya que es el primer contacto con el cliente potencial.

2.15.2 El Proceso de la Comunicación

La comunicación es aquella que se da entre la empresa y el cliente, los medios pueden ir desde los más tradicionales como el periódico como puede ser con el uso de la tecnología. Cuando se habla de una comunicación integral es de vital importancia que se tomen en cuenta aspectos como la publicidad, la promoción de venas, las relaciones públicas y venta personal.

Kotler et al (2004) señala que existen seis pasos para desarrollar la comunicación efectiva:

- Identificar al público objetivo: son aquellos que toman la decisión de compra o los que influyen en ella, puede estar constituido por individuos, grupos, público especial o público en general.

- Determinar el objetivo de la comunicación: se debe decidir qué respuesta se busca, saber en qué fase del proceso de decisión está el público objetivo en relación con el producto y hasta qué estadio necesita moverlo.

- Reconocimiento: ser capaz de calibrar el grado de reconocimiento por parte del público objetivo del producto o la organización, fomentarlo lleva su tiempo.

- Conocimiento: se busca que el cliente no solo reconozca el producto o la empresa sino que sepa un poco más como la localización, alguna característica del producto, una característica importante de la empresa, etc.

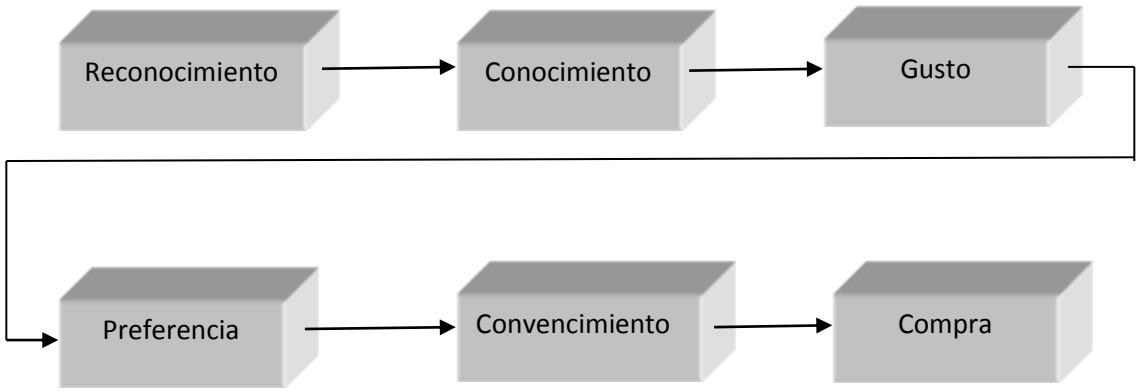
- Gusto: descubrir que sentimiento tiene el cliente con respecto al producto, realizando campañas que fomente sentimientos agradables.

- Preferencia: se debe fomentar la preferencia del consumidor a través de la promoción de sus ventajas, mencionando su calidad, el valor, la actuación y otras características del producto

- Convencimiento: convertir las actitudes favorables en convencimiento porque la convicción está estrechamente ligada a la compra.

- Compra: diseñar acciones que lleven al cliente a la fase final.

Fig. 3 Estados de decisión del comprador



Fuente: Kotler et al (2004)

2.15.3 Herramientas en las Relaciones Públicas

Kotler et al (2004) menciona a las relaciones públicas como el proceso gracias al cual creamos una imagen positiva y una preferencia de marca mediante la intervención de un tercero.

Las principales herramientas en las relaciones públicas del marketing pueden ser las publicaciones (folletos, artículos, materiales audiovisuales, boletines de noticias y revistas), acontecimientos (conferencias de prensa, seminarios, excursiones, exposiciones, sorteos, aniversarios y patrocinios deportivos y culturales) dirigidos al público objetivo, noticias (noticias favorables sobre la empresa, sus productos y sus empleados), declaraciones públicas, actividades de servicio público e identidad de la imagen visual y la presentación.

2.16 La Sustentabilidad en el Turismo

2.16.1 El Desarrollo Sustentable

Este concepto nace a partir de la gran degradación ambiental que existe en la actualidad principalmente en los países desarrollados, entonces se habla de la protección del medio ambiente y también del derecho de los pueblos

Chávez (2009) define al desarrollo sustentable como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Esto nos da una idea de la importancia de proteger los intereses de las generaciones futuras, esto es pensando en que tengan el derecho de disfrutar de las mismas cosas que las generaciones presentes y con la misma calidad, se habla mucho de ello y a pesar de ser algo tan buscado por la humanidad existen aún poblaciones y naciones que no hacen esfuerzos por garantizarlo. Cuando hablamos de sustentabilidad es importante tomar en cuenta tres aspectos el ambiental, social y económico.

México posee una gran diversidad de plantas y animales gracias a su ubicación geográfica, trayendo consigo una riqueza natural, así como la naturaleza no ve fronteras tampoco lo hace la contaminación por lo que es importante que el viaje y las actividades de turismo tengan un bajo impacto sobre el medio ambiente reduciendo también el consumo de los recursos naturales.

En la sustentabilidad no solo es el aspecto ambiental el que importa sino también el aspecto económico y el social, algunos aspectos importantes que dificultan la puesta en marcha de proyectos equilibrados son: el peso de la historia turística y la economía; el mito del turismo como actividad no agresiva; las expectativas desarrollistas que el turismo suscita; y la dificultad de conciliar los deseos de la demanda, la oferta y la conservación de los recursos turísticos. Por eso en varias ocasiones menciona que el turismo equilibrado podría parecer un concepto deseable y difícilmente real. (López y Lara 2005)

Con la aparición del turismo de masas se desato un turismo sin control, donde no existía la planificación territorial, el cual necesito de mayores infraestructuras de transporte y de alojamiento.

En muchos lugares surge el turismo como una oportunidad de desarrollo y prosperidad principalmente en zonas pobres, considerado este como un remedio a sus males, pero la realidad es que no se ha cumplido con todo lo esperado y los beneficios han sido pocos. Al hablar de turismo sostenible o sustentable es importante primero hablar de las buenas relaciones y los intereses en común que deben existir entre turistas y lugareños, en segundo hablar de cómo los ingresos repercutirán en las empresas y en las familias que habitan el lugar turístico, y el tercero tendrá que ver con los recursos naturales y culturales del sitio donde el turista debe estar consciente de que está consumiendo una cantidad de recursos, por lo que deberá ser respetuoso con la preservación y el desarrollo medioambiental.

Meyer (2002) señala que el turismo sostenible es un promotor para la creación de una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas que tienen una gran dispersión geográfica, bajos niveles de inversión y una alta participación de recursos humanos y generación de valor agregado, así a niveles de regiones y países genera empleo, divisas e inversiones, en niveles de creciente importancia en el marco del desarrollo económico y social de esos países.

Un aspecto importante y muchas veces olvidado es que el turismo promueve la amistad y el respeto entre los pueblos, así como acciones concretas de integración y paz entre los países.

La actividad turística se desarrolla por la existencia de atractivos naturales, culturales y de otro tipo, por lo que es importante que se encuentren en óptimas condiciones, debido a esto es importante señalar que el turismo no debe agotarlos, reducirlos o modificarlos sustancialmente.

El desarrollo sustentable es lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales, y en relación con el turismo no importa el tipo de turismo se debe buscar este equilibrio.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CASO

3.1 Antecedentes Históricos de la Empresa

La idea original consistía en un criadero de trucha para vender a restaurantes de la zona esta idea inicio por parte de los hermanos Lucio y Pedro Barrientos Martínez, proponiendo la idea a familiares y amigos para formar una organización y Don Lucio ofreció donar un terreno para construir los estanques cerca al rio de la comunidad, con lo cual más de veinte personas iniciaron con la organización productora de Truchas Arcoíris, oficialmente iniciaron en febrero del año 2002 iniciaron la búsqueda de apoyo por parte de diferentes instituciones en el estado de Veracruz acudiendo a la ciudad de Xalapa pero dijeron que no iba a funcionar debido a que el clima no era adecuado para el desarrollo de estos peces. De manera no oficial recibieron apoyo por parte del responsable del criadero de trucha arcoíris de la localidad de Apulco que pertenece al municipio de Zacapoaxtla, Puebla dándoles crías de trucha y asesoría en cuanto a la producción de la misma.

Recordemos que la idea de la organización era producir trucha para surtir a restaurantes de la zona, pero tuvieron el inconveniente de que la trucha sobrepasó el peso requerido por los restauranteros por lo que ya no pudieron venderla de manera improvisada construyeron un comedor y venderla de manera directa al comensal.

Una vez iniciado el comedor todos los miembros se repartieron en equipos y comisiones para laborar pensando en la idea de no contratar a nadie y autoemplearse.

Con la idea de buscar apoyos gubernamentales se constituyeron legalmente como Sociedad de Producción Rural considerando que era la modalidad que más les convenía pero nunca pudieron acceder a algún apoyo ya que les era muy difícil cumplir con todos los requerimientos como por ejemplo nunca lograron obtener la concesión del uso del agua por parte de Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). Así los únicos financiamientos adquiridos fueron por parte de Foundation for

International Community Assistance (FINCA) Sociedad Anónima de Capital Variable quien les proporcionaba créditos de doscientos mil pesos con intereses del dieciocho por ciento anual, dinero que era pagado por cooperación de los miembros de la organización y no por las utilidades percibidas.

Un hecho que marcó a la empresa aproximadamente al año de su iniciación fue la quema de sus instalaciones hecho que se reportó a las autoridades del municipio pero no se encontraron culpables aunque hubieron sospechas, lo cual fue un duro golpe ya que no contaban con ningún tipo de seguro porque lo que tuvieron que iniciar de nuevo. En fechas posteriores la mayor parte de los integrantes presentaron leves síntomas de envenenamiento lo cual también causó inestabilidad por el atentado hacia la organización.

Otros desastres que marcaron a la institución en dos ocasiones fue la entrada de huracanes o fuertes tormentas tropicales que ocasionaron el crecimiento del rio aumentando demasiado su cauce provocando la mortandad de trucha así como la desaparición del puente que comunicaba al restaurante, trayendo consigo la necesidad de invertir de nueva cuenta.

Posteriormente inició con la construcción de juegos para niños, una cabaña para hospedaje y se adquirió tiendas de campaña pensando en la renta y obtener ingresos por parte de alojamiento idea no originada por los integrantes de la organización sino que fue algo que los mismos turistas pedían, con lo cual si llegaron a tener personas en campamento.

La Secretaria de Turismo del Estado de Puebla hizo a la empresa la recomendación de hacer mayor publicidad por lo que iniciaron con la creación de una cuenta en Facebook, trípticos, lonas y tarjetas.

Fueron invitados por parte de empresarios turísticos de Hueytamalco a formar un corredor turístico oportunidad que no pudieron tomar ya que no contaron con suficientes recursos financieros para hacer frente a las necesidades que se presentaban.

Cabe resaltar que de los más de veinte miembros que iniciaron la organización que poco a poco entro al sector turístico terminó con solo 8 miembros, fueron retirándose a lo largo de los años de vida de la empresa.

La empresa cerró actividades en el año 2012.

3.2 Determinación de Instrumentos de Recopilación de Información

3.2.1 Entrevista

Con la entrevista a los socios de la empresa se pretende observar las siguientes variables:

- Negligencia
- Fraude
- Falta de experiencia en el ramo
- Falta de experiencia administrativa
- Desastres naturales

A continuación se muestra el cuestionario que se aplicó a cada uno de los miembros. Es importante mencionar que dicho cuestionario fue respondido durante una entrevista que también permitió observar las reacciones de las personas así como fue aportada más información de la que se estaba solicitando.

3.2.2 Cuestionario Piloto

Análisis de causas de cierre de microempresas turísticas comunitarias

Caso: Truchas Nixtamalapa S.R.P. de R.L.

BUENOS DÍAS (BUENAS TARDES)

Me encuentro haciendo una entrevista con el propósito de conocer las causas que dieron motivo al cierre de esta empresa que colaborarán a la realización de mi tesis de maestría y para ello le pediría fuera tan amable de contestar unas preguntas, la información será manejada con estricta confidencialidad.

1. ¿Conoce el concepto de administración?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

2. ¿Ha administrado una empresa u organización?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

3. ¿Sabe que es liderazgo?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

4. Durante el inicio y desarrollo de su empresa, ¿hicieron estudios para conocer los gustos de los clientes?

   a) sí b) Parcialmente c) No

5. ¿Tomaban en cuenta las quejas y sugerencias de sus clientes?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

6. ¿Hubo repartos de utilidades de la empresa?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

7. ¿Los integrantes de la empresa contribuyeron al desarrollo de la misma?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

8. ¿Es una ventaja que los integrantes de la empresa sean familiares?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

9. ¿Tenían medidas de previsión para hacer frente a las contingencias a desastres naturales?

   a) Sí b) Parcialmente c) No

10. ¿Se aplicó el reglamento interno conforme a lo que estaba establecido en él?

    a) Sí b) Parcialmente c) No

11. De la siguiente lista seleccione la respuesta que considere que fue el factor que más contribuyó al cierre de la empresa.

    a) Desastres naturales.
    b) Falta de comercialización
    c) Mala Organización.
    d) Problemas familiares.
    e) Otro, mencione cuál_____

3.3 Población Universo

Hernández et al (2010) señalan que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Los integrantes de la organización que dieron inicio y terminaron son:

- Lucio Barrientos Martínez
- Aurora Juárez Barrientos
- Luis Juárez Barrientos
- Celia Martínez Barrientos
- Agustín Guzmán Castorena
- María Elena Camacho Martínez
- Evelia Camacho Martínez
- Carmen Rodríguez Gabriel

Siendo familiares directos seis de los integrantes de la empresa, un familiar político y solo un integrante ajeno totalmente a la familia.

En cuanto a su nivel escolar:

Dos socios con licenciatura en educación telesecundaria y en enfermería; dos socios con carrera técnica en secretaria y enfermería; dos socios con estudios a nivel medio superior y dos integrantes con estudios a nivel básico.

3.4 Gráficas del Cuestionario Aplicado

Una vez aplicado el cuestionario a los ocho integrantes de la organización se logró obtener los siguientes resultados. Si otorgamos valor a los resultados obtenidos es decir que la opción “A” es la de mayor valor ya que es la que da mayor valor positivo a las preguntas y la opción “C” es la opción negativa, que sin embargo podría

describir claramente cuáles fueron las causas que los integrantes de la empresa consideran que contribuyeron al cierre de la empresa.

Sí (3)

Parcialmente (2)

No (1)

Otorgar el valor antes mencionado (3, 2 y 1) nos permitirá identificar que el valor más alto se localizará en la respuesta favorable por lo que veremos rápidamente en cual se encontraba bien la empresa y la pregunta con valor más bajo indica la respuesta más veces elegida y que tiene un valor negativo es decir que afecto fuertemente a la empresa.

En el caso de la pregunta número 11 se tabula de manera diferente debido a que se podrán ver las opciones elegidas por los integrantes de la empresa donde de acuerdo a su percepción se encuentran las opciones que más contribuyeron a que la empresa cerrara.

Evaluación de las respuestas obtenidas con las entrevistas preguntas de la 1 a la 10.

Tabla II Frecuencias

	Frecuencias			
Preguntas	a (3) Sí	b (2)Parcialmente	c (1) No	Total
1	18	4	0	22
2	9	6	2	17
3	24	0	0	24
4	0	8	4	12
5	9	10	0	19
6	0	0	8	8
7	3	14	0	17
8	0	4	6	10
9	0	2	7	9
10	0	6	5	11

Fuente: Elaboración propia

Tabla III Respuesta número 11

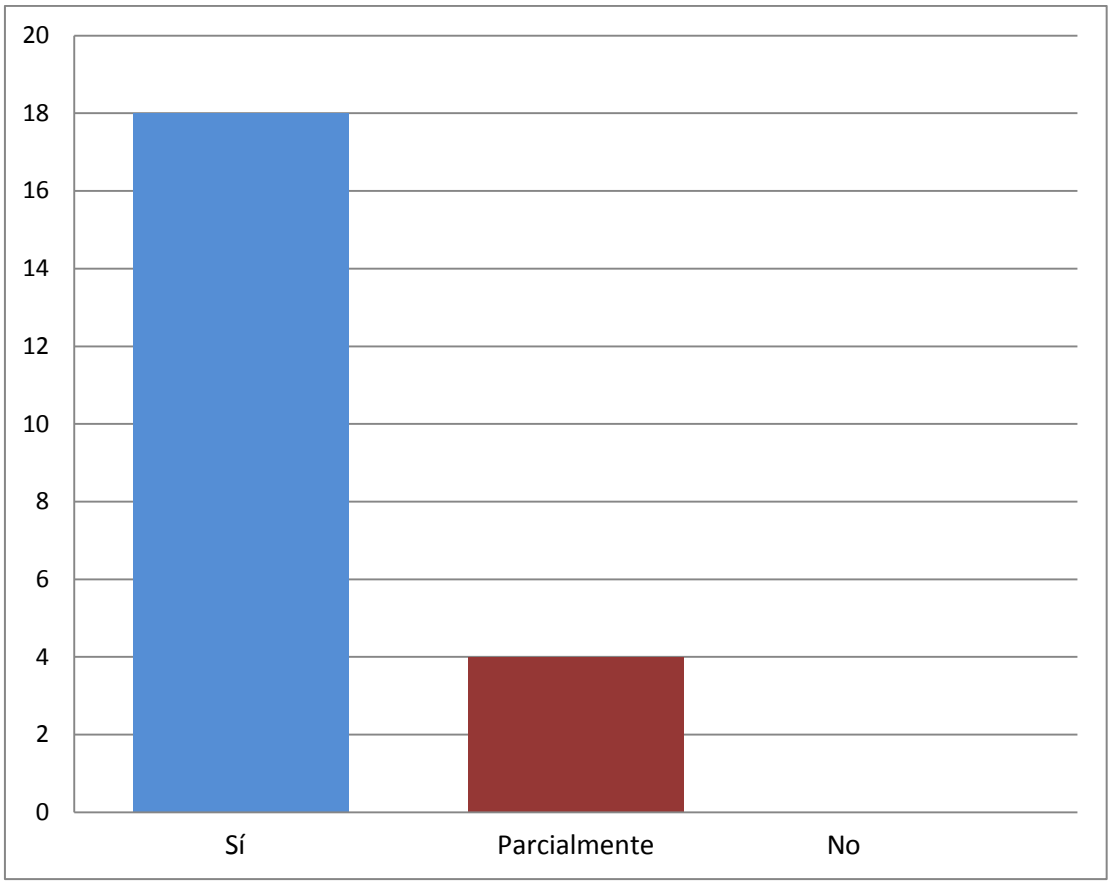
Factor que más contribuyó al cierre de la empresa.	Número de veces seleccionada la respuesta
a) Desastres naturales	2
b) Falta de comercialización	2
c) Mala organización	3
d) Problemas familiares	1
e) Otro	0

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Presentación Gráfica de Resultados

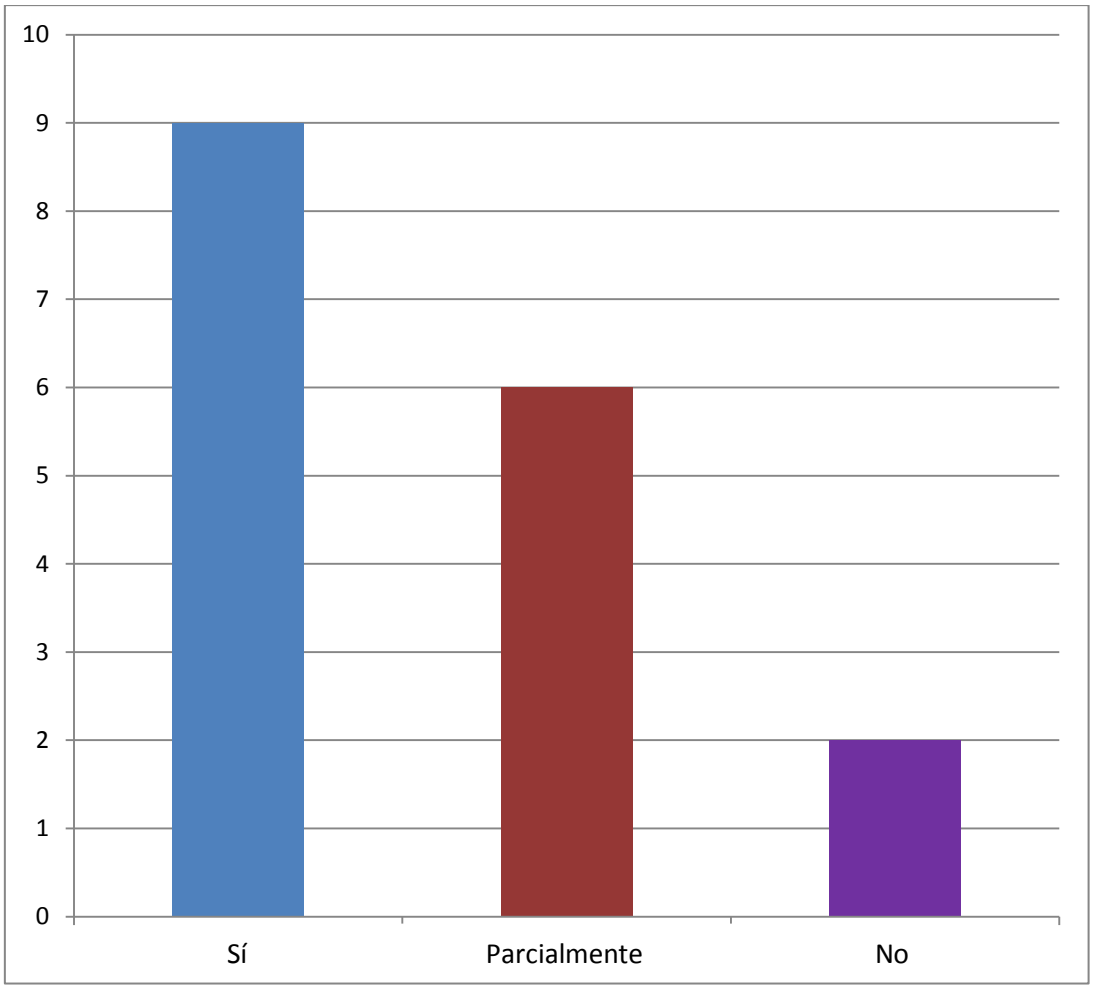
Graficas por pregunta

1. ¿Conoce el concepto de administración?



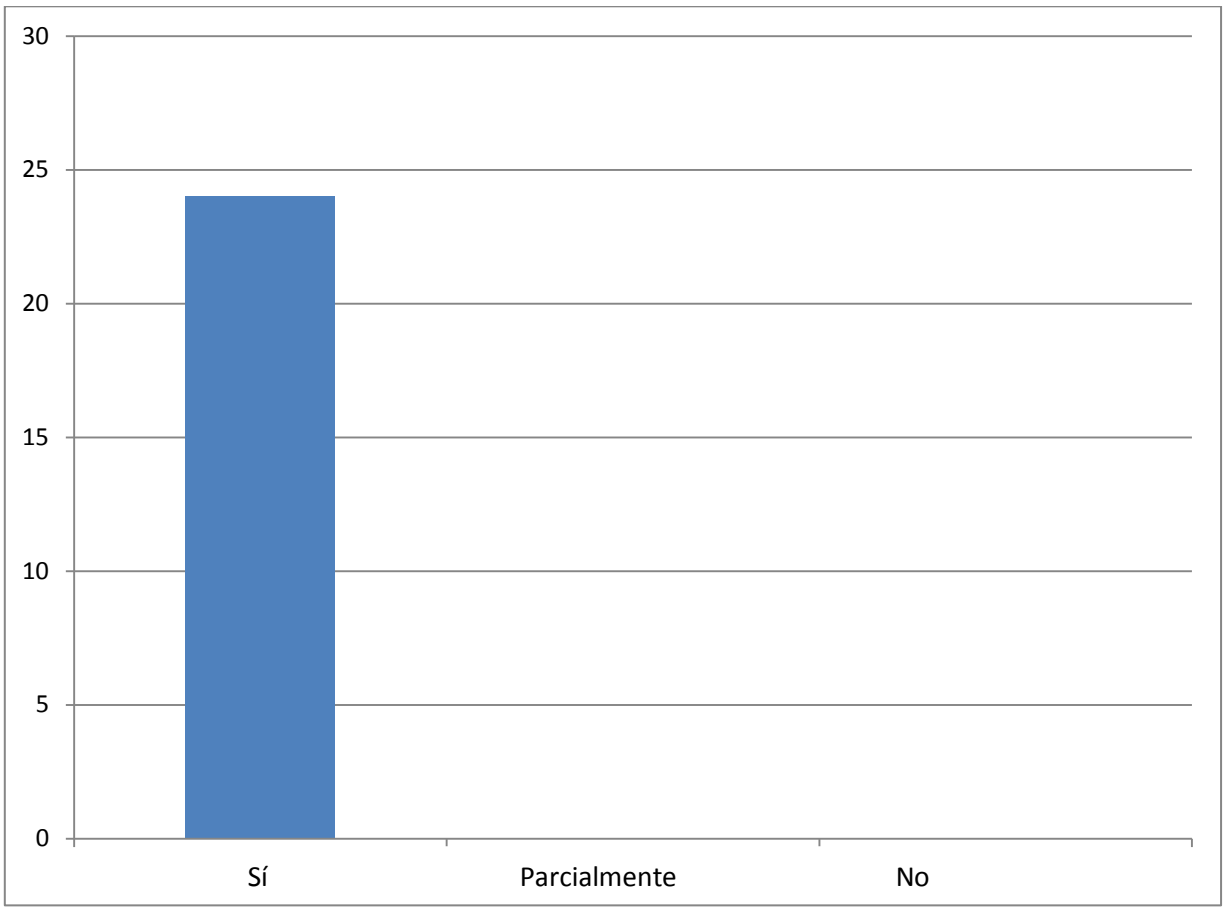
Ninguno de los integrantes de la empresa menciono desconocer el concepto de administración y la mayoría considera que lo conoce perfectamente.

2. ¿Ha administrado una empresa u organización?



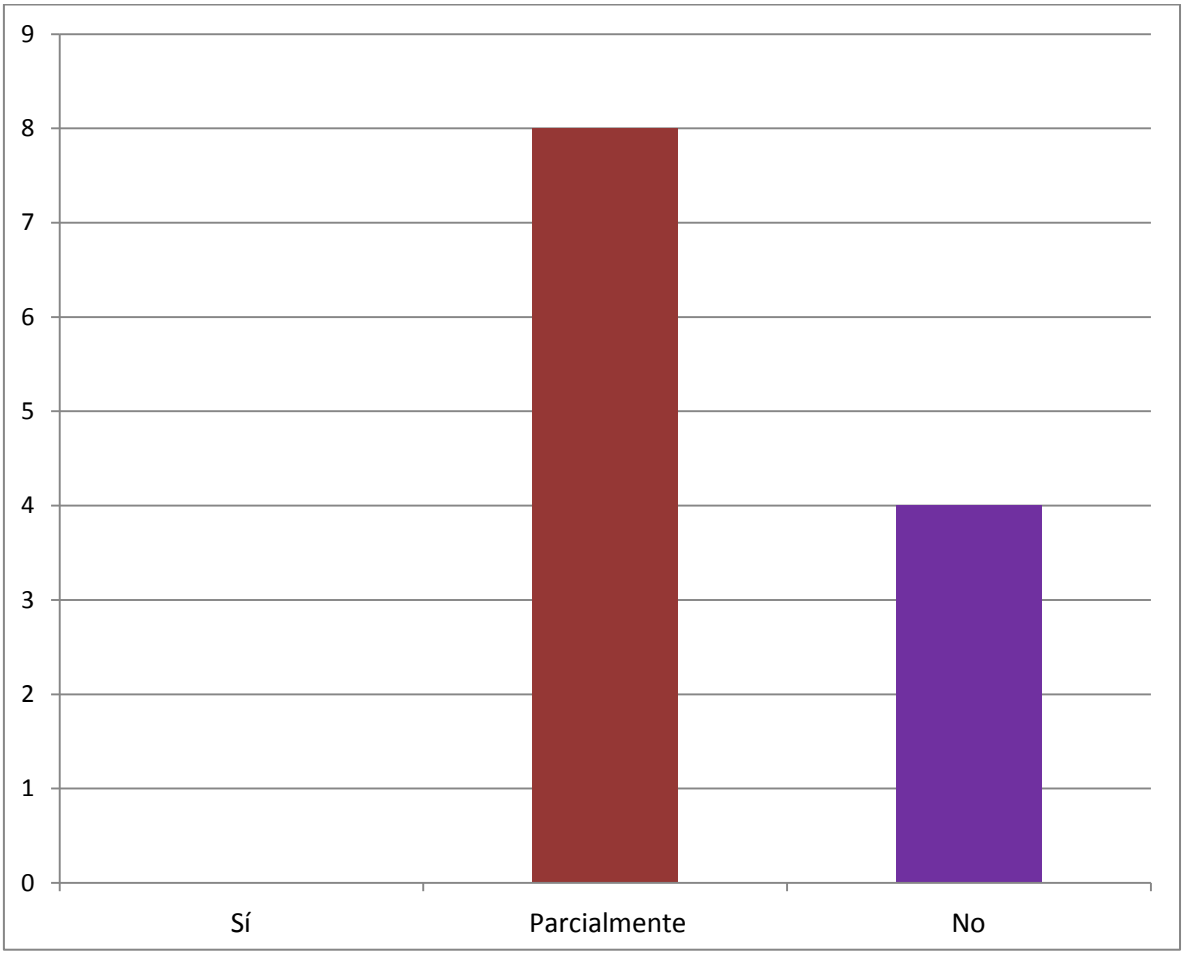
Solo dos de los ocho integrantes no ha administrado ningún tipo de empresa y los demás han administrado microempresas.

3. ¿Sabe que es liderazgo?



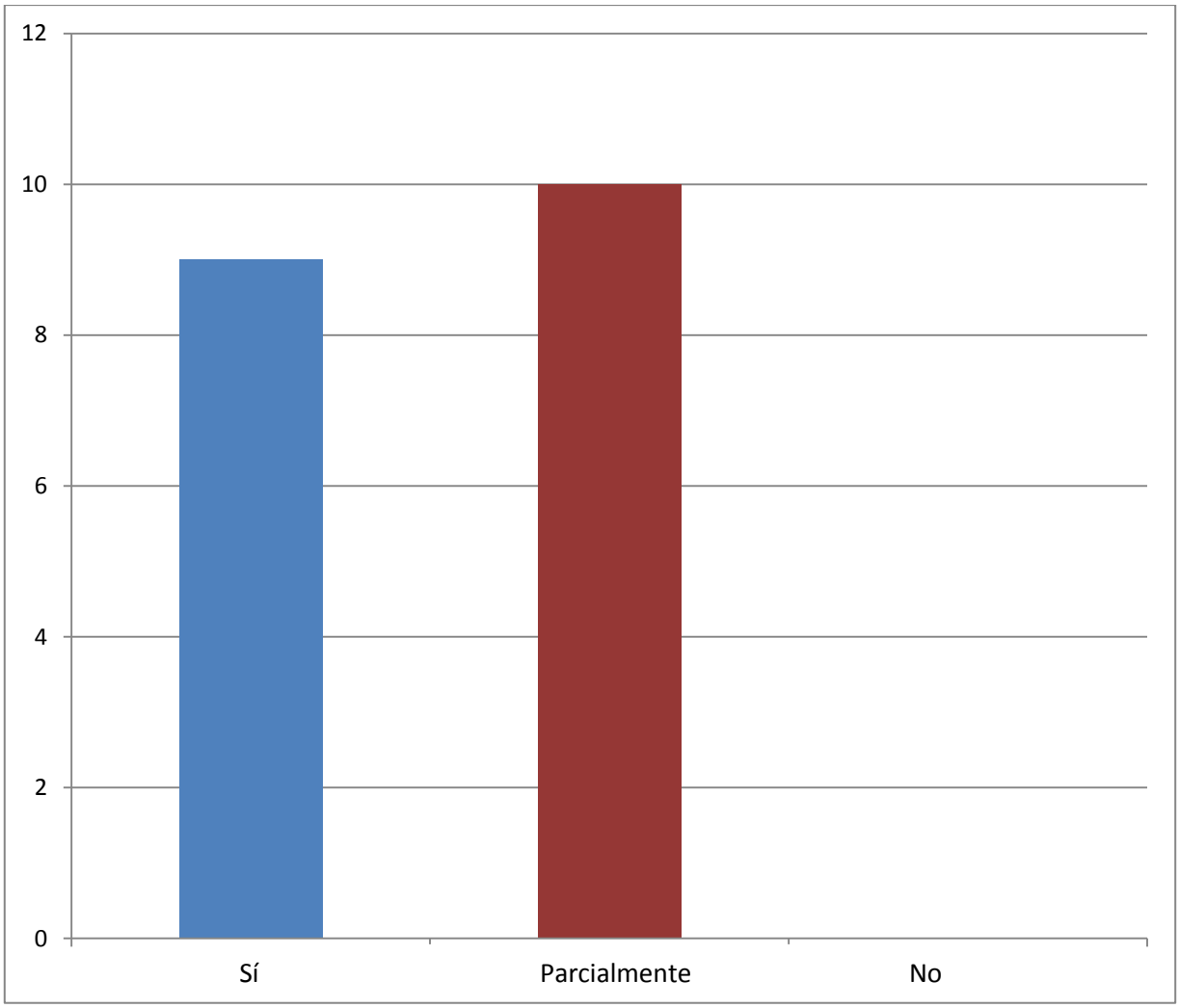
Los ocho integrantes se dicen saber que es el liderazgo e incluso identifican a los líderes del grupo.

4. Durante el inicio y desarrollo de su empresa, ¿hicieron estudios para conocer los gustos de los clientes?



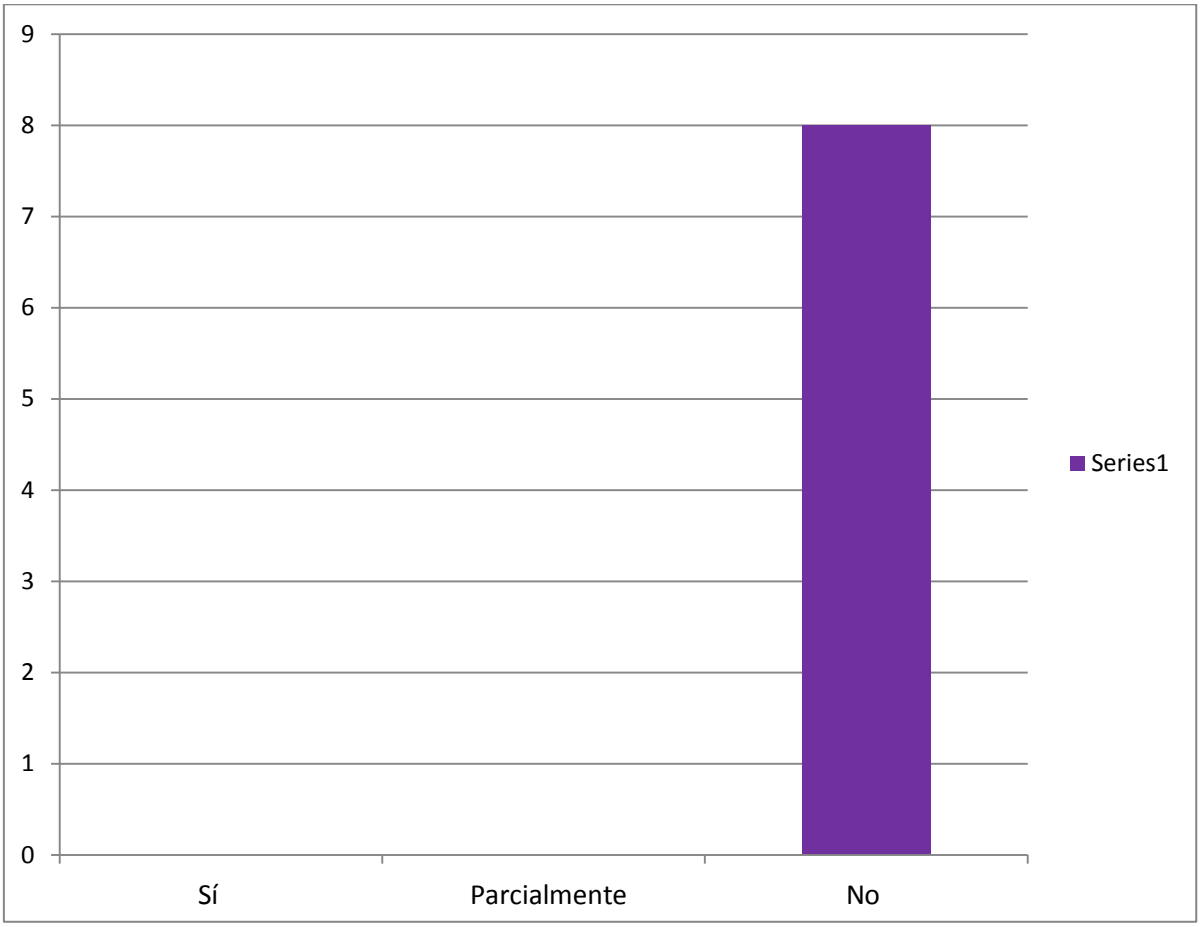
Mencionan haber realizado algún tipo de estudio pero ninguno fue a fondo y los resultados no siempre fueron tomados en cuenta para la mejora, y una minoría dice nunca haber realizado nada para conocer los gustos de los clientes.

5. ¿Tomaban en cuenta las quejas y sugerencias de sus clientes?



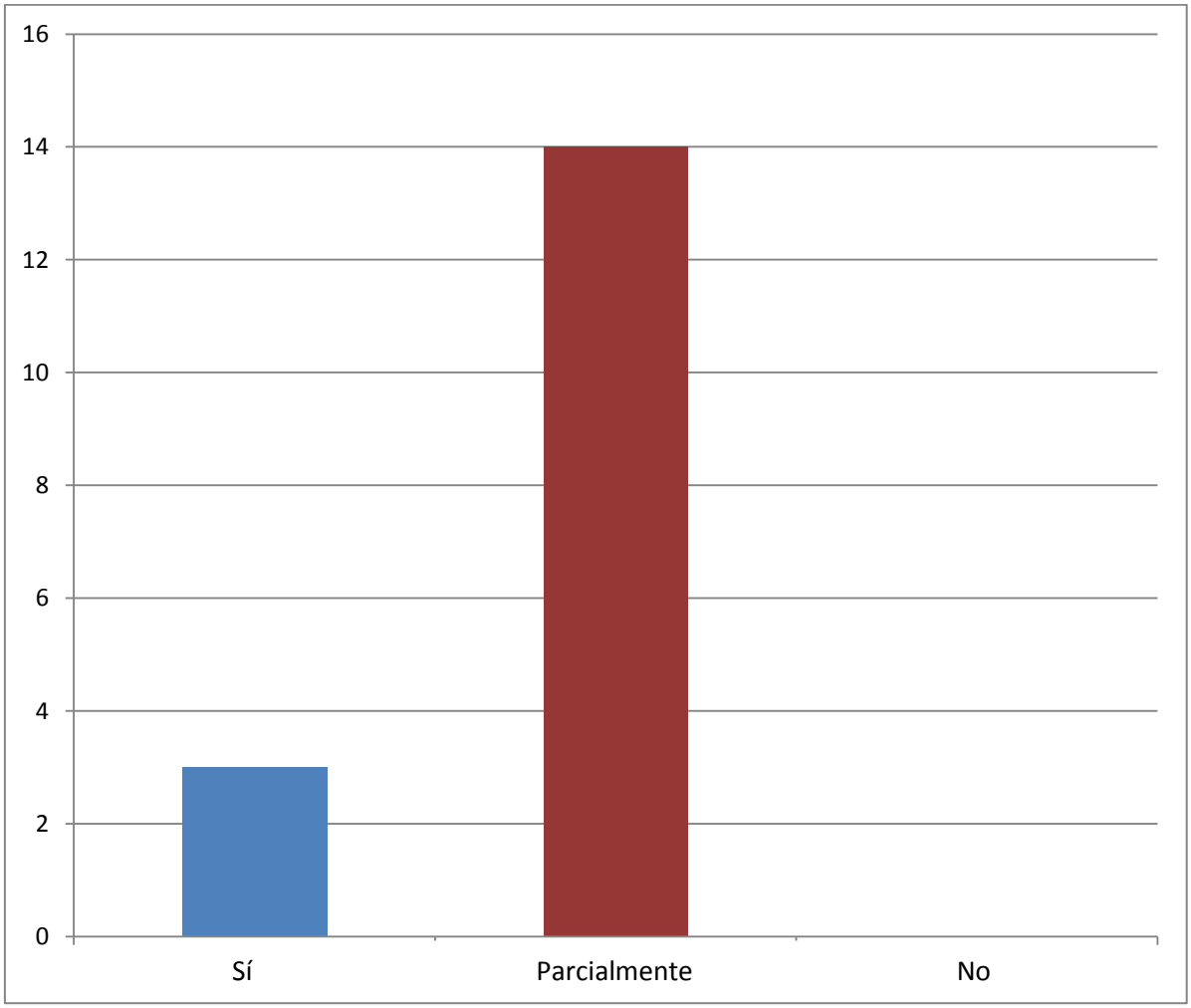
Todos mencionan haber tomado en cuenta las quejas y sugerencias de los clientes pero la mayoría de ellos dice no haber sido de todo aplicadas para la mejora continua.

6. ¿Hubo repartos de utilidades de la empresa?



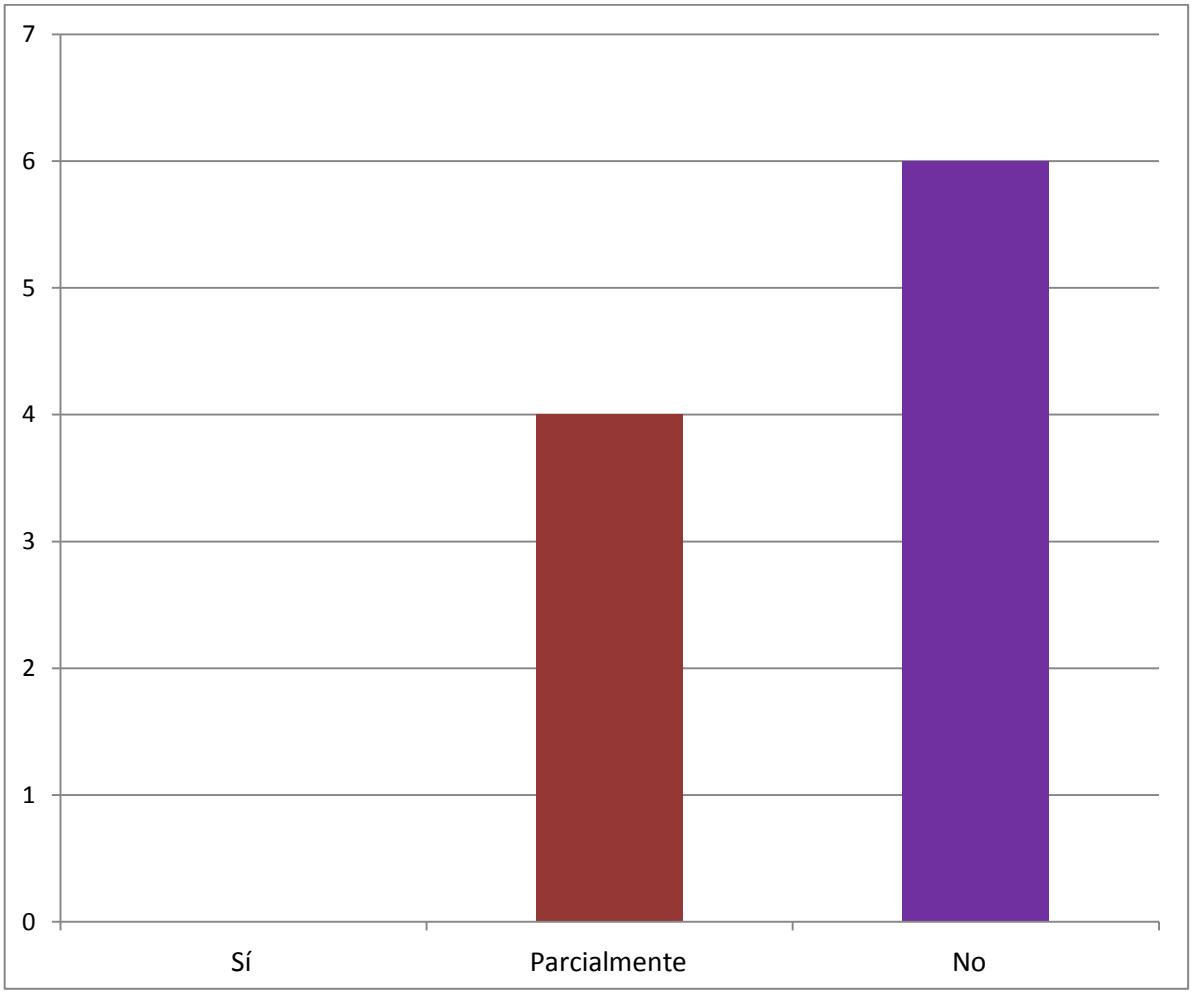
Todos mencionan que nunca se repartió nada ya que lo que se obtenía se volvía a invertir debido a que existían diferentes pérdidas o gastos que realizar.

7. ¿Los integrantes de la empresa contribuyeron al desarrollo de la misma?



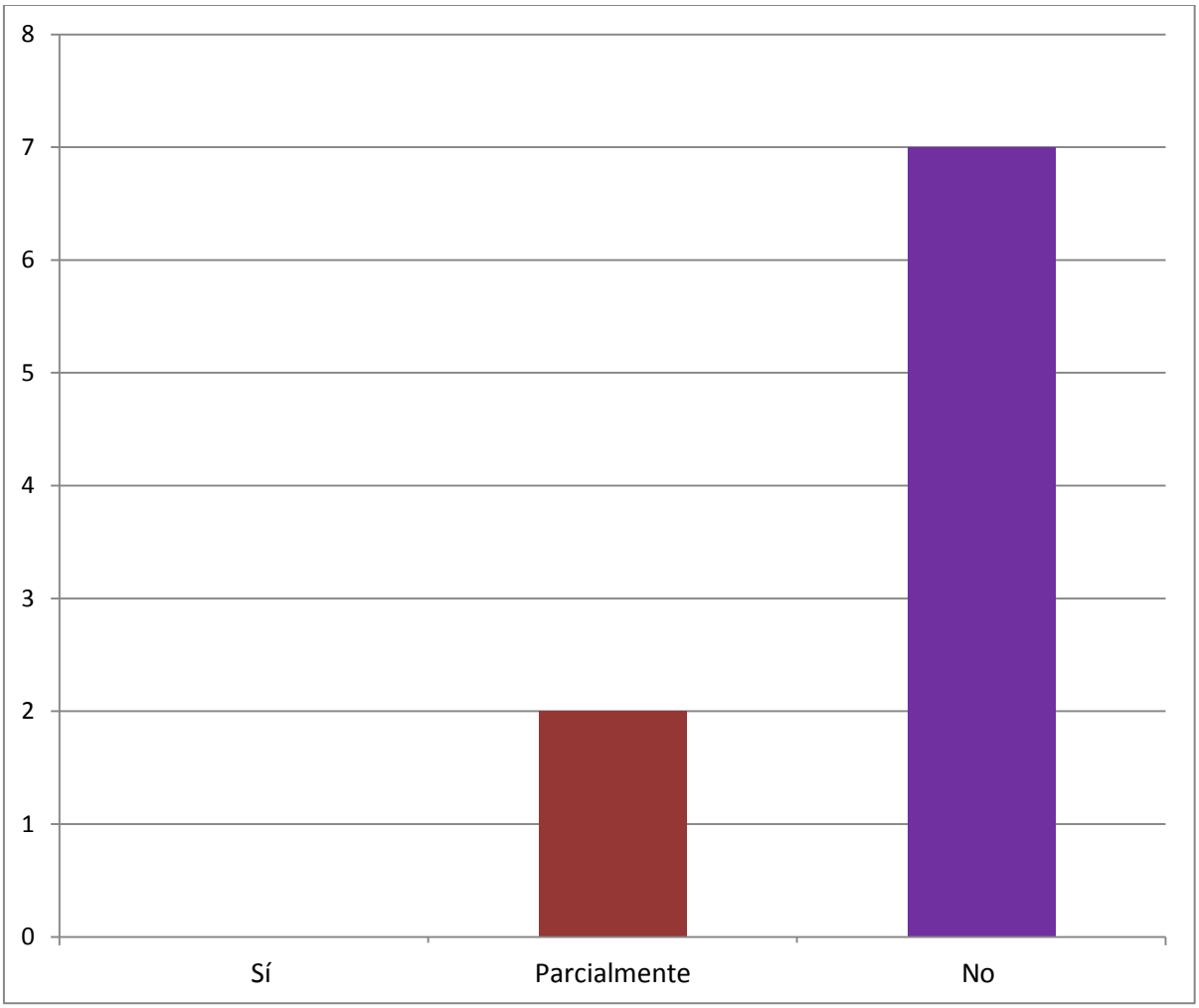
La mayoría considera que no todos colaboraron con el mismo compromiso, al igual mencionan que algunos solo participaban con entusiasmo al inicio de la empresa pero conforme avanzaba el tiempo perdieron interés en seguir colaborando con el mismo entusiasmo.

8. ¿Es una ventaja que los integrantes de la empresa sean familiares?



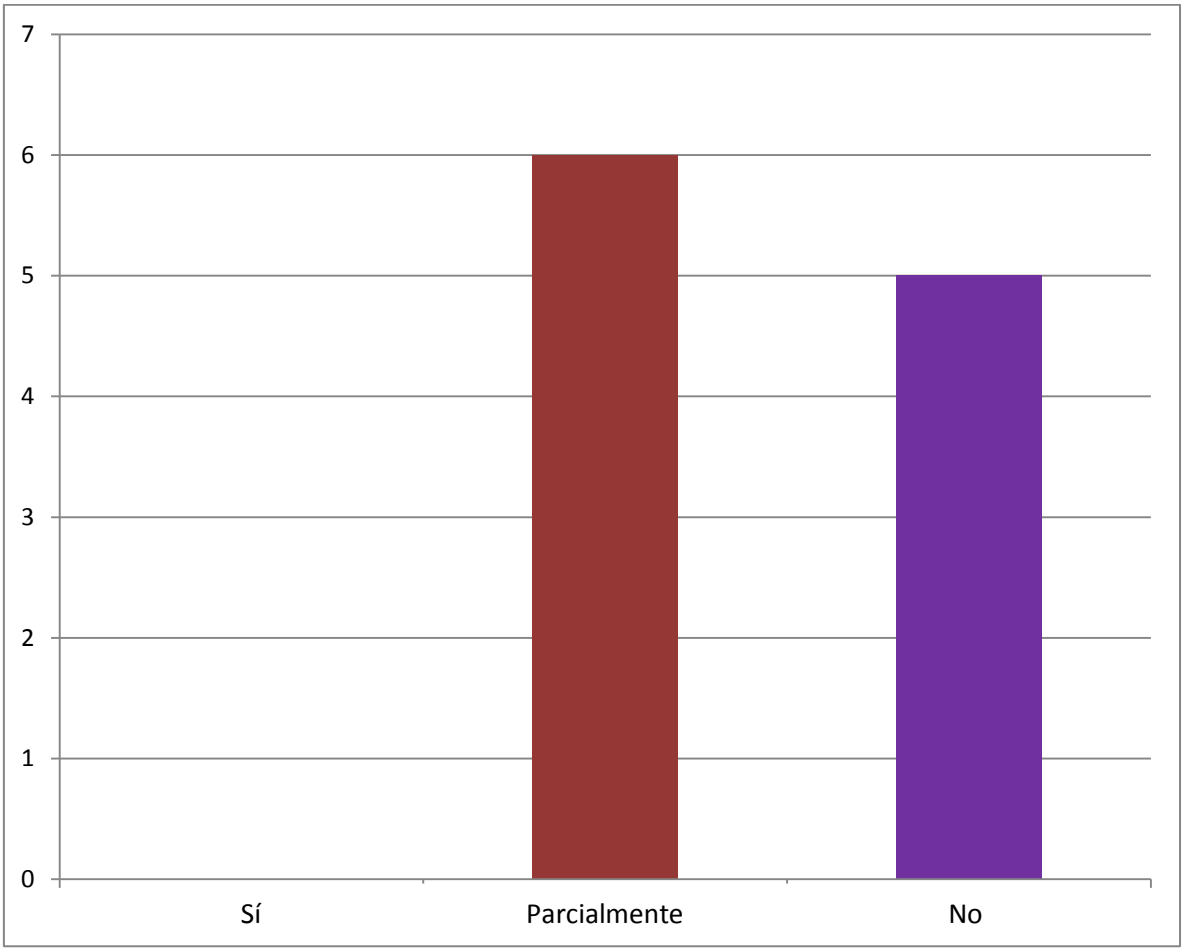
En conclusión no ven que sea una ventaja que los integrantes de la empresa sean familiares ya que esto consideran ha agravo los problemas que presento la empresa por convertirlos en problemas familiares lo cual ha dificultado la toma de decisiones.

9. ¿Tenían medidas de previsión para hacer frente a las contingencias a desastres naturales?



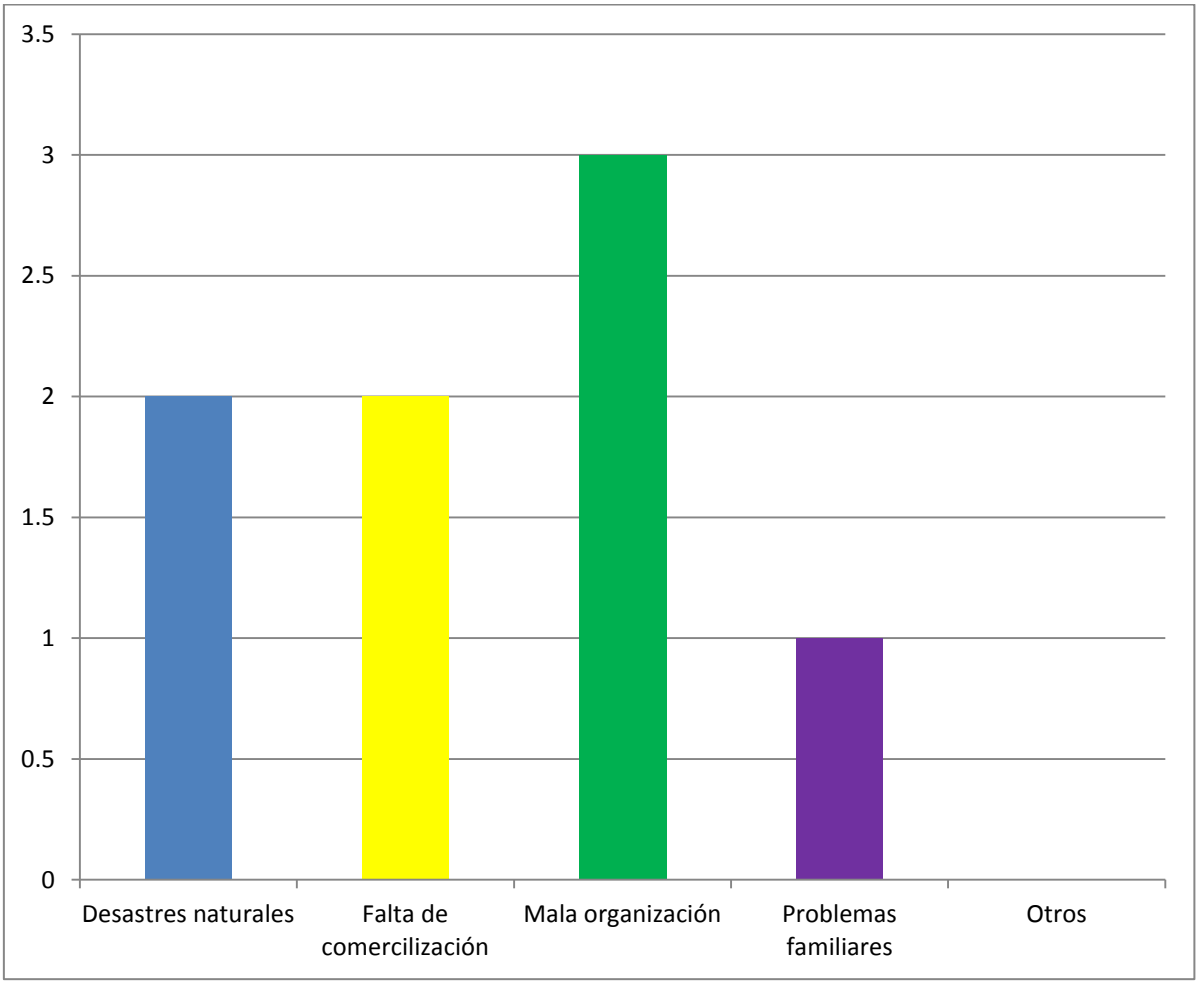
Mencionan como medidas de previsión unas construcciones creadas por ellos mismos pero nunca fueron suficientes para ver la disminución en las afectaciones en general nunca tuvieron una planeación para hacer frente a los desastres y contingencias generando estos grandes pérdidas tanto en la producción como en las instalaciones.

10. ¿Se aplicó el reglamento interno conforme a lo que estaba establecido en él?



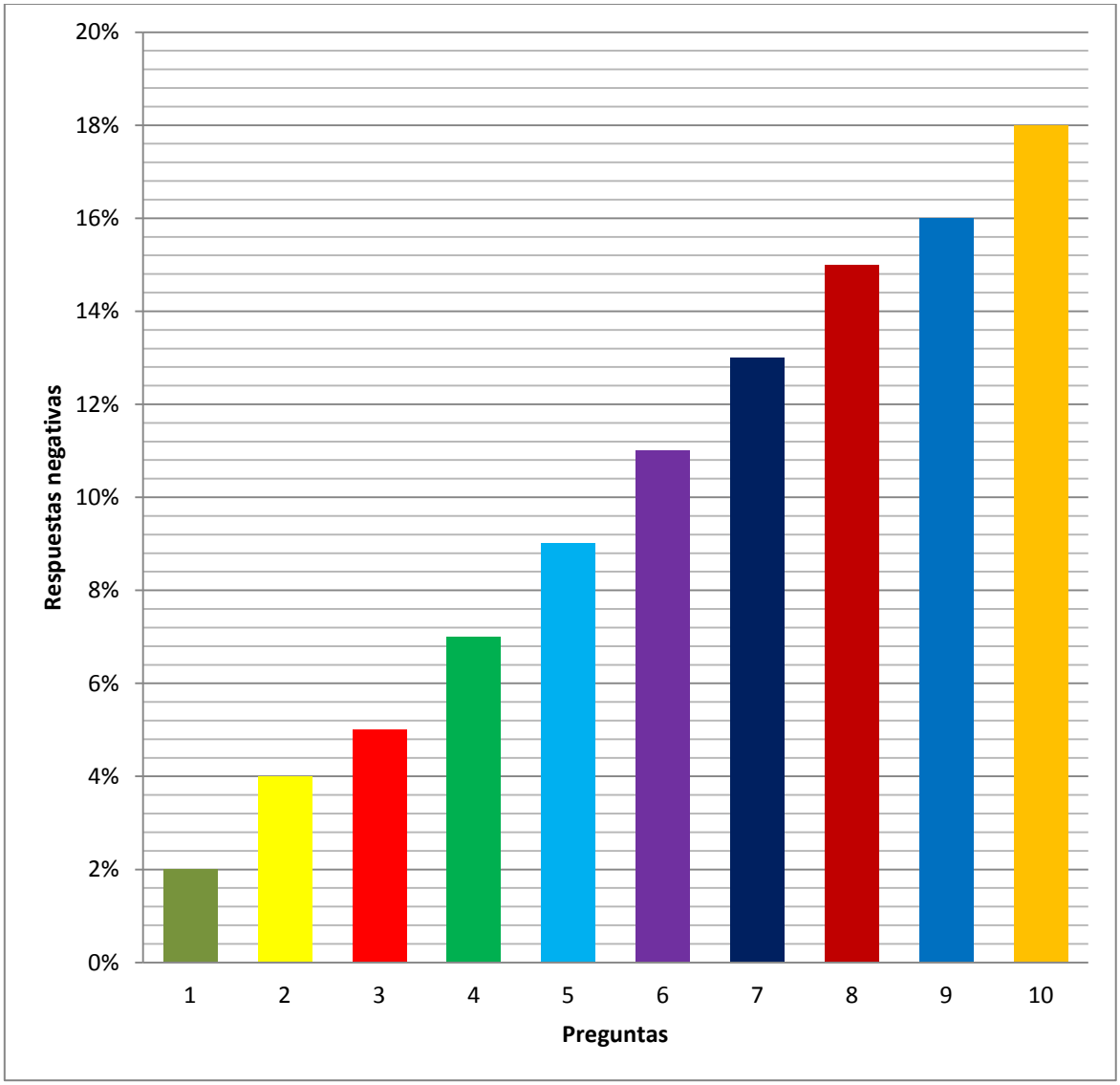
En general hubo intentos por aplicarlo pero no se realizó del todo por no ocasionar conflictos familiares.

11. De la siguiente lista seleccione la respuesta que considere que fue el factor que más contribuyó al cierre de la empresa.



Se limitaron a seleccionar las opciones propuestas, la mayoría selecciono la mala organización como la principal causa por la cual la empresa cerró.

Gráfica general de las preguntas de la 1 a la 10



Con la gráfica anterior se puede notar claramente que las preguntas que obtuvieron mayores respuestas negativas fueron las preguntas 8, 9 y 10, es decir, dónde se cuestiona acerca de la ventaja de crear una empresa familiar; la previsión ante desastres naturales y contingencias; y acerca de la aplicación del reglamento interno.

3.5 Resultados de la Observación Directa

3.5.1 Acceso a la Empresa

La comunidad se encuentra cercana a la carretera federal Teziutlán – Nautla una carretera muy transitada, solo existía un acceso a la empresa son 3 1/5 kilómetros de terracería de la comunidad a la empresa es un camino de un solo carril donde los autos no muy altos tenían problemas para llegar a la empresa sin dañarse.

Fig. 4 Camino hacia la empresa

Fuente: Elaboración propia

A pesar de las condiciones del camino, la empresa tuvo una gran asistencia de clientes sobre todo en primavera en sus primeros años de vida y no se vio como un impedimento para la pérdida de clientes.

Para evitarle complicaciones al cliente en su llegada a la empresa se diseñó un mapa con descripciones de cómo llegar a la empresa desde las ciudades de Teziutlán, Tlapacoyan, Hueytamalco y Perote.

Fig. 5 Mapa

Fuente: Truchas Nixtamalapa S.P.R. de R.L.

3.5.2. Infraestructura

Como consecuencia de la lejanía de la comunidad, la empresa no contaba con agua potable de la red de la comunidad, energía eléctrica, ni drenaje, por lo que creó su propia red de agua llevando a la cocina agua pura de un manantial ubicado en el mismo terreno, ante la falta de energía eléctrica se utilizaban lámparas recargables, solares, velas y candiles de petróleo. Para el sistema de drenaje se construyó su propia fosa séptica pensando en un futuro convertirla en una planta de tratamiento de aguas residuales. En estos aspectos los socios se organizaron para trabajar de esta forma lo cual no les causó grandes problemas, fueron creativos y los vieron como desafíos convirtiéndolos en parte de las características de su producto.

3.5.3 Características Físicas de la Empresa

3.5.3.1 Estanques

El terreno de la empresa se encontraba junto al río dando posibilidad de construir los estanques junto a él, generando ventajas y desventajas, una ventaja importante es que la gran cantidad de agua que suministraba a los estanques proveía de suficiente

oxigenación a las truchas y la desventaja es que cada vez que el río crecía inundaba estos provocando que gran cantidad de truchas se perdieran.

Los estanques eran de gran tamaño causando dificultades para su limpieza, el lavado de los estanques era realizado por equipos, pero esto generó también inconformidades entre los socios por el mal desempeño de los diferentes equipos.

Con respecto al cliente gran parte de ellos gustaba de visitar los estanques, algunas veces seleccionar su trucha, así como el más osado buscaba nadar dentro del río.

Contaba con gran capacidad de producción de trucha lo cual atrajo a otras especies silvestres, como la nutria y Martín pescador los cuales con regularidad acudían a la pesca, sin embargo por políticas de la empresa no serían atacados, así se crearon algunas medidas de seguridad como redes para proteger los estanques.

Fig. 6 Estanques de concreto

Fuente: Elaboración propia

Fig. 7 Estanques con redes de protección

Fuente: Elaboración propia

Fig. 8 Pesca de trucha

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.2 Área de Restaurante

Al inicio de la empresa contaba con una pequeña área de cocina y dos salas de comedor, después del incendio la construcción cambió y se construyó la cocina con una sala de comedor amplia, en temporada alta se colocaban mesas fuera del comedor aprovechando la sombra de los árboles, trayendo consigo ventajas en atender mayor cantidad de comensales pero creando una desorganización en el número de mesas.

La cocina fue diseñada de manera que facilitara la movilidad de las cocineras como de los meseros, así como la fácil comunicación con los pescadores y el fácil acceso del pescado limpio y cortado para cocinar.

Al comedor se le coloco piso de cemento sin azulejo lo cual trajo un impacto visual importante por el contraste del cemento con la naturaleza.

Fig. 9 Área de restaurante

Fuente: Elaboración propia

El diseño del restaurante mejoró en comparación con la primera construcción que se tenía, todo el mobiliario que se adquirió fue de madera y palma gustando al cliente pero siendo un problema su corto periodo de vida causado por la humedad en el ambiente.

Algo importante con lo que contaba la empresa es que la mayor parte de las recetas de cocina fueron creadas por las propias cocineras lo que les daba autenticidad, y una sazón única en la región, en esto su principal debilidad es que no poseían una receta que seguir al pie de la letra lo cual traía pequeñas diferencias en la preparación de ambos equipos.

Fig. 10 Área de cocina

Fuente: Elaboración propia

A pesar de no contar con un Distintivo H y no conocer las normas de higiene se esforzaban notablemente por la limpieza en sus alimentos y en las instalaciones.

Cada equipo trabajaba de diferente forma no existían manuales, la discrepancia se notaba desde la forma de dar el servicio como en la forma de preparar los alimentos a pesar de utilizar los mismos ingredientes llegaban a variar las porciones y los tiempos de cocción, se observó que los clientes notaban los cambios de un fin de semana a otro, es decir en los equipos, lo cual trajo consigo quejas, sugerencias, que acudieran solo cuando estuviera el equipo de su preferencia y en el peor de los casos que dejaran de visitar la empresa. Esto trajo consigo conflictos entre los socios de la empresa y que se marcara una división entre ellos.

Fig. 11 Trucha Encheltepinada

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.3 Área de Juegos Infantiles y Campamento

Uno de los socios fue quien construyó los diferentes juegos infantiles que existían en la empresa tales como sube y baja, red marina, columpios y pasamanos, los cuales eran bastante atractivos para los hijos de los clientes.

Fig. 12 Pasamanos

Fuente: Elaboración propia

Fig. 13 Sube y baja 1

Fuente: Elaboración propia

Fig. 14 Sube y baja 2

Fuente: Elaboración propia

Los espacios libres del área de juegos infantiles eran habilitados como área de campamento cuando era solicitado el servicio por los clientes, se les rentaban las tiendas de campaña o tan solo el espacio, fue un servicio que poco se aprovecho y del cual hicieron poca difusión, área que pudo haber sido parte importante de los servicios de la empresa.

Fig. 15 Área de campamento

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.4 Atractivos Naturales

La comunidad y por consiguiente el terreno de la empresa cuenta con importantes atractivos naturales los cuales eran de vital importancia en la preferencia del cliente, entre los atractivos significativos encontramos montañas, río, cascadas, flora (como orquídeas) y fauna que aún se conserva. Como no poseían un reglamento ni vigilancia de visitante, existía el saqueo de plantas por parte del mismo.

Fig. 16 Cascada 1

Fuente: Elaboración propia

Una de las cascadas que se pueden admirar al ingresar a la empresa y donde se práctica kayak.

Fig. 17 Cascada 1 vista desde la entrada

Fuente: Elaboración propia

Fig. 18 Orquídeas

Fuente: Elaboración propia

Por las diferentes caídas de agua que constituyen un atractivo natural importante de la región, en varias ocasiones acuden prestadores de servicios turísticos de aventura a realizar actividades de kayak lo cual dio como resultado una oportunidad que actualmente se encuentra desaprovechada.

Fig. 19 Actividad de aventura en agua Kayak

Fuente: Elaboración propia

Fig. 20 Poza de los estanques

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.5 Estrategias de Difusión

Como estrategias de difusión la empresa creó una cuenta de facebook pero no contaba con suficiente información, y no atendían las preguntas en tiempo real, también poseían un logotipo, se crearon lonas que se colocaron a orilla de carretera y algunas que funcionaban como señalética, así también se elaboraron trípticos y tarjetas.

Fig. 21 Logo de la empresa

Fuente: Truchas Nixtamalapa S.P.R. de R.L.

Participaron en diferentes eventos organizados por la Dirección de Turismo municipal de Tlapacoyan Veracruz

Fig. 22 Participación en el evento “Manejo de grupos en áreas naturales protegidas y no protegidas 2009”.

Fuente: Truchas Nixtamalapa S.P.R. de R.L.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Causas de Cierre de las Microempresas Turísticas Comunitarias

No es fácil conseguir el desarrollo y consolidación de una empresa y aún más difícil se hace la tarea cuando los integrantes de la empresa cuentan con un nivel básico de estudios y una experiencia desbalanceada.

Al realizar la investigación se identifican los problemas administrativos como una de las grandes causas por las cuales la empresa llegó a cerrar, como se mencionaba de las variables que se esperaba encontrar en la investigación todas fueron localizadas la negligencia, el fraude, la falta de experiencia en el ramo, la falta de experiencia administrativa, la experiencia desbalanceada y los desastres naturales, pero no solo se encontraron esas sino que también se encontró otra que no se buscaba como fue los problemas familiares.

La desorganización fue uno de los problemas que tenia la empresa, ya que mencionaban continuamente la falta de ganancias, y la falta total de reparto de utilidades lo que desmotivaba a los integrantes de la empresa. Otro punto importante es cuando se preguntaban si sabían que era el liderazgo y todos mencionaron que si, al igual identificaron a los líderes del grupo ubicando a tres de los socios ocasionando problemas para la toma de decisiones.

Los ocho integrantes de la empresa no trabajaban juntos esto solo ocurrió en una temporada alta en la cual tenían una abundante clientela, lo común era que desempeñaran sus labores repartidos en dos equipos trayendo consigo un problema para el manejo de quejas y sugerencias debido a que las quejas las recibía un equipo implementando ellos las mejoras y el otro equipo no, o decidían culpar al otro equipo por las fallas y considerar que ellos se encontraban bien en el aspecto señalado por el cliente.

Cuando se habla de la incompetencia del gerente es importante señalar que en la empresa existía un presidente quien tenía la función del administrador y quien

fue elegido por votación, causando otro problema las jerarquías en los puestos de la empresa debido a que chocaban con los rangos familiares, lo que traía una serie de conflictos y la no aplicación del reglamento interno.

Los desastres naturales contribuyeron a los problemas de la empresa siendo quizás una de las razones por las cuales se dejaban de tener utilidades, siendo una zona cercana al Golfo de México propiciaba que constantemente hubieran entrada de huracanes y tormentas tropicales causantes de la perdida en algunas ocasiones hasta del 90% aproximadamente de la producción de trucha, al igual que la destrucción parcial de las instalaciones, nunca se contó con un plan de contingencia o de previsión de desastres y mucho menos un seguro que ayudara a solventar las perdidas, lo único con lo que se contaba era con la presencia de un velador y la colocación de protección en los estanques para evitar el ingreso de nutria que también colaborada a la baja importante en la cosecha de trucha.

El parentesco en la mayoría de los socios también generaba conflictos entre los mismos debido a que las relaciones familiares sobrepasaban las relaciones laborales, consideran la mayoría que no fue bueno una empresa familiar, contribuyendo más al quiebre de la empresa y por lo tanto tomaron la decisión de cerrar la empresa.

Por lo tanto podemos decir que fueron diversos las causas por la cuales la empresa cerró, considerado como la única opción para poder salir de los problemas que estaban causando más gastos y que aún tienen una deuda por parte de las truchas así como dar fin a los problemas familiares que afectaba fuertemente a la familia en general.

Su ubicación se podría considerar una ventaja por encontrarse cercana a una carretera federal muy transitada, el camino de terracería no desagrada al cliente pero genera gastos constantes en mantenimiento porque al ser larga la distancia de la comunidad al restaurante la mayoría del cliente lleva su auto y buscan que se le garantice que no sufrirá algún daño. Quizás debió hacerse algún tipo de convenio con la comunidad en el mantenimiento ya que no era de uso exclusivo de la empresa

sino que es utilizado también por la población sobre todo en temporada de cosecha de café cuando circula más personas y automóviles. Geográficamente la comunidad se encuentra accesible tanto de la ciudad de Puebla como de la ciudad de Xalapa se encuentra aproximadamente a dos horas de cada una lo cual permite fácilmente la llegada de visitantes de esas ciudades ante la falta de sitios de alojamiento en la comunidad y en la misma empresa, la mayoría provenía de las poblaciones cercanas de ambos estados como: Zaragoza, Tlatlauquitepec, Teteles, Atempan, Teziutlán, Jalacingo, San Juan Xiutetelco, Martínez de la Torre, Tlapacoyan, Hueytamalco, entre otros. La afluencia de los clientes de estas poblaciones fue disminuyendo conforme avanzaban los años de la empresa, en el caso de Hueytamalco fueron invitados a ser parte de un corredor turístico con prestadores de servicios de Hueytamalco y Ayotoxco oportunidad que no se tomo por falta de recursos económicos que eran solicitados como cooperación para efecto de promoción. Probablemente hubiera sido una buena oportunidad para la empresa así como realizar más alianzas con otros prestadores de la zona.

Al hablar de estrategias de promoción podemos mencionar que fueron escasas, no contaban con una página de internet solo con una cuenta de Facebook lo cual debilitaba que más personas se enteraran de la empresa, como solo una persona era responsable de dicha cuenta no mantenía informados a los demás de los acontecimientos, noticias y requerimientos que hacían los clientes potenciales, así también se daba que no eran atendidas a tiempo las solicitudes de información, siendo una oportunidad pero no fue aprovechada. El logotipo fue diseñado por un prestador de servicios de aventura de Tlapacoyan quien constantemente hacia sugerencias y los apoya en sus iniciativas, al igual les diseño tarjetas y lonas, estas se pegaron a orilla de carretera y como señalética a lo largo del camino hasta la empresa.

4.2 Propuestas de Solución

1.- Objetivo a Alcanzar por el Cliente

Al concluir las actividades los integrantes de microempresas turísticas tendrán las herramientas necesarias para la administración de su empresa en base a: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas y conocimientos sobre administración.

Dirigido a:

Integrantes de microempresas turísticas comunitarias

2.- Problemática General a Solucionar:

- Falta de motivación para continuar con la empresa.
- Comunicación deficiente dentro de toda la organización.
- Falta de iniciativa y técnicas para poder resolver conflictos.
- Falta de conocimientos sobre administración.

3.- Características del Producto o Servicio:

Capacitación personalizada por parte de las instituciones de gobierno con sesiones donde se ven involucrados todos los integrantes de la empresa, tomando en cuenta objetivos medibles y dirigidos a la mejora contínua.

4.- Metodología General de Implantación:

- Plática de cambio a los integrantes de la organización.
- Dinámicas para la explicación de conceptos.
- Ejercicios donde participen las personas.
- Dinámicas en equipo, planteamiento de problemáticas.
- Comprensión de datos importantes de administración.
- Anotación de datos importantes para las acciones a realizar.

5.- Duración de Implantación o Desarrollo:

El curso tiene una duración de 24 horas distribuidos en 6 sesiones de 4 horas.

6.- Requerimientos para su Implantación.

- Disponibilidad de las personas que integran la empresa.
- Compromiso por parte de todos los integrantes.
- El facilitador se encargará de llevar el material necesario para la realización de las dinámicas.
- El costo total de las sesiones de consultoría se gestionará con instituciones gubernamentales de manera que la organización no aporte nada o tan solo aporte una porción mínima del costo general.

7.- Observaciones y Recomendaciones:

Los manuales de procedimientos los realizarán los integrantes de la empresa y no serán responsabilidad del asesor.

Reforzar las estrategias de difusión y crear nuevas que fortalezcan las existentes, considerar alianzas estratégicas con prestadores de servicios turísticos de la zona.

Se propone un modelo de administración estratégica el cual deberá contener características acorde a la empresa como ser sencillo, accesible, que busque la proactividad que desarrolle en los socios la visión ganar – ganar. El modelo es acorde a las características de la empresa estudiada.

En la elaboración de dicho modelo se necesitó de una primera etapa donde se analizaron los antecedentes, así con la ayuda de un cuestionario y de la observación directa se efectuó un diagnóstico, los diversos factores internos y externos encontrados muestran la situación en la cual se encontraba la empresa por lo tanto también sus socios, así como la determinación de estrategias, objetivos y metas a alcanzar, asignar recursos y finalmente evaluar si se logró lo esperado. Este modelo de administración estratégica se presenta a continuación.

4.3 Modelo de Estratégico Administrativo

El presente modelo de administración estratégica es conciso y fácil de aplicar debido a que presenta los elementos necesarios, así como también es apto para que los integrantes de cualquier microempresa puedan utilizarlo sin que sea necesario el uso de técnicas complicadas o un grado de estudios de licenciatura.

4.3.1 Misión y Visión

Las microempresas en su mayoría por los antecedentes de su creación no cuentan con una misión y visión, será necesaria su elaboración por los integrantes de la empresa donde ellos logren determinar que son y qué es lo que buscan como empresa, para que puedan dirigir sus objetivos en el logro de estas, la misión debe ser coherente con las características de la empresa, deberán participar todos los integrantes haciéndoles ver su importancia.

4.3.2 Situación de la Empresa

Es importante establecer cuál es la situación real de la empresa, las técnicas para determinarla dependerán de las características propias de la empresa y de lo que se pretende buscar. Para el caso de Truchas Nixtamalapa se decidió aplicar la observación directa y la aplicación de un cuestionario por ser una micrompresa y dedicarse a la prestación de servicios turísticos donde existía la venta de productos tangibles e intangibles, situada en un área rural. La información colectada podemos clasificarla en interna y externa.

En el capítulo anterior se explican las condiciones de la empresa y las causas que la llevaron a la quiebra, tanto administrativas, contables y de relaciones sociales entre los socios, por lo tanto en esta etapa del modelo se deberán explicar la situación real de la empresa utilizando herramientas como entrevistas, encuestas, observación y todas aquellas que se consideren necesarias para poder recolectar información de la empresa.

Debido a que las microempresas poseen un número pequeño de integrantes permite tener mejor comunicación con ellos y la información será más objetiva.

4.3.3 Objetivos a Corto y Largo Plazo

Es necesario plantear objetivos a corto y largo plazo donde los integrantes sean quienes los diseñen con la asistencia de un asesor quien se dedique a guiar el proceso de la elaboración pero donde salgan directamente de ellos, no es necesario elaborar una gran serie de objetivos, solo deben ser claros y factibles, así los integrantes de la empresa podrán trabajar en su logro, como ya se hablo en el desarrollo de la investigación las microempresas tienen sus características muy propias por lo cual es necesarios iniciar con objetivos a corto plazo pero significativos que les permita llegar alcanzar los establecidos a largo plazo. Deberán ser del conocimiento de todos los integrantes de la empresa y del personal de apoyo que para que todos trabajen colaborando a su logro.

Los objetivos de la empresa como se menciono tendrán que ver con las necesidades de la empresa con lo que esta requiera y por lo tanto pueden ir desde el posicionamiento de la empresa, sobre lealtad del cliente, incremento en utilidades de la empresa, calidad en los servicios o productos, mejoramiento en los procesos, estabilidad, etc.

4.3.4 Diseño de Estrategias

Las estrategias serán los medios para conseguir los objetivos están deberán ser planteadas de manera clara y considerando las habilidades y aptitudes de los integrantes, es decir deberán ser acordes a sus características, de manera que todos los integrantes de la empresa las comprendan y puedan llevarlas a cabo, sin tecnicismos, recordemos que no todos tienen el mismo nivel de escolaridad y no están en los mismos rangos de edades dificultando su entendimiento y la coordinación entre ellos, por lo tanto es importante la participación de un asesor externo a la empresa que guie este proceso y que desarrolle las habilidades necesarias para no generar dependencia, el asesor no solo guiará el diseño de las estrategias sino supervisará también su aplicación.

Las estrategias pueden ir enfocadas tanto en la creación del producto, como en la prestación del servicio, de mercadotecnia, etc.

4.3.5 Establecer Políticas

Es muy importante que se establezcan las políticas necesarias para el cumplimiento de las estrategias, se deberá tener claro las condiciones en las cuales se aplicaran. En su elaboración deberán participar cada uno de los socios de la empresa y reconocerlas por su importancia, no existe un número ideal de políticas para la empresa, se crearan las que se consideren necesarias para que marche adecuadamente.

Las políticas deben responder a las estrategias por lo tanto pueden ser muy variadas pueden existir políticas para el personal, para los integrantes de la empresa, políticas para los clientes, entre otras.

4.3.6 Asignar Recursos

Para llevar a cabo cada todo lo necesario que se ha planteado con ayuda del modelo se deberán asignar los recursos necesarios sean materiales, humanos y financieros.

Será necesario determinar puestos, funciones y para esto se tendrá que analizar el perfil de cada uno de los socios para poder colocarlos en el puesto adecuado, así como será necesario contar con capacitaciones que mejoren su desempeño.

De acuerdo a las actividades de la empresa tendrá que analizarse cuales son los recursos materiales que se requieren para la producción del servicio o producto, considerando calidad, cantidad y precio, esto permitirá a las empresa seleccionar sus proveedores, así también se tendrá que aprender a controlar los inventarios para evitar pérdidas en productos perecederos y tener un mejor control de todos los insumos.

Para llevar a cabo todas las actividades de la empresa se requerirá de la inversión de capital para la adquisición de insumos, para instalaciones, mantenimiento, pago de salarios, gastos fijos, etc. Mucho del capital consumido en un principio puede ser por aportaciones de los integrantes de la empresa, y por financiamientos de instituciones de gobierno, esto debe ser temporal ya que la

empresa debe empezar a recuperar lo invertido para volver a reinvertir, y posteriormente ver la obtención de utilidades.

Debido a las características profesionales de los miembros de las microempresas, se recomienda buscar un asesor contable que les permita llevar las finanzas de su empresa y evitar también problemas con el pago de impuestos.

4.3.7 Evaluar Resultados

El asesor debe guiar el proceso de la empresa dejar a los integrantes encaminados en el funcionamiento de la misma y en un periodo que él considere necesario tendrá que volver para evaluar si han funcionado todo lo anterior planteado, para esto deberá aplicar de nuevo una análisis de la empresa, hacer una comparación con su situación anterior, así como con los objetivos planteados.

Si los resultados han sido positivos se deberá explicar la importancia de seguir mejorando y del trabajo constante que debe existir en la elaboración de sus nuevas metas y objetivos. En caso de existir un resultado negativo se deberá encontrar las causas y volver a replantear el modelo de planeación estratégica.

CONCLUSIÓN

Al inicio de la investigación se presentó como hipótesis que debido a la falta de conocimiento de procesos administrativos por parte de los microempresarios turísticos, sus empresas no obtienen utilidades y tienden a la quiebra, por lo tanto a su desaparición, con la aplicación de la entrevista, la observación de campo y respaldada con la investigación documental fue comprobada dicha hipótesis.

Se identificaron los problemas administrativos como una de las grandes causas por las cuales la empresa llegó a cerrar, así también se encontraron la negligencia, el fraude, la falta de experiencia en el ramo, la falta de experiencia administrativa, la experiencia desbalanceada, los desastres naturales y los problemas familiares entre los socios de la empresa.

Así se analizaron las causas del cierre de las microempresas turísticas comunitarias para poder realizar un modelo estratégico administrativo que ayude a minimizar esta situación por medio de procesos adecuados a las características de estas empresas.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Anzola Rojas Sérvulo. (2010) Administración de Pequeñas Empresas. 3ª ed. Ed. McGraw Gill. México. 347 pp.

Bigné Alcariz Enrique, et al. (2000) Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo. 1ª ed. Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. España. 543 pp.

Bowen John, Makens James. (2004) Marketing para turismo. Ed. Pearson. España. 584 pp.

Eyssautier de la Mora, Maurice. (2006) Metodologías de la Investigación. 5ed. Ed. Cengagelearning. México. 326 pp.

Fernández Aldecua, María José. 2011. "Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? (Ensayo)". El Periplo Sustentable, num. Enero-Junio, pp. 31-74.

Garrido Buj, Santiago.(2002) Manual básico de Administración de Empresas para los Estudios de Turismo. 1ed. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces S.A. España. 636 pp.

Hernández Sampieri Roberto, et al. (2010) Metodología de la investigación. 5ª ed. Ed. Mc Graw Hill. Chile. 613 pp.

Ivancevich G. Konopaske D. (2006) Organizaciones comportamiento, estructura, procesos. 12ª ed. Ed. Mc Graw Hill. México. 602 pp.

Kathleen Allen, Meyer Earl C. (2012) Empresarismo construye tu negocio. 1ª ed. Ed. Mac Graw Hill. China. 516 pp.

Longenecker Petty, Palich Hoy. (2012) Administración de pequeñas empresas lanzamiento y crecimiento. 16ª ed. Ed. CengageLearning. México. 782 pp.

López Guzmán Tomás J. Lara De Vicente Fernando. (2005) Turismo Sostenible: un enfoque multidisciplinar e internacional. 1ª ed. Ed. Adapta. España. 496 pp.

Meyer Krumholtz, Daniel. (2002) Turismo y Desarrollo Sostenible. 1ª ed. Ed. Universidad Externado de Colombia. Colombia. 422 pp.

Millán Saúl, Valle Julieta. (2003) La comunidad sin límites estructura social y organización comunitaria en las regiones indígenas de México I. 1ª Ed. Ed. Instituto Nacional de Antropología e Historia. México. 404 pp.

Reyes Ponce Agustín.(2010) Administración moderna. 1ª ed. Ed. Limusa. México. 422 pp.

Rodríguez Valencia Joaquín. (2010) Administración de pequeñas y medianas empresas.6ª ed. Ed. Cengage Learning.México. 357 pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1998) Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ed. Ed. ECAFSA. México. 363 pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. 5ed. Ed. Thomson. México. 340 pp.

Suárez Chaparro Rosa Herminia. Proyectos turísticos comunitarios: una alternativa para mejorar la calidad de vida. Evento Día Mundial del Turismo 2010. Septiembre 22 del 2010. Ciudad Juárez, Chih., México.

Tobar Federico, Fernández Pardo Carlos. (2001) Organizaciones solidarias gestión e innovación en el tercer sector. Ed. Lugar. Argentina. 154 pp.

Electrónicas

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2007). Plan de negocios. Fondo de Innovación Tecnológica, pp. 1-6. Disponible en http://www.conacyt.gob.mx/.../Plan-de-negocios-Fondo-Innovacion-Tecnologica_2007-01.pdf (dic. 2013).

Contacto Pyme. Evaluación de indicadores de competitividad. Competitividad como paradigma, pp. 1-8. Disponible en http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos (dic. 2013).

Instituto Nacional del emprendedor. Disponible en https://www.inadem.gob.mx/ (dic. 2013).