



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA EMPRESA "PARADOR TURÍSTICO
SĪUINA" EN SANTA MARÍA SEVINA, MUNICIPIO
DE NAHUATZEN, MICHOACÁN.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

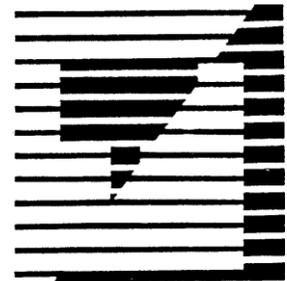
Presenta:

ISAAH ABRAHAYANTHY MORA PRECIADO

ASESOR:

L.A.E. Laura Alejandra Mata Amezcua

Uruapan, Michoacán. 18 de Octubre de 2010





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Cuando bebas agua, recuerda la fuente”.

Proverbio chino

A mi familia y amigos que siempre me han apoyado y han estado a mi lado en cada etapa de mi vida.

Al Ing. Jaime Navia Antezana, pilar en mi formación como profesionalista y persona.

A la L.A.E. Laura Alejandra Mata Amezcua por el esfuerzo y trabajo prestado en la asesoría de esta investigación.

Y a la C.I. de Santa María Sevina por el apoyo y la información brindada para la realización de este trabajo, sin ustedes la presente no sería posible.

A todos ustedes mi más profundo agradecimiento, cariño y admiración... Es gracias a ustedes que hoy en día soy la persona que soy; gracias por permitirme formar parte en su vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: LA EMPRESA	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Concepto	9
1.3 Fines	11
1.4 Elementos	12
1.5 Recursos	12
1.6 Clasificación	15
1.6.1 Giro o actividad	16
1.6.2 Origen de capital	17
1.6.3 Magnitud o tamaño	19
1.6.4 Otros criterios	20
1.6.5 Fin básico que persiguen	21
1.7 Áreas funcionales	21
1.7.1 Producción	21
1.7.2 Mercadotecnia	22
1.7.3 Recursos humanos	23
1.7.4 Finanzas	23
1.8 Empresa turística	24
CAPÍTULO II: LA ADMINISTRACIÓN	28
2.1 Historia	28
2.2 Concepto	34

2.3 Objetivo	35
2.4 Importancia	36
2.5 Principios de la administración	37
2.6 Proceso administrativo	39
2.6.1 Planeación	39
2.6.2 Organización	41
2.6.3 Dirección	43
2.6.4 Control	45
CAPÍTULO III: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	49
3.1 Diagnóstico	49
3.2 Estrategia	51
3.3 Tácticas	52
3.4 Análisis FODA	53
3.5 Elementos de la planeación estratégica	56
3.6 Proceso de la planeación estratégica	57
3.7 Objetivos	64
3.8 Beneficios	65
3.9 Riesgos	67
3.10 Cultura organizacional	69
CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO: PARADOR TURÍSTICO SIŪINA	71
4.1 Descripción del problema	71
4.2 Objetivo general	72
4.3 Objetivos específicos	72

4.4 Métodos de investigación	73
4.5 Propuesta de planeación estratégica	76
4.5.1 Antecedentes	77
4.5.2 Metodología de la planeación	84
4.5.3 Resultados obtenidos	87
4.5.3.1 Análisis interno de la empresa	87
4.5.3.2 Cultura organizacional	90
4.5.3.3 Estructura orgánica	93
4.5.3.4 Proyecciones de beneficios sociales, económicos y ambientales	99
4.5.3.5 Plan de promoción	103
4.5.3.6 Plan de acción	111
4.6 Conclusiones	118
ANEXO I: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	121
BIBLIOGRAFÍA	133

INTRODUCCIÓN

La importancia que tiene una empresa en el desarrollo económico de una región es mucha, por un lado es creadora de bienes y servicios que satisfacen a la sociedad, por otro es generadora de empleo, que se traduce a su vez en una fuente de ingresos para las personas que habitan ese lugar.

Sin embargo, en la actualidad nos damos cuenta que vivimos en un mundo de cambios constantes, por lo que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de la misma; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Es aquí, donde la planeación estratégica puede jugar un papel imprescindible para el éxito de cualquier organización.

Se denomina como planeación estratégica a la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Es una herramienta por excelencia de la gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y su afección en el sistema, y de los recursos disponibles.

Debemos tener en mente que esta técnica administrativa, no implica la toma de decisiones a futuro, sin embargo, si se sabe con exactitud el rumbo que quiere

tomar la empresa, se pueden prever los medios y la forma por la cual llegar a lograrlo.

Es precisamente por lo anterior, que este documento de tesis pretende realizar una propuesta de planeación estratégica para el fortalecimiento de una empresa turística ubicada en la Comunidad Indígena de Santa María Sevina.

Este documento, está compuesto de cuatro capítulos:

En el capítulo uno se hace referencia a algunos conceptos generales de lo que es la empresa, así como sus características y áreas funcionales.

El segundo capítulo es un análisis de la administración y su importancia. Se hace referencia también de su evolución en la historia, así como del proceso administrativo.

Para el tercer capítulo, se presenta un marco referencial de lo que es la planeación estratégica, así como algunos conceptos generales que implica y ciertos modelos para aplicar este proceso.

Finalmente el capítulo cuatro, con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos, se presenta una propuesta aplicable al Parador turístico Sïuina, esto con el fin de brindar a esta organización una herramienta adecuada que le permita un crecimiento y desarrollo óptimo.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

La empresa es un organismo social que se compone de diversos elementos, creado con la finalidad de proporcionar satisfactores a la sociedad y lograr un objetivo a cambio de ello. Es por eso, que en este primer capítulo es necesario estudiar a la empresa y sus componentes y objetivos, así como los diversos tipos de organizaciones en las que se clasifican, terminando en lo que realmente nos interesa para fines del caso práctico: la empresa turística.

1.1 ANTECEDENTES

Desde tiempos remotos, el hombre se ha visto en la necesidad de organizarse con otros individuos para el logro de objetivos; es así que la empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de alguna retribución que compensara el riesgo, esfuerzo y la inversión del empresario o dueño.

Así como todo, las empresas han pasado por diversas etapas hasta llegar a ser lo que son hoy en día. En la evolución histórica de éstas, se pueden distinguir tres fases principales:

1. El tiempo en el que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías. La riqueza de las personas y de las empresas era en base a la cantidad de bienes que tuvieran. El comercio se daba por trueque.

2. Aparición de la moneda. Con el crecimiento de la actividad comercial, se ve la necesidad de emplear metales para el intercambio de mercancías. Se establece un sistema de pérdidas y ganancias.
3. Aparición de los valores fiduciarios. Surgimiento de las instituciones financieras y de los valores o documentos representativos de dinero (letras de cambio, recibos, etc.). Surge el crédito.

(RODRÍGUEZ, 1999:16-17)

Por otra parte, el origen del concepto de empresa como tal, surge a finales de la república romana donde se reconoce a la empresa como una persona jurídica colectiva como un sujeto de derechos privados. Sin embargo, es hasta 1871 que el estado de Carolina del Norte fue el primero después del imperio romano en decretar una ley permitiendo las sociedades con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que sean parte de la misma.

(Ibid:19)

1.2 CONCEPTO

La empresa es definida por algunos autores como:

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: “Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”.

FERNÁNDEZ ARENA: “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos”.

GUZMÁN VALDIVIA: “Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.

Concluyendo, se puede decir que una empresa es un organismo social compuesto de diferentes elementos que buscan la creación de bienes y/o servicios para la satisfacción de las necesidades de una comunidad a cambio de una retribución y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Es importante mencionar que la importancia de las empresas se resumen a en los siguientes aspectos:

- Proporcionan empleos.
- Generan bienes o servicios que satisfacen necesidades.
- Distribuyen recursos.
- Crean y transmiten tecnología y conocimientos.
- Generan indicadores económicos.
- Permiten la interacción entre individuos.
- Propician el desarrollo profesional.

(RODRÍGUEZ, 2004:6-10)

1.3 FINES

Los objetivos o fines que persiguen las diferentes empresas son muy diversos unos de otros y dependerán directamente del tipo de organización que sea, sin embargo, estos pueden ser clasificados en los siguientes fines últimos:

- **Económico:**

Se refiere principalmente a la generación de utilidades. Toda empresa debe generar ganancias que le permitan la operación, aun cuando una empresa no tenga fines de lucro, es necesario que obtenga una retribución económica que le asegure el cubrimiento de los costos generados y de reinversión que permita un crecimiento continuo.

- **Social:**

Este fin u objetivo es aquel que contribuye al bienestar de la comunidad en general a través de la creación de fuentes de empleo, apoyo a la economía al consumir materias primas y servicios de la región, así como el pago de cargas tributarias, la mejora y conservación de la ecología mediante un sistema de manejo de desechos que evite la contaminación, y finalmente, con la producción de bienes y servicios que no sean nocivos.

- **De servicio:**

Este último objetivo, hace referencia a la importancia del sistema que tengan las empresas, para ofrecer bienes y servicios que sean de calidad para el consumidor y aun precio justo; asegurando de esta manera la competitividad de la empresa.

1.4 ELEMENTOS

Otro de los puntos que es importante mencionar en este capítulo, es sobre la composición de las empresas. Toda organización está compuesta por tres factores o elementos principales: capital o patrimonio, trabajo y organización.

El capital de una empresa son todos aquellos activos y pasivos con los que cuenta, es decir, todos los bienes económicos que tiene la empresa a su disposición para el ejercicio de la misma.

El trabajo es la suma de los esfuerzos y conocimientos de todo el personal que forma parte de la empresa, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, la organización, se refiere a la suma y estructuración de los elementos anteriores, estableciendo líneas de comunicación y autoridad para una operación más eficiente.

[\(http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/elementos-de-una-empresa/\)](http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/elementos-de-una-empresa/)

[\(http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/elementos-de-la-empresa.html\)](http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/elementos-de-la-empresa.html)

1.5 RECURSOS

Una vez entendidos los aspectos generales de los que se compone una empresa, debemos pasar al estudio de los recursos con los que cuenta.

Para que la organización pueda operar de manera adecuada y alcance los objetivos para lo que fue creada, debe tener una serie de recursos que deben ser administrados de la manera mas eficiente posible.

Estos recursos se clasifican en:

- **Materiales:**

Son todos aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, es decir, todos los bienes muebles e inmuebles con los que cuenta necesarios para su operación. En este punto se incluyen desde terreno, edificio, instalaciones, equipo, instrumentos y herramientas, así como la materia prima directa e indirecta para la creación del producto o servicio. Por otro lado es importante mencionar que de la correcta administración de este recurso depende mucho el éxito o fracaso de la empresa, una mala administración de los factores materiales nos puede llevar a elevar nuestro costos de operación y por lo tanto disminuir las utilidades haciendo poco rentable a la empresa; sin embargo, por el contrario su adecuado uso, nos puede llevar a multiplicar la capacidad productiva y tener un margen de utilidades mayor.

- **Técnicos:**

Son también llamados como sistemas, y se refiere a la suma de los conocimientos que aporta el factor humano a la empresa para el establecimiento de relaciones entre los demás recursos. Son considerados como los bienes intangibles o inmateriales de la empresa. En esta parte se deben incluir los sistemas que componen a la empresa, como por ejemplo el sistema de producción y de ventas, así como el sistema de organización, de administración y

el de control. La correcta utilización de estos sistemas y conocimientos con técnicos con los que cuenta la empresa, nos ayudará a una operación más eficaz.

- **Económico:**

Este factor se refiere a todos los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus actividades. Los recursos económicos propios son el efectivo disponible, aportaciones de los socios y utilidades generadas. Los recursos económicos ajenos son préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios y emisión de valores. La mala administración del flujo de efectivo de una empresa puede llevar al fracaso total de la misma, es por ello, que toda actividad que implique un desembolso de efectivo debe ser cuidadosamente estudiada.

- **Humano:**

Finalmente el factor humano, es todo el personal que compone a la empresa; éste representa la base y es pilar fundamental de cualquier organización. Es del personal de quien depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

De acuerdo a la actividad que realizan, se pueden clasificar en:

- Operacional: Directamente relacionado con la producción.
- Supervisores: Vigilan el cumplimiento de las actividades.
- Técnicos: Generación de nuevos proyectos, diseños, sistemas, controles, entre otros.
- Ejecutivos: Encargados de poner en práctica todas las estrategias y planes de acción.

- Directivos: Es la cima de la organización y su trabajo principal es el de generar estrategias y líneas de acción que lleven a la organización al logro de sus objetivos.

Es importante mencionar, que el factor humano, es el más importante dentro de una empresa, por lo cual se debe poner especial interés en él. Un personal que es retribuido justamente y motivado, tendrá un mejor desempeño laboral, asegurando así el éxito de la empresa.

(REYES, 2005:154-156)

(MÜNCH, 2003:56-60)

Como se pudo observar, la empresa se vale de distintos recursos para el logro de sus objetivos, es de la correcta administración e interrelación entre ellos que dependerán los resultados que la organización obtenga.

1.6 CLASIFICACIÓN

En la actualidad existe una gran variedad de empresas derivado de los avances tecnológicos y económicos, como administradores, la labor que se tiene, es la de administrar correctamente a cada empresa de acuerdo a sus necesidades, es por ello que resulta imprescindible hacer una clasificación de las empresas de acuerdo a sus semejanzas.

Algunos de los criterios básicos de clasificación son:

- Giro o actividad.
- Origen de capital.

- Magnitud o tamaño.
- Finalidad que persiguen.
- Otros:
 - Criterios económicos.
 - Constitución legal.

A continuación se describe cada uno de ellos.

1.6.1 Giro o actividad:

De acuerdo a esta clasificación, las empresas pueden separarse por las actividades que realizan en:

Industriales:

Su actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las empresas industriales se clasifican a su vez en:

- **Extractivas:** Se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.
- **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales:

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en :

- Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.
- Menudeo: Venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.
- Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios:

Finalmente, estas empresas como su nombre lo indica son aquellas que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (servicios básicos)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad
- Finanzas y seguros

(RODRÍGUEZ, 2004:10-9)

1.6.2 Origen de capital:

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas:

En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
- Descentralizadas: Desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
- Mixtas y Paraestatales: En estas participa el estado y los particulares para producir bienes y servicios.

Privadas:

En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa. Se dividen en:

- Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.
- Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- Transnacionales: Cuando el capital que tiene más importancia es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

(http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/clasificacionempresas/)

1.6.3 Magnitud o tamaño:

Otro de los criterios más utilizados para clasificar las empresas, son el número de empleados que tienen. De acuerdo a esto, éstas pueden ser:

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	DE SERVICIOS
MICRO	1 a 30 empleados	1 a 5 empleados	1 a 20 empleados
PEQUEÑA	31 a 100 empleados	6 a 20 empleados	21 a 50 empleados
MEDIANA	101 a 500 empleados	21 a 100 empleados	51 a 100 empleados
MACRO	501 o más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

(Ibid:12)

1.6.4 Otros criterios:

Algunos otros criterios por los que se clasifican las empresas pueden ser:

Criterios económicos:

De acuerdo al economista Diego López Rosado, en este criterio las empresas pueden ser:

- **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias:** Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
- **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Constitución legal:

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, y Sociedad en Nombre Colectivo.

(MÜNCH, 2003:48)

1.6.5 Fin básico que persiguen:

Finalmente de acuerdo a la finalidad que buscan los empresarios, las empresas pueden ser catalogadas como:

- **Lucrativas:** Se invierte un capital y se realiza la actividad económica con la finalidad de aumentar al mismo, generando un porcentaje de utilidad para el inversionista.
- **No lucrativas:** No realiza sus actividades con la finalidad de generar ganancias, sino más bien de satisfacer algunas necesidades sociales.

1.7 ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales de una empresa, son agrupaciones de actividades similares que comprenden el sistema y lo hacen funcionar con mayor efectividad. Es importante dar el mismo peso a todas las áreas y establecer objetivos a cumplir en cada una de ellas. De acuerdo a varios autores, las áreas funcionales básicas de una empresa son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

1.7.1 Producción:

Esta área es considerada como uno de los departamentos mas importantes de la empresa, ya que en ella se formulan y desarrollan los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar la mano de obra, el equipo, las instalaciones, los materiales y las herramientas requeridas.

Por otra parte es un área estratégica financieramente para la ampliación de costos razonables y que le permiten a la empresa una mayor productividad para ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Algunas de las funciones son:

- Ingeniería del producto.
- Ingeniería de planta.
- Ingeniería industrial.
- Planeación y control de la producción.
- Compras y abastecimientos.
- Fabricación.
- Control de la calidad.

(Ibid:52)

1.7.2 Mercadotecnia:

Es una de las funciones trascendentales ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, y que nuestro producto y/o servicio sea creado en base a lo que el consumidor quiere, desea y necesita, logrando una distribución de forma que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Es considerada como el área encargada de generar la mayor fuente de ingresos al negocio. Sus funciones principales son:

- Investigación de mercados.
- Planeación y desarrollo del producto.
- Precio.
- Distribución y logística.

- Ventas.
- Comunicación.

1.7.3 Recursos Humanos:

Los recursos humanos son el elemento más importante de toda empresa a cualquier nivel ya que si se tiene alta preparación se alcanza la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.

Esta área tiene como objetivo conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas, adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Sus actividades esenciales son:

- Contratación y empleo.
- Capacitación y desarrollo.
- Sueldos y salarios.
- Relaciones laborales.
- Servicios y prestaciones.
- Higiene y seguridad industrial.
- Planeación de recursos humanos.

(Ibid:54-55)

1.7.4 Finanzas:

Finalmente el área de finanzas es de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de

finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Tiene como actividades principales:

- Financiamiento. (Planeación y administración financiera)
- Contraloría. (Contabilidad, crédito y cobranzas, auditorías e impuestos)

(Ibid:54)

1.8 EMPRESA TURÍSTICA

Finalmente, ya centrándonos un poco más en el caso de esta tesis, se tiene que hablar de manera general sobre lo que es una empresa turística; sin embargo, para hablar de esto es necesario primero mencionar que el turismo es la suma de las relaciones y prestaciones de servicios que se derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados, de una manera temporal y por razones diferentes. De lo anterior podemos decir que las empresas turísticas son organizaciones o sociedades que tienen como objetivo servicios que satisfagan las necesidades del turista.

Como todo, el turismo ha sufrido diferentes cambios a lo largo de la historia, anteriormente al hablar de empresas turísticas se hablaba de hoteles en la playa, sin embargo, en la actualidad han surgido diferentes vertientes en las que se incluyen el turismo de aventura, turismo rural y el ecoturismo.

Al igual que todas las empresas, las organizaciones turísticas persiguen objetivos definidos que dependerán de la visión del empresario, sin embargo, al pertenecer a este sector, buscan además:

La excelencia en la satisfacción del cliente. La atención del cliente y la calidad son los dos elementos claves en la empresa turística.

La corrección de la estacionalidad. Toda empresa turística luchar contra la estacionalidad procurando ofrecer de manera constante sus servicios aunque en ciertas épocas del año se dirija a clientes distintos.

La flexibilidad. Uno de los objetivos prioritarios es conseguir la mayor flexibilidad que es la capacidad de adaptarse a los cambios.

Buscar una imagen propia del servicio prestado. La clave de las estrategias en el sector turísticos se encuentra cada vez menos en unos costes bajos, el prestigio y en la imagen.

Profesionalización y formación. De sus empleados y directivos, para ello deben tener como objetivo fundamental la organización de una forma continua dentro y fuera de la empresa en toda la era profesional del trabajador. El conocimiento de idiomas es un tema esencial también en los trabajadores.

Finalmente es importante mencionar que si bien las empresas turísticas deben ser administradas como cualquier empresa u organización de otros giros, su complejidad recae en las siguientes particularidades o características:

- **Estacionalidad:** existe una gran dependencia de los comportamientos estacionales de la demanda. Esta dependencia obliga a las empresa turísticas a adaptar sus sistemas de producción, y distribución a importantes cambios en la demanda.

- **Intangibilidad:** la mayor particularidad de las empresas turísticas, está constituida por servicios prestados por personas que dan un carácter inmaterial e intangible y que hace que no se puedan almacenar.
- **Elevada inversión necesaria e inflexibilidad:** Para casi todas las empresas turísticas sus inmovilizaciones de capital son muy importantes. Esto genera un problema de falta de flexibilidad ya que si se ha hecho una gran inversión es necesaria mucha demanda para amortizarla. Además de este factor existen otros que son:
 - La dificultad de cambiar de objeto de producción ya que las instalaciones del sector turístico están especializadas para un proceso productivo concreto.
 - Temporalidad del producto general: ya que no podemos controlar su producción para hacer frente a los cambios en la demanda.
 - Inmovilidad del servicio ofertado: ya que solo se puede prestar en el lugar donde se encuentran las instalaciones.
 - Dificultad de cambiar de dimensión bajo coste ya que las instalaciones están hechas a medida basada en estudios previos.
- **Localización próxima a los recursos turísticos:** La empresa turística tiene un origen en la existencia de recursos que hagan posible su afectividad. Esto condiciona totalmente a la empresa turística y esta influencia proviene de la localización y de que el turista se desplaza normalmente a la zona de la empresa más por los recursos turísticos que por los servicios que espera encontrar en la empresa turística.
- **Importancia de los recursos humanos:** Las empresas turísticas prestan servicios y estos son prestados por personas, por tanto el factor humano es

fundamental sobre todo en dos cuestiones: profesionalidad y calidad en la atención al cliente.

- **Cambio en los gastos y expectativas de los clientes:** Como en todos los sectores, el turismo se ve afectado por los cambios a los gustos y en las costumbres de los consumidores. Por otra parte existen agentes externos que afectan muy directamente a estas preferencias como zonas turísticas que se ponen de moda, problemas de inseguridad, nuevas formas turísticas.
- **La importancia de los procesos de intermediación:** Todas las empresas turísticas giran en torno a la distribución de sus servicios. Para los intermediarios son su negocio y al mismo tiempo son el punto clave para las demás empresas turísticas ya que son el punto de encuentro entre una oferta y una demanda.

(<http://html.rincondelvago.com/fundamentos-sociologicos-de-la-empresa-turistica.html>)

(<http://www.monografias.com/trabajos17/turismo/turismo.shtml#empresas>)

A lo largo de este capítulo se pudo analizar de manera detallada todos los factores y conceptos entorno a la empresa, como lo son objetivos, recursos, áreas funcionales, entre otros. Sin embargo, antes de pasar al caso práctico de este material, es importante realizar un análisis de lo que es y representa la administración en una empresa.

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN

Una vez entendido el concepto de empresa y los elementos que en ella se involucran, pasaremos a otra parte indispensable de toda organización: La administración. Si bien esta es una disciplina que está presente en el día a día de nuestras vidas, su estudio es un poco más complejo y va más allá de solo una definición o un proceso metódico. Es por ello que en este segundo capítulo se estudiará a la administración no solo como un concepto, sino haciendo mención desde sus antecedentes, objetivos, funciones, principios, y el proceso administrativo.

2.1 HISTORIA

Como todos sabemos las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones logrando todo tipo de hazañas desde hace miles de años, por ello la duda desde hace cuánto nuestros antepasados conocían la administración aunque fuera de una manera empírica.

La administración como tal, surge con el florecimiento de la gran empresa a finales del siglo XVIII con la Revolución Industrial; sin embargo, hay indicios de que esta disciplina surge con las primeras organizaciones humanas.

Es por ello que para fines de este capítulo estudiaremos a la administración en dos partes: En la primera se abarcarán los antecedentes entre nuestras

primeras civilizaciones y en la segunda, todas las teorías generales de la administración.

Aportaciones a la administración en el mundo antiguo:

LUGAR	APORTACIONES
Sumeria	Comenzaron a realizar registros escritos de diferentes datos, generalmente pagos y cobros de tributos.
Babilonia	Leyes administrativas sobre el salario, control y responsabilidad de acuerdo al Código de Hamurabi. En el reinado de Nabucodonosor (604 a. de C.) se distinguen indicios de pago de incentivos, control de producción de acuerdo a colores y fuerte organización para construcción de grandes edificaciones.
China	Basaron su organización mediante Juntas de Consejo. Se escribe la Constitución de Chow (1100 a. de C.) en la que se presentaban algunos reglamentos para gobernar el país. Se escribe el famoso libro “El arte de la Guerra” de Sun-Tzu (500 a. de C.), en el que se presentan algunos principios básicos de la administración aplicables hoy en día. Confucio (551-479 a. de C.) aporta algunas normas para la administración pública y el buen gobierno.

Egipto	<p>Maximización de recursos para las construcciones de las pirámides.</p> <p>En sus escritos enfatizaban sobre la utilización de una junta de consejo, liderazgo, planeación, conceptos de autoridad y responsabilidad, especialización y la capacitación.</p> <p>Centralización del mando para mayor control y gobierno burocrático.</p>
Israel	<p>Aplicaron el principio de la delegación, la planeación a largo plazo y el tramo de control.</p> <p>Así mismo en el gobierno se comienza vislumbrar el paternalismo y la motivación para el logro de objetivos.</p>
Grecia	<p>Comienzan a preocuparse por la influencia del medio ambiente sobre las organizaciones y la importancia de la comunicación entre las diferentes polis.</p> <p>Transición de la monarquía y el totalitarismo a formas de gobierno más democráticos.</p> <p>A través de sus filósofos, se comienzan con los principios de Universalidad, especialización y especificidad de la Administración.</p>
Roma	<p>Desarrollaron la especialización y separación de funciones para una mejor organización, así como la delegación de</p>

autoridad, jerarquización y la cadena de mando.

Se realizó la separación completa de lo civil y lo militar.

Iglesia Católica Se comenzó con una estructura jerárquica descentralizada y política centralizada.

Se implementa la utilización de sistemas staff.

Venecia Establecieron un marco de actuación para el comercio, en el que se señalaba la importancia de tener un almacén e inventario, supervisión del personal, sistema contable de la partida doble y la línea de montaje.

(REYES, 2005:67-104)

(MÜNCH, 2003:201-227)

Escuelas o teorías de la administración:

Las escuelas de la administración son grupos de autores y pensadores que sustentaban una forma sistemática los principios y métodos de la administración.

ESCUELA	APORTACIONES
Administración científica	Sus principal representante fue Taylor, quien buscaba aumentar la eficiencia de las industrias por medio de:

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de tiempos y movimientos. • Racionalización y especialización del trabajo. • Sistema de incentivos y salarios a destajo.
Administración clásica	<p>Creada por Fayol y sus seguidores, centraban sus estudios en la estructura organizacional de la empresa mediante la aplicación de un proceso administrativo y sus principios básicos.</p>
Administración empírica	<p>Fundada por Dale y Appley, postulaban que las actividades administrativas y la toma de decisiones debían ser en base a experiencias pasadas, datos históricos, costumbre y tradición.</p>
Sistema social	<p>Representada por Weber principalmente, enfoca el proceso administrativo desde el punto de vista de las sociedades, reconociendo la importancia de la organización informal (grupos de trabajo, amistades, etc.), de los niveles, status y símbolos de sus integrantes, así como el efecto de estos elementos en la organización formal (empresa).</p>
Administración de las Relaciones Humanas	<p>Su principal precursor es Mayo, quien mediante un estudio, establece el impacto de los factores psicológicos y sociales en el desempeño laboral.</p> <p>Define al trabajo como actividad importante en el hombre y reconoce la importancia de las relaciones</p>

	sociales e individuales en el trabajo.
Teoría de toma de decisiones	Representada por Newman, Bowman y Hutchinson, centran su estudio en la racionalización de la administración en base a la toma de decisiones mediante modelos matemáticos y modelos de simulación.
Matemática	Postula que la administración es algo cuantitativo, promoviendo la implementación de solución de problemas mediante técnicas matemáticas, la programación lineal, teoría de juegos, entre otros. Fomenta el pensamiento ordenado y lógico.
Estructuralista	Analiza las relaciones de la unidad productiva con el sistema social. Considera los elementos formales e informales de la organización, así como la importancia de la relación entre los mismos. Estudia la influencia del medio social en la organización.
Situacional o Contingencial	Rechaza los principios de la administración, al establecer que ésta depende de la situación que se le presente en el momento. Establece que además de las técnicas administrativas, la organización debe considerar las variables ambientales internas y externas de la misma.

Teoría de Sistemas	Considera a la empresa como unidades que se relacionan entre sí y con el medio, formando un sistema que pertenece a uno mayor. Establece que todo sistema es abierto y está constantemente influido por otros.
--------------------	--

(Ibid: 106-148)

(Ibid:203-213)

(CHIAVENATO, 1993:5-7)

2.2 CONCEPTO

La palabra administración viene del prefijo *ad* que significa hacia, y *ministratio* que se compone de *mínister*, que es subordinación y *magister*, que significa autoridad; es decir, la etimología de la administración nos dice que es una función que se realiza bajo el mando de otro. (Ibid:2)

Sin embargo, a lo largo de la historia el concepto de administración ha sido definido por varios autores, entre ellos:

H. Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

G. P. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

“Manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”. (CHIAVENATO, 2006:20)

De manera personal puedo concluir, que la Administración es una disciplina que busca armonizar y maximizar los recursos materiales y humanos de la empresa, con el fin de lograr un objetivo determinado.

2.3 OBJETIVO

La administración tiene su razón de ser en el logro de objetivo, mediante la eficiencia y eficacia en la operación de cualquier organismo social, es por ello que cuenta con las siguientes características:

Universalidad: El fenómeno administración se da en todo organismo social. Es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

Unidad temporal: Si bien se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, en todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad jerárquica: Todos los que participan en este proceso juegan un rol con modalidades y grados distintos de autoridad y responsabilidad.

Valor instrumental: La administración es el medio para alcanzar un fin y lograr de manera eficiente dicho objetivo.

Amplitud de ejercicio: La administración es aplicable a todos los niveles y tipos de organización.

Interdisciplinariedad: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad: La administración se adapta a las diferentes necesidades de los organismos sociales.

(Ibid:203), (MÜNCH, 2003:27)

2.4 IMPORTANCIA

Una vez vistas las características de la administración, nos podemos dar cuenta de que la importancia de la administración reside en que es aplicable a todo organismo social, en cualquier momento y cualquier circunstancia. Además de que se encarga de que el cumplimiento de los objetivos o metas se realice de una manera eficiente y eficaz.

Para sustentar la importancia de la misma, nos podemos basar en los siguientes hechos:

- El éxito de la empresa depende directa e indirectamente de la buena administración de recursos, ya que asegura un adecuado funcionamiento de la misma.
- En las grandes empresas la administración científica es claramente aplicable y esencial, pues sin una sistematización estricta no podrían funcionar.
- La elevación de la productividad y por tanto del beneficio económico, depende estrictamente de una buena organización y maximización de recursos, a través de la simplificación del trabajo, establecimiento de principios, métodos y procedimientos.
- Con la aplicación de algunos principios administrativos se proporcionan lineamientos para la mejora de las relaciones laborales.

(REYES, 2005: 15-20), (MÜNCH, 2003:27-28)

2.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Existen diferentes principios de la administración de acuerdo a los diferentes autores, sin embargo, los más aceptados y conocidos son los catorce principios establecidos por Henry Fayol, este autor presenta una propuesta integral que abarca a toda la organización y nos muestra la manera en que la administración es llevada bajo dichos principios:

1. División del trabajo: Especialización de funciones.
2. Autoridad y responsabilidad: Directamente relacionadas, a mayor autoridad, hay mayor responsabilidad.
3. Disciplina: Mantener el orden en la organización.
4. Unidad de mando: Un solo jefe.
5. Unidad de dirección: Coordinación de actividades para el logro de objetivos.
6. Subordinación del interés individual al interés general: Buscar la coordinación entre los intereses del individuo y los del grupo u organización.
7. Remuneración: Justa recompensa por el esfuerzo.
8. Centralización: Depende de cada empresa.
9. Cadena de mando: Línea de autoridad clara.
10. Orden: Se refiere al orden de las cosas en un espacio físico. "Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar".
11. Equidad: Igualdad en las normas bajo las que se rige la empresa.
12. Estabilidad del personal: No debe haber mucha rotación de personal.

13. Iniciativa: Libertad de sugerir e implementar propuestas de mejora para la organización.

14. Espíritu de grupo: Sinergia de equipo.

(Ibid:123-126)

2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos con los que cuenta la empresa. Existe una diversidad en cuanto a las fases que se incluyen en el proceso administrativo de acuerdo a los diferentes autores, sin embargo, para fines de este capítulo, se citarán únicamente las cuatro fases indispensables del proceso (planeación, organización, dirección y control), ya que considero que en estas están incluidos todos los aspectos necesarios para administrar correctamente una organización.

2.6.1 PLANEACIÓN

Esta primera fase del proceso administrativo es definida por algunos autores como:

Goetz: “Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”.

Reyes Ponce: “Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.

Chiavenato: “Es la función administrativa que determina cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada”.

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos decir, que la planeación es aquella fase en la que se establece un objetivo y los medios o cursos de acción para su logro, tratando de prever situaciones futuras e inciertas.

Es importante mencionar, que esta parte del proceso administrativo es de vital importancia, debido a que en ella se prevén contingencias y cambios que pueda traer el futuro; por otro lado si se sabe con exactitud lo que se quiere, se puede encaminar y aprovechar mejor los recursos y esfuerzos.

Los principios más importantes bajo los que se rige esta fase de la administración son:

- **Factibilidad** de lo que se quiere realizar.
- **Objetividad y cuantificación** de las metas a lograr, permitiendo un control posterior.
- **Flexibilidad** de planes ante situaciones inesperadas.

(CHIAVENATO, 1996:20-21)

(MÜNCH, 2003:66-67)

Finalmente la planeación consiste en la realización de las siguientes actividades o etapas:

1. Establecimiento de propósitos y objetivos.
2. Formulación de estrategias.
3. Elaboración de presupuestos.
4. Diseño de procedimientos y políticas
5. Establecimiento de programas y planes de acción.

(Ibid:70-100)

2.6.2 ORGANIZACIÓN:

Una vez que se establece lo que se persigue y la manera en que se quiere lograr, podemos pasar a la segunda fase del proceso administrativo: La organización, la cual es definida por algunos autores como:

Terry: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Chiavenato: “Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de las personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe”.

Reyes Ponce: “Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Con las definiciones anteriores podemos concluir que la organización es aquella fase del proceso administrativo que se encarga de estructurar y sistematizar las actividades de una empresa, estableciendo actividades, responsabilidades y líneas de comunicación de acuerdo a la jerarquía orgánica.

La importancia de esta etapa radica en que ayuda en la agrupación y estructuración de todos los recursos de la empresa, personas y equipos para el logro de objetivos de una manera eficiente, promoviendo la eliminación de la duplicidad de esfuerzos al definir y delimitar funciones y responsabilidades.

Los principios básicos para la adecuada organización de la empresa son:

- **Especialización** y división del trabajo.
- **Definición funcional** de cada puesto de la empresa.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad** de acuerdo a la jerarquía: a mayor autoridad, mayor responsabilidad.
- **Graduación o jerarquía** de los puestos.

(CHIAVENATO, 1996:29-31)

(MÜNCH, 2003:109-114)

Finalmente, esta fase del proceso administrativo consiste en la realización de las siguientes actividades:

- División del trabajo.
- Definición y análisis de puestos.
- Clasificar y reunir los puestos en áreas funcionales.
- Descripción de puestos.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Establecer una línea de autoridad y jerarquización de áreas.

(REYES, 2005: 275-334)

2.6.3 DIRECCIÓN:

Cuando ya se tiene un objetivo definido y una vez organizado las actividades y recursos necesarios para su logro, debemos pasar a la ejecución del plan de acción, es aquí donde entra la tercera fase del proceso administrativo: Dirección, la cual es definida como:

Koont'z y O'Donnell: “La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

Buchele: “Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.

Chiavenato: “Es la función administrativa que conduce y coordina al personal en la ejecución de las actividades planeadas y organizadas”.

Analizando los conceptos anteriores de la dirección, podemos concluir que esta etapas del proceso administrativa es aquella que involucra la ejecución de los planes mediante una guía, motivación y supervisión que nos lleve a alcanzar las metas fijadas.

Esta fase de la función administrativa es sumamente importante debido a que pone en marcha las acciones y lineamientos establecidos en la planeación y la organización, promoviendo un desarrollo integral de la empresa y sus empleados.

Algunos de los principios básicos bajo los cuales se rige esta fase del proceso administrativo son:

- **Coordinación de intereses** personales e institucionales.
- **Supervisión directa** durante el ejercicio y operación del plan de trabajo.
- **De la vía jerárquica** estableciendo la importancia de respetar los canales de comunicación y líneas de autoridad.
- **Resolución de conflictos** que se presenten en la gestión del proceso.
- **Aprovechamiento del conflicto** mediante estrategias que ayuden en su solución.

(MÜNCH, 2003:148-150)

(CHIAVENATO, 1996:40-42)

Por último, la dirección de una empresa implica que se realicen las siguientes actividades:

- Integración de recursos de la empresa.
- El ejercicio de la autoridad.
- Promover el respeto de los canales de comunicación definidos.
- Supervisión de la operación.
- Motivar al personal a desarrollar su potencial y tener un desempeño óptimo.

(REYES, 2005:383-416)

2.6.4 CONTROL:

Finalmente, una vez que se sabe a dónde se quiere llegar, que se establecen los medios para lograrlo, que se organizan los recursos y actividades, y que se dirigen y supervisan las operaciones del plan de acción, lo último que se debe hacer es realizar evaluaciones periódicas que nos indiquen si se están cumpliendo los objetivos o si se deben redirigir los esfuerzos; esta etapa del proceso administrativo se llama control y es definida por algunos autores como:

Maddock: “La medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

Terry: “Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

Chiavenato: “Es verificar que todo se haga conforme a lo que fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos, con el fin de corregirlos y evitar su repetición”.

De acuerdo con los conceptos anteriores, podemos establecer que el control es la fase del proceso administrativo que consiste en la medición de los resultados con los objetivos planeados, para detectar desviaciones y establecer medidas correctivas.

En base a lo anterior, se debe mencionar que la importancia de esta fase radica en la medida en que se asegura que lo que fue establecido en las etapas del proceso administrativo previas, se cumpla alcanzando así los objetivos determinados.

Por otra parte, si se quiere tener un adecuado control de la gestión administrativa, se deben considerar los siguientes principios:

- El control debe contribuir al logro del **objetivo** determinado, estableciendo **estándares**.
- **Oportunidad** en el sentido de que debe establecerse en el momento adecuado.
- Análisis de las **desviaciones**.

- **Costeabilidad** que asegure que los resultados de la implementación de cualquier sistema de control serán mayores que su costo.
- La función controladora nunca debe comprender a la **función controlada**. “No se puede ser juez y parte”.
- La **excepción** de actividades no representativas por aquellas que realmente deben ser controladas.

(MÜNCH, 2003:173-177), (CHIAVENATO, 1996:60-61)

Por último, las actividades principales que se realizan en esta fase del proceso administrativo son:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear y establecer nuevos medios de control.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Realizar evaluaciones e informes periódicos sobre las acciones que se han implementado.

(REYES, 2005:439-460)

Mediante el análisis de este capítulo, se pudo entender de mejor manera cómo es que las organizaciones han ido llevando la administración de sus operaciones tanto de manera empírica como mediante el sistema del proceso administrativo. Sin embargo, se debe estar consciente de que las empresas son

sistemas dinámicos que presentan cambios continuos, por lo que se deben hacer constantes adecuaciones. Es por ello que en el último capítulo se analizará algunas otras técnicas administrativas que nos ayuden al logro de objetivos y metas, mediante un enfoque más estratégico.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez entendido el concepto de empresa y las implicaciones que tiene la administración de las mismas, pasaremos al estudio de otras técnicas que nos ayudan a tener éxito en los negocios: La planeación estratégica. Toda organización debe establecer objetivos claros a lograr a corto, mediano y largo plazo, es precisamente aquí donde entra esta herramienta, ya que manera general la planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos; aspectos que se estudiarán a detalle en este capítulo.

3.1 DIAGNÓSTICO

Para realizar una planeación estratégica adecuada, se debe partir del diagnóstico de la empresa u organización a la que se va a aplicar.

La palabra diagnóstico etimológicamente proviene del griego, tiene dos raíces, *dia-* que es a través de, por; y *gignoskein* que es conocer, así que significa conocer a través de. El concepto de este significado es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es decir el análisis de la naturaleza de algo.

[\(<http://www.elcastellano.org/palabra.php?id=948>\)](http://www.elcastellano.org/palabra.php?id=948)

En términos de administración, un diagnóstico es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

En términos generales, para hacer un diagnóstico casi siempre se realizan las siguientes acciones:

- Recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y la realidad circundante.
- Análisis de la información recolectada para descubrir los problemas.
- Descubrimiento de las causas de los problemas.
- Conclusiones.
- Plan de acción.

Finalmente algunos de los aspectos a considerar dentro del diagnóstico de una empresa son los siguientes:

- Estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
- Funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma.
- Procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.

- Facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- Comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>

<http://www.amalebranch.8m.com/GSP261.htm>

3.2 ESTRATEGIA

La estrategia es otro de los conceptos que se deben analizar para entender lo que es una planeación estratégica, el concepto de la misma es definido por diferentes autores como:

KOONTZ Y O'DONNELL (1985): indican que estrategia es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

RUSSELL L. ACKOFF (1983): define estrategia como “la selección de fines que se interesa por los objetivos a largo plazo y por las maneras de obtenerlos que afecten al sistema como a un todo”.

A.CHANDLER J. (1982): Dice que estrategia es el conjunto de decisiones explícitas o no, determinantes en la coherencia de las iniciativas y reacciones de la firma frente a su medio.

CASTELÁN (1982): La define como “el conjunto de reglas que delimitan el número de cursos alternativos de acción (planes) que se deben analizar y por lo general se convirtieron con la gerencia superior”.

De lo anterior podemos concluir que la estrategia es aquella herramienta que nos ayuda a:

- Designar los medios empleados en la obtención de cierto fin.
- Designar la manera la manera de actuar.
- Designar los procedimientos usados para dicha acción.

3.3 TÁCTICAS

Por otra parte, unos de los conceptos que se incluyen en esta herramienta administrativa, son las tácticas; puede ser una acción o algo concreto para estar en las líneas de la estrategia o del plan previsto.

- La táctica es definida por el diccionario como:
- Arte que enseña a poner en orden las cosas.
- Método o sistema para ejecutar o conseguir algo.
- Habilidad o tacto para aplicar este sistema.
- Arte de disponer, mover y emplear la fuerza bélica para el combate.

Es decir, mientras que la táctica es el medio (acciones y recursos) para alcanzar una meta o realizar un cambio; la estrategia es el cambio propiamente dicho.

3.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. Nos permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La palabra FODA, es una sigla que proviene de conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, estas variables se analizan dos aspectos: los factores internos y los factores externos a la empresa, los cuales implican lo siguiente:

Factores internos:

- **Fortalezas:** elementos positivos que posee tu negocio y que constituyen los recursos para la consecución de tus objetivos. Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan,

capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- **Debilidades:** factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Factores externos:

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Elementos del ambiente que el negocio puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no se previenen o trabajan para evitarlos.

De acuerdo al siguiente esquema de la matriz FODA, se puede analizar las estrategias formular en una planeación para tener éxito en el negocio; como se muestra los esfuerzos deben centrarse sobre todo en el primer cuadrante FO, que es el que nos brindará mayores beneficios al maximizar nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO Estrategia para maximizar F y O	DO Estrategia para minimiza D y maximizar O
AMENAZAS	FA Estrategia para maximizar F y minimizar A	DA Estrategia para minimizar D y A

(<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>)

(<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>)

(<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>)

(<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>)

3.5 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los elementos que se deben incluir en una planeación estratégica son variados, sin embargo los principales son:

- **Objetivos:** Fines que se pretenden alcanzar por parte de la organización en sus diferentes niveles utilizando los recursos con que se cuenta.
- **Políticas:** Criterios generales que tienen como objeto orientar la acción.
- **Procedimientos:** Son aquellos que representan la secuencia a seguir para alcanzar los resultados.
- **Programas y planes:** Es el establecimiento de la secuencia de actividades considerando el factor tiempo.
- **Presupuestos:** Es la determinación cuantitativa de elementos programados.
- **Medio ambiente interno y externo:** Es el que interactúa y afecta ya sea directa o indirectamente al funcionamiento de la empresa.
- **Tiempo:** Es el que constituye el lapso o periodo que implica la proyección de la planeación.

(ZURITA, 1996:17)

3.6 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como se mencionó anteriormente, la planeación estratégica es una planeación de tipo general, que está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Existen diversos procedimientos que se siguen para aplicar esta herramienta administrativa, éstos van de acuerdo al pensamiento de los diferentes autores y en base a las necesidades que presente la empresa; sin embargo, de manera general todos se componen de los siguientes elementos:

- **Análisis del entorno:**

Determina el patrón de comportamiento de las variables y fuerzas ambientales que impactan en el desempeño de la organización y que se encuentran en mayor y menor medida fuera de nuestro control.

- **Diagnóstico interno:**

Identificar las fuerzas y debilidades de la organización para hacer frente a su entorno.

- **Definición de la misión:**

Define lo que es la empresa, lo que quiere llegar a ser y la razón de su existencia.

- **Establecimiento de objetivos:**

Definir las metas que se quieren alcanzar a largo plazo.

- **Formulación de estrategias:**

Relacionar los diferentes tipos de estrategias con las circunstancias actuales de la empresa y con el futuro deseado para determinar cuál o cuáles de ellas son las más adecuadas y efectivas en el logro de objetivos.

- **Evaluación y planeación de estrategias:**

Determinar cuál de las estrategias formuladas producirá los resultados que se esperan alcanzar, manteniendo coherencia con los valores de la empresa, el tipo de administración y las restricciones que se presenten.

- **Implantación de estrategias:**

En este paso se debe:

1. Desarrollar una organización capaz de llevar a cabo el plan estratégico.
2. Asignar y orientar recursos hacia los objetivos estratégicos.
3. Lograr un compromiso organizacional con el plan estratégico.
4. Instalar sistemas de apoyo administrativo interno.
5. Ejercer liderazgo estratégico.

- **Control y seguimiento:**

Es importante que una vez establecidas e implementadas las estrategias, haya un monitoreo y control constante de los efectos que están produciendo a fin de aplicar medidas correctivas que nos lleven a lograr lo deseado.

(Ibid:14-16)

Por otra parte, la empresa de consultoría *Integra, Soluciones Integrales*, nos presenta otro proceso que se puede aplicar en la planeación estratégica, el cual consiste en:

1. Definición de la misión.
2. Definición de la visión.
3. Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
4. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
5. Definición de objetivos estratégicos.
6. Establecimiento de programas y metas de trabajo.
7. Seguimiento.

Finalmente haciendo referencia George Steiner (1995), existen los siguientes modelos conceptuales para la creación de planes estratégicos en empresas pequeñas, medianas y grandes:

MODELO A:

1. Formular los deberes:

- Definir el alcance del plan.
- Definir los resultados buscados.
- Determinar cómo debe desarrollarse el plan.
 - Quién hace qué.
 - Cuándo, en qué momento.
 - Solicitud de información.

2. Desarrollar las entradas:

- Antecedentes.
- Principales tendencias ambientales.
- Oportunidades y peligros.
- Potencialidades y debilidades internas.
- Pronósticos actuales de ventas de productos.
- Valores y juicios de los directivos.

3. Evaluar los cursos de acción alternativos.

4. Definir los objetivos primordiales:

- Ventas
- Utilidades
- Desarrollo del producto
- Potencial humano

5. Definir políticas y estrategias importantes:

- Mercados
- Productos

- Finanzas
 - Empleados
 - Precios
 - Tecnología
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo.
 7. Determinar las decisiones actuales necesarias.
 8. Observar el desempeño.
 9. Revisar anualmente.

MODELO B:

1. Definir la clase de compañía que queremos.
2. Analizar a nuestros clientes:
 - Quiénes son.
 - Cómo deben ser clasificados.
 - Por qué compran nuestro producto.
 - A qué mercado servimos.
 - ¿Debe cambiar esta situación?
3. Analizar nuestra industria.
 - Tendencias
 - Estándares y estadísticas
 - Competencia
 - Potencial de utilidades.
4. ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?

5. ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias.
8. Desarrollar objetivos.
9. Preparar planes detallados para implementar estrategias.
10. Desarrollar planes de contingencias.
11. Traducir los planes en presupuestos.
12. Observar el desempeño.
13. Revisar anualmente.

MODELO C

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica general, pero en particular para una pequeña compañía.
 - Literatura
 - Asesoría directiva
 - Seminarios profesionales
 - Visitas a otras compañías que lleven la planeación
2. Identificación de oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación (OPEDEPO PF)
 - Debilidades
 - Situación competitiva
 - Confiabilidad y aceptabilidad del producto.
 - Mercado al que sirve.

3. ¿A dónde queremos llegar?
 - Redefinición preliminar de las metas.
 - Alternativas estratégicas para lograr las metas.
 - Evaluación de alternativas en vista de la OPEDEPO.
4. ¿Podemos llegar hasta ahí?
 - Momento actual
 - Requerimientos organizacionales
 - Requerimientos de personal
 - Requerimientos de instalaciones
 - Requerimiento financieros
5. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
 - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación.
 - Conclusiones relacionadas con las metas.
 - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas.
6. ¿Qué decisiones deben tomarse para llegar hasta allí?
 - Presupuestos a corto plazo
 - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
7. Observar el desempeño.
8. Revisar anualmente.

3.7 OBJETIVOS

Como se ha mencionado anteriormente, una planeación estratégica busca modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Los objetivos principales de la misma son:

- Acelerar el crecimiento y desarrollo, así como mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Señalar los asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tengan mejores decisiones.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
- Evitar el desempeño forzado.
- Obtener el control de las operaciones.
- Capacitar ejecutivos.
- Desarrollar un análisis situacional de las oportunidades y peligros.
- Eliminar la inseguridad en los directivos hacia el medio ambiente.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default19.asp

(Ibid:17-19)

3.8 BENEFICIOS

Algunos de los beneficios principales que genera la planeación estratégica son los siguientes:

- **Simula el futuro.** La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras. Alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.
- **Aplica el enfoque del sistema.** La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.
- **Exige el establecimiento de objetivos.** Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: venta y participación en el mercado.
- **Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.** Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.
- **Mide el desempeño.** Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy

importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

- **Señala asuntos estratégicos.** De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Por otra parte la planeación estratégica proporciona algunos otros beneficios conductuales como:

- **Canales de comunicación.** Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil.
- **Capacitación de los directivos.**
- **Sentido de participación.** La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos.

(<http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temal.html>)

(http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp)

(Ibid:19-20)

3.9 RIESGOS

Es necesario mencionar que si bien la planeación estratégica es una herramienta que puede traer múltiples beneficios a la empresa, como todo, esta técnica conlleva algunos riesgos y desventajas que son importantes mencionar, como lo son:

- **Riesgo de compromiso:** Que los directivos y demás personal de la empresa no tengan un compromiso visible en este proceso.
- **Riesgo de cambio:** La planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que se pretende.
- **Riesgo de política:** Un clima de actividad política estropea el mundo ordenado de la planeación, según un riesgo convencional. Sin embargo, de hecho, la planeación hace su parte para producir determinadas actividades políticas, mientras que otras actividades políticas, a veces hacen su contribución para promover un cambio progresivo en las organizaciones.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default17.asp

Algunos otros peligros que tiene la planeación estratégica son:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación.

2. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
3. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
7. Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
9. Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

<http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>

3.10 CULTURA ORGANIZACIONAL

Finalmente es importante mencionar en este capítulo sobre la cultura organizacional, puesto que lo que se pretende en la planeación estratégica es presentar una forma de trabajo funcional a la empresa que la lleve a mejores resultados, y la cultura organizacional sirve como un marco de referencia a los miembros de la organización dando las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Existen diversos elementos que conforman la cultura organizacional que dependerán directamente de los usos y costumbres en cada organización, sin embargo, para fines de este trabajo se considerarán aquellos que sirven como eje central en la forma de operar de las empresas: Misión, visión y valores organizacionales.

- **MISIÓN:** Es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere.
- **VISIÓN:** Es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una

situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

- VALORES: Son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. De los tres elementos mencionados, los valores son los que tienen mayor permanencia

<http://adestrategica.espacioblog.com/post/2007/03/26/recomendacion-defina-ajuste-o-ratifique-mision-vision-y>)

Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, la planeación estratégica es una técnica de fácil comprensión que puede llevar al logro de resultados favorables para la organización, sin embargo, es importante mencionar que aunque parezca sencilla, su aplicación tiene un mayor grado de complejidad que requiere de un compromiso global y constante para llegar a los objetivos deseados. La planeación estratégica va mas allá de solo estudiar en qué situación se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer; pues requiere de un análisis objetivo y un esfuerzo conjunto para pensar en todos aquellos factores que pueden o no afectar a la empresa y así mismo preverlos.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO: PARADOR TURÍSTICO SÏUINA

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde hace más de quince años la comunidad indígena de Santa María Sevina se ha caracterizado por ser pionera en diversas formas de aprovechar sus recursos. Proyectos de todo tipo se han desarrollado en Sevina; uno de ellos es el “Parador turístico Sïuina”, que con el apoyo de CONAFOR, CDI, Secretaría de Turismo, y otras instancias ha desencadenado en una obra importante donde se cuenta con: 4 cabañas totalmente equipadas, un restaurante y salón de usos múltiples, acceso y portal, área de campismo, identificación de senderos y rutas de bicicleta, entre otros.

Es importante mencionar que aunque en la actualidad este complejo turístico cuenta con la posibilidad de brindar servicio de hospedaje y alimentación, han pasado los años desde su construcción y al ser una empresa forestal comunitaria (EFC), las dinámicas internas de Sevina han tenido y tienen efectos directos sobre la misma; lejos de que se aproveche al Parador turístico como generador de empleos y promotor del crecimiento de la comunidad, ha estado parado prácticamente; la poca operación de los servicios ha provocado el deterioro de las instalaciones, así mismo no ha permitido la formación y capacitación de personal, entrando en un círculo vicioso de improvisación y desánimo.

Es por ello, que con la finalidad de ayudar a que esta empresa funcione correctamente, en este documento se presenta una Propuesta de Planeación Estratégica para el fortalecimiento del Parador turístico Siuina, en la Comunidad Indígena de Santa María Sevina, municipio de Nahuatzen.

4.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de planeación estratégica en conjunto con el Comité a cargo del proyecto de ecoturismo, las autoridades de la comunidad y los técnicos responsables del proyecto; que ayude al fortalecimiento de la empresa Parador Turístico Siuina.

4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaboración de un diagnóstico participativo de la empresa y los servicios que ofrece para conocer su situación actual en el ámbito administrativo, operativo y de relevancia para la comunidad.
- Establecimiento y ejecución de un plan de trabajo participativo a seis meses, con la finalidad de fortalecer la capacidad operativa de la empresa a partir de la integración de especialistas en las diferentes áreas que se requiera.

- Desarrollo de estrategias de funcionamiento y herramientas operativas para incorporar a la empresa de turismo de naturaleza de la Comunidad Indígena de Santa María Sevina en el mercado.

4.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación de campo y la elaboración de la propuesta de planificación estratégica, se requirieron diferentes métodos y técnicas de investigación de acuerdo a la información que se fue necesitando, como se describe a continuación.

Es importante resaltar que en forma inicial se realizó una entrevista con las autoridades comunales de Sevina, en las que se presentó el proyecto de tesis y la autorización para su estudio y aplicación; así mismo se buscó la participación y aprobación del comité de administración a cargo de la empresa; esto con la finalidad de tener acceso a los documentos e información generada por el parador turístico.

Uno de los métodos de investigación a los que más se recurrió fue la observación debido a que permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. Éste método fue utilizado en distintos momentos de la investigación; en este caso fue utilizado en el diagnóstico de la situación actual de la empresa y posteriormente para la comprensión y entendimiento de las prácticas administrativas y operacionales de la empresa.

Otro de los métodos para la recopilación de datos en la investigación fue la entrevista directa al personal de la empresa, permitiendo así la observación en las

reacciones que generaban las preguntas y ahondar un poco más en aspectos de mayor importancia. La entrevista fue utilizada básicamente en dos niveles:

Directivo:

Entrevista con el Comité de administración a cargo de la empresa para conocer la forma en que lleva la administración el parador turístico; así como la situación actual de la misma. Entre los cuestionamientos que se abordaron se encuentran:

- Nombre
- Cargo en la empresa
- ¿Cuentan con misión, visión y valores?
- ¿Cuáles son los objetivos perseguidos?
- ¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué productos y servicios ofrece la empresa?
- ¿Cómo funciona de manera general la empresa?
- ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa?
 - Número de personal.
 - Cuántas y de qué áreas funcionales se compone.
 - Cuántos y cuáles puestos tienen.
- ¿Cuáles son las actividades a realizar en cada una de las áreas de la empresa?
- ¿Cuáles son las funciones principales de cada puesto?
- ¿Con qué recursos cuenta la empresa?

- ¿Qué necesidades tiene la empresa en cuanto a administración, instalaciones, personal, etc.?
- ¿Cuál es la problemática más recurrente en la empresa?

Operativo:

Entrevista directa con el personal de la empresa a fin de conocer detalladamente las funciones que realizan en cada uno de los puestos, así como la percepción que tienen de la empresa. Para este caso se tomó como base la siguiente guía de preguntas:

- Nombre
- Puesto ocupado en la empresa.
- Objetivo principal del puesto.
- Actividades que se realizan en el puesto: diarias, eventuales y esporádicas.
- Área de interés en la empresa.
- ¿Qué problemática observa en la empresa?

Por último, otro de las técnicas utilizadas fue la investigación documental, en donde con el fin de conocer la situación financiera de la empresa, se recurrió a analizar los estados de ingresos y egresos de la misma, y con ello poder realizar diferentes proyecciones y escenarios financieros posibles. Así mismo se revisaron algunos documentos con la finalidad de hacer un estudio de la estructura y los recursos con los que se cuenta en la CI de Santa María Sevina que pueden beneficiar y/o perjudicar al funcionamiento de la empresa.

4.5 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de iniciar con el desarrollo de esta propuesta de planeación estratégica, es importante mencionar que fue realizada bajo el esquema del modelo C propuesto por Steiner; sin embargo, como todo modelo, no fue aplicado literalmente, si no se le hicieron algunas aportaciones de acuerdo a las necesidades de este caso práctico. Este plan estratégico tiene implicaciones a nivel global de la empresa y está encaminado al cumplimiento de dos estrategias principales:

- Implementación de una estructura de administración adecuada que se vea reflejada en el crecimiento de la empresa.
- Lograr el posicionamiento de la empresa como destino turístico de la región.

El modelo utilizado propone una revisión anual sobre la implementación del plan, sin embargo, al ser una empresa en vías de crecimiento, se propone que ésta sea realizada cada seis meses por las autoridades comunales.

4.5.1 Antecedentes

Con la finalidad de tener un marco de referencia sobre lo que es el Parador turístico Siuina y la problemática que se presenta, primeramente se realizará una descripción de los recursos con los que cuenta la comunidad de Sevina, en referencia a trabajos previos de ordenamiento territorial y diagnósticos participativos en la misma, para posteriormente seguir con la metodología y los resultados de la investigación.

RECURSOS NATURALES (características físicas y biológicas)

Ubicación geográfica

La Comunidad Indígena de Sevina se encuentra localizada en la parte noreste de la Meseta Purhépecha, en la parte central del Municipio de Nahuatzen. Sus coordenadas geográficas son 19° 41' 30" de latitud norte y 101° 55' 00" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 4,531.25 hectáreas.

Pertenece en su totalidad al Régimen de Propiedad Comunal con un usufructo y posesión de parcelas agrícolas con superficies promedio de 4.0 has. por comunero, parcelas o cuarteles de monte y terrenos de uso común.

Clima

La comunidad de Sevina tiene un clima templado subhúmedo con lluvias en verano, le corresponde la clave C(w2) en la clasificación de Köppen. Presenta

una temperatura promedio de 14°C, una precipitación total de 1400 a 1700 mm principalmente en el periodo de mayo a octubre, un mínimo de lluvias invernales (24 días), eventualmente granizo y vientos fuertes (35 días) que afectan especialmente los valles de la comunidad. Presenta fuertes heladas, aproximadamente 15 al año a partir del mes de octubre hasta marzo.

Paisaje

En la comunidad domina el paisaje montañoso, los pobladores reconocen cerros como el Capén a 3100 metros de altitud, la Virgen a 3300 metros, otros como Iriepu, Las Flores y Jaratzin o Haratzio, donde predomina la actividad forestal, en 25% de la superficie dominan pendientes escarpada de más de 25%, en 27% de la superficie se presentan pendientes fuertes de 15% a 25%. Se han abierto áreas donde se puede practicar la agricultura en 33% de la superficie, con pendientes moderadas del 6% al 15%, dada la pendiente y las características del suelo “tupure” o de polvillo, estas zonas son las más sensibles a problemas de erosión laminar.

La comunidad cuenta con planicies o llanos que se encuentran entre 2360–2400 metros con pendientes ligeras de 0-6% en 15% de la superficie, se reconocen tres parajes el Llano, la Nevería y el Comónicho, donde predomina la agricultura.

Tanto en las parcelas de ladera como en los llanos, se practica la ganadería extensiva, esto es, de libre pastoreo, en las parcelas agrícolas el ganado se libera de forma colectiva después de la cosecha de maíz para

aprovechar los restos de rastrojo, esto es del mes de diciembre a marzo. Posteriormente se libera en los cerros para alimentarse de pastos nativos durante la temporada de lluvias.

El núcleo poblacional se concentra en un llano, los hogares normalmente cuentan con una casa habitación, noria para el abasto de agua de uso doméstico, letrina, un traspatio o “ekuario”, donde se cultivan frutales, hortalizas, maíz pinto, frijol y cría de cerdos, gallinas y guajolotes.

Uso de suelo

Según los resultados del ordenamiento territorial realizado en fechas recientes, la comunidad ha distribuido el uso de la tierra en:

- Cobertura de bosque semi-degradado aproximadamente 1600 ha, que representa 35% del total, (por los datos del último programa de manejo forestal se estima que para finales del los 90' contaban con 597 ha de Pino, 627 ha de pino–encino, 235 ha de bosque Mesófilo y 119 ha de encino).
- Cobertura de bosque degradado 400 ha, aproximadamente 9% del total.
- Áreas de libre pastoreo de pastizal y matorral aproximadamente 1000 ha que representa el 22% (los datos anteriores mencionan 867 ha ó 18% del total)
- Agricultura 1440 ha que representa 32% de la superficie. (hay reportes que al agricultura ocupaba el 47% del total)

RECURSOS HUMANOS

La comunidad de Santa María Sevina tiene una población aproximada de entre cuatro mil quinientos y cinco mil habitantes. Según el padrón oficial de la comunidad hay enlistados cerca de 800 comuneros y comuneras. La comunidad está organizada bajo normas internas reguladas en un estatuto comunal.

La máxima autoridad de la comunidad es la asamblea general de comuneros que se reúne periódicamente para asuntos del interés general del núcleo agrario y que sesiona de forma extraordinaria para elegir a los representantes que se organizan de la siguiente manera:

- Comisariado de bienes comunales formado por un presidente, un secretario y un tesorero, con sus respectivos suplentes; y
- Consejo de Vigilancia formado por un presidente y dos secretarios con sus suplentes.

Estos dos cuerpos colegiados conducen el destino de la comunidad con base en la ley agraria, el estatuto comunal y los usos y costumbres. Como parte de sus funciones la autoridad comunal tiene la facultad de nombrar un Consejo Comunal y los comités o comisiones que considere necesario para desarrollar sus funciones. En general el consejo y las comisiones son ratificadas en asamblea y en algunos caso los nombramientos también se hacen en asamblea general de comuneros.

Durante años el proyecto de turismo de la comunidad ha estado administrado por comuneros, a quienes se les concedió la confianza para ejecutar o abrir las puertas. Sin embargo pocos habían sido los resultados concretos de

esta forma de operar. Con la administración comunal en turno se priorizaron algunos proyectos y en acuerdo de autoridades cada uno de los 12 representantes fue asignado a alguna cartera quedando el proyecto de Parador Turístico en manos del 2do secretario del consejo de vigilancia, quien a su vez por sugerencia de las demás autoridades y por iniciativa propia llama a otros comuneros, comuneras o sus familiares para ocupar puestos operativos de la empresa, generando un total de 12 empleados.

RECURSOS ECONÓMICOS

La principal actividad de los comuneros y comuneras de Santa María Sevina es la agricultura de subsistencia y el comercio. En menor medida la economía se basa en venta de mano de obra local y foránea, así como el ejercicio de carreras técnicas y profesionales. Sevina se ha caracterizado por ser una comunidad con elevado índice de profesionistas lo que no implica que todos ejerzan su profesión en los campos en que se prepararon.

Por la alta migración, las remesas han representado una de las principales fuentes de ingresos de las familias sevinenses. Cabe mencionar que hace unos años, el aprovechamiento de madera también ha sido una característica de la comunidad.

INFRAESTRUCTURA

La empresa comunal cuenta con la siguiente infraestructura:

- Un restaurante para atención aproximada de 80 comensales.
- Un salón de usos múltiples con capacidad de 100 personas.
- Área de juegos infantiles.
- Área de campismo con baños externos múltiples para hombres y mujeres.
- Cuatro cabañas equipadas: tres chalets de una habitación, estancia-comedor, baño y chimenea, con capacidad hasta para 4 personas; y una cabaña familiar, con dos baños y dos recamaras y capacidad de seis personas por habitación.

Con esto la empresa está en condiciones de ofrecer servicios de hospedaje, alimentación, organización de eventos y campamentos. Y aunque todavía no ha formalizado la operación permanente, el Parador Turístico es atractivo para los turistas que gustan por disfrutar el contacto con la naturaleza, la calidez de la gente y sus tradiciones.

El concepto constructivo de las instalaciones se base en una estructura de material (columnas de concreto y block) con pisos, techumbre y acabados de madera.

El salón de usos múltiples: En la planta baja se encuentra el restaurante que cuenta con mobiliario para cada uno de sus espacios, en el comedor hay mesas y sillas de madera; la cocina está equipada y se encuentra a la vista de los

comensales, a un lado cuenta con un área especial para almacenar los alimentos, prepararlos y mantener la limpieza e higiene el lugar; además hay dos baños. En la planta alta está el espacio del salón de usos múltiples que tiene alrededor ventanas que dejan apreciar la comunidad y sus paisajes, también hay una salida hacia el área de juegos infantiles y también dos baños.

Para llegar a las cabañas se tiene una vereda de acceso adoquinada, las primeras tres cabañas son sencillas, después hay un espacio en donde se encuentra un asador y al final se encuentra la cabaña número cuatro que es la de mayor espacio. Del lado derecho en donde se ubican las cabañas esta el área de campismo, la cual cuenta con baños regaderas.

La inversión de la empresa comunal es mayor a los cuatro millones de pesos sólo en infraestructura, más, aproximadamente, un millón en equipamiento de cocina. Todo ello le permite ofrecer un servicio permanente. Sin embargo el Parador ha operado de forma muy esporádica lo que no le ha permitido generar una cartera de clientes y convertirse en el atractivo turístico que representa.

Descripción de servicios

La comunidad de Santa María Sevina, a través de su *Parador turístico Siuna* ofrece un espacio de esparcimiento y recreación a través de los siguientes servicios:

- Hospedaje para 26 personas a través de cuatro cabañas que cuentan con los servicios básicos y chimenea.
- Un restaurante que ofrece comida tradicional de la región con cupo para 80 personas.

- Servicio de banquetería y comida tipo bufet.
- Renta de salón de usos múltiples con un cupo de 120 personas.
- Zona de campismo con baños y regaderas.
- Una tiendita con artesanías de la región.
- Área de juegos infantiles.

Como parte del crecimiento y desarrollo de la empresa, se planea incluir los siguientes servicios en un futuro:

- Realización de recorridos culturales al pueblo y lugares aledaños.
- Visitas guiadas a talleres de artesanos de la región.
- Área de ciclismo de montaña.
- Juegos tradicionales de la región.

4.5.2 Metodología de la planeación

Es importante mencionar que este trabajo de investigación se realizó mediante un acompañamiento con la empresa de seis meses, en donde además de tener acceso a la información presentada, se realizó un trabajo conjunto en la generación de estrategias que fortalezcan al parador turístico y ayudara al logro de los objetivos definidos en un inicio. En este tiempo se utilizaron las siguientes estrategias metodológicas:

Integración de participantes

Integración de un equipo de trabajo conformado por todos los integrantes del Comité de la empresa y al menos un representante de la autoridad comunal, así como los técnicos que se requirieron para la ejecución de la investigación. Se

nombró un miembro del Comité de la empresa como participante permanente a lo largo del trabajo.

Diagnóstico y diseño del plan de trabajo

El diagnóstico comenzó por sistematizar las expectativas y el nivel de conocimiento que cada miembro tiene respecto a la empresa, a lo que se dedica y a la función que tiene dentro de ella. A partir de este análisis y participación, se hizo la definición de necesidades, tanto de la comunidad como de la empresa, se desarrollaron talleres de trabajo participativo para la elaboración de un Plan de acción. El plan de trabajo incluyó un mecanismo de presentación de resultados a las autoridades de la comunidad en los tiempos y formas que éstas lo requirieron.

Partiendo de la exposición que los mismos responsables de la empresa realizaron, se identificaron los puntos críticos, “cuellos de botella”, potencialidades, aciertos y demás indicadores de la operación y estatus de la empresa.

A nivel de cada área y puesto de trabajo se realizó una evaluación de perfil, operación, funcionamiento, actitud y en particular de mecanismos de monitoreo, formas de control y de rendición de cuentas de los operadores a la empresa y de la empresa a la comunidad. En particular se prestó especial atención a lo siguiente:

- Plan de negocios.
- Servicios y productos que ofrecen.
- Manuales operativos.

- Evaluación de las capacidades y conocimientos de los responsables y del personal operativo.
- Estructura orgánica de la empresa, y su relación con el núcleo agrario.
- Proceso de constitución de la empresa.
- Mercado y competencia.
- Infraestructura (estado actual y necesidades de crecimiento).
- Estrategia de promoción, publicidad y ventas.
- Nivel de riesgos (personal usuarios etc.).
- Reglamentos de interiores y usuarios.
- Seguridad social.

Producto de esta evaluación exhaustiva de la empresa se obtuvo un panorama claro de las fortalezas y debilidades, insumo fundamental para la construcción de estrategias de mejoramiento y corrección.

Posicionamiento de la empresa

Finalmente mediante un trabajo participativo de autoridades y personal de la empresa, aportaron elementos para el mejoramiento, corrección o ratificación de:

- Cultura organizacional
- Estructuración orgánica
- Proyección de beneficios sociales, económicos y ambientales
- Plan de promoción
- Plan de trabajo

4.5.3 Resultados obtenidos

Con el apoyo y participación de las autoridades comunales, personal de la empresa y demás participantes en el desarrollo de esta investigación, se lograron obtener los siguientes resultados:

4.5.3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Como parte del diagnóstico de la empresa, se realizó el siguiente análisis FODA para determinar la situación en la que se encontraba el parador:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones en buen estado.• Gran infraestructura.• Ganas de trabajar.• Las personas tienen una visión positiva y están dispuestos a colaborar.• La empresa está ubicada en un punto estratégico: al lado de la carretera y cerca del bosque.	<ul style="list-style-type: none">• Instituciones interesadas en el proyecto.• Empresa rentable.• Mayores ingresos para la comunidad.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación. • No hay personal asignado especialmente para responder por la empresa. • Falta de compromiso. • Falta de experiencia en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Escepticismo. • Conflicto de intereses.

Después de identificar los elementos que causan la inactividad en el proceso productivo y de servicio, en conjunto con los responsables del parador y las autoridades comunitarias, se observaron diferentes necesidades, entre las que destacan:

- Mantenimiento de las instalaciones: Red de agua, fontanería, pintura, faltan vidrios, focos, limpieza, jardines, estacionamiento, acceso.
- Mobiliario: Estantería de cocina, estufa de mayor capacidad, mesas y sillas para salón de usos múltiples,
- Equipo: equipo de sonido y de proyección.
- Otros: utensilios de cocina.

Así como:

- Capacitación: Servicio en cada una de las áreas de la empresa, guías, administración de empresas y contabilidad.
- Formalización de la actividad laboral y sobre la participación de los involucrados.

Después de un análisis minucioso de las condiciones en las que se encuentra la empresa “Parador Turístico S’iuna” se identificaron soluciones y alternativas para cada una de los siguientes servicios:

- **Servicio de alimentos:** La calidad en la atención es clave en lo que se conoce como “la fidelidad” del cliente. A lo largo de todo el proceso se resaltó la importancia considerando que son los clientes los que hacen crecer o perder una empresa. Se hizo hincapié en manejar como posible atractivo para los visitantes aspectos como excelencia, calidad, higiene, diversidad y en particular el concepto de “comida típica”. Así mismo como explotar las tradiciones de la región, sin que ello implique que el menú pueda incluir platillos nacionales e internacionales. En el futuro se planea desarrollar un programa de manejo de basura en el área de restaurante y en general en todos los servicios del Parador.
- **Hospedaje:** Como ya lo hemos mencionado el “Parador Turístico S’iuna”, cuenta con cuatro cabañas. Respecto a este servicio, se deben establecer lineamientos concretos para atender eficientemente y con calidad esta área. Son varios los aspectos a solucionar e innovar. El primero tiene que ver con la presentación e higiene, para ello fue necesario conocer todas las

actividades que se hacen en una habitación y definir las formas y normas para que todo se haga. Para asegurar que suceda, se diseñó una herramienta denominada *check list* o lista de tareas, que además de ser el apoyo de los operadores tenga la función de registro de control para los supervisores. El segundo aspecto tiene que ver con cortesías al cliente y medidas ambientales en el manejo de agua, detergentes, etc. Este último tema quedó enunciado como un proyecto viable e importante a realizar.

- **Reservaciones:** Parte de la excelencia en la atención al cliente tiene que ver con la calidez y formalidad. Para ello se diseñaron procedimientos detallados para realizar una reservación, bien sea de eventos u hospedaje en todas sus variantes. Asegurando la conformidad del cliente.

4.5.3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Misión:

“Impulsar el desarrollo económico de nuestra comunidad al ser la mejor opción turística de la meseta purhépecha brindando a nuestros clientes una experiencia rica en cultura y confort”.

Visión:

“Consolidar a la empresa en la mente del cliente como la mejor opción turística de la región, a través de estrategias publicitarias que estén presentes constantemente, generando el crecimiento y desarrollo de la empresa comunitaria”.

Objetivos:

- Fomentar el cuidado del medio ambiente local y regional a partir de impulsar las políticas del ordenamiento territorial realizado en 2004.
- Generar fuentes de empleo para los sevinenses ayudando a la economía de la comunidad.
- Fortalecer la presencia de la comunidad en el ámbito institucional de los cuatro niveles de gobierno.

Metas:

Corto plazo (2010)

- Formalización y constitución de la empresa comunitaria.
- Implementar el plan de publicidad para la difusión del Parador Turístico Siuina: Nahuatzen, Cherán, Arantepacua, Comachuen, Quinceo, Paracho, Pichátaro, Uruapan y Pátzcuaro.
- Consolidar contrataciones para obtener ingresos de la organización de eventos.
- Generar empleos para 12 personas por lo menos en fines de semana.

Corto y Mediano plazo (2010-2011)

- Aumentar el nivel de difusión de la empresa en medios masivos; radio, televisión.

- Ampliar los servicios ofrecidos entre los que podemos mencionar:
 - Recorridos culturales
 - Visitas guiadas a talleres de artesanos
 - Áreas de ciclismo de montaña
 - Juegos tradicionales de Sevina

Re-Integrarse a la Red ECOMICH

Mediano y Largo plazo (2011-2012)

- Incursionar en nuevos mercados, fuera del estado.
- Nuevas inversiones en infraestructura y servicios.
- Incrementar los empleos directos en el Parador.
- No generar residuos sólidos sin manejo y procesar todos los orgánicos in-situ.

Políticas laborales:

1. Solo podrá ocupar un puesto en la empresa los comuneros, hijos de comuneros y/o cualquier otra persona que sea validada por la Asamblea, siempre y cuando éste viva en Sevina.
2. Otorgar un salario justo que procure una calidad de vida buena para el personal y su familia.
3. Todo el personal deberá tener prestaciones conforme a la ley laboral.
4. La jornada laboral deberá comprender un periodo regular máximo de 8 horas, el tiempo que exceda a este periodo, será tomado como horas extras.

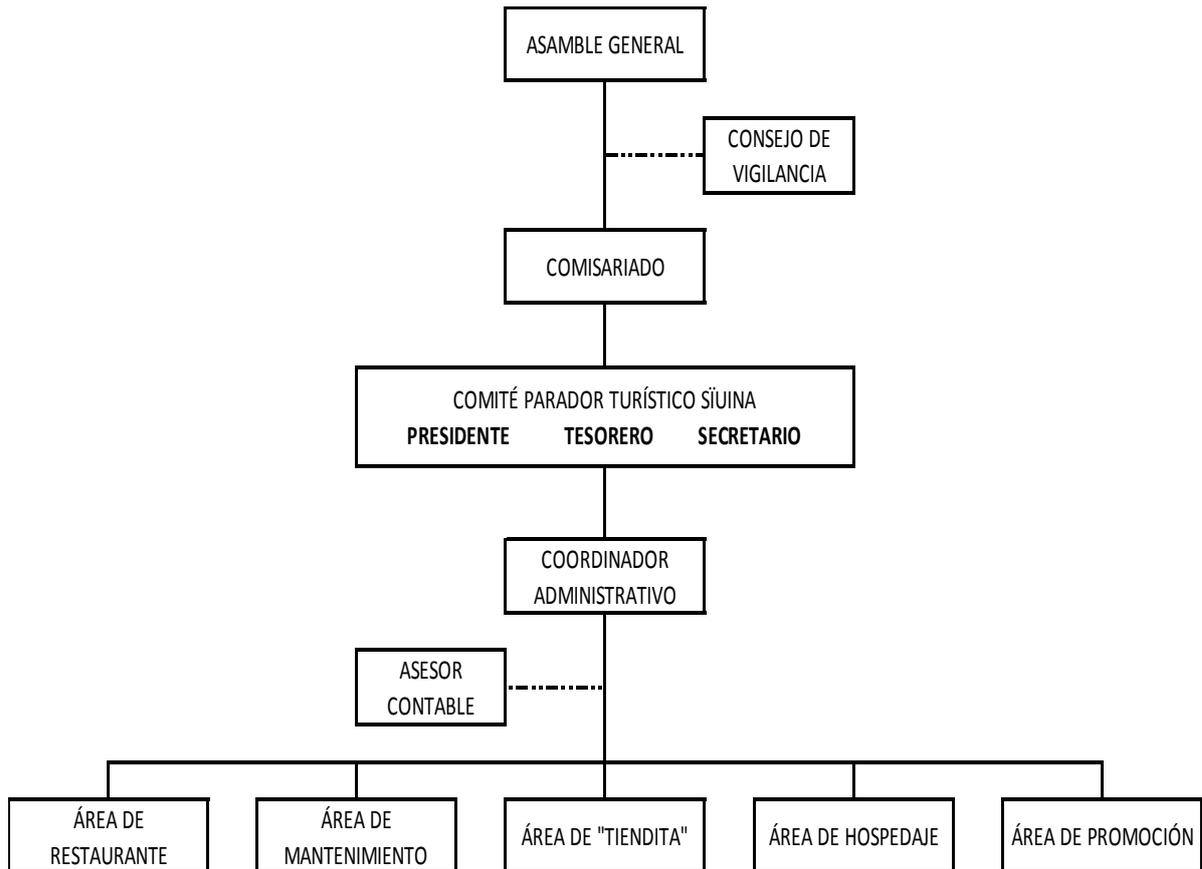
5. Las horas extras deberán ser pagadas al doble y no deberán exceder 3 horas diarias un máximo de tres días a la semana. Si el tiempo extra excede la regla, las horas posteriores deberán ser pagadas al triple.
6. El personal deberá acatar al pie de la letra el reglamento de trabajo de la empresa.
7. Un 3% de la utilidad bruta mensual de la empresa deberá ser destinado para el mantenimiento y conservación de la misma.

Políticas ambientales:

1. Hacer uso racional del agua en todas las áreas de la empresa.
2. Fomentar la responsabilidad ecológica en el cliente.
3. Garantizar un manejo adecuado de los desperdicios y desechos que se generen en la operación de la empresa.
4. No permitir la extracción de ninguna especie animal o vegetal en toda el área de la comunidad.

4.5.3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

De acuerdo a lo detectado durante la etapa del diagnóstico, se pudo observar que una de las principales problemáticas de esta empresa, es la falta de una estructura orgánica adecuada y la delimitación de funciones; es gracias a esto, que como estrategia, se propone la implementación de la siguiente estructura:



FUENTE: Elaboración propia con datos de la C.I. de Santa María Sevina, municipio de Nahuatzen, Mich.

Al ser una empresa con organización de tipo comunal, el Parador Turístico Siuina deberá estar compuesto por un comité de administración formado por Presidente, Secretario y Tesorero (puestos honoríficos) y una parte operativa.

Sin embargo, como empresa de reciente creación no se cuenta con muchos recursos necesarios para la operación de la misma. Con fin de optimizarlos y de que el cuerpo colegiado se involucre directamente con la operación del Parador turístico Siuina, se hace la propuesta de que además de

desempeñar las funciones que como comité tienen, realicen funciones correspondientes a alguno de los puestos operativos.

Se propone en un inicio que el Presidente de la mesa directiva, funja como Coordinador Administrativo, y que las funciones operativas del secretario y tesorero se decidan por consenso de este cuerpo colegiado.

Para el nombramiento de dicho comité, el Comisariado (Presidente, Secretario y Tesorero) propondrá a las personas que crean indicadas para ocupar los cargos, siendo la Asamblea General quien en su momento los ratifique.

El Comité de Administración tendrá como función general la creación y ejecución del plan de negocios de la empresa, así como la generación de planes de trabajo para el cumplimiento de los objetivos. Estos serán evaluados a 6 y 12 meses.

Las actividades que éstos desempeñen estarán vigiladas por el Comisariado, la Jefatura de Tenencia y la Asamblea general.

Las actividades específicas de cada puesto de este cuerpo colegiado (Presidente, secretario y tesorero) se describen a continuación, las funciones operativas a desempeñar se integran en el Anexo I.

ESPECIFICACIONES GENERALES	
Nombre del Puesto:	Presidente
Área:	Comité de la empresa

FUNCIÓN PRINCIPAL
Velar por el estricto cumplimiento de los fines de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Ser el representante legal de la empresa.	•		
Presidir reuniones y juntas con el comité de la empresa.	•		
En conjunto con el Secretario y Tesorero: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmar documentación contable y administrativa. ▪ Gestión de recursos. ▪ Aprobación de gestiones. ▪ Firma de convenios y contratos de colaboración. 	•		
Administración de recursos de la empresa.	•		
Supervisar que la empresa cuente con los recursos necesarios para su operación.	•		
Entregar al Tesorero toda la información y documentos necesarios para la realización de los estados financieros.	•		
Tomar decisiones en base a la información financiera.	•		
Analizar y autorizar los planes de trabajo de la empresa.	•		

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES		
Manejo de personal	Habilidades administrativas	Facilidad de palabra
Trabajo de equipo	Responsabilidad	
Capacidad de dirección	Disciplina	

ESPECIFICACIONES GENERALES

Nombre del Puesto:	Secretario
Área:	Comité de la empresa

FUNCIÓN PRINCIPAL

Tener un control de los registros e información que genere la empresa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Asistencia a reuniones con el comité de la empresa.	•		
Registro de asistencias y votos.	•		
Llevar al corriente los libros de actas, documentación y archivos de la empresa.	•		
Redactar convocatorias para la celebración de reuniones del comité, así como de enviarlas o designar a alguien responsable de la actividad.	•		
Dar seguimiento a los acuerdos del comité de la empresa.	•		
En conjunto con el Presidente y Tesorero: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmar documentación contable y administrativa. ▪ Gestión de recursos. ▪ Aprobación de gestiones. ▪ Firma de convenios y contratos de colaboración. 	•		
De ser solicitado, entregar la información que se le requiera sobre el archivo histórico de la empresa.	•		

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

Capacidad de organización	Habilidades administrativas	
Trabajo de equipo	Responsabilidad	
Honestidad	Disciplina	

ESPECIFICACIONES GENERALES	
Nombre del Puesto:	Tesorero
Área:	Comité de la empresa

FUNCIÓN PRINCIPAL
Administrar los recursos monetarios de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Asistencia a reuniones con el comité de la empresa.	•		
Salvaguardar los recursos monetarios de la empresa.	•		
Salvaguardar los documentos contables y financieros de la empresa.	•		
Llevar el registro de los libros contables de la empresa.	•		
En conjunto con el Presidente y Secretario: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmar documentación contable y administrativa. ▪ Gestión de recursos. ▪ Aprobación de gestiones. ▪ Firma de convenios y contratos de colaboración. 	•		
Supervisar el sistema contable de la empresa.		MENSUAL	
Revisar los controles contables establecidos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pólizas ▪ Reportes ingresos y egresos. ▪ Libro contable. 		MENSUAL	
Analizar e interpretar la información generada por la organización.		MENSUAL	
Proporcionar los informes y estados financieros de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance general ▪ Estado de resultados ▪ Cédulas 			Cuando le sea solicitado
Realizar el pago de Impuestos en tiempo y forma.		MENSUAL	
Realizar las declaraciones fiscales requeridas por el ejercicio de la empresa.		ANUAL	
Realizar proyecciones contables para la toma de decisiones.		ANUAL	

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES		
Capacidad de organización	Habilidades administrativas	Contabilidad básica
Trabajo de equipo	Responsabilidad	
Honestidad	Disciplina	

4.5.3.4 PROYECCIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y AMBIENTALES

Para poder hacer la correcta proyección de beneficios que genera esta empresa fueron consideradas distintas actividades y estrategias, integrando las tres dimensiones de la sustentabilidad en el entendido que todas y cada una están interrelacionadas.

Las familias de Sevina tienen la responsabilidad de que el Parador Turístico opere de forma permanente. Por un lado la generación de empleos y por otro la necesidad de recuperar inversiones. Por ahora al menos 12 sevinenses tienen la oportunidad de trabajar en su comunidad y juntos posicionar la empresa y la propia comunidad ante el mercado de servicios turísticos, como ante el sector ambiental debido a la larga trayectoria de Sevina en manejo y restauración forestal.

Para lograr ello se han realizado algunas propuestas con base en proyecciones y a partir de ellas definido estrategias y planes de acción.

En términos económicos se llevó a cabo un intenso trabajo de diagnóstico y análisis de los servicios que ofrece la empresa y en conjunto con el comité de administración se elaboraron balances de diferentes operaciones. En total se contabilizó el manejo de servicios de los últimos doce meses, donde se tuvieron tres eventos grandes, hospedajes y alimentos esporádicos y algunos eventos de cortesía o de atención a funcionarios o dependencias que los visitaron. Con esta información se obtuvieron indicadores de lo que se hace con los recursos que ingresan, la cantidad de empleos generados y los montos que pagan a los

operadores, políticas salariales, recursos destinado a inversión y mantenimiento, y de manera particular, datos que permitan proyectar la operación de la empresa en distintos escenarios.

Los escenarios propuestos son una combinación de expectativas: punto de equilibrio: no se gana ni se pierde, pero no es negocio; Muy optimista: Lleno total en hospedaje y servicio de restaurante al 80% de capacidad; y, Realista: pensando que la operación del restaurante es al 40% de su capacidad y el hospedaje al 90% de su capacidad. Cada una de las corridas se hizo en dos versiones o casos supuestos, el primero suponiendo que la empresa opera sólo los fines de semana y el segundo operando todos los días con descanso de un día. Los cuadros siguientes contienen las proyecciones de cada escenario respectivamente.

ESTADO DE RESULTADOS												
	PUNTO DE EQUILIBRIO				OPTIMISTA				REALISTA			
	OPERACIÓN SOLO FINES DE SEMANA											
Ventas	CAN	PRECIO	MENSUAL	AÑO 1	CAN.	PRECIO	MENSUAL	AÑO 1	CAN	PRECIO	MENSUAL	AÑO 1
* Restaurante (comida y bebidas)	60	150	9,000	108,000	600	150	90,000	1,080,000	300	150	45,000	540,000
* Hospedaje	30	360	10,800	129,600	48	360	17,280	207,360	48	360	17,280	207,360
* Eventos (alimentos y hospedaje)	1	15,000	15,000	180,000	4	15,000	60,000	720,000	2	15,000	30,000	360,000
* Renta de salón	2	1,000	2,000	24,000	10	1,000	10,000	120,000	5	1,000	5,000	60,000
Ventas netas			36,800	441,600			177,280	2,127,360			97,280	1,167,360
Costo de ventas (Insumos 25 %)			9,200	110,400			44,320	531,840			24,320	291,840
Utilidad bruta			27,600	331,200			132,960	1,595,520			72,960	875,520
Gastos de operación												
*Nómina (12 puestos)			25,570	306,840			25,570	306,840			25,570	306,840
*Mantenimiento (3% mensual de la UB)			828	9,936			3,989	47,866			2,189	26,266
*Publicidad (materiales, personal)			1,000	12,000			1,000	12,000			1,000	12,000
* Gastos fijos (luz, agua, teléfono)			1,200	14,400			1,200	14,400			1,200	14,400
Total gastos de operación			28,598	343,176			31,759	381,106			29,959	359,506
Utilidad neta del ejercicio			- 998	11,976			101,201	1,214,414			43,001	516,014

OPERANDO TODO EL MES

	CANT.	PRECIO	MENSUAL	AÑO 1	CANT.	PRECIO	MENSUAL	AÑO 1	CANT.	PRECIO	MENSUAL	AÑO 1
Ventas												
* Restaurante (comida y bebidas)	180	150	27,000	324,000	1,800	150	270,000	3,240,000	1,200	150	180,000	2,160,000
* Hospedaje	100	360	36,000	432,000	120	360	43,200	518,400	120	360	43,200	518,400
* Eventos (alimentos y hospedaje)	3	15,000	45,000	540,000	12	15,000	180,000	2,160,000	6	15,000	90,000	1,080,000
* Renta de salón	6	1,000	6,000	72,000	30	1,000	30,000	360,000	15	1,000	15,000	180,000
Ventas netas			<u>114,000</u>	<u>1,368,000</u>			<u>523,200</u>	<u>6,278,400</u>			<u>328,200</u>	<u>3,938,400</u>
Costo de ventas (Insumos 25 %)			<u>28,500</u>	<u>342,000</u>			<u>130,800</u>	<u>1,569,600</u>			<u>82,050</u>	<u>984,600</u>
Utilidad bruta			<u>85,500</u>	<u>1,026,000</u>			<u>392,400</u>	<u>4,708,800</u>			<u>246,150</u>	<u>2,953,800</u>
Gastos de operación												
*Nómina (12 puestos)			62,050	744,600			62,050	744,600			62,050	744,600
*Mantenimiento (3% mensual de la UB)			2,565	30,780			11,772	141,264			7,385	88,614
*Publicidad (materiales, personal)			1,000	12,000			1,000	12,000			1,000	12,000
* Gastos fijos (luz, agua, teléfono)			2,000	24,000			2,000	24,000			2,000	24,000
Total gastos de operación			<u>67,615</u>	<u>811,380</u>			<u>76,822</u>	<u>921,864</u>			<u>72,435</u>	<u>869,214</u>
Utilidad neta del ejercicio			<u>17,885</u>	<u>214,620</u>			<u>315,578</u>	<u>3,786,936</u>			<u>173,716</u>	<u>2,084,586</u>

Dado que se usaron valores reales de operación, con los precios y costos que ellos mismos operaron en un año, el análisis de estos escenarios muestra claramente que la empresa es viable económicamente (utilidad mayor al 100%) y sociablemente generando al menos 12 empleos directos. Sin embargo esto no podrá ser posible mientras el “Parador Turístico Siuina” no se promueva adecuadamente.

4.5.3.5 PLAN DE PROMOCIÓN

Una de las metas a largo plazo, es que el parador pueda funcionar a toda su capacidad; como se dijo, la empresa cuenta con personal que si bien necesita un poco de capacitación, tiene las ganas y necesidad de que la empresa tenga éxito. Como se mostró en las proyecciones, la empresa es rentable y una fuente de empleo, sin embargo, de nada sirve que se cuente con los recursos necesarios para su operación, si el mercado no la conoce.

Es por ello, que como parte de esta planeación, se propone la implementación de un plan de promoción y publicidad que se mostrará en este apartado.

Para la generación de este plan de promoción que ayude al posicionamiento de la empresa, previamente se realizó el siguiente análisis de mercado:

Situación del mercado

Según datos de la Secretaría de Turismo la afluencia turística a la región de Uruapan (dentro de la cual se encuentra La Meseta Purhepecha) fue de más de un millón de personas en 2004 con un incremento de casi 10% anual en los dos años anteriores. La siguiente tabla integra los detalles de procedencia, motivo de viaje y sitios más visitados por orden de importancia.

Procedencia del Turismo Nacional

- | | | |
|----------------------|-------------|----------------|
| 1.- Distrito Federal | 2.- Jalisco | 3.- Guanajuato |
| 4.- Estado de México | 5.- Sinaloa | 6.- Coahuila |
| 7.- Puebla | | |

Procedencia del Turismo Extranjero

- | | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| 1.- EE.UU. | 2.- Canadá | 3.- España | 4.- Italia |
|------------|------------|------------|------------|

Motivo del Viaje

- | | | |
|-----------------|----------------------|--------------|
| 1.- Vacaciones | 2.- Familia y Amigos | 3.- Cultural |
| 4.- De Aventura | 5.- Negocios | |

Sitios más Visitados	2002	2003	2004
Parque Eduardo Ruiz	727,221	739,630	734,041
La Tzararacua	183,253	191,898	168,599
Angahuan	19,698	20,014	22,696
Pantzingo	9,246	19,690	18,012

Sin embargo, lo que realmente hay que tomar en cuenta para proyectos de este tipo (comunitarios, rurales, diversión, aventura, etc) es el nivel de competencia con otros desarrollos y al mismo tiempo evaluar también las posibles sinergias que puedan lograr. Algunos de los proyectos comunitarios más importantes alrededor de Sevina están:

Proyecto	Servicios	Nivel de competencia	Nivel de sinergia
Paracho	Cabañas Parque y cenadores Alimentación Artesanías	Alto	Bajo
La Tzararacua, Ejido Jucutacato	Cabañas Tirolesas Recorridos Alimentación Caballos Atractivos	Medio	Medio
Pantzingo, CI Nuevo San Juan Parangaricutiro	Cabañas Tirolesa Recorridos guiados Senderismo Alimentación Reuniones y encuentros Venadario	Medio	Medio
Cheran	Alimentación Artesanías	Bajo	Medio
San Miguel CI Barrio San Miguel	Tirolesa Bicicletas Senderismo Talleres	Bajo	Medio
Centro Ecoturístico Tapimba Ejido Zirahuen	Talleres Campamentos Senderismo Kayac Temascal Bicicletas Cabañas Alimentación	Bajo	Bajo
Pichataro	Cabañas	Bajo	Bajo

Proyecto	Servicios	Nivel de competencia	Nivel de sinergia
Lago de Patzcuaro: Pacanda, Yunuen, Sta fe de la Laguna, San Jerónimo	Cabañas Recorridos Alimentación Artesanías Cultura	Alto	Bajo
Piedra del Horno Ejido La Majada	Cabañas Senderismo Recorridos guiados Escalada	Bajo	Medio
El Cerrito y Balcón al Volcán Cl Angahuan	Alimentación Recorridos guiados Senderismo	Bajo	Bajo

Por otro lado no se puede perder de vista también otros servicios turísticos regionales que representan principalmente competencia y sobre todo con los que difícilmente podría establecerse relación de negocio o sinergias positivas. En la lista están: Forest Resort Zirahuen y otros desarrollos en el Lago de Zirahuen, así como el Parque Nacional Barranca del Cupatitzio. Sin embargo este tipo de negocios abastecen a un mercado nicho de distinto, pero que en un momento el parador podría penetrar.

Con lo anterior y el trabajo conjunto de la comunidad y la empresa, se desarrolló el siguiente plan de promoción:

PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Corto y mediano plazo

ACTIVIDAD	LUGAR DE DISTRIBUCIÓN	RESPONSABLE	FECHAS	OBSERVACIONES/MATERIALES/NECESIDADES
<p>INUAGURACIÓN</p> <p>CORTO PLAZO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sevina y alrededores 	Comité de la empresa	Noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Invitaciones a personas clave • Presupuesto • Programa • Publicidad
<p>PROMOCIÓN DIRECTA</p> <p>CORTO PLAZO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plaza de Sevina y de lugares aledaños. (Nahuatzen, Cherán, Arantepacua, Comachuen, Quinceo, etc) • Escuelas en Sevina y lugares aledaños de nivel superior y medio superior. <ul style="list-style-type: none"> ○ Paracho ○ Cherán ○ Pichátaro • Grupos juveniles de Sevina 	Comité de la empresa	<p>Sábados y Domingos</p> <p>Entre semana (escuelas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volanteo directo entre los habitantes de Sevina y lugares aledaños. • Video publicitario en el cable de Sevina. • Volanteo entre los alumnos de las escuelas de Sevina y lugares aledaños. • Pasar video publicitario entre los alumnos de las escuelas visitadas. • Repartir trípticos y copias de video a maestros y responsables de las instituciones educativas. • Perifoneo en Sevina y lugares de alrededor. • Promoción en espectaculares en la carretera a Sevina.

<p>VISITAS DIRECTAS Y PROMOCIÓN EN OTROS ESPACIOS</p> <p>MEDIANO PLAZO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uruapan (escuelas) <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel superior y medio superior • Instituciones y dependencias de gobierno. • Grupos juveniles. • Patzcuaro • Charapan 	<p>Comité de la empresa</p>	<p>Entre semana</p> <p>Sábados y Domingos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir trípticos y videos a personas responsables de las instituciones • Repartir Volantes a otros clientes potenciales. • Pasar el video a grupos y en su caso distribuirlo para su promoción. • Ingresar a la RED ECOMICH.
<p>OTROS MEDIOS CORTO, MEDIANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uruapan y Morelia 	<p>Comité de la empresa</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar medios impresos como Despertar, Cambio y los que tengamos acceso.

De igual manera se realizaron algunas propuestas de carteles y logos posibles para la implementación de este plan:

Parador turístico Siuina

Sevina, Municipio de Nahuatzen, Mich.



La comunidad de Santa María Sevina, te invita a conocer un lugar mágico por su belleza a través de su *Parador turístico Siuina, lugar de remolinos*.

Cuenta con los siguientes servicios:

- Cuatro cómodas cabañas con todos los servicios y una acogedora chimenea, en ellas encontrarás el descanso que buscas.
- Un restaurante que ofrece sabrosos desayunos, comidas y cenas tradicionales; además de servicio de cafetería de 8:00 am a 10:00 pm.
- Un salón de usos múltiples.
- Y para aquellos que disfrutan del contacto directo con la naturaleza, un área de campismo con servicio de baño y regadera las 24 horas.

¡Ven y conócenos!



Informes en:

Teléfono: _____ Dirección: _____

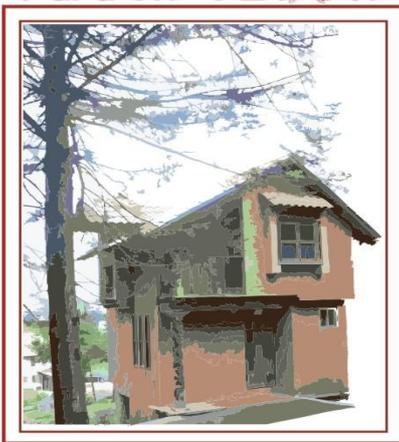


LOGO 1



LOGO 4

Parador Turístico



Siüina

LOGO 2



LOGO 5



LOGO 3



LOGO 6

4.5.3.6 PLAN DE ACCIÓN

Con los resultados de este largo proceso se cuenta con un importante número de tareas y acciones específicas que se deben hacer. Algunas son indispensables para poder operar, hay otras que pueden esperar un poco más de tiempo. Para algunas se requiere realizar trabajos previos y en la mayoría se necesitan recursos para invertir o generar gastos especiales.

Los responsables de la empresa lo saben y están convencidos de que el éxito de su trabajo depende de ello. Es por ello que se ha elaborado el siguiente plan de acción, en referencia a las siguientes áreas:

- Infraestructura y operación
- Promoción y publicidad
- Necesidades de capacitación y asistencia técnica
- Otros proyectos

En las tablas siguientes se incorporan aquellas actividades que el comité de empresa y los consultores consideran se deben de realizar en el corto, mediano y largo plazo, considerando los años 2010, 2011 y 2012 respectivamente. La ejecución de algunas actividades podría realizarse con el aval de las autoridades o del propio comité, sin embargo muchas de ellas están sujetas a la posibilidad de gestionar proyectos y recursos con instancias del sector público y privado.

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO				
“PARADOR TURÍSTICO SIUINA”				
FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	GESTIÓN
INFRAESTRUCTURA Y OPERACIÓN				
Nov 2009	Informar de la operación y planes de la empresa.	Presentación de informe de actividades en asamblea y/o consejo comunal.	Comité empresa (Presidente, Secretario, Tesorero)	Autoridades
Nov-Dic 2009	Realizar arreglos urgentes en el Parador.	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar el sistema de agua al 100%. • Reparar el sistema de drenaje en cocina. • Instalación de alacena en cocina. • Servicios de aseo con agua en comedor y cocina. • Agua caliente y directa en todas las cabañas y cocina. • Focos y vidrios en cabañas, comedor y salón de usos múltiples. 	Coord. De servicios. Autoridades	Recursos propios
Nov 2009	Adquisición de equipo y accesorios urgentes.	Compra de utensilios de cocina según lista de inventario. Tanto para reponer como para operación mínima.	Coord. De servicios. Autoridades	Recursos propios

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO

“PARADOR TURÍSTICO SIUINA”

FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	GESTIÓN
Ene 2010	Promover productos locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar las políticas y procedimientos para operar una tienda. • Incorporar la venta de artesanías y otros productos locales. 	Coord. De servicios. Artesanos Autoridades	Recursos propios
2009-2010	Fomentar la pertenencia de los operadores con la empresa y la identificación del cliente con los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de promoción de la cultura organizacional entre los operadores. • Implementar los valores y políticas ambientales y de servicios con enfoque en los clientes. 	Comité empresa Operadores	SECTUR GIRA
2009-2010	Fomentar la cultura ambiental en los operadores y clientes.	Generar un programa de manejo de residuos sólidos	Comité empresa Operadores Autoridades	AYUNTAMIENTO SECTUR GIRA

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO

“PARADOR TURÍSTICO SIUINA”

FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	GESTIÓN
2010	Mejorar los espacios comunes del Parador	<ul style="list-style-type: none"> • Jardines en áreas comunes con especies locales y flores. • Abrir espacios para mesas entre las cabañas. • Acondicionar fachada y estacionamiento. 	<p>Comité empresa</p> <p>Autoridades</p>	<p>CDI</p> <p>AYUNTAMIENTO</p> <p>PROCYMAF</p> <p>PROARBOL</p>
2010	Incorporar nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclopista • Juegos tradicionales • Cabalgatas • Recorridos culturales al pueblo 	<p>Comité empresa</p> <p>Autoridades</p> <p>Artesanos</p> <p>Comuneros</p>	<p>CDI</p> <p>AYUNTAMIENTO</p> <p>PROCYMAF</p> <p>PROARBOL</p> <p>SECTUR</p> <p>GIRA</p>
2010	Actualizar manual operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar innovaciones al manual operativo en función a la operación del parador. • Crear y mejorar formatos de operación de la empresa 	<p>Comité empresa</p> <p>Operadores</p>	<p>Recursos propios</p> <p>GIRA-UDV</p>

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO

“PARADOR TURÍSTICO SIUINA”

FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	GESTIÓN
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD				
Nov 2009	Organizar un evento inaugural con promociones y fiesta	Diseñar programa. Elaborar presupuesto. Invitar personalidades. Definir fecha	Autoridades Comité empresa Operadores	Recursos propios.
Nov-Dic 2009	Generar herramientas para la promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el logo • Elaborar tríptico y volante • Elaborar espectaculares • Hacer un video promocional en dos versiones (largo y para TV) 	Autoridades Resp. Promoción Operadores	Recursos Propios GIRA-UDV CDI SECTUR
Nov 2009 Jul 2010	Implementar campaña promocional	Ver estrategia en plan de publicidad	Resp. Promoción Operadores	Recursos Propios GIRA-UDV SECTUR

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO

“PARADOR TURÍSTICO SIUINA”

FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	GESTIÓN
2010	Incursionar a la empresa “Parador Turístico Siuina” en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción comercial de los servicios que pretende brindar la empresa por medios como la radio y televisión. • Integración a la Red Ecomich una vez que se cuente con órganos operativos y experiencia mínima. 	<p>Comité empresa</p> <p>Resp. Promoción</p>	<p>Recursos propios</p> <p>GIRA-UDV</p> <p>SECTUR</p> <p>ECOMICH</p> <p>AYUNTAMIENTO</p>
2010-2012	Abrir nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Morelia - Edo de México • Guadalajara - México D.F. 	<p>Comité empresa</p> <p>Resp. Promoción</p>	<p>Recursos propios</p> <p>SECTUR</p> <p>ECOMICH</p> <p>AYUNTAMIENTO</p>

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO				
“PARADOR TURÍSTICO SIUINA”				
FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	GESTIÓN
Ene 2010	Mejorar las capacidades administrativas y de gestión	Curso de Contabilidad y administración: Conocer las herramientas actuales para agilizar los registros financieros y herramientas y métodos de control para la administración operativa y de personal.	Comité empresa Operadores Autoridades Comuneros	SECTUR CONAFOR ECOMIC GIRA - UDV
2010-2012	Mejorar calidad de prestación de servicios. (Un curso cada dos meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de atención al cliente • Curso de cocina • Curso recamarerías • Curso de Guías comunitarios • Capacitación manejo de residuos sólidos 	Comité empresa Operadores Comuneros	SECTUR CONAFOR GIRA-UDV ECOMIC
OTROS PROYECTOS				
2010	Consolidar relación de colaboración con la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán	Promover la firma de un convenio para prestar servicios en el Parador.	Autoridades Comité empresa	Asamblea UIIM SPI

4.6 CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo de este trabajo, el proyecto de turismo de Sevina tiene una historia muy larga y es quizá una de las primeras iniciativas de esta índole en la región; no solo por la magnitud del mismo, sino por como se dijo anteriormente, esta comunidad y en particular el sector de ecoturismo, ha sido muy apoyado por diferentes instancias y dependencias como CONAFOR, CDI y la Secretaría de Turismo.

En la actualidad el ahora denominado “Parador Turístico Siuina” es una de las empresas que mayor infraestructura posee con un capital invertido de más de cuatro millones de pesos. Sin embargo, pese a todo el apoyo y esfuerzos conjuntos, estos años la empresa ha funcionado esporádicamente sin aparente rumbo, esto debido al tipo de organización que tiene, ya que por la naturaleza de ser empresa comunal, las personas que participan de ella para echarla andar no sienten como suyo el beneficio y los que lo hacen, entran en un conflicto de interés: por un lado el crecimiento económico que genere la empresa en Sevina los afectará indirectamente, pero resulta más sencillo el beneficiar directamente a sus familias dando trabajo en la empresa a las mismas durante el tiempo que dure la administración del comité en turno; esto ha provocado un desánimo y falta de credibilidad en el proyecto, que se ve reflejado en la nula operación del parador y la falta de especialización en el personal.

Se puede decir que las administraciones que han pasado poco o nada han aportado a la empresa, no sólo en términos de recursos económicos sino en mecanismos operativos, políticas y reglas, planes de acción o mecanismos de rendición de cuentas. Durante el tiempo que se ejecuto este trabajo de investigación y en especial en las oportunidades que se tuvieron de dialogar con comuneros, exautoridades, miembros del comité y de comités anteriores, etc., se notó como común denominador la desconfianza en el manejo del dinero e incluso en la apropiación de la infraestructura.

Aunque no se puede decir que esto se ha resuelto totalmente, mediante el análisis de las condiciones actuales se puede afirmar que la empresa se ha encaminado a atender la problemática y reencaminar el rumbo del parador turístico.

Así mismo se han presentado planes y programas ante las autoridades que ayuden al fortalecimiento de la empresa; se pudo observar que los responsables actuales cuentan con capacidad, compromiso y responsabilidad en la operación; y por su parte el personal operativo tiene aunque necesitan pulir ciertos aspectos mediante capacitación, tienen cierta experiencia ganada en los servicios y en algunos casos previa en otros empleos.

Cabe mencionar y dicho sea de paso que se observó que en la comunidad las mujeres representan un nicho laboral muy importante, más del 80% del personal de la empresa son mujeres, lo que pudiera estar generando otro de los factores observados: rotación de personal, pues al ser una comunidad indígena, los usos y

costumbres suelen ser distintos a los de lugares con mayor urbanización, si bien, las mujeres juegan un papel fundamental en este caso, debe considerarse también que muchas de ellas son jóvenes limitadas a lo que sus familias y maridos les digan, es recurrente que para ellas es más importante cumplir con sus obligaciones domésticas antes que las laborales, provocando problemas de impuntualidad y abandono de trabajo.

Finalmente se debe reconocer que la autoridad comunal en turno ha jugado un papel fundamental en este proceso. Primero por la confianza en los responsables del Parador y segundo porque ha mantenido una cercana supervisión clave de toda buena administración; pues de esta manera se pueden implementar medidas a tiempo que corrijan las desviaciones que se presenten. Se puede pensar que en parte esta forma de ejercer sus cargos permite obtener mejores resultados; sin embargo se recomienda también que se compartan más responsabilidades y de la misma manera que se debe exigir a la empresa que rinda cuentas periódicamente, las autoridades comunales deben respetar las formas de organización y operación que se desarrolla en el Parador. Esto será clave en la medida que todos los procesos sean participativos y en lo posible puedan ser aprobados o avalados por el consejo comunal y en su caso la Asamblea General de comuneros.

ANEXO I

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ESPECIFICACIONES GENERALES

Nombre del Puesto:	Coordinador administrativo
Área: Administración	Nivel jerárquico: Directivo

FUNCIÓN PRINCIPAL

Supervisar las actividades de la empresa, asegurando un funcionamiento eficiente.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Surtir la lista de adquisiciones y abastecimiento cada semana.	•		
Supervisión general de actividades.	•		
Supervisar que se cumplan las normas de higiene (uniformes y presentación)	•		
Control del reloj checador.	•		
Realizar y pagar nómina.	•		
Manejo de los controles contables.	•		
Reporte de ingresos y egresos al comité administrativo		Semanal	
Corte de caja general.	•		
Responsable de caja chica del parador	•		
Manejar la logística de eventos y la cotización de los mismos.	•		
Apoyar en la selección de personal necesario para la empresa.	•		
Programación de reuniones con el personal para: <ul style="list-style-type: none"> • Dar comunicados • Hacer reconocimientos • Evaluación de desempeño. • Etc. 	•		
Realizar un programa de incentivos.	•		
Realizar un inventario aleatorio de control de las diferentes áreas de la empresa.			•
Tener el control sobre las reservaciones de cabañas y salón multiusos.			

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

Manejo de personal	Habilidades administrativas	Facilidad de palabra
Trabajo de equipo	Responsabilidad	
Capacidad de dirección	Disciplina	

ESPECIFICACIONES GENERALES	
Nombre del Puesto:	Encargado de Restaurante
Área: Restaurante	Nivel jerárquico: Jefe de área

FUNCIÓN PRINCIPAL
Garantizar el funcionamiento eficiente del área de cocina, asegurando al cliente higiene y calidad total.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Supervisar el desempeño del personal del área: <ul style="list-style-type: none"> • Uniforme y cofia • Puntualidad • Productividad 	•		
Dar instrucciones necesarias supervisar la preparación de todos los alimentos y bebidas del día (Calidad, higiene y presentación).	•		
Asegurar el abastecimiento de los insumos e instrumentos necesarios para la preparación de alimentos.	•		
Realizar la lista de adquisiciones del área y entregarla al coordinador administrativo.		Semanal	
Realizar un inventario de control del área.		Mensual	
Realizar un recetario del menú que se ofrece en la empresa.			•
Entregar al coordinador administrativo el área de cocina en perfecto orden y limpieza.	•		

CONOCIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES		
Manejo de personal	Disciplina	Capacidad organizativa
Preparación de comida internacional	Responsabilidad	
Preparación de comida tradicional	Trabajo de equipo	

ESPECIFICACIONES GENERALES	
Nombre del Puesto:	Encargado de mantenimiento
Area: Mantenimiento	Nivel jerárquico: Jefe de área

FUNCIÓN PRINCIPAL
Garantizar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Mantener limpio los caminos y senderos.	•		
Realizar la jardinería de la empresa.		Semanal	
Manejo de desechos.	•		
Supervisar el abastecimiento de luz, agua y gas para todo el parador.	•		
Realizar las compras de emergencia del día.	•		
Mantenimiento preventivo a instalaciones: Pintura, cambio de focos, leña, etc.	•		
Elaborar la lista de adquisiciones del área.		Semanal	
Realizar la fontanería de la empresa.	•		
Realizar todo lo perteneciente a arreglos eléctricos de la empresa: (Cambiar focos, fusibles, etc)	•		

CONOCIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES		
Fontanería	Pintura	Trabajo de equipo
Electricidad	Limpieza	Disciplina
Jardinería	Responsabilidad	

ESPECIFICACIONES GENERALES	
Nombre del Puesto:	Jefe de Recamarería
Área: Recamarería	Nivel jerárquico: Jefe de área

FUNCIÓN PRINCIPAL
Mantener las cabañas en perfecto orden y limpieza, asegurando un servicio de hospedaje eficiente y de calidad.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Supervisar que el personal del área cumpla al pie de la letra sus funciones.	•		
Realizar la lista de adquisiciones del área.		Semanal	
Realizar la lavandería de cobijas, sábanas y toallas en tiempo y forma.		Cada tercer día	
Realizar la lavandería de cortinas, fundas de sillones y mantelería del restaurante.		Semanal	
Hacer una revisión exhaustiva de las instalaciones de las cabañas y reportar cualquier anomalía al encargado de mantenimiento.	•		
Tener un control y orden del área de lavado.	•		
Apoyar a las recamareras en caso de ser necesario.	•		
En conjunto con el coordinador administrativo estar al tanto de las reservaciones para cabañas realizadas.	•		
Vigilar que las cabañas estén en perfectas condiciones al momento de recibir a los clientes.	•		

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES	
Responsabilidad	Pulcritud
Honestidad	Trabajo de equipo
Disciplina	Manejo de personal

ESPECIFICACIONES GENERALES

Nombre del Puesto:	Encargado de Promoción
Área: Promoción	Nivel jerárquico: Jefe de área

FUNCIÓN PRINCIPAL

Realizar la promoción y difusión de la empresa generando estrategias que la ayuden a posicionarse en la mente del cliente.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Elaborar la planeación mensual de promoción		MENSUAL	
Realizar presupuestos y costos de promoción y publicidad.		MENSUAL	
Realizar la difusión de la empresa en la localidad y sus alrededores.	•		
Promover entre los clientes la diversidad de servicios con los que se cuentan.	•		
Generar estrategias para mantener una buena relación con los diferentes clientes potenciales.	•		
Establecer los medios a través de los cuales se realizará la promoción.		MENSUAL	
Realizar una evaluación sobre los resultados obtenidos en la implementación de los programas de promoción y tomar medidas correctivas.		MENSUAL	
Informar al Coordinador de servicios sobre los resultados obtenidos.		MENSUAL	

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

Responsabilidad	Ventas	
Honestidad	Trabajo de equipo	
Disciplina	Manejo de personal	

ESPECIFICACIONES GENERALES

Nombre del Puesto:	Encargado de Tiendita
Área: Tiendita	Nivel jerárquico: Jefe de área

FUNCIÓN PRINCIPAL

Tener un control sobre la venta de artesanías regionales y cobrar a los comensales por el servicio de alimentos.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Garantizar que siempre haya notas de remisión y facturas.	•		
Controlar la caja chica de restaurante: <ul style="list-style-type: none"> • Registro. • Cuidar que siempre haya cambio. 	•		
Hacer la cuenta de cada mesa y notas que el mesero le haga llegar.	•		
Realizar el cobro correspondiente a cada comensal.	•		
Reportar corte de caja y cuentas al coordinador respecto al área de restaurante.	•		
Llevar un control contable exclusivo de ventas por concepto de restaurante.	•		
Supervisar que no se saque dinero de caja de restaurante para pagar proveedores.	•		
Buscar artesanos que vendan a la empresa sus productos a consignación.	•		
Control sobre el inventario de la tiendita.	•		

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

Responsabilidad	Contabilidad básica
Honestidad	Manejo de caja registradora
Disciplina	

ESPECIFICACIONES GENERALES

Nombre del Puesto:	Ayudante de Cocina
Área: Restaurantes	Nivel jerárquico: Operativo

FUNCIÓN PRINCIPAL

Preparación de alimentos y bebidas.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Contribuir en todo lo necesario para la preparación de los alimentos y bebidas.	•		
Seguir al pie de la letra las indicaciones dadas por el encargado de cocina.	•		
Servir, dar presentación y poner los platillos en el área de comanda.	•		
Mantener en perfecto orden y limpieza el área de trabajo.	•		
Apoyar en la creación del recetario de la empresa.			•
Preparar todos los ingredientes necesarios para la elaboración de platillos. (Lavar, pelar, limpiar, verdura, etc.)	•		

CONOCIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

Preparación de comida internacional	Disciplina	Iniciativa
Preparación de comida tradicional	Limpieza	
Trabajo de equipo	Responsabilidad	

ESPECIFICACIONES GENERALES	
Nombre del Puesto:	Lavaplatos
Área:	Restaurante

FUNCIÓN PRINCIPAL
Mantener en perfecto orden y limpieza toda el área de cocina.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Mantener que todos los platos y utensilios de cocina estén limpios y ordenados.	•		
Mantener limpia el área de alacena, cocina, pisos y refrigeradores antes, durante y después del evento.	•		
Organizar toda la loza, cubertería, ollas, cuchillos y demás instrumentos de cocina.	•		
Proveer al cocinero de todos los instrumentos y utensilios necesarios para la preparación de alimentos.	•		
Preparar todos los ingredientes necesarios para la elaboración de platillos. (Lavar, pelar, limpiar, verdura, etc.)	•		
Apoyar en la realización del inventario de control.		Mensual	
Disponibilidad para suplir puestos y apoyar en actividades que el cocinero le asigne.			•
Mantener limpios baños de restaurante y salón de usos múltiples. Antes, durante y después de evento.	•		
Suplir a las meseras en la limpieza de pisos durante el servicio de restaurante.	•		
Estar al pendiente de lo que se ofrezca en cuanto a limpieza sin tener contacto con la cocina.	•		
Manejo de desechos: Separación y reciclaje de basura.	•		

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES	
Trabajo de equipo	Rapidez
Eficiencia	Disciplina
Capacidad organizativa	Responsabilidad

ESPECIFICACIONES GENERALES

Nombre del Puesto:	Meseros
Área: Restaurante	Nivel jerárquico: Operativo

FUNCIÓN PRINCIPAL

Garantizar un servicio cordial y eficiente de restaurante.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Antes de abrir y al cerrar el restaurante, dar limpieza al área de comedores y salón de usos múltiples.	•		
Disponibilidad para suplir puestos.			•
Recibir y dar la bienvenida a los comensales de una manera cordial.	•		
Montar la mesa de los comensales: <ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el mantel. • Arrimar saleros, servilletas, salsas y entremés. 	•		
Llevar el menú al comensal.	•		
Tomar la orden de los comensales y pasar la comanda a la cocina.	•		
Llevar los platillos y servirlos al comensal.	•		
Estar siempre al pendiente de lo que se pueda ofrecer al comensal, siempre con un trato cordial y estratégico para no incomodar al cliente.	•		
Indicar al cliente que pague en caja para no tener contacto con el dinero.	•		
Entregar la orden de comanda al cajero.	•		
Recoger y dar limpieza a las mesas.	•		
Dar servicio de alimentos a las cabañas.	•		

CONOCIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

Facilidad de palabra	Rapidez	
Gusto por la atención a clientes	Cordialidad	
Trabajo de equipo	Disciplina	

ESPECIFICACIONES GENERALES

Nombre del Puesto:	Recamarero
Área: Recamarería	Nivel jerárquico: Operativo

FUNCIÓN PRINCIPAL

Mantener las cabañas en perfecto orden y limpieza, asegurando un servicio de hospedaje eficiente y de calidad.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DIARIA	EVENTUAL	ESPORADICA
Cuando las cabañas no estén en uso realizar una limpieza preventiva a cada cabaña.		Semanal	
Revisar la instalación eléctrica. En caso de que no funcione algo, avisar al de mantenimiento para que tome medidas.	•		
Revisar que haya agua en el tinaco.	•		
Realizar cambio de ropa de cama y toallas de acuerdo al programa de lavandería o como el cliente lo pida.		Cada tercer día	
Barrer, trapear y sacudir comenzando por el piso de arriba.	•		
Lavar baños con cloro y aromatizantes.	•		
Estar al pendiente de que siempre haya jabón y papel higiénico.	•		
Vaciar el cesto de basura.	•		
Aplicar aromatizantes en la cabaña cada que el cliente salga para que se note que se hizo limpieza.	•		
Llevar a lavandería la ropa de cama, toallas, cortinas.	•		
Cambiar cortinas cada 15 días o cada que se noten sucias.		•	
Realizar un reporte de la forma en que se encuentran las instalaciones antes de que llegue el cliente y a la salida del mismo.	•		
Cuidar que se mantenga limpia la entrada y	•		

fachada de limpieza.			
Realizar la lavandería correspondiente a todo el parador turístico. (Ropa de cama, toallas, servilletas, cortinas, manteles, cojines, fundas, etc.)	•		
Realizar la lista de adquisiciones del área de lavandería.		Semanal	

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES		
Responsabilidad	Pulcritud	
Honestidad	Trabajo de equipo	
Disciplina		

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Chiaventato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Ed. Ecafsa. 4ta. Edición
- Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. Ed. Limusa. 1ra. Edición.
- Steiner, George A. Planeación estratégica, lo que todo director debes saber. Ed. Cecsca, México.
- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Ed. Trillas
- CI, Sevina, 2003. Estatuto comunal de Santa Maria Sevina. Folleto impreso con fecha de 16 de febrero de 2003.
- CI, Sevina, 2004. Ordenamiento territorial comunitario en la comunidad indígena de Sevina, municipio de Nahuatzen, Michoacán. Informe de GIRA AC para el PROCYMAF, Abril.

- Masera O., Masera D. y Navia J., 1998. Dinámica y uso de los recursos forestales en la Región Purhepecha: el caso de las Pequeñas Empresas Artesanales. Pátzcuaro, Michoacán. Ed. Grupo Interdisciplinario de Tecnología Rural Apropiable AC (GIRA AC.)
- Navia J., Galván. 2002. "Capacitación para el fortalecimiento de la administración y organización comunitaria de la comunidad indígena de Santa Maria Sevina" Informe de GIRA AC para el PROCYMAF, Diciembre.
- Navia J., Velarde J. y León L., 2002. Estudio para la implementación de un proyecto de Eco-Turismo: Sevina, Michoacán. Informe al PRODEFOR, Abril.
- SAED, 1998. Diagnóstico comunitario participativo de Sevina. Documento interno. SAED. Pátzcuaro.

Internet

- (<http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/elementos-de-una-empresa/>)

- (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/elementos-de-la-empresa.html>)
- (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/clasificacionempresas/)
- (<http://html.rincondelvago.com/fundamentos-sociologicos-de-la-empresa-turistica.html>)
- (<http://www.monografias.com/trabajos17/turismo/turismo.shtml#empresas>)
- (<http://www.elcastellano.org/palabra.php?id=948>)
- (<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>)
- (<http://www.amalebranch.8m.com/GSP261.htm>)
- (<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>)
- (<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>)
- (<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>)
- (<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>)
- (<http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>)
- (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default17.asp)
- (<http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temal.html>)

- (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp)
- (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default19.asp)