

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO**

Línea de Investigación:

Innovación en la Administración del Turismo

Sub-Línea: MIPYMES Turísticas

TESIS

Plan de Negocios para una MIPYME Turística.

Agencia De Viajes México Nómada.

Presenta

AÍDA ERAIS JASSO LÓPEZ

Director:

DRA. MA. DEL ROCÍO VEGA BUDAR

Ciudad de México, diciembre 2019.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 16:00 horas del día 26 del mes de noviembre del 2019 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo para examinar la tesis titulada:

Plan de Negocios para una MIPYME Turística. Agencia de Viajes México Nómada.

Presentada por el alumno:

Jasso

Apellido paterno

López

Apellido materno

Aída Eras

Nombre(s)

Con registro:

B	1	7	0	5	6	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

Maestría en Administración e Innovación del Turismo.

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

Dra. Ma. Del Rocio Vega Budar

Dr. Jerónimo Ramos Sáenz Pardo

Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Dr. Roberto Patiño Abuela

Dr. Víctor Ramón Oliva Aguilár

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

Mtra. Marcela Hernández Anaya





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día **06** del mes de **diciembre** del año **2019**, la que suscribe **Aída Eras Jasso López**, Alumna del Programa de **Maestría en Administración e Innovación del Turismo** con número de registro **B170565**, adscrito a **5to Semestre**, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de **Dra. Ma. Del Rocío Vega Budar** y cede los derechos del trabajo intitulado **Plan de Negocios de una MIPYME Turística. Agencia de Viajes México Nómada**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica aidajasso@outlook.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Aída Eras Jasso López

Nombre y firma

Agradecimientos

A mis padres, Aída López y Manuel Tapia.

Por su constante perseverancia, tolerancia y amor.

A las comunidades indígenas.

*Por inspirar mi responsabilidad como
prestadora de servicios turísticos.*

A México.

*Por impulsar mi pasión
por el turismo.*

Índice

Agradecimientos	- 1 -
Índice	- 2 -
Índice de Figuras	- 4 -
Resumen	- 6 -
Abstract	- 7 -
Introducción	- 8 -
Capítulo I. Proyecto.....	- 10 -
1.1 Antecedentes	- 10 -
1.2 Marco Conceptual	- 17 -
1.2.1 Definición de Plan de Negocios	- 20 -
1.2.2 Definición de la Responsabilidad Social Empresarial	- 22 -
1.3 Problemática	- 24 -
1.4 Justificación	- 24 -
1.5 Estado del Arte.....	- 26 -
1.5.1 Análisis de casos de éxito	- 27 -
1.6 Variables	- 28 -
1.7 Objetivo General	- 29 -
1.7.1 Objetivos Específicos	- 29 -
1.8 Limitantes de la investigación	- 29 -
Capítulo II. Metodología.....	- 32 -
2.1 Paradigmas	- 32 -
2.2 Tipo de investigación	- 33 -
2.3 Técnicas de investigación	- 34 -
2.4 Diseño del instrumento	- 34 -
2.4.1 Población y Muestra.....	- 34 -
2.5 Protocolo de investigación	- 35 -
2.6 Cuestionario Prediseñado	- 36 -
2.7 Resultados Preliminares	- 37 -
2.7.1 Perfil y percepción del turista.	- 38 -
Capítulo III. Plan de Negocios	- 42 -
3.1 Análisis.....	- 42 -
3.1.1 Cadena de Valor	- 46 -
3.2 Contenido del Plan de Negocios	- 47 -

3.2.1 Descripción del negocio	- 48 -
3.2.2 Misión de la Agencia	- 49 -
3.2.3 Valores	- 49 -
3.2.4 Visión	- 49 -
3.2.5 Objetivos de la Agencia	- 49 -
3.2.6 Recursos humanos	- 50 -
3.2.7 Recursos materiales	- 51 -
3.3 Estructura Legal	- 51 -
3.4 Mercado	- 55 -
3.4.1 Perfil de Turista	- 55 -
3.4.2 Segmentación	- 57 -
3.4.3 Nichos de Mercado	- 57 -
3.5 Descripción del Servicio	- 59 -
3.5.1 Rutas y Circuitos Turísticos.....	- 61 -
3.5.2 Cadena de Valor	- 62 -
3.5.3 Temporalidad	- 63 -
3.5.4 Valor Agregado	- 64 -
3.6 Estudio Financiero	- 65 -
3.6.1 Estados Financieros.....	- 65 -
3.6.2 Análisis de Costos	- 68 -
3.6.3 Proyecciones.....	- 75 -
3.7 Planeación Estratégica.	- 76 -
3.7.1 Plan Administrativo.	- 77 -
3.7.2 Planeación de Rutas	- 82 -
3.7.3 Plan de Marketing	- 86 -
3.7.4 Plan de Ecommerce.....	- 88 -
3.7.5 Plan de Reservasiones	- 89 -
3.7.6 Plan de Confirmación de Reservasiones	- 90 -
3.7.7 Plan de Operación de Rutas	- 91 -
3.7.8 Plan de Seguimiento de Clientes	- 93 -
3.8 Conclusiones del Capítulo	- 95 -
Conclusiones y Recomendaciones Generales.....	- 96 -
Aportación para Futuros Estudios	- 101 -
Glosario.....	- 102 -
Referencias.....	- 104 -

Índice de Figuras

Figura 1. Clasificación de las MIPYMES en México.....	- 18 -
Figura 2. Análisis del concepto de MIPYME.....	- 19 -
Figura 3. Análisis del concepto de Plan de Negocios.....	- 20 -
Figura 4. Elementos de un plan de negocios según autores e instituciones.	- 21 -
Figura 5. Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial.....	- 23 -
Figura 6. Estudios de Plan de Negocio para el desarrollo sustentable	- 26 -
Figura 7. Radio de influencia de la Agencia México Nómada	- 31 -
Figura 8. Paradigmas de la Investigación	- 33 -
Figura 9. Fórmula de Muestra	- 34 -
Figura 10. Aviso de Privacidad.....	- 36 -
Figura 11. Contenido del Instrumento Aplicado.....	- 36 -
Figura 12. Resultados del Cuestionario Aplicado.....	- 38 -
Figura 13. Porcentaje de turistas por género	- 39 -
Figura 14. Tendencia de acompañamiento en el viaje	- 39 -
Figura 15. Porcentaje de turistas por alcaldía	- 40 -
Figura 16. Días libres al mes para viajar	- 40 -
Figura 17. Preferencia de la experiencia de viaje.....	- 41 -
Figura 18. Matriz EFE. Análisis de Factores Externos.	- 42 -
Figura 19. Matriz EFI. Análisis de Fuentes Internas.....	- 43 -
Figura 20. Matriz de Perfil Competitivo.	- 44 -
Figura 21. Matriz FODA	- 45 -
Figura 22. Cadena de Valor	- 46 -
Figura 23. Modelo de Plan de Negocios para la Agencia de Viajes	- 47 -
Figura 24. Localización de la agencia	- 48 -
Figura 25. Organigrama Empresarial	- 50 -
Figura 26. Inventario de recursos materiales	- 51 -
Figura 27. Escritura de México Nómada.	- 52 -
Figura 28. Escritura de México Nómada.	- 53 -
Figura 29. Escritura de México Nómada.	- 54 -
Figura 30. Perfil del Turista	- 56 -
Figura 31. Nichos de Mercado	- 58 -
Figura 32. Proceso de reservación y venta	- 59 -
Figura 33. Proceso de operación de rutas	- 60 -
Figura 34. Proceso de Seguimiento	- 61 -
Figura 35. Rutas ofertadas por la empresa y la competencia	- 61 -
Figura 36. Cadena de Valor de una ruta turística de México Nómada	- 63 -
Figura 37. Temporalidad de la Agencia de Viajes México Nómada	- 64 -
Figura 38. Valor agregado.....	- 64 -
Figura 39. Estado de Situación Financiera.....	- 65 -
Figura 40. Estado de Resultados	- 66 -
Figura 41. Razones Financieras.....	- 67 -

Figura 42. Costos Mensuales Contemplados por la Agencia.....	- 68 -
Figura 43. Costos fijos mensuales propuestos por agregar	- 69 -
Figura 44. Proveedores.....	- 70 -
Figura 45. Ejemplo de Costo por Ruta de acuerdo a la Planeación de la Agencia.....	- 71 -
Figura 46. Costo y demanda de rutas totales por año.....	- 72 -
Figura 47. Rutas por temporada.....	- 74 -
Figura 48. Costos y Gastos Administrativos Anuales por Ruta	- 75 -
Figura 49. Estado de Situación Financiera Pro Forma.....	- 76 -
Figura 50. Estado de Resultados Pro Forma	- 76 -
Figura 51. Documentos Recomendados	- 78 -
Figura 52. Decálogo de compromisos de acción de la ESR®.....	- 79 -
Figura 53. Requerimientos financieros para obtener el distintivo ESR®.....	- 81 -
Figura 54. Cálculo de la TIR y el VAN	- 81 -
Figura 55. Área de Planeación de Rutas.....	- 82 -
Figura 56. Criterios de categorización de recursos turísticos.....	- 83 -
Figura 57. Tabla de evaluación de Inventarios.....	- 84 -
Figura 58. Plan de Marketing	- 86 -
Figura 59. Isotipo e Imagotipo de la Agencia	- 87 -
Figura 60. Plan de Ecommerce.....	- 88 -
Figura 61. Área de Reservaciones.....	- 89 -
Figura 62. Área de Confirmación.....	- 90 -
Figura 63. Plan Operativo. Área de Operación de Rutas.	- 92 -
Figura 64. Seguimiento del Servicio.....	- 93 -
Figura 65. Cuestionario de Evaluación del Servicio	- 94 -

Resumen

Las MIPYMES turísticas (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) en México han tenido una transformación histórica que afecta su esperanza de vida. Comenzando con el nacimiento inesperado de la actividad turística que dio lugar a numerosos sitios recreativos improvisados. Seguido por la aparición de empresas multinacionales que perfilaron el turismo de sol y playa en el país.

La aparición de MIPYMES turísticas se produjo espontáneamente, cuando las multinacionales cubrieron cierta demanda del mercado turístico, dejando libres algunos nichos que exigían servicios directos de los habitantes locales.

Con el paso del tiempo, estas pequeñas empresas se expandieron exponencialmente, convirtiéndose en los creadores de empleo en el país. Sin embargo, estas empresas enfrentan varios desafíos. Entre los principales se encuentran su esperanza de vida de ocho años y la tendencia a desaparecer en los primeros cinco años de su creación. Con estos desafíos, se requiere una planificación que les permita subsistir y consolidarse en el mercado.

Este proyecto reúne los elementos esenciales que servirán de base para planificar estratégicamente el operador turístico Nómada de México y así fortalecerlo para administrar su mercado actual.

Abstact

Tourist SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) in Mexico have had a historical transformation that has affected their life expectancy. Starting with the unexpected birth of the tourist activity that gave rise to numerous improvised recreational sites. Followed by the emergence of multinational companies that profiled sun and beach tourism in the country.

The emergence of tourist SMEs occurred spontaneously, when multinationals, covered some demand of the tourism market, leaving free some niches that demanded direct services from local inhabitants.

With the passage of time, these small businesses expanded exponentially, becoming the creators of employment in the country. However, these companies face several challenges. Among the main ones are the life expectancy of eight years and the tendency to disappear in the first five years of its creation. With these challenges, planning is required that allows them to subsist and consolidate in the market.

This project gathers the essential elements that will serve as a basis for strategically planning the Mexico Nómada tour operator and thus strengthening it to manage its current market.

Introducción

Plantearse una investigación de carácter turístico en función de las microempresas requiere un análisis del sector desde la perspectiva económica y sociocultural que aterrice la situación empresarial a partir de la problemática identificada en la organización en estudio. Este proyecto tiene como finalidad la recopilación de los elementos necesarios para integrar un plan de negocios gestionado específicamente para una agencia turoperadora ubicada en la Ciudad de México.

El proyecto pretende brindar los elementos que permitan a otras empresas del sector turístico, con las características de una MIPYME, integrar en sus propios proyectos los elementos descritos en este estudio, de manera que se convierta en un punto de referencia funcional para la economía turística en el micro sector empresarial.

En el primer capítulo se analizarán las generalidades del estudio de caso, los marcos contextual y conceptual del sector turístico; la problemática de la que se parte para adentrarse al análisis de la empresa en estudio; el análisis de estudios de caso exitosos que dan referencia a este plan de negocios; las variables y objetivos que se pretenden alcanzar, así como los alcances espacio temporales del estudio.

El segundo capítulo describe la metodología utilizada para la investigación de la empresa, a partir del paradigma socio crítico y la investigación mixta. La investigación-acción que se presenta como un estudio de caso de la empresa analizada, se evalúa desde el trabajo de gabinete a través del análisis documental e interno de la agencia; así como un trabajo de campo integrado por la aplicación, evaluación y análisis de un instrumento metodológico compuesto por un cuestionario que determina el perfil del turista actual de la agencia.

El tercer capítulo inicia con un diagnóstico enfocado en los resultados del instrumento aplicado, a partir del cual se define el perfil del turista de la agencia. Se realiza el análisis documental a través de la revisión de archivos y documentos financieros y administrativos, sobre los cuales se estructuran las entrevistas a los socios de la agencia para determinar el diagnóstico actual por área.

En el cuarto capítulo se aterriza el plan de negocios tropicalizado a las necesidades actuales identificadas en el capítulo tres. Se identifica el modelo de negocio a utilizar con base en el análisis de diversos modelos y retomando los elementos que favorecen el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

Capítulo I. Proyecto

1.1 Antecedentes

El papel que desempeñan las micro, pequeñas y medianas empresas (denominadas MIPYMES en México) ha influenciado de manera positiva los resultados micro y macroeconómicos. Actualmente, la participación de tales empresas es muy significativa, al grado que el análisis de su evolución *per se* permite entender el porqué de su tendencia a la desaparición.

La administración tradicional -que trasciende después de la Segunda Guerra Mundial- retoma la esencia de la investigación e innovación, principalmente por parte de las grandes industrias manufactureras. En contraste, el sector económico de menor capacidad adquisitiva o captación de mercados sufre entonces un menosprecio involuntario al generar una expansión casi imperceptible.

De manera específica, América Latina centró el interés en las grandes economías norteamericanas, cuyo brillo opacó la expansión de las pequeñas economías de esta región. Fue a partir del siglo XX que el desarrollo microeconómico generó empleos formales e informales, situación que captó la atención del sector público para fortalecer el desarrollo socioeconómico y, a su vez, fomentar el desarrollo integral mediante políticas públicas en beneficio de las MIPYMES (Ruiz Durante, 1995).

Por su parte, la historia económica de México aparece en diversos momentos en los que el desarrollo se da de manera empírica y en reacción a situaciones sociopolíticas. Como sintetiza Joaquín Rodríguez (2010), en México las micro, pequeñas y medianas empresas no fueron tomadas en cuenta sino hasta el siglo XXI, en donde las crisis económicas que se habían vivido dejaron estragos e hicieron notar esas organizaciones que sostuvieron los diversos sectores económicos del país.

En este nuevo siglo, el interés de todos los entes sociales productivos se centró en la importancia de fortalecer la innovación de dichas organizaciones para beneficio del desarrollo nacional (Rodríguez Valencia, 2010). Actualmente, la economía de México se sostiene gracias a las MIPYMES, que son la principal fuente generadora del 72%

de empleos y el 52% de participación en el Producto Interno Bruto del país (CONDUSEF, 2017).

Las MIPYMES mexicanas se caracterizan, además, por ser empresas que optan por no planificar estratégicamente sus negocios, ya que lo consideran costoso. Esta idea errónea de inversión hace que la interacción y crecimiento de estas empresas se limite, lo que ocasiona que no se proyecten a largo plazo, provocando una tendencia a la desaparición (CONDUSEF, 2017).

Adentrarse en la economía nacional requiere desglosar los sectores que participan de manera activa en el desarrollo del país. Entre los principales se encuentran los servicios que impactan en gran medida a la economía nacional. Según el INEGI, en los últimos seis censos económicos, las compañías de servicios privados no financieros de reciente creación en el país tienen una esperanza de vida de ocho años.

No obstante, una empresa que se mantiene estable en el tiempo tendrá mayor probabilidad de sobrevivir al entorno y de mantenerse en el mercado (INEGI, 2016). Para que una empresa llegue a esta estabilidad, requiere de preparación para enfrentar la demanda actual del mercado, adecuarse a los requerimientos y condiciones existentes del entorno donde se desarrollan, así como ser utilitarios constantes de las tecnologías de la información y de las tendencias que le permitan innovar.

Con respecto a las MIPYMES del sector servicios en la Ciudad de México, al ser creadas, éstas tienen una esperanza de vida de 8 años en promedio. Este espacio de tiempo fluctúa de acuerdo con la ubicación y características geográficas de la región donde están establecidas (INEGI, 2016). Los datos revelados por el INEGI han sido promovidos y estudiados por diversos organismos públicos y privados del país para generar políticas públicas que beneficien y faciliten la planificación estratégica de las micro organizaciones del sector servicios.

Sin embargo, estas propuestas se promueven en un ámbito local sin adentrarse en conocer el manejo o necesidades específicas de los subsectores. El tema se vuelve más complejo cuando se busca gestionar y proyectar estos micronegocios mediante

un análisis de su información interna, así como de los retos externos que enfrentan para entender las condiciones reales del porqué estas empresas fracasan o triunfan (Palomo González, 2005).

La operatividad del sector servicios se ejecuta principalmente por el subsector del turismo que está dominado por las pequeñas y medianas empresas. Estos negocios, para sobrevivir y ser competitivos, deben introducirse en la economía de forma adecuada, de modo que puedan administrar de manera eficiente sus recursos mediante la reducción de gastos, incrementar su productividad y posicionarse en el mercado.

Para lograr la competitividad de las MIPYMES turísticas, algunos autores proponen la reestructuración organizacional cooperando con empresas del mismo sector, lo cual permite su adaptación, incrementar sus competencias, agregar valor al servicio y ser parte de las cadenas de valor o agrupación turística (M. Korres, 2007).

Es importante comprender que el turismo en México se desarrolló de manera empírica. En un principio, los grandes del sector tomaron terreno en el turismo de masas en las principales playas del país. Mientras tanto, en el contexto socio-geográfico influenciado por este fenómeno, se generó una demanda de servicios complementarios que fueron desarrollados y ofertados por las comunidades receptoras dentro de estos destinos.

Por el lado político, a partir de 1946, la industria turística captó la atención de los presidentes en turno, quienes se enfocaron básicamente en la captación de turistas, y por 1988 se comenzó a hablar de capacitación turística para buscar la inversión privada, principalmente en la industria hotelera. Diez años más tarde, en el sexenio del presidente Ernesto Zedillo se realizó el primer plan de modernización de la industria turística, agregado al Plan Nacional de Desarrollo (Linares Cervantes & Todd Sánchez, 2004).

De esta manera, surgen diversos conceptos en torno al turismo. En México, se manifiesta la competitividad turística como una necesidad de supervivencia empresarial que se basa, en gran medida, en el fomento a la innovación. Las innovaciones turísticas que han trascendido se han dado en procesos administrativos

u organizacionales, principalmente en la industria hotelera, cuyo análisis de la información ha permitido la implementación de diversas mejoras en la administración de los hoteles.

Este análisis ha hecho posible entender la necesidad de un desglose intenso que lleve al entendimiento de la complejidad del sector turístico para proponer e implementar mejoras en toda la industria (Repnik, 2014). Actualmente, la disponibilidad de información para el turista es tan accesible que los viajeros tienen la facilidad de planear y organizar sus viajes, desde la transportación y el hospedaje, hasta la alimentación y las artesanías que pueden adquirir en los destinos.

Lo anterior, aunado al flujo de información indiscriminada en los actuales medios de comunicación como internet, a menudo dificultan la correcta toma de decisiones al turista; éste no encuentra fuentes de información fidedignas. Es cierto que en los medios actuales existe una amplia oferta turística, pero ésta debe ir acompañada de un marco de referencia que permita al usuario elegir la mejor experiencia de viaje tomando en cuenta sus necesidades, gustos, preferencias y posibilidades.

Sin duda, México se ha identificado de manera internacional como un destino de sol y playa, lo que tradicionalmente ha encerrado al sector en la captación del turismo de masas que, si bien deja una derrama económica tangible, se caracteriza, además, por ser un segmento de mercado depredador y poco rentable, dado que los gastos de mantenimiento de las playas que se visitan son muy altos y pueden causar daños ecológicos irreversibles. Derivado de esto, el desgaste en estos destinos deteriora su esperanza de vida.

Es un hecho que el segmento de sol y playa está posicionado como la estrella del turismo en México, pero actualmente se hace necesaria su diversificación, poniendo énfasis en el turismo alternativo (El Universal, 2013). El consumidor de servicios turísticos en el siglo XXI tiene preferencias por empresas y destinos amigables con el medio ambiente. Por ello, para mantener una imagen adecuada en el ámbito turístico, es fundamental proyectar confianza en los consumidores.

La imagen empresarial debe ser congruente con la calidad de los servicios ofertados, el potencial de carga de los destinos y la capacidad de los actores del sector servicios para complementar las experiencias del mercado con responsabilidad social y ambiental (OMT, 2016). El turismo de naturaleza funciona como eje rector del turismo en países emergentes, por ese motivo, los organismos gubernamentales regionales y locales crean estrategias y líneas de acción que funcionan con base en el principio de responsabilidad social.

El Gobierno mexicano retoma esta temática en el Plan Nacional de Desarrollo; una de ellas es el impulso del turismo alternativo para lograr que los ingresos generados por el turismo funcionen como fuente de bienestar social (Poder Ejecutivo Federal, 2013). Dentro de esta tendencia es primordial abordar al turismo mediante el cuidado y preservación del patrimonio cultural, histórico y natural del país.

De acuerdo con la SECTUR, la posición tradicional de México como un destino atractivo es limitada debido a que cuenta con segmentos poco desarrollados, entre los que destacan los relacionados con el turismo sustentable como turismo alternativo, turismo de aventura, turismo rural y turismo cultural. Para buscar el fortalecimiento de los destinos y productos turísticos con tendencia a la responsabilidad social, se debe diversificar la oferta cuyo objetivo primordial sea el beneficio de las comunidades receptoras. Por un lado, el realce y respeto de las costumbres y tradiciones y, por otro lado, la derrama económica en beneficio de su desarrollo.

La trascendencia de las tecnologías de la información en el sector turístico está tomando lugar de modo sustancial en los mercados nacionales e internacionales. Gracias a la diversificación de información y a la rapidez con la que se mueve de un polo a otro, es sencillo influir en la imagen y percepción de las naciones sin necesidad de encontrarse en su territorio. Dicha información fomenta la decisión y comportamiento de los turistas.

El Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018 es la fuente principal del gobierno mexicano para guiar las dependencias que instrumentan los sectores económicos; ésta se encarga de regular la actuación de los diversos organismos públicos y privados del sector. A través de este documento, la Secretaría de Turismo publica el Programa

Sectorial de Turismo 2013-2018 como fundamento primario de acción en la industria turística mexicana.

Desde hace 5 años, el PND 2013-2018 ya establecía estrategias para fomentar una mayor derrama económica en el país por concepto de turismo (Poder Ejecutivo Federal, 2013). Entre las que se destacan impulsar, están las siguientes:

1. Ordenamiento y transformación sectorial
2. Oferta para elevar la competitividad del sector
3. Fomento del flujo de inversiones
4. Financiamiento del sector turístico

Todas estas estrategias se deben diseñar, ejecutar y evaluar de manera coordinada con el sector privado para identificar oportunidades turísticas, así como propiciar que los ingresos por turismo sean fuente de bienestar social en el mercado interno ligado a la presencia global, que busca posicionar la marca México a través de la promoción del valor de México como destino en el mundo, para atraer mercados potenciales (Poder Ejecutivo Federal, 2013). En particular, el PND establece las líneas de acción a seguir para impulsar la innovación de la oferta turística y elevar su competitividad en todo el sector turístico:

1. Fortalecer la investigación y generación del conocimiento turístico.
2. Fortalecer la infraestructura y la calidad de los servicios y los productos turísticos.
3. Diversificar e innovar la oferta de productos y consolidar destinos.
4. Posicionar adicionalmente a México como un destino atractivo en segmentos poco desarrollados -además del de sol y playa-, como el turismo cultural, ecoturismo y aventura, salud, deportes, de lujo, de negocios y reuniones, cruceros, religioso, entre otra variable.
5. Concretar un Sistema Nacional de Certificación para asegurar la calidad
6. Desarrollar agendas de competitividad por destinos.
7. Fomentar la colaboración y coordinación con el sector privado, gobiernos locales y prestadores de servicios.

8. Imprimir en el Programa Nacional de Infraestructura un claro enfoque turístico.

Para efectos de este estudio que se encuentra referido a las MIPYMES turísticas sustentables y a la colaboración entre los entes sociales, son fundamentales las estrategias arriba citadas que corresponden a los numerales 4 y 7. México, como marca, ha presentado una variación significativa e inestable en las posiciones de la OMT “al pasar del séptimo lugar en 2000 al décimo en 2011 en la recepción de turistas internacionales y del duodécimo al vigésimo tercero en el ingreso de divisas” (Poder Ejecutivo Federal, 2013).

En este 2018, se ha presentado mediante el Comunicado 102 de la SECTUR la ascendencia al octavo lugar en la clasificación de llegadas de turistas internacionales, y del lugar décimo sexto al décimo cuarto en ingresos por concepto de divisas en el ranking 2016 de la OMT (Secretaría de Turismo, 2017). Las fluctuaciones cambiantes del turismo en México son una ventaja competitiva, para lo cual resulta oportuno aprovechar el crecimiento acelerado de la marca México en el mercado internacional.

Esta meta se puede lograr mediante el fortalecimiento de las áreas turísticas menos explotadas (turismo cultural, ecoturismo y turismo de aventura), con el objetivo de generar más derrama económica. El enfoque social se determina a partir del fortalecimiento del impacto económico que la actividad turística genera en el bienestar de las comunidades receptoras y fortaleciendo la inserción social (OMT, 2012).

El crecimiento del sector turístico en el último quinquenio ha sido acelerado y anárquico: se distingue por ser espontáneo y la política gubernamental no ha fomentado la iniciativa privada para diversificar e innovar la oferta de productos relacionados con el turismo sustentable. Tampoco hay líneas de acción puntuales que guíen la planificación microempresarial turística, lo que ha generado que el crecimiento no favorezca a las comunidades visitadas y, además, se ponga en riesgo el uso y cuidado de los recursos naturales.

De este modo, la planificación turística a través de la Responsabilidad Social Empresarial se presenta como el eje que direccionará este trabajo mediante el

establecimiento de instrumentos aplicados a un plan de negocios que permita la supervivencia del sector económico que sostiene la economía nacional: las MIPYMES. Por lo anterior, las MIPYMES turísticas en México han tenido un valor significativo derivado del crecimiento del sector turístico.

Su planificación se propone desde el PND 2013-2018 y culmina en la administración interna de cada una de ellas. Un hecho real y contundente es que no tienen un seguimiento estructurado que les permita establecer objetivos medibles a largo plazo. Para analizar el crecimiento de este tipo, es fundamental crear parámetros de evaluación que permitan que las MIPYMES prevean las problemáticas externas y se adecúen a las nuevas exigencias del mercado.

Un requerimiento actual de la planificación turística es que las empresas funcionen bajo el concepto de la responsabilidad social para buscar aminorar impactos negativos del turismo e incrementar los beneficios a largo plazo. El plan de negocios funciona como medio para trazar el camino a seguir de una MIPYME. Para efectos de este trabajo, se justifica la creación de un plan de negocios basado en la Responsabilidad Social Empresarial.

Dicha planificación hará posible fundamentar la idea de negocios de una MIPYME turística, establecer parámetros de medición cualitativos y cuantitativos que ayuden a la aplicación de mejoras continuas mediante su evaluación permanente. A través de la metodología de investigación-acción se analizará un estudio de caso que pretende abordar la problemática microempresarial desde un ámbito social, y de esa manera, establecer propuestas de acciones que mejoren la comprensión de los problemas que presentan las MIPYMES turísticas en México para su futuro abordaje en la investigación.

1.2 Marco Conceptual

Entender la conceptualización de empresa requiere analizar la evolución del concepto cuyas características se han transformado de acuerdo con las necesidades cambiantes de los mercados, así como a la respuesta de los contextos históricos, geográficos, económicos y culturales donde éstas se desarrollan. Las definiciones tradicionales de empresa remiten a la “organización económica que produce o

distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños” (Mercado H., 2001).

Esta visión se aterriza de los resultados de la revolución industrial, en donde la economía se centra en la industria manufacturera. Por su parte, Joaquín Rodríguez (2010) considera que “la empresa constituye una unidad de explotación, ya sea industrial, comercial o de servicios, bajo la dirección del propietario de la misma. El objetivo principal de una empresa es la optimización de los ‘recursos’ (humanos, materiales, financieros, técnicos) de que disponga para obtener el máximo rendimiento” (Rodríguez Valencia, 2010). Concepto que se atribuye al entendimiento de la administración moderna.

Las micro, pequeñas y medianas empresas se pueden identificar como una subclasificación del concepto de empresa y definida por la legislación de cada país. Esta definición se basa en características que van desde su estructura orgánica (número de empleados), el valor de sus activos o el volumen de ventas. Para entender el concepto de empresa pequeña se puede definir como el “negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria con operaciones limitadas a un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo” (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, 2012).

En México, las MIPYMES se clasifican con diversos criterios: el sector económico al que pertenecen, los ingresos anuales que perciben o el número de empleados que tienen. De acuerdo con la Secretaría de Economía, se establece la siguiente clasificación:

Figura 1. Clasificación de las MIPYMES en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6

Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Extracto tomado del Diario Oficial de la Federación. ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, 2009.

A continuación, se muestran los elementos que concuerdan con las diversas definiciones del concepto de empresa y MIPYME, para posteriormente proponer una definición propia de la misma.

Figura 2. Análisis del concepto de MIPYME

Autor	Bienes o Servicios	Pocos Propietarios	Obtención de Beneficios
2001 Salvador Mercado H.	X	X	
2010 Joaquín Rodríguez Valencia	X	X	
2012 Longenecker, Petty, Palich & Hoy	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de este trabajo, se analizará la MIPYME bajo el siguiente concepto:

Organización económica administrada por un pequeño grupo de personas que buscan la optimización de sus recursos para generar el máximo rendimiento de los mismos con base en operaciones, recursos y planificación limitadas. En el caso específico de

la MIPYME analizada en este trabajo, haremos referencia a una microempresa de servicios.

1.2.1 Definición de Plan de Negocios

Para entender la conceptualización de un plan de negocios, es necesario adentrarse a la perspectiva de cada autor. La mayoría concuerda en que este tipo de plan permite aterrizar la idea de negocio e identifica “el cómo” cumplir con los objetivos. Anzola (1998) lo define como una herramienta fácil de comprender por otras personas, cuyas bases concretan la forma para lograr el éxito mediante un “Plan de Creación de Empresas”.

Y añade: “Es una nueva forma de aprovechar, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo, generando una mayor participación y rendimientos adicionales para todos los participantes” (Anzola, 1998, p. 24). Por otro lado, Pérez (2002) sostiene que “un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas a través de aspectos administrativos, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos”.

De manera puntual, se puede considerar como un “documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializa, es decir, qué problema resolverá. Debe detallar cuestiones como en dónde se encuentra ahora, hacia dónde desea llegar y cómo pretende hacerlo” (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, 2012).

Figura 3. Análisis del concepto de Plan de Negocios

Autor	Actividad o Idea	Administrar	Dónde, Hacia Dónde Y Cómo
1998 Anzola	X	X	
2002 Sandi Pérez	X	X	
2012 Longenecker, Petty, Palich & Hoy	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

En este estudio, retomaremos los elementos más importantes del concepto, enfocándonos en la siguiente aportación:

El plan de negocios es el principal instrumento necesario para establecer una idea creativa. Proporciona la descripción detallada y los elementos que fundamentan la viabilidad del proyecto, fortalece las bases de éxito que estructuran el camino que tomará el negocio y brinda elementos flexibles que permiten la futura adaptación.

En la actualidad, las MIPYMES turísticas mexicanas no cuentan con un plan de negocios basado en un modelo con responsabilidad social empresarial, metodológico y evaluable; su planificación se adhiere a la iniciativa de responsabilidad empresarial propuesta por la OMT, que busca un turismo “responsable, sostenible y accesible” (OMT, 2016).

La adaptación de las buenas prácticas de los prestadores de servicios turísticos fortalece el fundamento organizacional de las MIPYMES, permitiendo que éstas, a su vez, cumplan con los estándares de calidad del sector. Expresado en otras palabras, la falta de planificación empresarial entorpece la calidad del sector turístico, por lo que las empresas de reciente creación deben centrar esfuerzos en planificar el negocio para beneficio del turismo en México.

En la figura 4 se muestran los elementos tradicionales que integran un plan de negocios, según a las principales instituciones en México. En el Capítulo 3. Plan de Negocios, se propone un modelo tropicalizado a las necesidades de la agencia de viajes.

Figura 4. Elementos de un plan de negocios según autores e instituciones.

Autor	NAFIN	Instituto De Empresas	Longenecker, Moore Y Petty
C O N	Descripción del negocio	Descripción del modelo	Resumen ejecutivo
	Nichos de mercado	Estudio de mercado	Misión y visión

T E N I D O	Sección de cobertura	Plan de marketing	Panorama general
	Definición del posicionamiento	Descripción de compras	Plan de servicios
	Propuesta única de negocio	Organización y recursos humanos	Plan de mercadotecnia
	Inversión básica	Estructura legal	Plan de administración
	Qué vender	Estudio económico/financiero	Plan de operaciones
	Definición	Valoración del riesgo	Plan financiero
	Medios de marketing	Resumen	Apéndice de documentos
	Metas de marketing		
	Metas para el desarrollo		
	Medios		

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Definición de la Responsabilidad Social Empresarial

Es un distintivo otorgado por el Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía), a empresas que cumplen con las líneas estratégicas sobre calidad de vida de la empresa, el compromiso con la comunidad, el cuidado y preservación del medio ambiente y la gobernabilidad empresarial. Se contempla este concepto para enfocar las estrategias de la empresa al cumplimiento de los requerimientos del distintivo para evaluar la posibilidad de obtener este u otros distintivos.

La constante e imparable evolución de los mercados genera la necesidad de prever los cambios y adecuarse a nuevos requerimientos de manera permanente. Si bien es cierto que la responsabilidad social en los negocios resulta un concepto adaptado a las tendencias y modas actuales, también es parte de la respuesta a una necesidad real. Los consumidores tienden a preferir empresas que no perjudiquen al medio ambiente y que, por el contrario, fomenten el cuidado de este a través de la percepción de responsabilidad empresarial.

Mooney (1993) sostiene la importancia de la sustentabilidad empresarial, definiendo como el estado o calidad de la vida en la cual las aspiraciones humanas son satisfechas manteniendo la integridad ecológica. Según la apreciación de Longenecker, Petty, Palich & Hoy (2012), “volverse verde”, “paga en verde” (dinero), la idea de invertir en energías verdes, genera una perspectiva costosa que, sin duda, necesita de planificación.

Para efectos del estudio se hará referencia a la responsabilidad social empresarial, a través del análisis del sector turístico sustentable citando a la OMT (2016), la cual define al turismo sustentable como: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2016).

Es interesante rescatar la propuesta de la OMT para promover la responsabilidad social empresarial de los destinos y productos que se ofertan. Si el sector privado es el que opera los servicios turísticos, debe sumarse a las propuestas innovadoras de los entes gubernamentales con el propósito de facilitar su posicionamiento en el mercado, a través de la adecuación de las buenas prácticas (OMT, 2016).

Figura 5. Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial

Autor	Generaciones	Satisfacción de necesidades	Social, ambiental y económica
1987 Organización de las Naciones Unidas	X	X	
1993 Mooney	X	X	
2016 Organización Mundial del Turismo	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

1.3 Problemática

Las turoperadoras turísticas no cuentan con un plan de negocios para subsistir, consolidarse, crecer y expandirse en el mercado. La administración tradicional de una MIPYME carece de habilidades administrativas y tecnológicas que le permitan establecerse en el mercado. Estas deficiencias empeoran las posibilidades de actualización y evaluación de estrategias, debido a la resistencia al cambio de los dueños o a la falta de capacitación administrativa (Palomo González, 2005).

Lejos de buscar justificar las razones de fracaso de una empresa, en esta investigación se busca integrar un plan de negocios necesarios para lograr la supervivencia de las MIPYMES turísticas en el mercado, desde el ángulo empresarial hasta la proyección de estrategias a largo plazo para fomentar su crecimiento en la responsabilidad social empresarial.

1.4 Justificación

La importancia de establecer una planificación estructurada, organizada y proyectada, que se adecúe a las necesidades de una MIPYME turística, requiere de una profundidad de análisis específica y sistemática que resuelva los primeros pasos de esta empresa para lograr establecer las bases que le permitirán generar objetivos y estrategias futuras de subsistencia y crecimiento en el mercado.

Por lo tanto, la presente investigación es muy importante, pues busca la implementación de una metodología tropicalizable, con base en las necesidades de las MIPYMES turísticas que se establezcan en el futuro, empresas que surjan de la respuesta a las necesidades de sus propietarios y que busquen regirse bajo el principio de la responsabilidad social.

En este último punto, damos paso al eje que dirigirá esta investigación. La responsabilidad social -como fuente de direccionamiento en la planificación turística- señala que las demandas actuales del sector turístico, según la Organización Mundial del Turismo, deben enfocarse en el fomento de la derrama económica en las comunidades receptoras, la búsqueda de concientización de los turistas para

disminuir, en lo posible, el impacto de los atractivos que se visitan, así como el respeto de la diversidad cultural (OMT, 2012).

De esta manera, se busca fortalecer las bases de la economía generada por las MIPYMES, a través de su correcta planificación, beneficiando directamente a los microempresarios turísticos. De manera indirecta, incluir a las comunidades receptoras en la planificación de la agencia de viajes, con el objeto de implementar estrategias que fomenten la derrama económica local de los clientes de la agencia. Asimismo, fomentar el respeto por la naturaleza, las tradiciones y costumbres de dichas comunidades. Los cambios permanentes en la industria turística han generado incertidumbre por la desaparición de las agencias de viajes tradicionales, mientras que las agencias *online* fortalecen su crecimiento en la oferta de mejores precios y mayor acceso a la información.

El estudio “Diferencias entre el cliente de la agencia tradicional y de la *online*”, realizado por la revista Savia Profesional, muestra que, lejos de categorizar a las agencias de viajes, se busca la clasificación del cliente y los motivos por los cuales consume en agencias de viajes tradicionales o virtuales. En los principales resultados se encuentra que, a pesar de las facilidades de compra en las agencias *online*, existe también la presencia de las agencias ‘en las calles’”.

Es decir, la importancia de que la agencia de viajes cuente con presencia domiciliaria, proporciona seguridad a los turistas y resulta esencial para la conversión final de la compra (Savia Profesional, 2010). La tendencia a la desaparición de las MIPYMES descrita en los antecedentes, y la desaparición de las agencias de viajes tradicionales que no innovan, establecen un panorama crítico para este estudio.

Sin embargo, la identificación de indicadores de éxito aplicables en una MIPYME requiere un análisis exhaustivo de factores que funcionen para las agencias de viajes u operadoras de rutas turísticas. Este reto se fortalece al agregar el elemento de responsabilidad social empresarial que, como bien indican Longenecker, Petty, Palich & Hoy (2002), la economía verde fomenta la permanencia de las pequeñas economías.

1.5 Estado del Arte

Para nuestro estudio de caso es necesario analizar aquellos que contemplan los siguientes conceptos: MIPYMES, Plan de Negocios, Organización Sustentable, Planificación Empresarial Sustentable y su evolución. En la figura siguiente se presenta el estado del arte de estos conceptos

Figura 6. Estudios de Plan de Negocio para el desarrollo sustentable

Título	Autor	Propuesta Por Autor
Artículo: Plan para negocios sostenibles	Lieber, 2011	Presenta un conjunto de recomendaciones generales para plasmar un plan de negocios flexible en el tiempo con principal atención de los ejes rectores de la sustentabilidad: economía, sociedad y medio ambiente.
Libro: Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento	Longenecker, Petty, Palich & Hoy, 2012	Proponen el “dinero verde” como un símbolo de generación de beneficios a largo plazo para las MIPYMES y negocios familiares. Establecen que una empresa pequeña debe introducirse en la medida de su capacidad al mercado, principalmente por medio de las cadenas de valor del producto o de los <i>clústeres</i> .
Género, empoderamiento y sustentabilidad: una experiencia de microempresa artesanal de	Martínez Corona, 2016	Estudio de caso que sostiene la conceptualización de la sustentabilidad en sus dimensiones tradicionales, agregando que el propio proceso organizativo de una empresa debe ser sustentable. Además, integra los factores de género y cultura como elementos de comprensión del

mujeres indígenas		concepto de sustentabilidad en niveles micro y macro económicos.
----------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta tabla, existen pocos estudios que abordan la propuesta de un plan de negocios visto desde el enfoque de responsabilidad social empresarial en la industria turística, por lo que serán la base para identificar indicadores de éxito en otras industrias o proyectos aplicables a una agencia de viajes y que podrán replicarse en futuras investigaciones.

1.5.1 Análisis de casos de éxito

A través del análisis de dos casos de éxito abordaremos el impacto que las MIPYMES turísticas tienen en las comunidades receptoras, en la naturaleza, en la sociedad y la economía local. Se eligieron estas empresas, por contener elementos de innovación en la generación de indicadores que evalúen la productividad y la responsabilidad social, lo que es de gran utilidad para el estudio de la agencia de viajes México Nómada.

- **Caso de éxito: Agencia Natoure**

Su sede está en la Ciudad de México y tiene convenios con diversos prestadores de servicios alrededor del país. Entre sus principales destinos están: Michoacán, Yucatán, Guerrero y la zona rural de la Ciudad de México. Promueve experiencias en comunidades indígenas a través del marketing digital. Su objetivo es ser intermediario entre los prestadores de servicios turísticos y el turista, a través de una página de internet cuya estructura proyecta una experiencia complementaria al turista que visita el sitio.

A través de su página, permite la realización de reservaciones de *tours* en diversas comunidades, hospedaje y actividades de aventura o contacto con la naturaleza. Su modelo de negocio se basa en crear comunidades virtuales para promocionar experiencias en diversos destinos donde los servicios turísticos son ofertados por las comunidades indígenas locales.

- **Caso de éxito: Eco-AlterNATIVE**

Es una turoperadora con sede en Chihuahua. Fue creada por un emprendedor perteneciente a la comunidad tarahumara. Se especializan en brindar experiencias vivenciales a través de un *tour* completo en contacto directo con la comunidad tarahumara.

Implementan rutas sustentables protagonizadas por el respeto auténtico de la rutina de la comunidad, donde el turista se introduce como una especie de observador de las costumbres y tradiciones. Su modelo de negocios se basa en la promoción de sus servicios mediante la mercadotecnia por internet.

Es relevante mencionar que los casos de éxito son escasos, ya que gran parte de las turoperadoras se basan en promover rutas tradicionales. Este tipo de rutas se centran en la cercanía a la Ciudad de México. Por otro lado, la operatividad de las rutas turísticas tradicionales ha centralizado el desarrollo de destinos cuyas atractivas cualidades se estancan. Por lo que, para efectos de este trabajo, se buscará la creación de rutas sustentables basadas en un prototipo de planificación que busque el beneficio de las comunidades indígenas donde se desarrolla el turismo y de la preservación de los destinos receptores.

1.6 Variables

De acuerdo con la clasificación de Cuas (2006), las variables que se utilizarán sobre la metodología investigación-acción son las siguientes:

Variable Dependiente

“Reciben este nombre las variables a explicar, o sea, el objeto de la investigación, que se trata de explicar en función de otros elementos”.

Variable Independiente

“Son las variables explicativas, o sea, los factores o elementos susceptibles de explicar

Variable Interviniente

“Se trata de variables vinculadas funcionalmente a la variable dependiente y a la variable independiente y que producen un efecto en la relación existente entre esas variables”.

VARIABLES DE ESTUDIO:

- Dependiente: MIPYME Turística
- Independiente: Plan de Negocios
- Interviniente: Empresa Socialmente Responsable

1.7 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la MIPYME turística México Nómada que promueva la responsabilidad social empresarial a través de sus servicios.

1.7.1 Objetivos Específicos

1. Determinar competencias empresariales de las empresas de servicios turísticos que permitan a la agencia de viajes trabajar con eficacia en la prestación de servicios para entrar en el mercado turístico.
2. Delimitar los factores competitivos en las diversas áreas de conocimiento para fortalecer la planificación y gestión de la organización, consolidando altos niveles de calidad.
3. Determinar las características del Perfil de Turista cautivo por la agencia actualmente.
4. Definir el contenido del plan de negocios tropicalizado a las necesidades de las micro y pequeñas empresas para contribuir a su fortalecimiento.

1.8 Limitantes de la investigación

El presente trabajo aterriza la necesidad de administrar las MIPYMES con base en los criterios de la Empresa Socialmente Responsable, tomando como estudio de caso la agencia operadora de viajes México Nómada. Es un estudio con temporalidad 2018-2019, que generará bases para la introducción de las MIPYMES al sector turístico mediante la estructuración ordenada que les permita proyectar el negocio a largo plazo y generar beneficios propios, y para la sociedad en general.

La temática a abordar pretende abarcar el planteamiento de un modelo de negocios enfocado en MIPYMES turísticas que mantienen sus operaciones en la Ciudad de México y área metropolitana. Es un trabajo susceptible a cambios futuros que se adapten a las necesidades de las MIPYMES y se pueda tropicalizar de acuerdo con los espacios y tiempos en que se aplique.

Se pretende ser partícipe de la planeación estratégica de la turoperadora. La aportación que se busca abordar se dirige a la preservación de los recursos naturales de los destinos donde se desarrolla el turismo, a través de una planeación incluyente de las comunidades indígenas de la región, mediante un método de negociación con estas comunidades que les permita obtener beneficios tangibles e intangibles que beneficien su calidad de vida.

Dicho lo anterior, los ejes que direccionarán este trabajo son:

- Propuesta de índices de éxito en un plan de negocios
- Minimización de gastos mediante la integración de propuestas de planificación eficientes y accesibles
- Evaluación y propuestas de mitigación de impacto generado por los turistas
- La generación de empleos como medio del beneficio a la calidad de vida de las comunidades receptoras.

Actualmente, el Catálogo de Prestadores de Servicios Turísticos de SECTUR cuenta con un registro de 898 agencias de viajes en la Ciudad de México, pero para efectos de este estudio se analizará la delegación Cuauhtémoc donde se ubica la agencia de viajes, así como el radio de influencia con las delegaciones que rodean a ésta: Azcapotzalco, Benito Juárez, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Miguel Hidalgo, Venustiano Carranza, que en conjunto albergan al 74.4% de agencias registradas en la Ciudad de México.

Figura 7. Radio de influencia de la Agencia México Nómada



Fuente: INEGI 2010

A pesar de contar con el registro de prestadores de servicios turísticos, la política pública en general no fortalece el esparcimiento en la ciudadanía, cuyos esfuerzos se han centrado en la creación de campañas publicitarias para fortalecer la imagen de los destinos.

Este registro, además, no establece un conteo de las agencias que operan sin registro y dentro de las cuales se encuentran la mayor parte de agencias turoperadoras de viajes cortos, llevándolos a cabo, principalmente, en fines de semana, días festivos o puentes vacacionales.

Capítulo II. Metodología

2.1 Paradigmas

Según Marín (2007), un paradigma es un “conjunto de valores y saberes compartidos y convalidados colectivamente, es decir, usados, implícita y explícitamente, por una comunidad. Está construido por los descubrimientos científicos universalmente reconocidos que, durante mucho tiempo, proporcionan a un grupo de investigadores problemas y soluciones “tipo”. Los paradigmas tradicionales de la investigación son el cualitativo cuantitativo. En este trabajo se abordará un enfoque mixto.

En este trabajo retomaremos los elementos más importantes para abordar, de manera general, los paradigmas de la investigación, y sintetizar los motivos que nos llevaron a elegir la investigación acción como metodología para esta tesis.

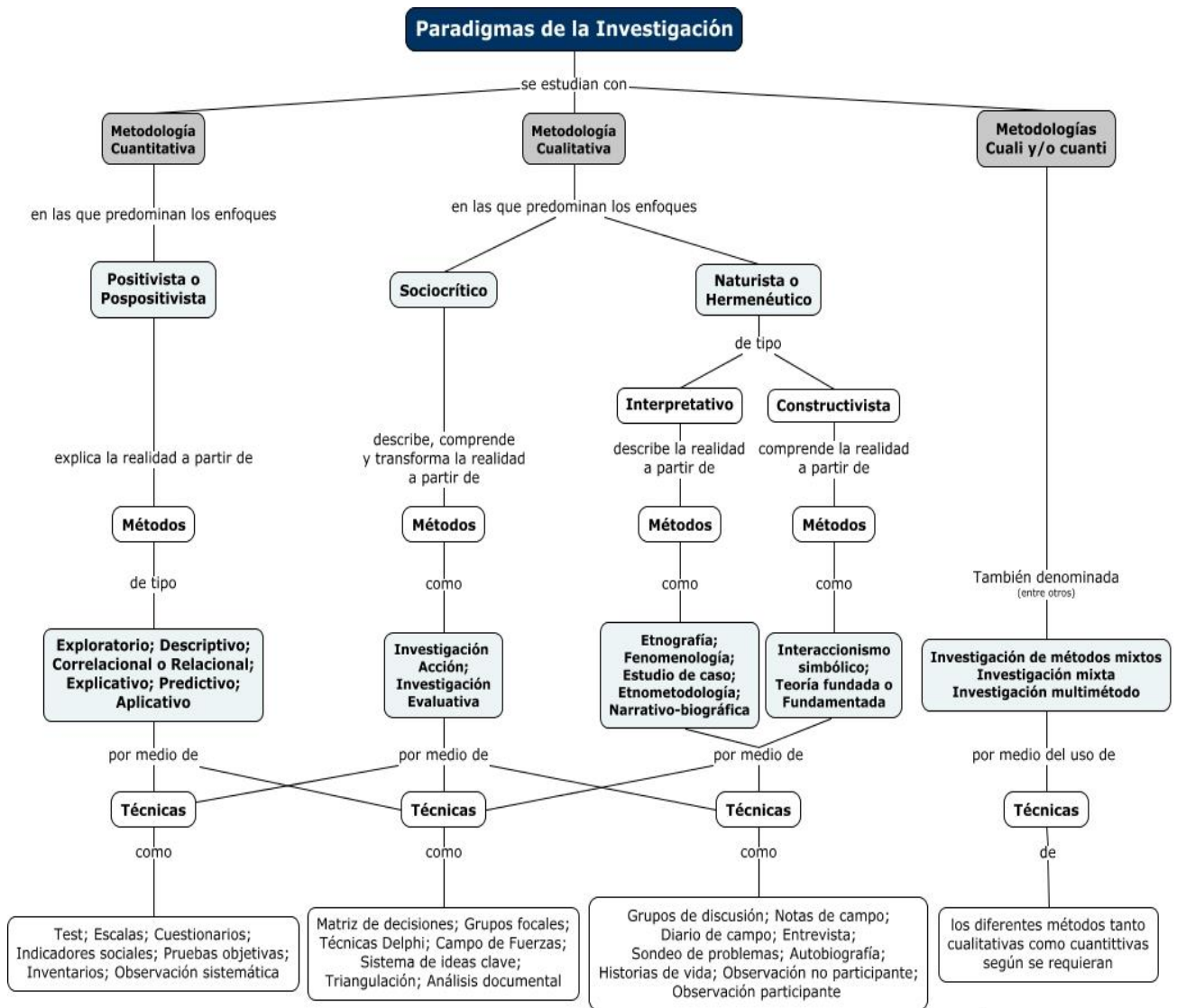
El paradigma positivista o cuantitativo, denominado así porque defiende postulados objetivos para el análisis de las problemáticas. Para Kolakowski (1988), el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza.

El paradigma sociocrítico concentra el ideal de que la ciencia social no es empírica ni interpretativa. Plantea la respuesta a problemas dentro de un conjunto de individuos que funcionan en sociedad, con la participación de sus miembros (Arnal, 1992).

La ubicación de este estudio se centra en el paradigma sociocrítico, mediante la investigación-acción. Este concepto fue utilizado por primera vez en 1944 para argumentar la combinación del enfoque experimental con la aplicación al entorno social para resolver problemas. Por otro lado, Elliott (1993) define la investigación-acción como “un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”.

A continuación, se muestra la estructura de los paradigmas de la investigación compuestos por las metodologías que los retoman y las técnicas recomendadas para su aplicación.

Figura 8. Paradigmas de la Investigación



Fuente: Ángel y Barrientos, 2015.

2.2 Tipo de investigación

El presente estudio identifica un problema que afecta a un grupo reducido de personas, en este caso a la agencia turoperadora México Nómada. Por lo tanto, la metodología aplicable para este trabajo conlleva una investigación cualitativa, con determinación en la investigación-acción, en la cual se explorará la situación actual de la empresa para proponer mejoras evaluables que se centren en un plan de negocios tropicalizable y enfocado en el logro de objetivos (Córdoba & Monsalve).

Según Creswell (2014), la investigación-acción “se asemeja a los métodos de investigación mixtos, dado que utiliza una colección de datos tipo cuantitativo, cualitativo o de ambos, sólo que difiere de éstos al centrarse en la solución de un problema específico y práctico”.

2.3 Técnicas de investigación

Se plantea un trabajo de gabinete mediante la revisión documental, bibliográfica y estadísticas; y como trabajo de campo, los cuestionarios prediseñados al mercado para determinar la preferencia de rutas sustentables y la entrevista directa con los dueños de la empresa para diagnosticar su situación actual.

Para el diseño del instrumento se considera la técnica de muestreo determinado a partir de la población atendida por la agencia en el período enero-diciembre 2017.

2.4 Diseño del instrumento

2.4.1 Población y Muestra

En el periodo analizado, septiembre 2017-septiembre 2018, la empresa atendió a 320 personas con diversas características, de las cuales el 94% cumple con estos criterios de selección. Para el cálculo de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula, a través de la Calculadora de Muestras de la Corporación AEM:

Figura 9. Fórmula de Muestra

$$n = \frac{Z^2 (p \cdot q)}{e^2 + \frac{Z^2 (p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población con la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

Fuente: Corporación AEM

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 300

Tamaño de muestra: 169

De acuerdo al perfil de seguidores de la agencia en redes sociales (Facebook e Instagram), se determinan las características identificadas por la agencia en los individuos a estudiar:

- Edad: entre 25 y 65 años
- Sexo: indistinto
- Nivel de estudios: en curso o concluidos, universitarios o posgrado
- Ocupación: individuos económicamente activos en diversas áreas administrativas
- Domicilio: en Ciudad de México y área metropolitana
- Actividades: viajeros frecuentes
- Otros: que hayan viajado por lo menos en una ocasión con la agencia

2.5 Protocolo de investigación

La población objetivo se determinó a través del mercado que se plantea mantener, mismo que está ya identificado por los administrativos de la empresa a través del análisis del mercado durante el período septiembre 2017-septiembre 2018. La recopilación de datos requiere informar a los participantes del estudio sobre la utilidad que tendrán sus datos personales, así como la autorización de los mismos para aceptar el uso de los datos recabados.

La prueba se realizó en dos fases. La primera de manera virtual a través de la plataforma Typeform, se envió el link por correo electrónico a los clientes inscritos en la suscripción de la página de internet de la agencia, ofreciendo un cupón de descuento en rutas participantes, elegidas por los administradores de la empresa. Y como segunda fase, en el mes de diciembre se envió el link como cuestionario de evaluación a los clientes nuevos y que no estaban suscritos a las noticias de la agencia, al finalizar el servicio de la ruta.

Se informó a los participantes sobre el uso de datos personales a través de una nota informativa mostrada al inicio del cuestionario; el contenido de la nota incluía los datos mostrados en la figura 10.

Figura 10. Aviso de Privacidad

Aviso de Privacidad simplificado de protección de datos		
<p>México Nómada Servicios Turísticos S.A. de C.V., es el responsable del tratamiento de los datos personales que nos proporcione.</p> <p>Los datos personales que recabamos de usted, los cuales serán protegidos conforme a lo dispuesto por la Ley 316 de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados para la Ciudad de México, y demás normatividad que resulte aplicable. Serán utilizados para las siguientes finalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados • Análisis e interpretación para investigación de tesis. <p>De manera adicional, utilizaremos su información personal para las siguientes finalidades que no son necesarias, pero que nos permiten y facilitan brindarle una mejor atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar medidas de mejora a las rutas turísticas existentes. • Publicidad. <p>En caso de que no desee que sus datos personales sean tratados para las finalidades adicionales, usted puede manifestarlo mediante correo electrónico a mexiconomadast@gmail.com ó en la fanpage @mexiconomadaviajes a través de Facebook ó Instagram.</p> <p>Le informamos que sus datos personales son compartidos con las personas, empresas, organizaciones y autoridades distintas al sujeto obligado para los fines que se describen a continuación:</p>		
Destinatario de los datos personales	País (opcional)	Finalidad
Agencia de Viajes México Nómada www.mexiconomada.com	México	Para difusión y publicidad
<p>Asimismo, es su derecho solicitar la corrección de su información personal en caso de que esté desactualizada, sea inexacta o incompleta (Rectificación); que la eliminemos de nuestros registros o bases de datos cuando considere que la misma no está siendo utilizada conforme a los principios, deberes y obligaciones previstas en la ley (Cancelación); así como oponerse al uso de sus datos personales para fines específicos (Oposición). Estos derechos se conocen como derechos ARCO. Si usted no manifiesta su negativa para dichas transferencias, se entenderá que ha otorgado su consentimiento.</p> <p>Para mayor información acerca del tratamiento y de los derechos que puede hacer valer, usted puede acceder al aviso de privacidad integral a través de la dirección electrónica: www.mexiconomada.com</p> <p>NOTA: El texto puede sufrir modificaciones según se actualicen los requisitos, o de acuerdo al medio o mecanismo por el que se da a conocer. El diseño, tipografía, o inclusión de colores o imágenes es responsabilidad de cada sujeto obligado siempre que no contravenga lo dispuesto por la Ley.</p>		

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

2.6 Cuestionario Prediseñado

A continuación, se muestra el cuestionario aplicado de octubre a diciembre del 2018. Se presentaron treinta preguntas para conocer el perfil de turista, divididas en tres bloques: información personal, preferencias y motivaciones de viaje, y opinión de los turistas sobre la agencia de viajes.

Figura 11. Contenido del Instrumento Aplicado

Cuestionario Prediseñado México Nómada	
Pregunta	Tipo de Pregunta
¿Qué tan probable es que recomiendes la agencia a un conocido?	Escala 1-10
¿Cuál es tu nombre? (por confidencialidad puedes usar un sobre nombre)	Abierta

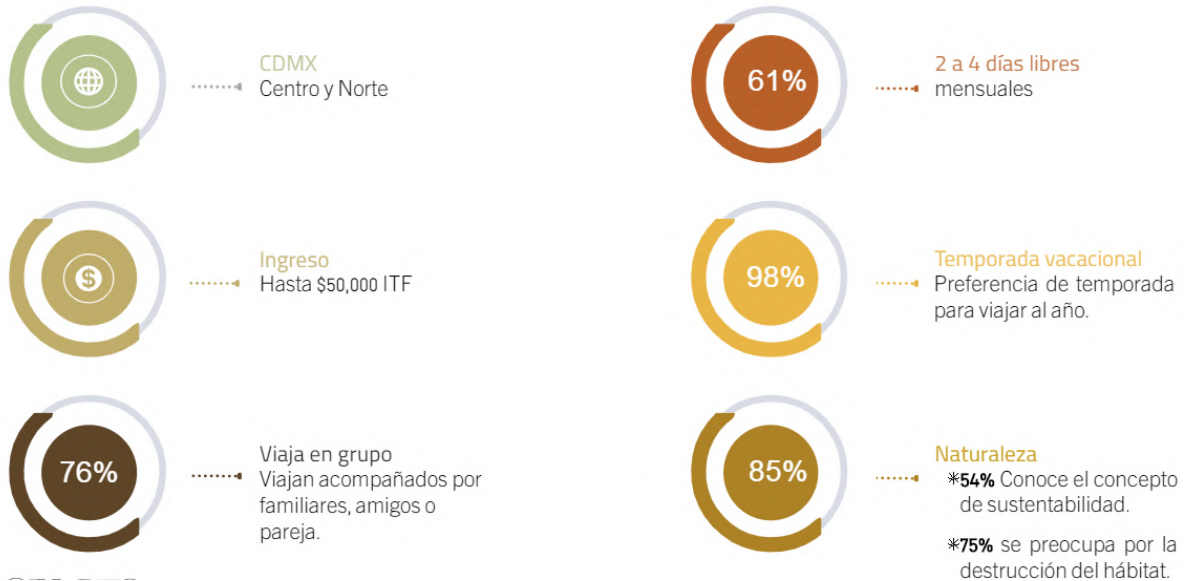
Email	Abierta
Genero	Opción Múltiple
Edad	Abierta
¿De qué alcaldía o municipio nos visitas?	Opción Múltiple
¿Cuál es el ingreso mensual familiar aproximado?	Opción Rango
¿Con quién viajas regularmente?	Opción Múltiple
Con cuantos días dispone para viajar al mes	Opción Múltiple
¿En qué mes preferirías hacer viajes de más de 2 días?	Opción Múltiple
¿Qué tipo de destino prefiere elegir un lugar donde viajar?	Opción Múltiple
¿Qué factores influyen al elegir un viaje?	Opción Múltiple
Durante tu viaje, ¿qué te motiva a conocer el lugar?	Opción Múltiple
¿Conoces el programa Paraísos Indígenas de CDI?	Abierta
Elige las actividades que te interesan más:	Opción Múltiple
Qué frase te define mejor en un viaje:	Opción Múltiple
¿Qué frase describe mejor tu concepto de turismo sustentable?	Opción Múltiple
¿Sabes las consecuencias que deja el turismo en la naturaleza?	Abierta
¿Cuál es esta problemática te preocupa más?	Opción Múltiple
¿Cómo enteraste de la agencia?	Opción Múltiple
¿Por qué medio realizaste tu reservación?	Opción Múltiple
¿Qué frase describe mejor tu experiencia al reservar?	Opción Múltiple
¿Ha visitado nuestra página web, www.mexiconomada.com ?	Opción Múltiple
¿Qué te parece?	Opción Múltiple
¿Qué frase describe mejor tu experiencia en nuestra página web?	Opción Múltiple
Durante tu viaje	Opción Múltiple
¿A qué rutas nos han acompañado?	Abierta
¿Qué te ha gustado nuestro servicio?	Abierta
¿Qué deberíamos mejorar?	Abierta
¿Te gustaría dejar un comentario extra sobre tu experiencia con nosotros?	Abierta

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

2.7 Resultados Preliminares

Se puede resumir que los clientes de la agencia México Nómada son mayormente mujeres. Se interesan en viajar a destinos de naturaleza y cuentan con pocos días para viajar al mes. Se preocupan por el impacto que generan en el medio ambiente; están relativamente conscientes del impacto negativo que tiene el turismo y prefieren dejar una huella positivo en los lugares que visitan. Son turistas cuyo origen se desplaza desde la zona norte y centro de la Ciudad de México.

Figura 12. Resultados del Cuestionario Aplicado



Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

De acuerdo con la figura 12, el mercado actual de la agencia tiene un interés y preocupación por temáticas referentes al cuidado ambiental; esta información se retomará en el plan de negocios para sustentar parte de las estrategias de planificación con énfasis en la responsabilidad social empresarial.

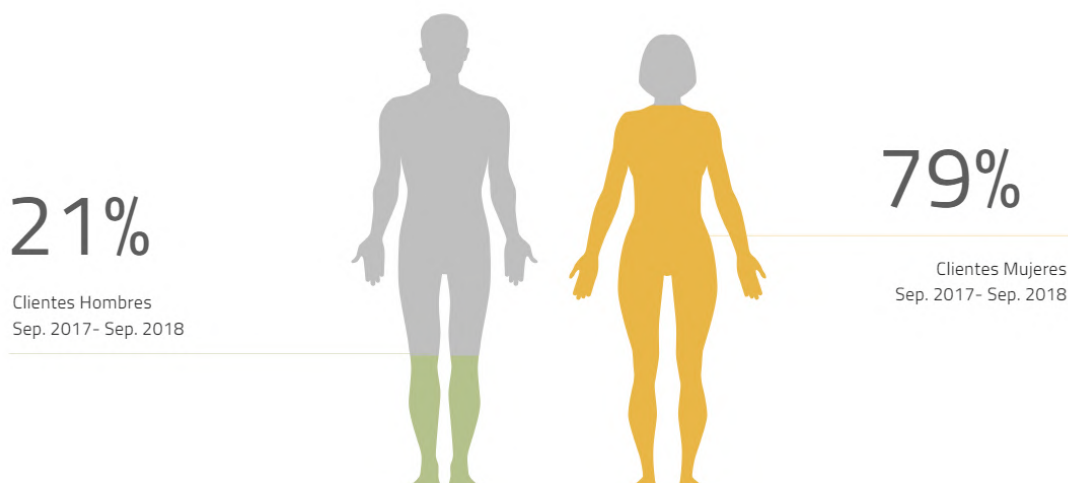
2.7.1 Perfil y percepción del turista.

Para comenzar el análisis del perfil de turista atendido por la agencia en el periodo de estudio (septiembre 2017-septiembre 2018), aterrizaremos los resultados del instrumento en las figuras 13 a la 18, donde se plantean las generalidades de los turistas cuestionados para posteriormente retomar esta información en las estrategias a seguir en el plan de negocios, de acuerdo a los nichos de mercado identificados.

Como se muestra en la figura 13, los clientes de la agencia han sido mayormente mujeres, con una representatividad del setentainueve por ciento. Cabe mencionar que, la encuesta se aplicó a las personas que realizan las reservaciones, esto quiere decir, que el porcentaje de representatividad sería variable al analizar con quienes viajan estas mujeres.

La información fue relacionada con el acompañamiento del turista (figura 14), donde el ochenta y seis por ciento de los encuestados comenta viajar acompañado o en grupo (familiares, amigos o pareja).

Figura 13. Porcentaje de turistas por género



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

De acuerdo con los datos obtenidos, el cuarenta y tres por ciento de los turistas viajan en familia, seguido por el treinta por ciento que viaja con amigos. Las minorías viajan solas y con su pareja, con el catorce por ciento respectivamente (figura 14).

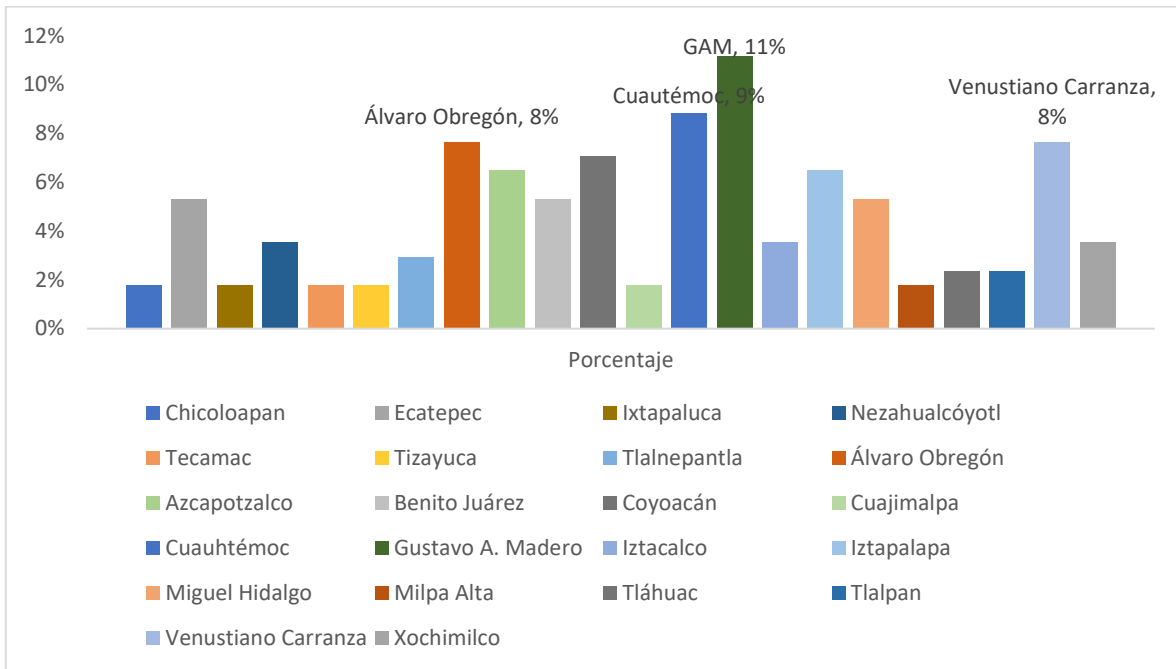
Figura 14. Tendencia de acompañamiento en el viaje

Con quién viaja	Frecuencia de Turistas	Porcentaje	Rango de Edad	Moda del Rango
Solo	23	14%	23 a 55	25 y 26
Familia	73	43%	21 a 64	25 y 33
Amigos	51	30%	24 a 60	32
Pareja	23	14%	21 a 42	27
Total	170	100%		

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Los turistas captados por la agencia se encuentran principalmente en la zona centro y norte de la Ciudad de México. Las alcaldías con mayor participación son: Gustavo A Madero con el 11%, Cuauhtémoc con el 9%, Álvaro Obregón y Venustiano Carranza con el 8%. En cuanto a la afluencia de turistas del Estado de México, existe una participación significativa, como se muestra en la siguiente imagen.

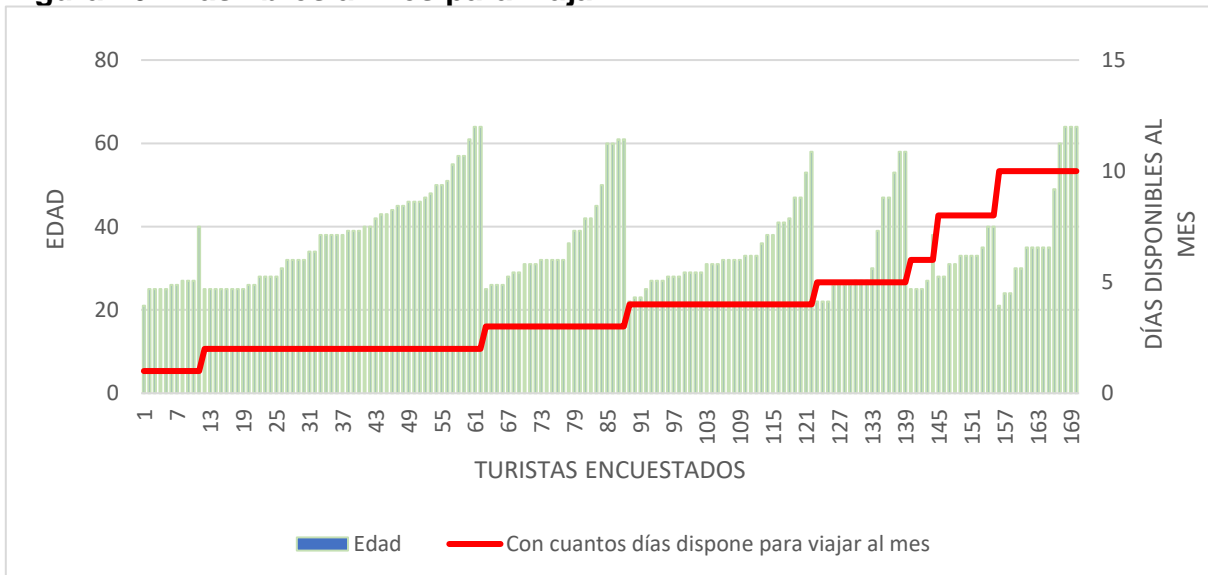
Figura 15. Porcentaje de turistas por alcaldía



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Para identificar los nichos de mercado se analizó el comportamiento de los turistas. Entre los datos principales de análisis se encuentra la disponibilidad de días mensuales para viajar, como se muestra en la figura 14.

Figura 16. Días libres al mes para viajar



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

De acuerdo con la gráfica anterior se calculó que la moda del conjunto de datos se compone por el treinta por ciento de turistas entre veinticinco y sesentaicuatro años, que cuentan con dos días disponibles para viajar al mes. Seguido por un grupo representativo del veinte por ciento de turistas que cuentan con cuatro días disponibles al mes para viajar.

Además, se encuestó a los turistas sobre la experiencia que prefieren vivir en el viaje, las opciones a seleccionar fueron las siguientes:

Figura 17. Preferencia de la experiencia de viaje

Preferencia de experiencias en el viaje	Preferencia de los Turistas
Aprender de las comunidades indígenas	91
Visitar destinos de naturaleza poco conocidos	80
Dejar un impacto positivo en los lugares que visitas	36
Realizar actividades de conservación en la naturaleza	39
Participar en la elaboración de productos locales	19
Realizar turismo de aventura	46
Realizar actividades de conservación y protección animal	21
Realizar actividades de conservación de flora	17
Participar en talleres de medicina tradicional	15

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Las respuestas a esta pregunta se presentaron mediante la elección de cuatro respuestas por cada turista. Los resultados obtenidos atienden a una mayoría enfocada en el contacto con las comunidades indígenas. Seguido por un ochenta por ciento de turistas que buscan como experiencia visitar destinos de naturaleza poco conocidos.

El enfoque de estas respuestas representativas, sostienen la tendencia de enfocar el plan de negocios en la responsabilidad social empresarial. En la siguiente figura se muestra la tendencia de las respuestas obtenidas.

Capítulo III. Plan de Negocios


3.1 Análisis

Para entender la situación actual de la agencia en estudio, se establece a continuación un análisis de los factores externos e internos que impactan actualmente en la organización. Estos factores se analizarán para la futura elaboración de estrategias a seguir para mejorar el funcionamiento actual de la organización y facilitar a sus tomadores de decisiones las herramientas básicas de organización y administración.

Como se muestra en la Figura 18, la agencia no se encuentra en condiciones óptimas para afrontar las amenazas externas del sector servicios. Esto, debido a su reciente creación y principalmente a la falta de planificación estratégica.

En relación con las oportunidades, la agencia presenta una ventaja de aceptación al cambio, lo que puede beneficiar la toma de decisiones e implementación de mejoras. Una oportunidad clave que no está siendo aprovechada es el financiamiento gubernamental y la integración a los diversos programas del sector público, ya que estas estrategias facilitarían el posicionamiento de la empresa en el mercado y proyectarían mayor credibilidad ante los clientes.

Figura 18. Matriz EFE. Análisis de Factores Externos.


	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN		
		PESO	CALIFICACIÓN	PP
FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES	1. Apoyo Financiero	0.15	1	0.15
	2. Registros ante SECTUR	0.15	1	0.15
	3. Uso de las TICS	0.1	3	0.3
	4. Auditoría externa en el servicio	0.09	2	0.18
	5. Búsqueda de nuevos mercados	0.08	2	0.16
AMENAZAS	1. Inseguridad nacional	0.06	3	0.18
	2. Catástrofes naturales	0.08	2	0.16
	3. Competencia en crecimiento	0.05	4	0.2
	4. Excesiva carga fiscal	0.15	3	0.45
	5. Competencia desleal	0.09	3	0.27
		1		2.2

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

En la matriz de factores internos (Figura 19), se pueden apreciar las condiciones que favorecen y perjudican la administración interna de la agencia, entre las cuales se identifican fortalezas muy claras y concretas; mientras que las debilidades se enfocan en la administración y planificación empresarial.

En este punto, la relación estrecha con proveedores de la cadena de valor de las rutas turísticas es una estrategia simple que fortalece las relaciones y la negociación en búsqueda de los mejores costos para competir en el mercado.

Figura 19. Matriz EFI. Análisis de Fuentes Internas.



		FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PONDERACIÓN	
FACTORES INTERNOS		PESO	CALIFICACIÓN	PP	
FORTALEZAS	1. Conocimiento del comportamiento del mercado	0.05	4	0.2	
	2. Disponibilidad para adaptarse a nuevas necesidades	0.08	3	0.24	
	3. Ventajas competitivas identificadas	0.1	3	0.3	
	4. Relaciones estrechas proveedores	0.05	2	0.1	
	5. Ubicación estratégica	0.05	2	0.1	
DEBILIDADES	1. Inadecuados esfuerzos de comercialización	0.15	2	0.3	
	2. Falta de estructura organizacional	0.15	2	0.3	
	3. Falta de planificación formal	0.15	1	0.15	
	4. Incapacidad Financiera	0.15	2	0.3	
	5. Inadecuados métodos de fijación de precios	0.07	4	0.28	
		1		2.27	

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Entre las carencias más relevantes, se destaca la planeación formal, que hace referencia a la estructura fiscal de la agencia y que, de no atenderse de inmediato, frenará el funcionamiento y planificación financiera a largo plazo.


Para efectos de este estudio, se consideró la posibilidad de formular un estudio enfocado en las siguientes dos opciones:

- Elaboración de un Plan de Negocios.

- Elaboración de un manual de procedimiento para la planificación de rutas turísticas.

De acuerdo a las necesidades de la agencia de viajes, se identificaron las prioridades, para lo cual se aplicó un análisis matricial con la Matriz de Perfil Competitivo (Figura 20). En esta matriz se identificó la prioridad de los tomadores de decisiones de la agencia, entre las propuestas planeadas con anterioridad, idea que se retomará más adelante.

Figura 20. Matriz de Perfil Competitivo.



FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PONDERACIÓN	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
			PN		RT	
Factores Externos		PESO	C	PP	C	PP
OPORTUNIDADES	1. Apoyo Financiero	0.15	4	0.6	2	0.3
	2. Registros ante SECTUR	0.15	4	0.6	2	0.3
	3. Uso de las TICS	0.1	3	0.3	4	0.4
	4. Auditoría externa en el servicio	0.09	3	0.3	4	0.4
	5. Búsqueda de nuevos mercados	0.08	2	0.2	4	0.3
AMENAZAS	6. Inseguridad nacional	0.06	1	0.1	3	0.2
	7. Catástrofes naturales	0.08	2	0.2	3	0.2
	8. Competencia en crecimiento	0.05	1	0.1	4	0.2
	9. Excesiva carga fiscal	0.15	4	0.6	2	0.3
	10. Competencia desleal	0.09	2	0.2	3	0.3
		1		3		2.9
Factores Internos						
FORTALEZAS	1. Conocimiento del comportamiento del mercado	0.05	4	0.2	1	0.1
	2. Disponibilidad para adaptarse a nuevas necesidades	0.08	3	0.2	2	0.2
	3. Ventajas competitivas identificadas	0.1	4	0.4	1	0.1
	4. Relaciones estrechas proveedores	0.05	2	0.1	1	0.1
	5. Ubicación estratégica	0.05	2	0.1	1	0.1
DEBILIDADES	6. Inadecuados esfuerzos de comercialización	0.15	4	0.6	3	0.5
	7. Falta de estructura organizacional	0.15	4	0.6	2	0.3
	8. Falta de planificación formal	0.15	4	0.6	3	0.5
	9. Incapacidad Financiera	0.15	4	0.6	3	0.5
	10. Inadecuados métodos de fijación de precios	0.07	2	0.1	1	0.1
		1		3.6		2.1

Escala del grado de atractivo: 1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Como se logra visualizar, la agencia de viajes requiere con prioridad la elaboración de un plan de negocios, que fundamente su estructura organizacional y de paso a la planificación a largo plazo, así como al funcionamiento estratégico y financiero, acorde a los requerimientos del mercado actual y a las exigencias gubernamentales del sector servicios.

Se elabora la matriz FODA (Figura 21) para mostrar las necesidades específicas de la MIPYME.

Figura 21. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS		
	F - Conocimiento del comportamiento del mercado - Disponibilidad para adaptarse a nuevas necesidades - Ventajas competitivas identificadas - Relaciones estrechas proveedores - Ubicación estratégica	D - Inadecuados esfuerzos de comercialización - Falta de estructura organizacional - Falta de planificación formal - Incapacidad Financiera - Inadecuados métodos de fijación de precios
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS	
O - Apoyo Financiero - Registros ante SECTUR - Aprovechamiento de las TICS - Fortalecimiento del servicio - Fidelizar al mercado cautivo	FO - Crear estrategias de posicionamiento de marca en los canales de venta actuales. - Mejora y personalización del servicio, con base en el uso adecuado de las herramientas digitales.	DO - Capacitar al personal mediante el uso de las TICS. - Aplicar planes de mejora administrativa constante. - Valuar los programas de financiamiento públicos para introducirse en el que convenga más a las necesidades de la agencia.
A - Inseguridad nacional - Catástrofes naturales - Competencia en crecimiento - Excesiva carga fiscal - Competencia desleal	- Actualización constante en las tendencias actuales del mercado. - Crear planes de contingencia en caso de catástrofes naturales.	- Aplicación de reingeniería financiera para enfrentar la actual carga fiscal. - Capacitación y actualización del personal en los requerimientos del mercado.

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Este estudio de caso puntualiza la situación actual de la agencia de viajes México Nómada, con el objetivo de generar estrategias básicas que beneficien la

administración y organización actual, pero que, además, sean la base para la planificación a largo plazo.

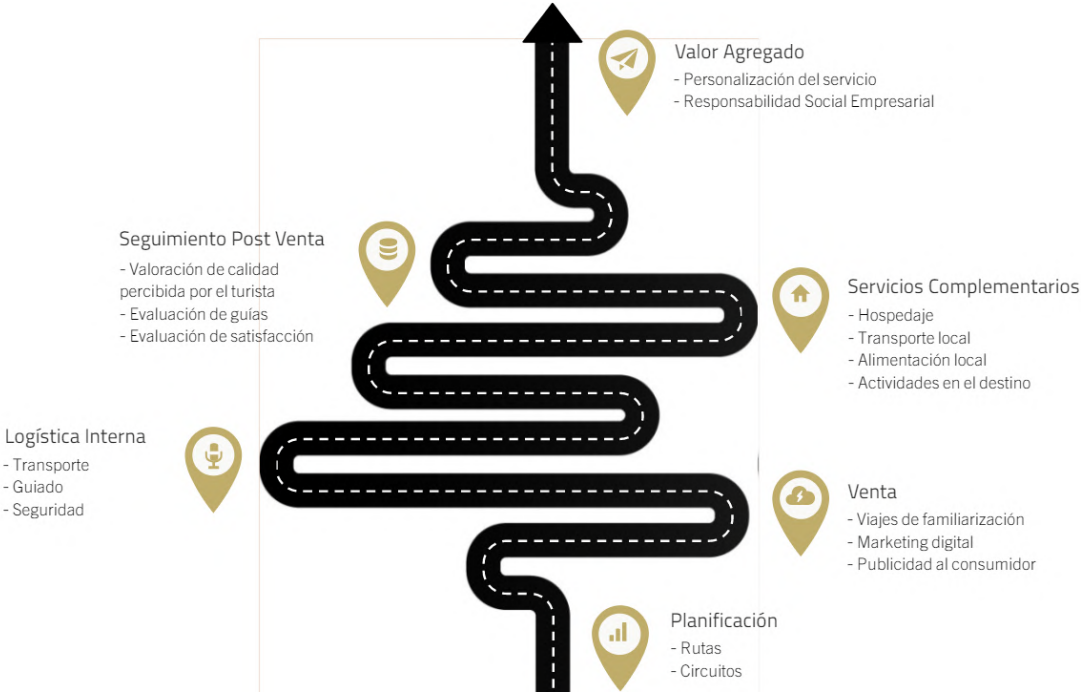
3.1.1 Cadena de Valor

Se presume que la administración se ha realizado de manera tradicional, a través de registros ocasionales de operaciones en un libro diario, en los cuales se integran espontáneamente los siguientes procesos: proceso de venta, proceso de operación de rutas.

Los procesos administrativos y financieros de la empresa no cuentan con una estructura definida por los dueños. Se realizan de forma aleatoria con el registro hipotético y esporádico de un libro diario.

A continuación, se presenta una aproximación de la cadena de valor de la empresa.

Figura 22. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

En la figura 22, se plantea tomar como base la estructura actual de la empresa para identificar los agentes involucrados en sus procesos internos y externos, con el objetivo de alinear estrategias adecuadas a los objetivos generales de la agencia.

Además, se identifican fuertes debilidades en la venta de los servicios, que en la actualidad se realiza a través una venta virtual, basada en la publicidad en redes sociales y con fundamento en el “de boca en boca” de los turistas que realizan recomendaciones a través de las plataformas en las que se encuentran: Facebook, Instagram y Google.

Además, cuentan con una tienda virtual, donde los viajeros pueden adquirir sus pases a una ruta, mediante la reservación en línea.

Con base en la cadena de valor establecida en la figura anterior, se estructurará el Plan de Negocios de la Agencia de Viajes México Nómada. Su objetivo general será la generación de estrategias claves a seguir, para direccionar el funcionamiento correcto de la agencia.

3.2 Contenido del Plan de Negocios

A partir del análisis anterior, en este capítulo se planteará el Plan de Negocios para la Agencia de Turoperadora Viajes México Nómada.

El modelo que se utilizará para este plan de negocios (figura 23) se establece como una propuesta viable a partir del análisis de diversos planes de negocios, descritos en el Capítulo I., y de las necesidades identificadas en la agencia durante el diagnóstico realizado (Capítulo III.).

Figura 23. Modelo de Plan de Negocios para la Agencia de Viajes México Nómada

	1. Descripción del negocio	2. Mercado	3. Descripción del Servicio
S G U E S T E I N Ó T N A B L E	Misión	Perfil del Turista	Rutas Turísticas
	Visión	Nichos de mercado	Circuitos Turísticos
	Objetivos	Segmentación	Cadena de Valor
	Recursos humanos y materiales		Temporalidad
	Estructura Legal		Valor agregado
	4. Estudio Financiero	5. Planeación Estratégica	6. Establecimiento y medición de metas
	Estados Financieros	Plan Administrativo	Metas Empresariales
	Análisis de Costos	Plan de Servicios/Operativo	Estrategias Particulares
	Punto de equilibrio	Plan de Marketing	Formatos de evaluación
	Proyecciones de Ventas	Plan de Ecommerce	Escalas de Medición
	Plan de Financiamiento		

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.2.1 Descripción del negocio

México Nómada Servicios Turísticos S.A. de C.V. es una agencia de viajes que opera rutas turísticas desde la Ciudad de México. Aunque ofrece algunos servicios en el norte y sur de México, los principales destinos se encuentran en los estados de la región centro del país.

La planificación interna de la empresa ha sido improvisada y austera de estrategias medibles y alcanzables puesto que su creación se desarrolló bajo el mismo patrón de improvisación. Por este motivo, se busca generar estrategias a través de planificación operativa de la empresa con las mejores prácticas y tendencia a la responsabilidad social.

- Ubicación geográfica

La agencia se ubica en la Avenida Amsterdam 240, Colonia Hipódromo-Condesa, C.P. 06100, en la Ciudad de México.

Figura 24. Localización de la agencia



Fuente: tomada de la plataforma Google Maps

La ubicación de la agencia permite establecer un rango de influencia céntrico para atender a turistas provenientes del centro y norte de la Ciudad de México.

3.2.2 Misión de la Agencia

Los fundadores de la agencia han establecido como prioridad la operación dentro de México, a través de *tours* que fomenten la convivencia armónica entre los turistas, las comunidades receptoras y su ambiente natural. Por este motivo, así describen su misión:

“México Nómada es una comunidad de aventureros expertos en viajes grupales. Fomentamos un instinto nómada que inspire a viajeros de todo el mundo a conocer nuestro maravilloso México”.

3.2.3 Valores

México Nómada describe sus valores empresariales de la siguiente manera:

- Orgullo por nuestra tierra mexicana.
- Respeto a los seres vivos (humanos o no).
- Reconocimiento de las virtudes de las comunidades indígenas.
- Disfrutar la aventura con responsabilidad social.

3.2.4 Visión

La agencia busca:

“Ser, en los próximos 5 años, una agencia turoperadora con responsabilidad social reconocida a nivel regional por fomentar el turismo sustentable en los alrededores de la Ciudad de México, a través de la sensibilización del turista”.

3.2.5 Objetivos de la Agencia

Al ser una organización con fines de lucro cuyo enfoque prioritario es la obtención de recursos financieros, sus objetivos son los siguientes:

- Velar por la permanencia de la agencia en el mercado.
- Promover el turismo sustentable en la Ciudad de México.
- Difundir la diversidad de destinos turísticos de México.

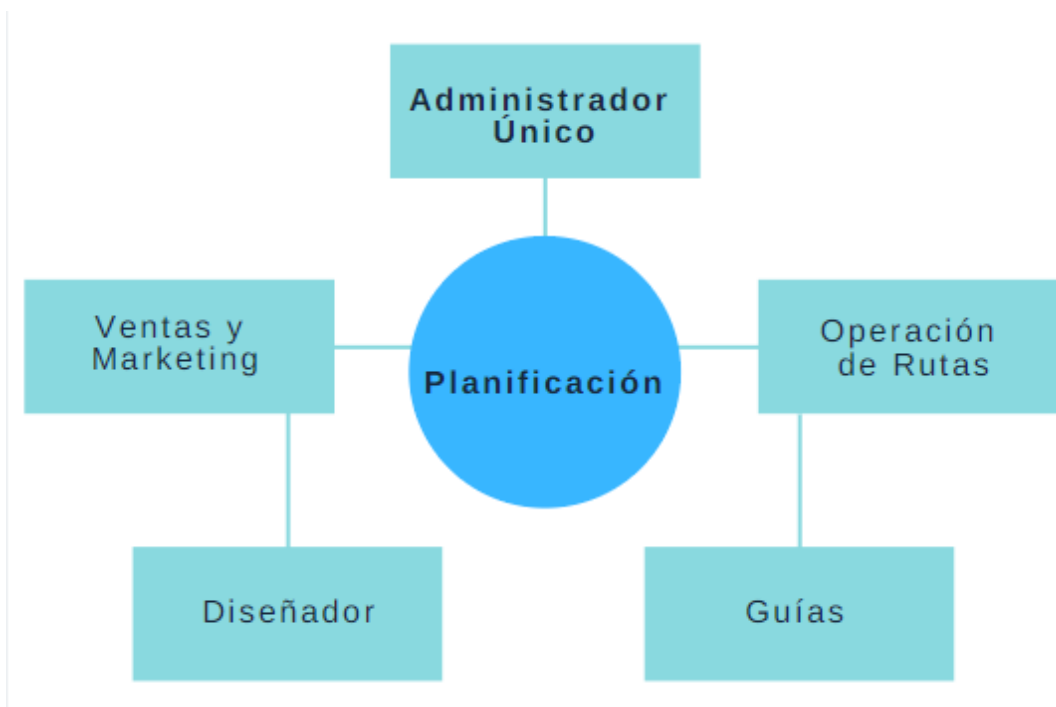
- Fomentar la derrama económica en destinos con potencial turístico y poco explotados.
- Generar estrategias para abatir la temporalidad del turismo, y así evitar el desempleo en temporada baja.

3.2.6 Recursos humanos

Actualmente, México Nómada cuenta con seis colaboradores: dos son sus socios fundadores, quienes administran y operan la agencia; tres coordinadores de viaje guían a los grupos durante las rutas turísticas; un contador público lleva el registro contable superficial de la agencia.

Además, se contempla como recurso humano indirecto a los operadores del transporte turístico que son parte de la cadena de valor de la ruta turística, pero que se contratan de manera externa y a través de las empresas prestadoras de servicios de transporte turístico. Otros involucrados en la operación de la ruta son los prestadores de servicios locales como guías, artesanos y todos aquellos locales que forman parte de la ejecución de la ruta.

Figura 25. Organigrama Empresarial



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.2.7 Recursos materiales

La operación de las rutas ha requerido que a lo largo del tiempo la agencia adquiriera diversos recursos que facilitan brindar el servicio a los turistas y se han convertido en parte fundamental de la operación de las mismas, por lo que se realizó un inventario para identificar estos bienes materiales:

Figura 26. Inventario de recursos materiales

Cantidad	Concepto	Antigüedad
1	Cámara GoPro	1 año
1	Cámara Thetha360	1 año
20	Chalecos	8 meses
2	Computadoras	1 año
1	Laptop	1 año
1	Stand	2 años
2	Termo para café	1 año


Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.3 Estructura Legal

La agencia México Nómada está registrada bajo el régimen de Persona Moral como Sociedad Anónima de Capital Variable ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Se compone por tres socios accionistas que aportan \$200,000.00 de la siguiente manera: Socio a) \$80,000.00 (ochenta mil pesos mexicanos), b) \$80,000.00 (ochenta mil pesos mexicanos) y c) \$40,000.00 (cuarenta mil pesos mexicanos).

Tiene como domicilio fiscal la Ciudad de México con lo cual puede operar dentro de esta ciudad, en la alcaldía que mejor convenga. Por cuestiones de confidencialidad y protección de datos personales, se adjunta la escritura de la agencia testada.

Figura 27. Escritura de México Nómada.



--- ESCRITURA NÚMERO.- 54,983.- CINCUENTA Y CUATRO MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES.-----

--- VOLUMEN NUMERO.- 1,051.- UN MIL CINCUENTA Y UNO.-----

--- FOLIOS DEL 122 AL 128.- DEL CIENTO VEINTIDÓS AL CIENTO VEINTIOCHO.-----

--- CONTIENE: LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD DENOMINADA "MEXICO NOMADA SERVICIOS TURISTICOS", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.-----

--- OTORGANTES: [REDACTED] Y [REDACTED]-----

--- EN CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL, Estado de México, a los diechocho días del mes de Noviembre del año dos mil dieciséis, YO, Licenciado JOSÉ ORTIZ GIRÓN, Titular de la Notaría Pública número Ciento Trece del Estado de México y del Patrimonio Inmobiliario Federal, con residencia en esta Ciudad; hago constar:-----

--- EL CONTRATO DE SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, que formalizan los señores [REDACTED] y [REDACTED] de conformidad con la siguiente:-----

----- PROTESTA DE LEY-----

--- El Suscrito Notario, procedí a protestar a los comparecientes para que se conduzcan con la verdad, apercibiéndolos de las penas en que incurrirán quienes declaren con falsedad ante Notario Público, en términos de los artículos setenta y nueve fracción octava y ciento sesenta de la Ley del Notariado vigente para el Estado de México, por lo que, una vez que los comparecientes aceptaron y protestaron conducirse con verdad, el suscrito lleva a cabo la presente constitución en los términos siguientes.-----

----- CL Á U S U L A S-----

--- I.- DENOMINACIÓN - DOMICILIO - DURACIÓN - OBJETO-----

--- PRIMERA.- Los señores [REDACTED] y [REDACTED] dejan constituida una SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se denominará "MEXICO NOMADA SERVICIOS TURISTICOS", la cual irá seguida de las palabras "SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE" o de su abreviatura "S. A. DE C. V".-----

--- SEGUNDA.- El domicilio social será en la CIUDAD DE MÉXICO, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier otro lugar de la República Mexicana o del extranjero y señalar domicilios convencionales en los contratos que se celebren.-----

--- TERCERA.- El tiempo de vigencia de esta sociedad será de noventa y nueve años contados a partir de la fecha de firma del presente instrumento.-----

--- CUARTA.- La sociedad podrá realizar el siguiente OBJETO:-----

--- I.- Planeación, promoción, distribución y venta de servicios turísticos nacionales e internacionales, construcción y funcionamiento de establecimientos en materia turística, tales como agencias de viajes, establecimientos de alimentos y bebidas, consultoría turística, hospedaje y transportación turística. Servicios de guía, coordinación y asesoramiento turístico. Intermediación, organización y asesoría de proyectos, planes e itinerarios, así como, la realización de excursiones, rutas, tours, recorridos o visitas dentro y fuera de la república mexicana. Planeación y Organización de Congresos y convenciones. Servicio de consultoría

Fuente: Agencia de Viajes México Nómada.

Figura 28. Escritura de México Nómada.

4

--- j).- La sociedad podrá otorgar avales y obligarse solidariamente por terceros, así como constituir garantías a favor de terceros.-----

--- k).- En general, la realización y emisiones de toda clase de actos, operaciones, convenios, contratos y títulos ya sean civiles, mercantiles o de cualquier otra naturaleza.-----

--- **II.- CAPITAL SOCIAL**-----

--- **QUINTA.-** El capital social es de naturaleza variable. Su mínimo se fija en la cantidad de **\$200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS, MONEDA NACIONAL)**, representada por **DOSCIENTAS** acciones nominativas, con valor nominal de **UN MIL PESOS**, Moneda Nacional cada una íntegramente suscritas y pagadas, numeradas del **UNO** al **DOSCIENTOS**. Su capital variable será ilimitado.-----

--- El Capital de esta sociedad podrá ser aumentado a discreción por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, siendo el mínimo el antes fijado, la única y simple condición que se establece en cumplimiento de lo estipulado en la primera parte del artículo doscientos dieciséis de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

--- La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas fijará libremente los aumentos de capital.-----

--- Así mismo, la forma y términos en que deban hacerse las correspondientes emisiones de acciones, las condiciones y requisitos para la suscripción y forma de pago.-----

--- Las disminuciones que se decretaren, serán sufridas por partes iguales por todas las acciones existentes, salvo que la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas tomare acuerdo en el sentido de realizar sorteos, mediante los cuales queden castigadas en todo o en la parte proporcional correspondiente a las acciones que resultaren sorteadas, reintegrando a los titulares de éstas, el valor nominal de las mismas o la parte proporcional de dicho valor nominal que correspondiere.-----

--- La sociedad llevará el libro de registro de acciones en el cual se harán los asientos y surtirán los efectos que previenen los artículos ciento veintiocho y ciento veintinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----


--- Todas las acciones que representen el capital social confieren a sus tenedores iguales derechos e imponen las mismas obligaciones y responsabilidades a sus titulares. En cada caso de aumento, la Asamblea que lo decreta podrá establecer dentro de lo legalmente procedente, derechos especiales y/o restricciones, obligaciones específicas a las acciones representativas de dichos aumentos.-----

--- **SEXTA.-** Todo aumento o disminución de capital social, deberá inscribirse en el libro de Registro que al efecto llevará la sociedad, de acuerdo con lo establecido en el artículo doscientos diecinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

--- **SÉPTIMA.-** Las acciones estarán representadas por títulos provisionales o definitivos según el caso; unos y otros podrán amparar una o más acciones y según el sistema de administración vigente en el momento de su expedición, serán firmados por el Administrador Único o por el Presidente del Consejo de Administración. Los títulos definitivos llevarán adheridos cupones para el cobro de dividendos por cada anualidad del plazo de vigencia de la sociedad. Si en alguna anualidad el balance no arroja utilidades o no se decretare su repartición, se anulará el cupón respectivo.-----

Fuente: Agencia de Viajes México Nómada.

Figura 29. Escritura de México Nómada.



11

Autorización, conforme a la Ley de Inversión Extranjera y al Reglamento para la Autorización de Uso de Denominaciones y Razones Sociales, y.- II. Proporcionar a la Secretaría de Economía la información y documentación que le sea requerida por escrito o a través del Sistema en relación con el uso de la Denominación o Razón Social otorgada mediante la presente Autorización, al momento de haberla reservado, durante el tiempo en que se encuentre en uso, y después de que se haya dado el Aviso de Liberación respecto de la misma....."

--- Documento que agregado al apéndice de esta escritura bajo la letra "A", copia fotostática debidamente compulsada se anexará a los testimonios que de la presente se expidan.

CLAUSULAS TRANSITORIAS

--- PRIMERA.- Los socios constituyentes suscriben y pagan DOSCIENTOS MIL PESOS, MONEDA NACIONAL, que integran el capital mínimo fijo, en la siguiente forma:

ACCIONISTAS	ACCIONES	IMPORTE
---	80	\$80,000.00
---	80	\$80,000.00
---	40	\$40,000.00
---TOTAL:	200	\$200,000.00

--- EL CAPITAL SOCIAL con que inicia sus funciones la presente Sociedad, es la suma de \$200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL), la cual se representa por DOSCIENTAS ACCIONES, con valor nominal de \$1,000.00 (UN MIL PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL) cada una, cantidad pagada en este acto EN EFECTIVO, EN MONEDA NACIONAL, por cada uno de los Socios y será entregada al ADMINISTRADOR ÚNICO o al Consejo de Administración, para que se haga el Depósito correspondiente en la Cuenta de la citada persona moral, liberando al Suscrito Notario de cualquier responsabilidad, por lo antes señalado, precisando que las cantidades son cubiertas de la siguiente forma:

--- La señorita [REDACTED] paga EN EFECTIVO, y Moneda Nacional la cantidad de \$80,000.00 (OCHENTA MIL PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL).

--- El señor [REDACTED] paga EN EFECTIVO, y Moneda Nacional la cantidad de \$80,000.00 (OCHENTA MIL PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL).

--- La señora [REDACTED], paga EN EFECTIVO, y Moneda Nacional la cantidad de \$40,000.00 (CUARENTA MIL PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL).

--- SEGUNDA.- Los otorgantes de esta escritura consideran la reunión para su firma como una Asamblea General Ordinaria de Accionistas y Toman por unanimidad de votos, salvo el de los nominados en sus respectivos nombramientos, los siguientes acuerdos:

--- I.- Mientras no se tome acuerdo en otro sentido, la sociedad será regida y administrada por UN ADMINISTRADOR ÚNICO que durará en funciones por tiempo indefinido y que en el ejercicio de su cargo gozará de todas las facultades mencionadas en las cláusulas DÉCIMA, DÉCIMA PRIMERA y DÉCIMA SEGUNDA de esta escritura y que dichas facultades las ejercerá durante la vigencia en su cargo.

--- II.- Se designa como ADMINISTRADOR ÚNICO a la señorita [REDACTED] persona que se encuentra presente, quien manifiesta que acepta y protesta el cargo conferido, en términos estatutarios.

Fuente: Agencia de Viajes México Nómada.

3.4 Mercado

La actividad turística integrada por diversos subsectores económicos mantiene una importancia relevante en la economía nacional. Por tal motivo se ha analizado la participación de la empresa en el sector turístico, atendiendo el valor del segmento de mercado actual. Sin embargo, debido a la escala de este análisis sería improbable calcular el valor real del mercado, por lo que se infiere la necesidad de segmentar de manera estratégica para mantener la estabilidad de la agencia en el mercado cautivo.

En la actualidad, la agencia atiende un perfil de turistas con tiempo libre en fines de semana, puentes y temporada vacacional. Por este motivo, las rutas turísticas ofertadas han perfilado hacia la temporalidad estacional y a *tours* de un día en los alrededores de la Ciudad de México.

El comportamiento de su mercado, según el instrumento aplicado en el Capítulo II, sostiene que los clientes de la agencia se mantienen conectados a través de medios electrónicos con la agencia. Su interacción es constante y se mantienen pendientes de las promociones de viajes.

3.4.1 Perfil de Turista

El turista de la agencia vive en la zona centro y norte de la Ciudad de México, tiene entre veinticinco y sesenta años. Ejerce actividades laborales de lunes a viernes y dispone de dos a cuatro días libres para viajar al mes. Es un turista que elige el destino para vacacionar a partir del presupuesto con el que cuenta y las recomendaciones que obtiene de conocidos y por revisión de comentarios en plataformas virtuales (figura 30).

Figura 30. Perfil del Turista



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.4.2 Segmentación

La segmentación de los turistas de la agencia se pretende establecer a partir de su comportamiento de compra, gustos y preferencias, para lo cual se retomarán las características identificadas en el Perfil de Turista.

Los turistas de la Agencia México Nómada, son mayormente mujeres entre 25 y 65 años de edad. Habitan en la zona Centro, Norte y en el área metropolitana de la Ciudad de México. Tienen un ingreso familiar mensual de hasta \$50,000.00 MXN/00.

Son personas con ocupaciones laborales de lunes a viernes y cuentan con alrededor de cuatro días al mes dedicados a viajar. Gustan de viajar en grupo y en temporada vacacional por las ocupaciones laborales que tienen.

Tienen una vida activa en redes sociales y toman su decisión de compra a partir de comparativas de opinión en internet. Su preferencia de destinos para viajar es a destinos de naturaleza con énfasis en el turismo alternativo y cultural.

Son turistas preocupados por el deterioro y preservación de los destinos de naturaleza y buscan vivir experiencias dentro de las comunidades del destino de viaje. Se preocupan por dejar una huella positiva en el lugar de viaje.

Los turistas encuestados han viajado a alguna de las rutas o circuitos operados por la agencia, reconocen el esfuerzo de los guías y de la empresa misma y recomiendan prestar atención en los complementos del servicio como el transporte y hospedaje.

3.4.3 Nichos de Mercado

Partiendo del segmento de turistas de la agencia, se identifican características similares en algunos participantes. Estas características concuerdan con nuevos nichos de mercado emergentes en la industria de los viajes y experiencias.

Identificar los nichos de mercado es esencial para comprender con claridad la dirección que tendrán los esfuerzos de la agencia, para llegar a esos turistas, cumplir sus expectativas del servicio y fidelizar a ese turista. Para este análisis se presenta la figura 31, donde se clarifican los nichos atendidos por la agencia y sus características.

Figura 31. Nichos de Mercado

Nicho	Representatividad	Edad	Preferencia	Origen	Conectividad	Destino de Preferencia	Días de Viaje al Mes
Millennial	40%	21 a 30	Precio Accesible	Edo Méx Norte CDMX	Redes Sociales	Naturaleza Sol y Playa	4 días
Dinks (Double Income No Kids)	14%	21 a 42	Comodidad	Centro y Noroeste de la CDMX	Internet	Naturaleza y Cultural	5 días
Grupos de Mujeres	15%	31 a 45	Comodidad	Centro y Sur de la CDMX	WhatsApp	Naturaleza y Cultural	4 días
Singles	14%	25 a 55	Experiencia	Edo Méx, Centro y Sur CDMX	Redes Sociales	Sol y Playa	3 días
3ra Edad	10%	55 en adelante	Comodidad	Centro CDMX	Teléfono	Rural Cultural	7 días

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Como se puede observar en la figura 31, los nichos de mercado identificados en la prueba, tienen características particulares que servirán como punto de partida para las estrategias a seguir en la planificación de rutas y circuitos, y en el plan marketing.

Se sugiere que, de acuerdo a los nichos de mercado presentados, la agencia tome decisiones pertinentes en la planificación, operación y seguimiento de rutas y circuitos turísticos para atender de manera oportuna y estratégica a los turistas, de acuerdo a las demandas y peticiones que estos mismos sugieren.

Por otro lado, vale la pena prestar atención al nicho Millennial, que, de acuerdo a las características de Empresa Socialmente Responsable, valdría la pena evaluar la conveniencia de preservar este nicho a corto, mediano y largo plazo.

Cabe resaltar la conectividad de cada nicho que, si bien se realiza a través de algún medio tecnológico, despliega características singulares. Para este caso, se pretende identificar a través del interés de información y el medio de comunicación particular de cada nicho, la estrategia de captación y seguimiento.

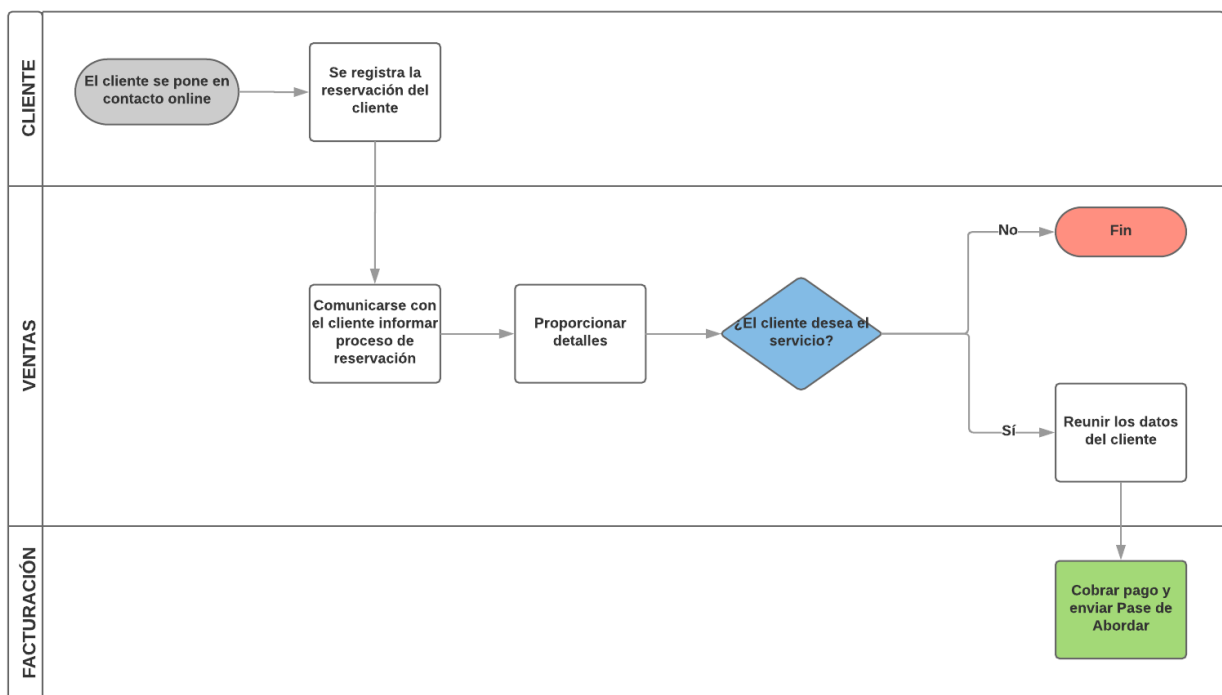
3.5 Descripción del Servicio

Los servicios ofrecidos hasta este momento se han centrado en la operación de rutas turísticas alrededor de México. Las rutas operadas se han creado a través del seguimiento de tendencias de mercado y la innovación de las rutas ofertadas por agencias de viajes con características similares.

Sus principales destinos son los estados del país cercanos a la Ciudad de México, entre los cuales se encuentra: Hidalgo, Querétaro, Morelos, Guanajuato, Guerrero, San Luis Potosí, Puebla, Tlaxcala, Michoacán, Zacatecas y Chiapas.

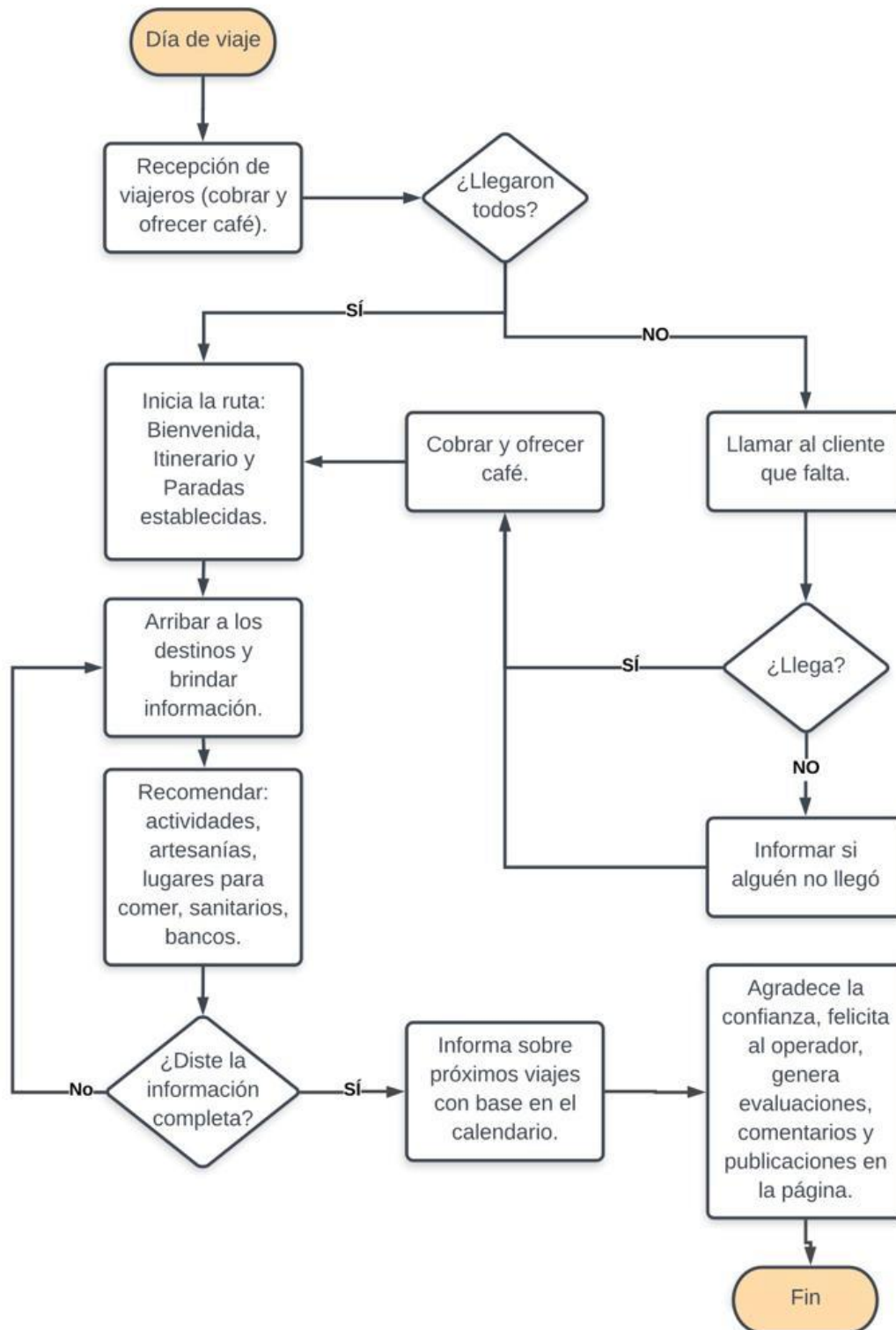
El servicio central de la agencia es la Operación de Rutas o Circuitos (figura 32), pero este servicio depende de servicios complementarios: reservación (figura 33) y seguimiento (figura 34).

Figura 32. Proceso de reservación y venta



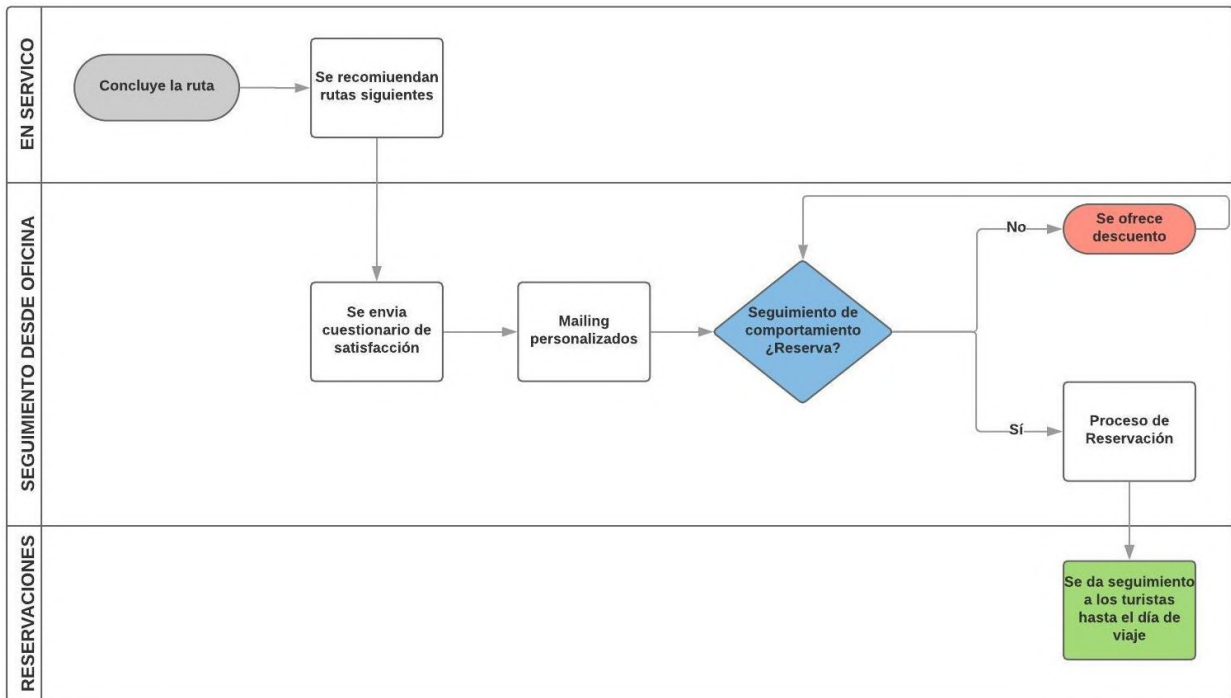
Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Figura 33. Proceso de operación de rutas



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Figura 34. Proceso de Seguimiento



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.5.1 Rutas y Circuitos Turísticos

El catálogo de rutas y circuitos turísticos de la agencia de viajes es representativo de acuerdo a la oferta de la competencia (figura 35). Sin embargo, se propone una segmentación del mismo catalogo a los diversos nichos de mercado encontrados.

Figura 35. Rutas ofertadas por la empresa y la competencia

Estado	Rutas de la Competencia	Rutas Ofertadas por México Nómada
Hidalgo	Ruta a Los Prismas Basálticos	Ruta entre Pastes, Prismas y Duendes
		Vía Ferrata
Querétaro	Ruta Del Vino y El Queso	Ruta Del Vino y El Queso
Morelos		Mil Cascadas
		Festival Nacional del Globo
Guanajuato		San Miguel de Allende
		Ruta a Los Campos de Lavanda
Guerrero	Ruta a Las Grutas y Taxco	Ruta a Las Pozas Azules y Taxco

San Luis Potosí		Ruta a La Huasteca
		Ruta a Real de Catorce
Puebla	Ruta a La Estrella de Puebla	Ruta De la Cerveza
	Ruta a La Villa Iluminada	Ruta a La Villa Iluminada
		Ruta de Lagunas
		Ruta a Los Campos de Cempasúchil
		Circuito Cuetzalán
Tlaxcala	Ruta a La Barca de Piedra	Ruta De Los Dioses
	Tour de Luciérnagas	Tour de Luciérnagas
Michoacán		Ruta Tarasca
		Circuito Maruata
		Ruta de Día de Muertos
Zacatecas		Zacatecas Mágico
Chiapas	Chiapas Mágico	Circuito Chiapas – Oaxaca

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.5.2 Cadena de Valor

La composición del servicio ofrecido incluye una cadena de valor con características particulares, para lo cual se identifican elementos que definen el servicio. Para comprender esta área se presenta la figura 36, donde se describe la cadena de valor del servicio de ruta y circuito.

Los servicios complementarios de los que depende la operación del servicio, son:

- **Transportación:** Se realiza a través de la contratación de una MIPYME de servicios de transportación turística.
- **Hospedaje:** Este servicio es variable de acuerdo al destino de viaje, las características de elección van de acuerdo a la evaluación de percepción de turistas a través de plataformas digitales como TripAdvisor y Google Maps.
- **Entradas:** Esa característica depende de cada ruta y varía de acuerdo al destino de viaje.

Figura 36. Cadena de Valor de una ruta turística de México Nómada



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

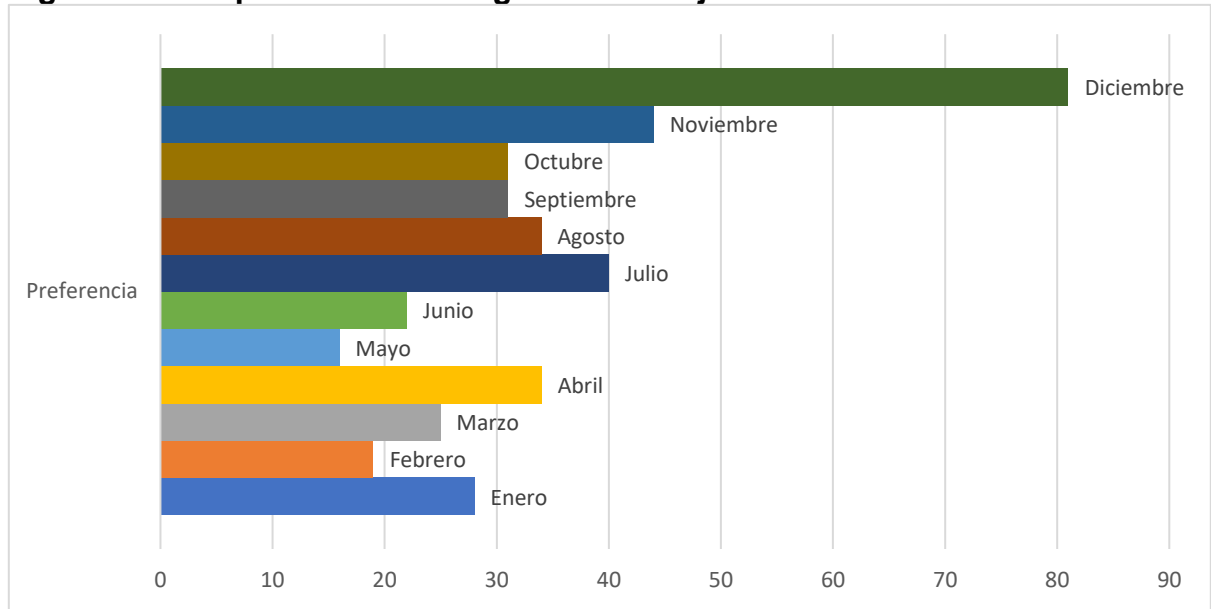
3.5.3 Temporalidad

El turismo en México tiene una temporalidad definida a partir del clima, festividades y temporadas vacacionales. Sin embargo, existen turistas que prefieren viajar en temporadas bajas para disminuir gastos de viaje y evitar las aglomeraciones en los destinos.

Estos datos resultan importantes en el momento de costear un servicio dentro de una MIPYME que dependerá de sus ventas anuales para captar los ingresos que le permitan mantenerse económicamente estable en temporadas bajas.

Para entender este concepto en la figura 37 se presentan los meses en los que prefieren viajar los turistas de la agencia de viajes. Estos datos se retomarán con posterioridad para establecer estrategias de mercado específicas para cada mes del año, de acuerdo a las respuestas de los turistas.

Figura 37. Temporalidad de la Agencia de Viajes México Nómada



Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.5.4 Valor Agregado

La cadena de valor previamente mostrada presenta a los implicados en la operación del servicio de rutas y circuitos turísticos. A partir de esa propuesta se pretende identificar las características de la ruta que marcan el valor agregado del servicio, así como la estrategia a seguir para que los turistas mantengan a la empresa en su *top of mind*, y esa sea la razón para elegirla.

Figura 38. Valor agregado

Proceso	Cliente	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4
Primer Contacto	Comentario	Identificar el comentario	Responder con un comentario	Invitar a interactuar más	
	Mensaje Directo	Solucionar dudas	Invitar a realizar reservación	Sugerir otros servicios	
	Llamada	Solucionar dudas	Ofrecer viajes de temporada	Obtener datos	Invitar a reservar
Reservación	Comentario	Seguimiento por mensaje directo	Solicitar datos	Enviar reservación	Seguimiento
	Mensaje Directo	Solicitar datos	Enviar reservación	Seguimiento por medios digitales	
	Llamada	Solicitar datos	Enviar reservación	Seguimiento por medios digitales	
Viaje	Bienvenida Coffe Break	Explicaciones detalladas	Recomendaciones detalladas	Degustaciones tradicionales	Cupones de descuento

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.6 Estudio Financiero

3.6.1 Estados Financieros

En este subtema se analizará la situación financiera de la agencia en el ejercicio 2018, año en que inicia su operación, dándose de alta en el SAT.

En este apartado se realiza un análisis detallado de las finanzas de las empresas por lo que vamos a estudiar lo siguiente:

1. Estados Financieros.
2. Costos Fijos y Costos Variables.
3. Análisis de Proveedores.
4. Análisis de Razones Financieras de la Empresa.

La agencia ha presentado su declaración mensual y anual en el tiempo establecido por las instituciones fiscales. La agencia ha presentado sus declaraciones en tiempo y forma; sin pago de impuestos por tener más gastos que ingresos, lo que origina una pérdida, o en su caso impuesto al valor agregado con saldo a favor.

A continuación, se mostrarán los estados financieros presentados por las autoridades de la agencia:

- a) Balance General
- b) Estado de Resultados
- c) Estados Financieros Pro Forma.

Figura 39. Estado de Situación Financiera

MÉXICO NÓMADA S.A. DE C.V.			
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2018			
Activo		Pasivo y Capital	
Caja y Bancos	\$ 12,496.00	Rentas	\$ 10,500.00
Cuentas por Cobrar	\$ 200,000.00	Cuentas por Pagar	\$ 34,836.00
Maquinaria y Equipo	\$ 48,000.00	Capital Contable	
Depreciación Acumulada	-\$ 11,700.00	Capital Social	\$ 200,000.00
		Impuesto Sobre la Renta	\$ 3,460.00
Total Activo	\$ 248,796.00	Total Pasivo y Capital	\$ 248,796.00

Fuente: Elaboración propia (México Nomada, S.A. de C.V., 2018)

Como se observa en la figura 39, la empresa mantiene limitadas operaciones y considera solo la renta de un espacio de coworking como obligación financiera anual.

Se ha recomendado a los administradores, contemplar algunos otros gastos importantes para hacer más eficiente el control de sus operaciones y analizar las variaciones mensuales y anuales. Esto les permitirá generar reportes de manera oportuna y en el momento que se requiera.

Figura 40. Estado de Resultados

MÉXICO NÓMADA S.A. DE C.V.	
Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2018	
AÑO	2018
Ventas	\$ 1,185,956.00
Costo de Servicios	\$ 1,067,360.00
Utilidad Bruta	\$ 118,596.00
Gastos de Venta	\$ 85,600.00
Gastos Administrativos	\$ 20,500.00
Utilidad de Operación	\$ 12,496.00

Fuente: Elaboración propia (México Nomada, S.A. de C.V., 2018)

Del análisis de estos estados financieros podemos concluir lo siguiente:

1. Los costos administrativos de la empresa, integrados principalmente por los sueldos y la publicidad, representan el gasto más fuerte de la agencia. Sin embargo, por decisión de los socios se estableció un sueldo representativo para los administrativos. Este sueldo asciende al 1% del total anual de gastos administrativos. Siendo la publicidad, el gasto más grande de la agencia.
2. Se verificó el desglose de inversiones por publicidad en la cuenta empresarial, resultando Facebook y Google, las plataformas en las cuales la agencia invierte para dar a conocer sus servicios de turismo. Sin embargo, esta inversión ha sido improvisada y sin medición, lo que ha implicado un gasto incontrolado y que va en aumento.

3. Por otro lado, la plataforma Shopify utilizada por la empresa para ofrecer los servicios de viajes, representa una inversión mensual de hasta \$1,000.00 lo que genera presión en los administrativos. Esta plataforma funciona como ecommerce preferentemente para empresas comerciales que ofertan productos, por lo que los objetivos de la empresa se ven distorsionados al momento de llegar al target objetivo. El análisis de las plataformas virtuales se verá a profundidad más adelante.
4. Para comprender la situación financiera de la agencia, se aplicarán la prueba de ácido como método de análisis para fundamentar la necesidad y viabilidad de adquirir inversión financiera externa.

Figura 41. Razones Financieras.

Razón Financiera			
Razón	Concepto		Índice
Razón Circulante	A. Circulante =	\$ 12,496.00	1.19
	P. Circulante =	\$ 10,500.00	
Margen Bruto	U. Bruta =	\$ 118,596.00	0.10
	Ventas =	\$ 1,185,956.00	
Margen Operativo	U. Operativa =	\$ 12,496.00	0.11
	Ventas =	\$ 118,596.00	

Fuente: Elaboración propia (México Nomada, S.A. de C.V., 2018).

La razón circulante presenta un índice de 1.19, representando un alto nivel de liquidez por parte de la empresa. Esto indica que la agencia puede pagar sus deudas a corto plazo en cuanto lo requiera. Sin embargo, es importante recalcar que las deudas actuales de la agencia son limitadas y no representan una responsabilidad significativa al momento de evaluar la liquidez de la agencia.

Las razones financieras de rentabilidad valúan el desempeño de la empresa frente a la generación de utilidades sin necesidad de inversión constante de los socios en el capital. Ante el índice de margen bruto y operativo, la empresa muestra un bajo nivel de rentabilidad debido a sus índices 0.10 y 0.11, respectivamente. Esto indica que la

agencia tiene deficiencias en los costos del servicio y al ser su principal actividad económica, la generación de utilidades se ve afectada directamente.

3.6.2 Análisis de Costos

Es importante recalcar que, aunque la agencia no tiene un control total sobre los costos de servicio, requiere crear una estrategia que le permita minimizar costos y maximizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

Los gastos administrativos, representan una cuenta que debe reestructurarse para mejorar los índices evaluados y así contemplar en un futuro, la opción de acceder a algún crédito financiero. Por otro lado, es importante comprender los costos de la agencia, para lo cual se desglosa a continuación una tabla de costos mensuales integrada por los costos que contemplan los administrativos figura 42 y los costos que se propone que integren figura 43.

Figura 42. Costos Mensuales Contemplados por la Agencia

COSTOS FIJOS MENSUALES				
Concepto	Unidad de Medida	Cantidad usada	Precio Unitario	Costo
Sueldo A	Días	25	100	\$ 1,500.00
Sueldo B	Días	25	100	\$ 1,500.00
Contador	\$	1	500	\$ 500.00
Renta	\$	12 meses	10,000	\$ 833.33
Publicidad	\$	mensual	500	\$ 500.00
Shopify	\$	mensual	600	\$ 600.00
Costo Fijo Total				\$ 5,433.33

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2018)

De lo anterior se desprende que, los administrativos no contemplan como gastos el uso de luz, internet, viajes de familiarización y capacitación, por considerarlo como parte de sus labores. Gran parte de las operaciones son ejecutadas desde sus hogares, siendo esta la razón principal. Sin embargo, al paso del primer año se adquirió una membresía de *coworking* como oficina virtual y un domicilio comercial que brinda seguridad a los clientes. Este espacio ha permitido atender bajo cita a los clientes que prefieren un trato personal.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los costos anteriormente mencionados:

1. Los sueldos contemplados por la agencia representan un costo aleatorio y sin fundamento, debido a que en la práctica este costo es reinvertido por la administración para sobrellevar los gastos mensuales.
2. El servicio de renta se ha contemplado por dos conceptos: domicilio fiscal y domicilio comercial. Se considera que el contrato del domicilio fiscal puede evaluarse, debido a que la agencia no conlleva responsabilidades fiscales altas.
3. Los gastos publicitarios de la agencia son bajos comparados con la inversión que recomiendan las plataformas virtuales como Facebook, por lo que se considera un costo que aumentará con el tiempo, al mismo tiempo se verá reflejado en la demanda de las rutas en estas plataformas.
4. El gasto en la tienda virtual es una decisión a evaluar, debido a que la agencia requiere de una plataforma informativa y de reserva, más que un *ecommerce*.

En la siguiente figura (figura 43), se muestran los costos fijos mensuales que no son contemplados por la agencia para costear sus rutas. Estos conceptos se eligieron con base en la revisión documental de la agencia y a través de entrevista no estructurada. Se analizaron los recibos de luz, internet, casetas, combustible y material de capacitación que se utiliza para las visitas de familiarización, así como los recursos para la operación diaria de la agencia (figura 43).

Figura 43. Costos fijos mensuales propuestos por agregar

COSTOS FIJOS MENSUALES				
Concepto	Unidad de Medida	Cantidad usada	Precio Unitario	Costo
Luz	\$	30%	1000	\$ 300.00
Internet	\$	80%	350	\$ 280.00
Capacitación	\$	1	2000	\$ 2,000.00
Familiarización	\$	1	2000	\$ 2,000.00
Costo Fijo Total				\$ 4,580.00

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Los costos contemplados en la figura anterior (figura 43), se utilizarán para el cálculo y la evaluación de costos por ruta que se analizarán más adelante.

La planificación de rutas turísticas mensuales dentro de la agencia, ha pasado por diversas etapas. Por lo que a continuación se realizará un resumen general de esta trayectoria para comprender su situación actual.

Al inicio de sus operaciones la agencia planeaba un catálogo de rutas mensuales basado en la temporalidad y precios de la competencia. Después, se analizó la poca viabilidad de esta planeación debido a que, al ser una empresa de reciente creación, resultaba complejo atraer un alto número de turistas que demandaran las rutas. Los movimientos generales de la empresa representaron un reto económico y financiero, por lo que se buscó la negociación con proveedores. Estos, también MIPYMES turísticas, han hecho mancuerna de apoyo para beneficio integral de sus propias empresas.

Actualmente, la agencia realiza la planeación de un calendario mensual basado en temporalidad, eventos turísticos mensuales, demanda de los turistas y bajo sus propios costos por destino. Esta situación ha representado un reto complejo en precios frente a la competencia, debido a que los precios de la agencia son un 20% más altos. Sin embargo, los turistas cautivos admiten percibir calidad en el servicio y tienden volver a viajar con la agencia al menos 5 veces al año.

Por otro lado, los proveedores de la agencia se desglosan de la siguiente manera:

Figura 44. Proveedores

Proveedores de México Nómada		
Concepto	Proveedor	Gasto por Ruta
Transporte	Corporativo AV Group Travel	70%
Insumos Coffe Break	Mercado Local	1%
Degustaciones	Productores Locales en el Destino	5%

Fuente: Elaboración propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Como se puede ver en la figura 44, la agencia cuenta con un solo proveedor para cada uno de los conceptos, situación que los orilla a depender directamente de sus proveedores actuales.

Una vez analizados los conceptos que integran el precio de cada ruta, se planteará el análisis de costos por ruta, de acuerdo a los precios que se manejan dentro de la agencia. Posteriormente se propondrá una tabla de costeo con conceptos generales aplicados en cada ruta y adecuados a las necesidades de cada servicio.

Es necesario aclarar que la agencia ofrece una personalización en el servicio, al contemplar que los guías puedan atender a un máximo de 19 personas por servicio. Este parámetro se eligió con el fin de brindar una atención completa sin descuidar a los clientes entre grandes multitudes. Sin embargo, mantener esta decisión por parte de los administrativos, ha sido una limitante de crecimiento, debido a que los costos por persona aumentan, para comprender el costo de la ruta se integra la siguiente figura:

Figura 45. Ejemplo de Costo por Ruta de acuerdo a la Planeación de la Agencia

Ruta	Costos por Ruta				
	Concepto	Unidad Medida	Minimo de Turistas	Precio por Concepto	Costo Unitario
MIL CASCADAS	Sueldo	PAX	12	800	\$ 80.00
	Transporte	Camionetas	12	4,200	\$ 350.00
	CoffeBreack	PAX	12	100	\$ 8.33
	Entradas	PAX	12	20	\$ 20.00
	Guía Local	PAX	12	400	\$ 33.33
	Publicidad	Mes	12	150	\$ 12.50
	Transporte Guías	PAX	12	200	\$ 16.67
	Costo Total				\$ 520.83
	Precio de la Ruta por Persona				\$ 650.00
	Utilidad Por Persona				\$ 129.17

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2018).

Como se muestra en la figura anterior, la agencia toma como base los precios de la unidad de transporte más económica y su capacidad máxima (12 turistas por viaje). Además, no costea los gastos administrativos mensuales que se generan al vender las rutas. Por lo que se propone un análisis del promedio de rutas por mes para identificar el gasto administrativo total y agregarlo al costo de cada ruta.

En la siguiente figura se muestra el número de rutas anuales promedio y de acuerdo a la temporalidad del turismo en México. Este análisis se realizó con base en los calendarios presentados por la agencia de enero a diciembre de 2018. Es importante aclarar que estas rutas son el total de rutas ofertadas por la agencia en el año analizado; sin embargo, el índice de cancelación identificado en el análisis documental es del 40% anual. El principal motivo de cancelación es la falta de demanda de turistas por ruta, siendo los meses de temporada baja los que menos demanda presentan.

Figura 46. Costo y demanda de rutas totales por año.

Rutas al Año	# Rutas Ofertadas	# Rutas Demandadas	Costo por Ruta	Precio Actual
Cata Gourmet	1	0	\$ 601.67	\$ 799.00
Esfera Artesanal	6	3	\$ 530.00	\$ 650.00
Feria de la Manzana	1	1	\$ 521.67	\$ 650.00
Festival de las Almas	2	1	\$ 455.00	\$ 650.00
Festival del Paste	1	0	\$ 521.67	\$ 650.00
FIG	1	1	\$ 813.33	\$ 950.00
La Noche que Nadie Duerme	1	1	\$ 531.67	\$ 650.00
Lagunas	2	2	\$ 556.67	\$ 650.00
Lavanda	9	2	\$ 601.67	\$ 799.00
Luciernagas	5	3	\$ 558.33	\$ 650.00
Mariposa Monarca	5	4	\$ 588.33	\$ 650.00
Mil Cascadas	13	9	\$ 502.50	\$ 650.00
Nevado de Toluca	4	3	\$ 555.00	\$ 650.00
Pozas Azules	5	4	\$ 477.50	\$ 650.00
Ruta de Cantinas	1	1	\$ 593.33	\$ 650.00
Sidra y Esfera	5	4	\$ 613.33	\$ 699.00
Tierra de Barro	2	1	\$ 571.67	\$ 650.00
Tierra de Flores	3	3	\$ 593.33	\$ 650.00
Chiapas	2	1	\$ 4,360.00	\$ 5,000.00
Cuetzalan	2	2	\$ 1,730.00	\$ 2,100.00
Maruata	4	3	\$ 3,480.00	\$ 4,000.00
Muertos Michoacán	1	1	\$ 3,580.00	\$ 4,100.00
Ruta Tarasca	1	1	\$ 1,505.00	\$ 1,900.00
Sayulita	3	2	\$ 3,560.00	\$ 4,100.00
Tlacotalpan	1	0	\$ 2,600.00	\$ 3,000.00
Zacatecas	4	2	\$ 3,200.00	\$ 3,900.00
Totales	85	55		
Porcentaje demandado	100	65%		

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2018).

En la figura anterior se muestran los costos actuales de las rutas ofrecidas por la agencia. Resaltando la demanda que tiene cada ruta de acuerdo al periodo enero-diciembre de 2018. Es importante recalcar que los administrativos han mantenido resistencia al cambio de paradigma publicitario a través de redes sociales. Por lo que han mantenido un interés particular en la promoción de rutas que no son económicamente viables y han representado un costo para la agencia, como es el caso de la Ruta de Lavanda.

Además, es esencial reportar que, al analizar los indicadores económicos de planificación y costeo de rutas turísticas, no se ha tomado en cuenta la integración de gastos administrativos. Por lo que, más adelante, se hará una propuesta de costeo de rutas de acuerdo a la temporada.

Anteriormente, se han revisado los costos variables que impactan directamente en el precio de la ruta. Sin embargo, es necesario conocer el prorrateo de los costos fijos anuales con el fin de determinar el costo total por ruta.

Se elaboró una matriz de las rutas que son demandadas por los turistas al año y de acuerdo a la temporada. En esta matriz se puede observar las veces que una ruta es operada porque cumple con el mínimo de turistas.

En la figura 47, se observa la temporada del año con mayor demanda y por lo tanto la temporada ideal para ofertar rutas turísticas. Es importante recalcar que debido a que en todos los meses del año hay gastos administrativos y un compromiso con los guías, que trabajan por servicio, los administrativos han optado por operar rutas que no son económicamente viables, sin embargo, son consideradas como una inversión para mantener la fidelidad con los turistas al no cancelar el servicio.

El prorrateo de gastos administrativos se analizará con base en la temporalidad del turismo, la demanda de las rutas turísticas y la minimización de costos del servicio a través de la negociación con proveedores y la búsqueda de nuevos prospectos que disminuyan los costos operativos de transporte.

Figura 47. Rutas por temporada

Rutas Ofertadas por Mes											
Enero	V/mes	Febrero	V/mes	Marzo	V/mes	Abril	V/mes	Mayo	V/mes	Junio	V/mes
Pozas Azules	1	Pozas Azules	2	Pozas Azules	1	Pozas Azules	2	Mil Cascadas	1	Pozas Azules	1
Mil Cascadas	1	Mil Cascadas	2	Mil Cascadas	1	Mil Cascadas	2	Lavanda	1	Mil Cascadas	2
Villa Iluminada	2	Nevado de Toluca	3	Lavanda	1	Lavanda	1	Tierra de Barro	1	Lavanda	1
Nevado de Toluca	3	Monarca	3	Lagunas	1	Lagunas	1	Tierra de Flores	2	Tierra de Barro	1
Monarca	2	Cuetzalán	1	Cuetzalán	1	Zacatecas	1	Cata Gourmet	1	Tierra de Flores	1
		Tlacotalpan	1	Huasteca	1	Maruata	1	Ruta Tarasca	1	Luciernagas	2
Total	9	12		6		8		7		8	
Julio	V/mes	Agosto	V/mes	Septiembre	V/mes	Octubre	V/mes	Noviembre	V/mes	Diciembre	V/mes
Mil Cascadas	2	Mil Cascadas	1	Pozas Azules	1	Pozas Azules	1	Lavanda	2	Lavanda	2
Luciernagas	5	Lagunas	2	Mil Cascadas	1	Mil Cascadas	1	Sidra y Esfera	1	Sidra y Esfera	4
Lavanda	2	Luciernagas	1	Lagunas	1	Lagunas	1	Esfera Artesanal	2	Esfera Artesanal	4
Chiapas	1	Lavanda	1	Lavanda	1	Lavanda	1	Muertos Michoacán	1	Maruata	1
Maruata	1	Feria de la Manzana	2	Cantinas	1	Festival del Paste	1	Zacatecas	1	Sayulita	1
Sayulita	1	La Noche que Nadie Duerme	1	Ruta Tarasca	1	Vía Ferrata	1			Zacatecas	1
Huasteca	1	Huasteca	1	Zacatecas	1	FIG	1			Chiapas	1
		Sayulita	1			Festival de las Almas	2				
		Maruata	1								
Total	13	11		7		9		7		14	
Acotaciones	Temporada Alta		Temporada Media		Temporada Baja		Promedio de rutas mensuales				
Promedio Temporada	10.17		8.50		8.00		9.25				

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2018)

Además, se recomienda analizar las rutas que son poco demandadas por parte de los turistas ya que implican una pérdida en el gasto administrativo y publicitario. La inversión en estas rutas no contempla un retorno viable al ser rutas que no cumplirán con los requisitos para ser operadas y la cancelación a los turistas que reservan genera mala reputación para la agencia.

3.6.3 Proyecciones

La siguiente tabla presenta los costos de las rutas incluyendo los gastos administrativos por ruta. Se recomienda contemplar el aumento de turistas para dividir los costos administrativos y mantener los precios competitivos.

Figura 48. Costos y Gastos Administrativos Anuales por Ruta

Rutas al Año	# Rutas Ofertadas	# Rutas Demandadas	Costo por Ruta	Precio Actual	Gasto Administrativo Anual por Ruta
Mil Cascadas	13	9	\$ 502.50	\$ 650.00	\$ 63,582.55
Mariposa Monarca	5	4	\$ 588.33	\$ 650.00	\$ 28,258.91
Pozas Azules	5	4	\$ 477.50	\$ 650.00	\$ 28,258.91
Sidra y Esfera	5	4	\$ 613.33	\$ 699.00	\$ 28,258.91
Esfera Artesanal	6	3	\$ 530.00	\$ 650.00	\$ 21,194.18
Luciernagas	5	3	\$ 558.33	\$ 650.00	\$ 21,194.18
Nevado de Toluca	4	3	\$ 555.00	\$ 650.00	\$ 21,194.18
Tierra de Flores	3	3	\$ 593.33	\$ 650.00	\$ 21,194.18
Lagunas	3	2	\$ 556.67	\$ 650.00	\$ 14,129.45
Lavanda	9	2	\$ 601.67	\$ 799.00	\$ 14,129.45
Feria de la Manzana	1	1	\$ 521.67	\$ 650.00	\$ 7,064.73
Festival de las Almas	2	1	\$ 455.00	\$ 650.00	\$ 7,064.73
FIG	1	1	\$ 813.33	\$ 950.00	\$ 7,064.73
La Noche que Nadie Duerme	1	1	\$ 531.67	\$ 650.00	\$ 7,064.73
Ruta de Cantinas	1	1	\$ 593.33	\$ 650.00	\$ 7,064.73
Tierra de Barro	2	1	\$ 571.67	\$ 650.00	\$ 7,064.73
Cata Gourmet	1	0	\$ 601.67	\$ 799.00	\$ -
Festival del PASTE	1	0	\$ 571.67	\$ 650.00	\$ -
Maruata	4	3	\$ 3,480.00	\$ 4,000.00	\$ 21,194.18
Cuetzalan	2	2	\$ 1,730.00	\$ 2,100.00	\$ 14,129.45
Sayulita	3	2	\$ 3,560.00	\$ 4,100.00	\$ 14,129.45
Zacatecas	4	2	\$ 3,200.00	\$ 3,900.00	\$ 14,129.45
Chiapas	2	1	\$ 4,360.00	\$ 5,000.00	\$ 7,064.73
Muertos Michoacán	1	1	\$ 3,580.00	\$ 4,100.00	\$ 7,064.73
Ruta Tarasca	1	1	\$ 1,505.00	\$ 1,900.00	\$ 7,064.73
Tlacotalpan	1	0	\$ 2,600.00	\$ 3,000.00	\$ -
Totales	86	55			\$ 388,560.00
Porcentaje demandado	100	64%			
Mínimo de turistas por ruta	Gasto Administrativo Anual		\$ 388,560.00	Gastos Mensuales	\$ 32,380.00
30 personas	Gasto Promedio por Ruta		\$ 7,064.73	Media de Rutas	4.58

Fuente: Elaboración propia (México Nomada, S.A. de C.V., 2018)

Figura 49. Estado de Situación Financiera Pro Forma

MÉXICO NÓMADA S.A. DE C.V.				
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2018				
	2018	2019	2020	2021
Activo				
Caja y Bancos	\$ 12,496.00	16,179	\$ 128,936.00	\$ 164,254.48
Cuentas por Cobrar	\$ 200,000.00	200,000	200,000	200,000
Maquinaria y Equipo	\$ 48,000.00	50,000	\$ 98,000.00	\$ 148,000.00
Depreciación Acumulada	-\$ 11,700.00	-\$ 11,700.00	-\$ 23,400.00	-\$ 35,100.00
Total Activo	\$ 248,796.00	\$ 254,478.52	\$ 403,536.00	\$ 477,154.48
Pasivo y Capital				
Rentas	\$ 10,500.00	5,000	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00
Cuentas por Pagar	\$ 34,836.00	\$ 46,618.56	\$ 34,097.48	\$ 62,194.48
Capital Contable				
Capital Social	\$ 200,000.00	200000	\$ 354,478.52	\$ 400,000.00
Impuesto Sobre la Renta	\$ 3,460.00	\$ 2,859.96	\$ 3,460.00	\$ 3,460.00
Total Pasivo y Capital	\$ 248,796.00	\$ 254,478.52	\$ 403,536.00	\$ 477,154.48

Fuente: Elaboración propia (México Nomada, S.A. de C.V., 2018)

Figura 50. Estado de Resultados Pro Forma

MÉXICO NÓMADA S.A. DE C.V.				
Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2018				
AÑO	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 1,185,956.00	\$ 1,031,781.72	\$ 2,158,320.00	\$ 2,438,901.60
Costo de Servicios	\$ 1,067,360.00	\$ 928,603.20	\$ 1,510,824.00	\$ 1,707,231.12
Utilidad Bruta	\$ 118,596.00	\$ 103,178.52	\$ 647,496.00	\$ 731,670.48
Gastos de Venta	\$ 85,600.00	\$ 65,000.00	\$ 130,000.00	\$ 140,000.00
Gastos Administrativos	\$ 20,500.00	\$ 22,000.00	\$ 388,560.00	\$ 427,416.00
Utilidad de Operación	\$ 12,496.00	\$ 16,178.52	\$ 128,936.00	\$ 164,254.48
Nota: Estimar el pago de impuestos.				

Fuente: Elaboración propia (México Nomada, S.A. de C.V., 2018)

Los estados financieros se proyectaron a partir de la estrategia de costos recomendada: aumentar el número de turistas por ruta y brindar servicios en autobús para disminuir los costos de venta.

3.7 Planeación Estratégica.

A lo largo de esta investigación se ha demostrado la necesidad de planear de manera estratégica la agencia de viajes México Nómada para fortalecer sus operaciones y evitar su desaparición a largo plazo.

En este capítulo se desarrollará la parte final de la planeación estratégica de la empresa, tomando como base el objetivo general de los administradores y los objetivos particulares que fortalecen su cumplimiento. A continuación, se presenta el objetivo general de planeación estratégica de la agencia:

“Mantener a la agencia México Nómada, económicamente estable y con precios competitivos en el mercado”.

Este objetivo se integrará a la organización por áreas y estrategias a seguir, como se muestra a continuación:

1. Administración.
 - Estrategia: estandarizar procesos y políticas con enfoque de ESR.
2. Planeación de Rutas.
 - Estrategia: planificar rutas socialmente responsables a precios competitivos.
3. Marketing.
 - Estrategia: posicionar el concepto de marca socialmente responsable en los clientes actuales y potenciales de la agencia.
4. Reservaciones.
 - Estrategia: estandarizar el proceso de reservaciones de manera metodológica para evitar errores.
5. Coordinación de Rutas.
 - Estrategia: capacitar a los coordinadores de viaje para estandarizar el check list de contenido por ruta.
6. Control de Calidad.
 - Estrategia: mantener una evaluación periódica del servicio integran con los clientes y de manera interna.

3.7.1 Plan Administrativo.

La planificación administrativa y operativa se realizarán con el fin de fortalecer a la agencia integralmente y encaminarla hacia la obtención del distintivo ESR®. Este distintivo funcionará como la columna vertebral de la agencia y desarrollará un modelo

de negocios consiente con el medio ambiente en los destinos naturales donde se operan las rutas, responsable con la comunidad receptora y económicamente viable para la agencia y sus grupos de interés.

Este distintivo brindará beneficios para la empresa generando lealtad por parte de los grupos de interés, buena reputación al generar beneficios en las comunidades receptoras y mejor imagen corporativa lo que generará visibilidad entre la comunidad empresarial. Al mismo tiempo, generará confianza a futuros inversionistas.

La agencia deberá integrar una gestión estratégica en las siguientes líneas de acción:

- Ética y gobernabilidad empresarial.
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.
- Cuidado y preservación del medioambiente.

Antes de solicitar el distintivo, se recomienda a la empresa que realizar los siguientes documentos que servirán como base para justificar la viabilidad del distintivo y la manera en que se pretende abordar dentro de la agencia.

Figura 51. Documentos Recomendados

DOCUMENTOS PREVIOS A LA INSCRIPCIÓN DEL DISTINTIVO	
DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Código de Conducta	Es un documento que describe los derechos básicos y los estándares mínimos que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente (respeto a los derechos humanos y a los derechos laborales, entre otros).
Código de Ética	Contiene enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones entre los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ésta. Informe o reporte de responsabilidad social: es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa.

Indicadores de resultados económicos	Ante clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital y sector público.
Indicadores de resultados ambientales	Sobre materiales, energía, agua, emisiones, basura, productos y servicios, y reclamaciones.
Indicadores de resultados sociales	Acerca de prácticas laborales y responsabilidad integral sobre el producto.
Guías o principios	Principios o lineamientos que orientan a la empresa en la construcción de un marco social, ético y medioambiental que apoye y afiance la gestión de su negocio alineado con valores universalmente reconocidos.

Fuente: elaboración propia con información de (Cemefi, 2019)

En este punto se recomienda preparar a las áreas de la empresa que serán parte del programa integrado al distintivo ESR®, por lo que en la figura 52 se establece el decálogo propuesto por la Cemefi:

Figura 52. Decálogo de compromisos de acción de la ESR®

COMPROMISOS DE ACCIÓN
1. Buscar la responsabilidad social de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
2. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.
3. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
4. Vivir conforme a esquemas de liderazgo participativos, solidarios, de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
5. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.

6. Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
7. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
8. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia.
10. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

Fuente: Elaboración propia con información de (Cemefi, 2019)

Como se muestra en la figura se recomienda la proyección de políticas y normas que regirán la empresa con base en la creación de los documentos propuestos en la tabla, estos documentos servirán para el cumplimiento del decálogo de compromisos de acción, que servirá como evidencia para las actualizaciones anuales del distintivo ESR®.

Además, se recomienda basarse en la imagen de Empresa Socialmente Responsable para la creación de campañas publicitarias que divulguen las buenas prácticas de la agencia.

Figura 53. Requerimientos financieros para obtener el distintivo ESR®.

Tamaño	Cuota de inscripción Distintivo ESR® 2019	Retroalimentación* por empresa	Réplica estatuilla
Mediana	\$37,000	\$3,000	\$5,000
Micro y Pequeña	\$17,000	\$2,500	\$5,000
Grupo Corporativo Mediano (hasta 2 razones sociales)**	\$62,000	\$3,000	\$5,000
Grupo Corporativo Pequeño o Micro (hasta 2 razones sociales)**	\$26,000	\$2,500	\$5,000
Empresa adicional Mediana	\$23,000	\$3,000	\$5,000
Empresa adicional Micro y Pequeña	\$14,000	\$2,500	\$5,000
Mediana proveedor de ESR	\$26,000	\$3,000	\$5,000
Micro y Pequeña proveedor de ESR	\$13,000	\$2,500	\$5,000

Fuente: (Cemefi, 2019)

La agencia califica como micro empresa y de acuerdo a la tabla corresponde a la inversión de la segunda fila. Se requiere una inversión de \$24,500.00 a lo que se calculará la Tasa Interna de Retorno y el Valor Presente Neto de la inversión.

Figura 54. Cálculo de la TIR y el VAN

AÑO	INVERSIÓN
0	-24,500
1	\$ 12,496.00
2	\$ 16,178.52
3	\$ 128,936.00
4	\$ 164,254.48
VAN	\$207,690.21
TIR	1.32

Para efectos de este proyecto, se tomará en cuenta únicamente el análisis de la TIR que indica que la agencia devolverá el monto invertido para la obtención del distintivo ESR® en el periodo de tiempo establecido.

Fuente: Elaboración Propia (México Nomada, S.A. de C.V., 2018).

3.7.2 Planeación de Rutas

En esta área se desarrolla la planeación estratégica de las rutas. Se propone ejecutar la planificación con mínimo seis meses de anticipación al momento en que se desea operar la ruta para cumplir las actividades propuestas en la figura 47 y evitar retrasos en las próximas áreas.

Figura 55. Área de Planeación de Rutas.

PLAN OPERATIVO MÉXICO NÓMADA				
ÁREA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Planeación	Elección de destino ancla.	4 meses previos a la temporada.	Planificación de rutas.	Internet. Recomendaciones a través de Travelbloggers.
	Realización de inventario virtual.			Google Maps. Instagram. YouTube.
	Diseño de la ruta.			Google Maps.
	Visita de familiarización.			Auto. Combustible. Viáticos. De dos a tres días de viaje. Cámaras y Dron.
	Capacitación del área de Coordinación.			Videos informativos. Documentales. Guías virtuales. Cuestionarios de evaluación.
	Cotización de la ruta.			Excel.
	Diseño de material publicitario.	3 meses previos.		Apps de edición: Adobe Photoshop, Desygner, Canva, Quick.
	Calendarización.			Excel.
	Publicación en la página.			WordPress, Business Facebook, Instagram y Youtube.

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

En la figura anterior se propone una matriz de planificación de rutas. A continuación, se describe el proceso a seguir de acuerdo a la propuesta anterior.

1. Elegir destino ancla y sus características sociales, culturales y naturales.

En este punto, la gerencia definirá el atractivo principal a visitar. Y las medidas que se seguirán para la creación de la ruta con base en las políticas de ESR.

2. Realización de inventario virtual.

Se realiza un inventario virtual a partir de la revisión documental, mapas online y comentarios generales de los visitantes. Los atractivos se clasificarán con base en la figura 50, para establecer las medidas de preservación indicadas por las instituciones pertinentes:

Figura 56. Criterios de categorización de recursos turísticos.

Criterio de categorización	Autor	Elementos
Según la naturaleza de los recursos	Pierre Defert (1972)	a) Hidromo: Recursos relacionados con el agua b) Litomo: Todo elemento construido por el hombre c) Antropómo: relacionados con la estructura socio-económica y de idiosincrasia del hombre d) Phitomo elemento terrestre natural o modificado o no por el hombre e) Mnémome: recuerdo o memoria
	Gutiérrez (1986)	a) Regiones especiales: Parques, santuarios, áreas naturales protegidas, reservas, etc. b) Recursos biológicos: Fito geográficos y Zoográficos c) Recursos físicos: Geomorfológicos e Hidrológicos
Según su potencial turístico	Clawson y Knetsch (1966)	a) Recursos orientados hacia el usuario: situados cerca del usuario b) Recursos de tipo intermedio. Espacios de segunda residencia c) Esparcimiento basado en el recurso. Áreas valiosas y frágiles alejadas de la demanda
Según su calidad de patrimonio turístico	Romero (1986)	a) Recurso turístico nacional: Todo elemento geomorfológico, biofísico o la mezcla de ambos, cuyas características lo hagan susceptible de ser visitado por turistas. b) Recurso turístico cultural: Todo elemento creado por el hombre que brinde atractivos capaces de interesar al visitante.
	Organización de los Estados Americanos (OEA, 1990)	a) Sitios naturales b) Museos y manifestaciones culturales c) Folklore d) Relaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas e) Acontecimientos programados.
Criterio Mixto	Corna Pellegrini (1973)	a) Recursos originales: su función original es ajena al fenómeno turístico. b) Recursos complementarios. Creados por el hombre para aumentar la capacidad de atracción
	Bukart y Medlik (1986)	a) Básicos (<i>Resource-based</i>): La calidad del recurso es deficiente para motivar el desplazamiento b) Destinados a un uso específico (<i>Resource user-oriented</i>): La accesibilidad es el factor de mayor valía
	Gunn (1988)	a) <i>Tourist attractions</i> . Aquellos que satisfacen la demanda de un turismo itinerante b) <i>Destination attractions</i> . Los que generan estancias turísticas

Fuente: (Blanco López, Vasquez Solís, Reyes Aguero, & Guzmán Chávez, 2015)

3. Una vez categorizados los recursos turísticos, se establecen las posibles rutas turísticas, de acuerdo a la ubicación y logística de los atractivos. Se ponderan las posibles rutas para establecer la ruta prioritaria.
4. Se planifica la ruta de familiarización al destino evaluando las opciones de visita y los recursos requeridos. Se genera material de audio y video.
5. En la visita de familiarización, se visita la ruta prioritaria como base y las secundarias para verificar las condiciones de los atractivos, accesibilidad a los destinos y logística a seguir.

Figura 57. Tabla de evaluación de Inventarios.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE RUTAS						
DESTINO		Estado ó Ciudad por Visitar.				
ATRACTIVO ANCLA		Atractivo más importante del destino.				
RUTA	ATRATIVOS	FODA	DESCRIPCIÓN	COSTOS	VIABILIDAD	OBSERVACIONES
1	Opción 1	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas de la Ruta	Describir la ruta e itinerario en general.	Costos de entrada a los atractivos.	Prioridad de acuerdo al costo y logística.	Datos relevantes por analizar en la ruta.
2	Opción 2	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas de la Ruta	Describir la ruta e itinerario en general.	Costos de entrada a los atractivos.	Prioridad de acuerdo al costo y logística.	Datos relevantes por analizar en la ruta.
3	Opción 3	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas de la Ruta	Describir la ruta e itinerario en general.	Costos de entrada a los atractivos.	Prioridad de acuerdo al costo y logística.	Datos relevantes por analizar en la ruta.
4	Opción 4	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas de la Ruta	Describir la ruta e itinerario en general.	Costos de entrada a los atractivos.	Prioridad de acuerdo al costo y logística.	Datos relevantes por analizar en la ruta.

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

6. Se planifica la capacitación de coordinadores. Estableciendo:
 - Ruta virtual en Google Maps.
 - Localización de atractivos.
 - Descripción histórico-cultural de atractivos.
 - Logística medioambientalmente responsable e información particular.
7. Se envía material de audio, video y fotografía a edición para los diseñadores.
8. Se procede a la cotización concreta de la ruta viable seleccionada.

Se recomienda, además, cotizar las rutas a partir del uso de autobuses turísticos con agencias de transportación que mantengan el siguiente estándar de calidad establecido:

- Unidades de transporte de años recientes: de 2017 a la fecha.
 - Operadores de turismo capacitados: que cuenten con licencia de turismo en orden.
 - Seguro de viajero: verificar la póliza de seguro correspondiente a 3,160 días de salario mínimo general vigente en la Ciudad de México con vigencia o constancia de fondo de garantía actualizada (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2019)
 - Condiciones de la unidad: asientos reclinables en condiciones de limpieza óptimas, equipo audiovisual en funcionamiento (micrófono, televisión, dvd y audio en general).
 - Condiciones mecánicas: verificar los periodos de mantenimiento de la unidad.
 - Solución en siniestros: disponibilidad de proveedor para brindar soluciones en siniestros. Sucursales disponibles en el país.
 - Contrato: verificar la inclusión de todos los puntos anteriores en el contrato de servicio.
 - Extras: amenidades y servicios extras (puertos USB, conexiones disponibles, amenidades incluidas).
9. Se calendariza la información en un cronograma publicitario, integrando los siguientes conceptos:
- Publicación en página web.
 - Publicación en redes sociales.
 - Campaña publicitaria activa.
 - Finalización de la campaña publicitaria.
 - Análisis de reservaciones obtenidas.
10. Realización y verificación de *Check List* para la operación final de la ruta: equipo necesario, audio y video, *souvenirs* y *coffe break*.

3.7.3 Plan de Marketing

Actualmente el paradigma publicitario está enfocado en el uso de redes sociales, plataformas virtuales, aplicaciones y la decisión de compra por *influencers* dentro de las redes sociales. Esta nueva manera de realizar campañas publicitarias implica un análisis de las demandas del mercado turístico y la transformación de requerimientos de los turistas.

Además, la publicidad de contenido ha demostrado ser el mejor aliado de las empresas, debido a que promueve de manera orgánica el concepto de la marca. Por estas razones, se establece el siguiente plan de marketing enfocado en la creación del *branding* experiencial de la empresa.

Figura 58. Plan de Marketing

PLAN DE MARKETING	
Estrategia:	Branding Experiencial
CONCEPTO	CONTENIDO
Concepto de la Marca	Brindar experiencias turísticas vivenciales y socialmente responsables.
Manual de Identidad Corporativa	Isotipo, Variaciones de color y Tipografía permitida.
<i>Story Telling</i>	México Nómada tiene que contar la historia de las comunidades indígenas de México y la manera responsable de visitar sus atractivos turísticos.
Contenido	Fotos, videos, blog. Redes Siciales: Instagram, Facebook, Web.
<i>Customer Journey</i>	Cadena experiencial del turista: Offline y Virtual.

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

El *branding* experiencial es el proceso de construcción del concepto de marca que en el caso de la agencia se enfocará en las experiencias turísticas vivenciales y la sensibilización del turista para generar un sentido de respeto a los destinos turísticos y a las comunidades indígenas receptoras.

- Concepto de la marca:

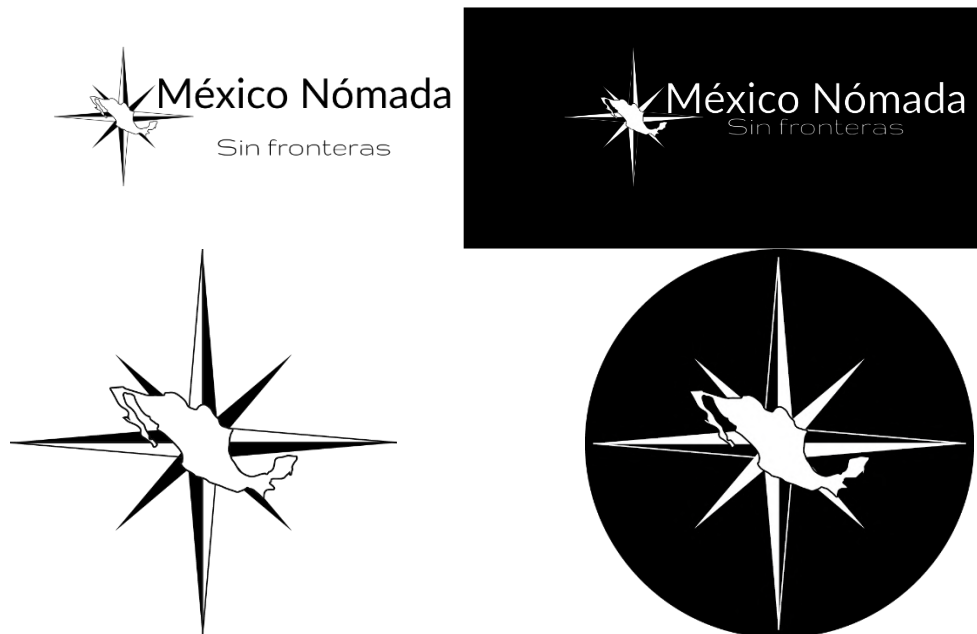
Brindar experiencias turísticas vivenciales y socialmente responsables.

El concepto de marca será la idea principal de cualquier campaña publicitaria, se enfocará en la transmisión de sentimientos a través de imágenes, videos y entradas a blogs.

- Manual de Identidad corporativa:

Este manual servirá para establecer los parámetros de imagen que se deben respetar en cada publicación y diseño de la agencia. Para ejemplificar el contenido del manual se muestran las siguientes imágenes que representan el isotipo e imagotipo usado por la agencia.

Figura 59. Isotipo e Imagotipo de la Agencia



Fuente: (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

- *Story Telling y Contenido*

Esta técnica es utilizada por las empresas para establecer la forma de comunicación y creación de contenido. En el caso de la agencia de viajes, se utilizará esta técnica

para la creación de videos e imágenes, en las plataformas de YouTube e Instagram respectivamente.

El *story telling* de la agencia será cultural e informativo a través de la creación de contenido enfocado en la riqueza cultural de las comunidades receptoras, la esencia prehispánica y los atractivos turísticos del destino donde se opera la ruta.

3.7.4 Plan de Ecommerce

La generación de contenido creativo es fundamental para el posicionamiento orgánico de la agencia, por lo que en la siguiente figura se establece un plan de *ecommerce*:

Figura 60. Plan de Ecommerce.

PLAN DE ECOMMERCE		
Objetivo:	Posicionamiento de la marca	
Estrategia:	Inbound Marketing	
Técnica:	Story Telling	
Periodo:	Agosto 2019 - Agosto 2020	
CONCEPTO	ACTIVIDAD	DÓNDE
Story Telling	México Nómada tiene que contar la historia de las comunidades indígenas de México y la manera de recorrer sus atractivos turísticos de manera responsable.	Redes Sociales
Elección de la comunidad.	Entrada a blog sobre la comunidad elegida. Elección de imágenes atractivas de los destinos existentes.	Blog
Video	Vídeo-guía de atractivos turísticos.	YouTube e IGTV
Imágenes	Secuencia de fotos sobre las actividades de la comunidad.	Instagram
Tips de Viaje	Entradas al blog e imágenes sobre turismo vivencial.	Facebook
Uniformes	Diseño de uniformes alusivos al bordado mexicano.	Servicio
Camioneta	Decoración de transporte de manera tradicional.	Servicio
Aroma	Elección de aroma para perfumar la camioneta.	Servicio
Vivencia	Selección de actividades tradicionales por realizar en las rutas.	Operación de la ruta
Degustaciones	Selección de degustación tradicional por ruta.	Operación de la ruta

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.7.5 Plan de Reservasiones

El área de reservasiones es el primer contacto con los clientes potenciales, por lo que se propone seguir el orden de las actividades propuestas en la figura 52, realizada a partir de la forma de contacto de los clientes con la agencia. Para ejecutar esta propuesta con eficiencia se debe tomar en cuenta:

- Medio de contacto: Facebook y WhatsApp.
- Guardar como respuestas la información completa de las rutas ofertadas en el mes.
- Generar con antelación los formatos de Reservación con tiempo de caducidad y Pase de Abordar.
- Establecer fechas límite de pago, de acuerdo al calendario de la ruta.

Figura 61. Área de Reservasiones.

PLAN OPERATIVO MÉXICO NÓMADA				
ÁREA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Reservasiones	Contacto con clientes.	5 min de respuesta.	Asistente de Reservasiones	App Páginas de Facebook.
	Envío de información solicitada.	De inmediato.	Asistente de Reservasiones	Respuestas guardadas.
	Envío de proceso de reservación.	De inmediato.	Asistente de Reservasiones	Respuestas guardadas.
	Llenado de formato de reservación.	Al reservar.	Asistente de Reservasiones	App PicCollage
	Envío de formato de reservación.	Al reservar.	Asistente de Reservasiones	App Páginas de Facebook.
	Envío de fecha límite de pago.	Al reservar.	Asistente de Reservasiones	App Páginas de Facebook.
	Registrar recordatorio de pago.	Al concluir la reserva.	Asistente de Reservasiones	App Páginas de Facebook.

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Se propone integrar respuestas automáticas en las plataformas virtuales y promover el contacto telefónico con la agencia a través de Google Maps para generar un vínculo directo con los clientes potenciales.

Concluidas las actividades de reservación, es ideal que el área verifique las fechas de confirmación de asistencia para proceder a operar la siguiente matriz.

3.7.6 Plan de Confirmación de Reservas

Este proceso opera a partir de la realización de reservas por el área correspondiente. Una vez transcurrido el tiempo de pago, es necesario que la agencia verifique los pagos efectivamente realizados y comience a notificar a los clientes el vencimiento de su reservación.

Figura 62. Área de Confirmación.

PLAN OPERATIVO MÉXICO NÓMADA				
ÁREA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Confirmación	Atender recordatorios de pago.	Diario.	Reservaciones.	App Páginas de Facebook.
	Recordar el límite de pago a los clientes.	Transcurridas 40 horas desde la reserva.	Reservaciones.	App Páginas de Facebook.
	Registro de pagos realizados.	Transcurridas 48 horas desde la reserva.	Reservaciones.	App Páginas de Facebook. Formato de Excel. Apps Bancarias.
	Notificar clientes que no confirmaron el pago.	Transcurridas 48 horas desde la reserva.	Reservaciones.	App Páginas de Facebook.
	Informar a clientes la cancelación o confirmación de sus lugares.	Al momento de concluir el límite de tiempo.	Reservaciones.	App Páginas de Facebook.
	Confirmación del cumplimiento del mínimo de turistas establecido.	48 horas antes de la ruta.	Coordinación de rutas.	Excel. Apps bancarias.
	Enviar pases de abordar.	Al confirmar la ruta.	Coordinación de rutas.	App PicCollage. App Páginas de Facebook.
	Enviar recomendaciones del viaje.	Al enviar el pase de abordar.	Coordinación de rutas.	App PicCollage. App Páginas de Facebook.

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Como se muestra en la figura 62, la operación del servicio debe ser evaluado de acuerdo al mínimo de turistas establecido para mantener la salud económica de la agencia y su prestigio ante los clientes frecuentes y nuevos prospectos.

Se debe tener especial énfasis en:

- Informar a los clientes sobre el mínimo de turistas establecidos para poder operar la ruta.
- Informar sobre los tiempos de confirmación o cancelación de las rutas.
- Informar sobre las opciones de cambios o cancelaciones a los clientes.
- Verificar los pagos de los clientes con el envío de su comprobante de pago. Se verificará la fecha y hora de pago.
- Se recomienda promover el pago online a través de la página web, para utilizar el servicio contratado en la plataforma y minimizar costos en la reserva.
- Para el proceso de cancelación se propone la creación de una plantilla de correo electrónico base, para minimizar tiempos.

3.7.7 Plan de Operación de Rutas

Para la ejecución de las rutas, se presenta la figura 63 que establece el formato de operación de rutas de acuerdo a la observación realizada en las rutas analizadas de enero a abril de 2019.

Este análisis se realizó en visitas participativas en las rutas y mediante un análisis de las mejores prácticas aplicadas por la agencia y la integración de prácticas complementarias con base en las respuestas obtenidas por los clientes en el instrumento aplicado. Características ideales para brindar un servicio de acuerdo a la calidad percibida directamente por los turistas.

En este rubro es necesario integrar al equipo de coordinación completo para sensibilizar e informar sobre las medidas estandarizadas con las que se operará el servicio. Para integrar participativamente a los guías/coordinadores, se recomienda realizar actividades de intercambio de opinión como *focus group* y lluvia de ideas.

Figura 63. Plan Operativo. Área de Operación de Rutas.

PLAN OPERATIVO MÉXICO NÓMADA				
ÁREA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Operación	Verificar condiciones de la camioneta de viaje.	Antes de la llegada de los clientes.	Coordinación de rutas.	Check list de verificación de transporte.
	Bienvenida en el stand.	En cuanto llegue el cliente.	Coordinación de rutas.	Stand.
	Ofrecer servicio de cafetería.	En cuanto llegue el cliente.	Coordinación de rutas.	Termo de café. Servilletas. Galletas o pan.
	Solicitar Pase de Abordar.	Después del servicio de café.	Coordinación de rutas.	Lista de viaje virtual.
	Asignar lugares en el transporte.	Conforme vayan llegando y por prioridad: adultos mayores, mujeres embarazadas, familias con niños y puntualidad.	Coordinación de rutas.	Lista de viaje virtual.
	Verificar que todos los turistas estén abordo.	En el límite de tiempo de tolerancia.	Coordinación de rutas.	Lista de viaje virtual.
	Comenzar ruta.	Hora indicada en la lista de viaje virtual.	Coordinación de rutas.	Lista de viaje virtual.
	Dar bienvenida y agradecimientos, indicaciones de viaje y recordar horarios relevantes.	Al momento de abordar.	Coordinador.	
	Reproducir película adecuada.	Al concluir las indicaciones.	Coordinador.	
	Reparar datos curiosos.	Al iniciar la película.	Coordinador.	Información descargada en dispositivos celulares.
	Brindar indicaciones y logística previo a la llegada a cada destino.	15 minutos antes de llegar al próximo destino.	Coordinador.	Reloj. GPS
	Brindar información histórica y cultural.	minutos de informac	Coordinador.	
	Informar con pertinencia la hora de regreso.	En el primer destino. Al momento de darles tiempo libre.	Coordinador.	Reloj.
	Salir en el horario estimado.		Coordinador.	
	Agradecer la preferencia e informar próximas rutas.	10 minutos antes de llegar al punto.	Coordinador.	Reloj. Calendario Mensual.
	Verificar que el cliente no haya olvidado nada.	Al momento de llegar.	Coordinador.	
Agradecer al operador y revisar no olvidar nada.	En cuanto se marche el último cliente.	Coordinador.	Check list del coordinador.	

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

3.7.8 Plan de Seguimiento de Clientes

Después de operar la ruta, se recomienda seguir un proceso de seguimiento con los clientes durante la primera semana transcurrida. Esta semana se considera esencial para cerrar el vínculo de servicio con los clientes. Por lo cual se propone el siguiente orden a seguir:

Figura 64. Seguimiento del Servicio.

PLAN OPERATIVO MÉXICO NÓMADA				
ÁREA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Seguimiento	Publicar álbum del viaje y notificar a los clientes.	Lunes próximo.	Coordinación de rutas.	App Páginas de Facebook.
	Enviar formato de evaluación virtual.	Lunes próximo.	Reservaciones.	Google Forms. App Páginas de Facebook. WhatsApp.
	Verificar información obtenida en la evaluación.	Martes próximo.	Planificación de rutas.	Google Forms. Excel.
	Atender casos urgentes.	Miércoles próximo.	Planificación de rutas.	Excel.

Fuente: Elaboración Propia (México Nómada S.A. de C.V., 2019)

Es importante que todas las áreas estén informadas sobre la aplicación de los cuestionarios de evaluación, para que exista un compromiso integro por el cumplimiento de objetivos institucionales.

Una vez recibida la información del cuestionario de evaluación (figura 64) se propone realizar un análisis mensual de calidad percibida por el cliente, realizar informes mensuales por ruta y por coordinador de viaje para programar una junta mensual en la cual se traten las oportunidades de mejora manifestadas por parte de los clientes.

Además, es importante generar espacios de comunicación interna y permanente para tener conocimiento del funcionamiento de todas las áreas e identificar posibles fallas, para aplicar estrategias de mejora constante que permitan que la agencia opere de manera óptima.

Figura 65. Cuestionario de Evaluación del Servicio

Te he invitado a que rellenes un formulario:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN MÉXICO NÓMADA

México Nómada se preocupa por brindarte la mejor calidad de viaje, por lo que tu opinión es fundamental para mejorar nuestro servicio.

Agradeceremos nos ayudes a responder esta breve encuesta.

Dirección de correo electrónico *

¿En qué ruta viajaste y cuándo? *

Con base en la facilidad y tiempo de respuesta de nuestro departamento de reservaciones ¿Qué tan satisfecho estas con nuestro proceso de reservación? *

1 2 3 4 5

Insatisfecho Satisfecho

DURANTE LA RUTA. Los lugares a visitar previstos en el itinerario, ¿se cubrieron en tiempo y forma? *

Sí

No

Otro

¿El coordinador de grupo fue oportuno al brindarte información y datos sobre los lugares visitados? *

Sí

No

Otro

¿Qué tan satisfactoria fue la información brindada por el coordinador? *

1 2 3 4 5

Insatisfactoria Satisfactoria

Considerando que la ruta es de 1 día, ¿el tiempo brindado en los lugares fue suficiente? *

Sí

No

Otro

¿El coordinador te informó sobre rutas futuras? *

Sí

No

¿Qué ruta te gustaría visitar? *

¿Existe algún lugar que te gustaría que agregáramos en nuestro catalogo de viajes? ¿Cuál? *

Fuente: Elaboración propia a través de Google Forms.

El formato anterior representa un ejemplo de formulario de evaluación simple que la agencia puede enviar a través de un link a los clientes que viajaron en cada ruta. Es importante que el envío del formulario sea dentro de las primeras 48 horas después de concluir el viaje para mantener el vínculo con los clientes.

Finalmente, se considera indispensable enfocar los esfuerzos administrativos y operativos en la organización de la agencia, para dar paso a la obtención de certificaciones y distintivos que le permitan tener un mayor impacto en el mercado cautivo y atraer mercados potenciales que se preocupen por estas acciones.

3.8 Conclusiones del Capítulo

México Nómada es una agencia que se ha desarrollado sin planeación estructurada, sin objetivos ni metas medibles, como la mayoría de micro empresas en México. Sin embargo, en este proyecto se ha propuesto la guía para cimentar las bases del negocio y encaminar las decisiones de los socios hacia la correcta toma de decisiones.

El capítulo 3, describió de manera puntual la estructura organizada de la empresa, que, con base en el análisis de sus recursos actuales, integró una descripción de la situación actual y una propuesta de mejora para cada área en estudio.

El Plan de Negocios de la Agencia México Nómada, es un proyecto enfocado en las necesidades actuales de la empresa y conllevó un análisis particular, cuyos resultados deberán interpretarse bajo el contexto sociocultural donde opera.

Durante la estructura de este último capítulo se enfrentaron diversos retos particulares que direccionaron el camino de la agencia, por lo que se recomienda contemplar las propuestas finales encaminadas a la obtención de certificaciones y que se proponen a mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta las limitantes y características espacio-temporales del proyecto, es necesario un análisis interdisciplinario desde una perspectiva externa que guíe el seguimiento de las propuestas de este trabajo y encamine la toma de decisiones a través de evaluaciones permanentes.

Conclusiones y Recomendaciones Generales

El turismo es un sector económico generador de empleos que enfrenta diversos retos en México. Como se plantea en el desarrollo de este trabajo, estos retos se presentan en diversa escala en cada organización, por ese motivo se aterrizó la problemática en una MIPYME que muestra algunas consecuencias de la necesidad de planificación estratégica para enfrentar las problemáticas turísticas actuales.

Se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones encontradas en el transcurso de la investigación:

- Conclusión 1.

La empresa, como el sector turístico en general, enfrenta un fenómeno de temporalidad que se debe planificar. La manera inadecuada de responder a este fenómeno ha sido mediante la planificación mensual a corto plazo, situación que limita la operación correcta de las actividades de la MIPYME. Para esto se analizó a la agencia y se cumple con el cuarto objetivo específico identificando los ítems a utilizar en el plan de negocios tropicalizando las necesidades de las micro y pequeñas empresas para contribuir al fortalecimiento de la agencia.

- Recomendación 1.

Se recomienda realizar una planificación anual con base en el plan de negocios propuesto, que estructure la temporalidad y genere una estrategia de venta para los meses con mayor demanda. De acuerdo con los datos analizados en la demanda, se recomienda utilizar el mes de septiembre como mes de planificación anual, ya que al ser temporada baja no afectará la correcta operación de la empresa.

Conclusión 2. La empresa México Nómada es una agencia cuyas operaciones le han permitido sobrevivir bajo condiciones complejas y respondiendo a los requerimientos del mercado de manera improvisada. Esta falta de planeación ha estancado el posicionamiento de la agencia en el mercado cautivo. Sin embargo, sus necesidades actuales, radican en la estabilización de sus operaciones para mantener estabilidad en el mercado y posteriormente permitirle posicionarse.

Recomendación 2. Se recomienda mantener un control minucioso de las operaciones a través de la reestructuración que permita mantener la información financiera al día y con eso, sustentar la estabilidad empresarial o el requerimiento de modificaciones que puedan identificarse a tiempo para que no representen pérdidas significativas en sus bienes intangibles o financieros.

Conclusión 3. La empresa refleja una carencia administrativa y financiera interna, en gran parte debido a que el aprovechamiento de los recursos internos se ha visto opacado por actividades con menor relevancia y representan un gasto de recursos.

Recomendación 3. Es necesario seguir las medidas de control propuestas en este trabajo y de ser posible, buscar una auditoría externa que brinde un análisis profundo de las operaciones internas para mantener un control adecuado de los estados financieros, sus movimientos y así, poder priorizar las actividades a partir de los recursos existentes.

Conclusión 4. Es preferente, que la agencia tome en cuenta los datos brindados en este trabajo, para aplicar las posibles mejoras y evaluar de nuevo la situación financiera y operativa de la agencia en un periodo de tiempo no mayor a 6 meses. Con este análisis se obtendría información que permita evaluar la necesidad de obtener financiamiento.

Recomendación 4. Por el momento, se recomienda no buscar un financiamiento a corto plazo hasta analizar la situación financiera de la empresa en un periodo de 6 meses.

Conclusión 5. Se cumple el objetivo específico tres, identificando las características del Perfil de Turista de la agencia. Con la información obtenida, la agencia deberá enfocar su toma de decisiones a partir del análisis del mercado cautivo.

Recomendación 5. Es fundamental tomar en cuenta el Perfil de Turista de la agencia, para segmentar, publicitar y difundir información sobre los servicios actuales. Además, es recomendable evaluar la posibilidad de atraer a un público semejante al cautivo, a través de la diversificación de los canales de venta y mediante convenios o alianzas de colaboración en comunidades existentes.

Conclusión 6. Es importante recalcar que los gastos económicos más relevantes de la agencia radican en los sueldos y en la publicidad, siendo estos rubros un foco de atención que debe atenderse con prioridad. Se cumple el primer objetivo específico a través de la determinación de las competencias empresariales de las empresas de servicios turísticos que permitirán a la agencia trabajar con eficacia.

Recomendación 6. Debe evaluarse la posibilidad de integrar a la agencia en programas de capacitación gubernamental como Jóvenes Construyendo el Futuro, donde se permita la integración de becarios para la realización de actividades administrativas y operativas básicas.

En el área operativa, se recomienda analizar las variables que integran la cadena de valor del servicio ofertado, con especial énfasis en los prestadores de servicios. Así como generar convenios de colaboración entre los agentes involucrados, para mantener una relación armónica y estandarizar la calidad del servicio.

Conclusión 7. El paradigma publicitario a través de redes sociales es la forma más eficiente de llegar a los clientes potenciales, siendo Facebook e Instagram las plataformas con mayor posibilidad de obtener clientes. Y YouTube la plataforma para generar contenido creativo que genere tráfico a la página web.

Recomendación 7. Es necesario el establecimiento de un Plan de Marketing anual que logre encaminar las actividades digitales al logro de objetivos publicitarios. Esto, a través de la segmentación detallada de los diversos nichos cautivos por la agencia. Recordando que la estrategia de marketing digital debe estar enfocada en los diversos canales y niveles de comunicación en donde se pretende tener presencia online.

Es trascendente, evaluar la inscripción a plataformas de venta online como Cuponatic y Airbnb que pueden resultar una opción viable de oferta online. Así como TripAdvisor que funcionaría como punto de referencia para los clientes.

Conclusión 8. De manera integral, es importante promover una cultura empresarial responsable con el medio ambiente y las comunidades receptoras, sin importar la inscripción u obtención de algún certificado, debido a que la imagen de la empresa se debe proyectar en cada nivel empresarial. Además, debe contemplarse la divulgación

del beneficio social que la agencia busca promover en sus servicios, para lograr el posicionamiento de marca en el rubro del turismo alternativo.

En caso de obtener algún distintivo o inscripción, es necesario elaborar un plan de acción que incluya las limitantes, las áreas involucradas y al representante que atenderá los requerimientos de dicha responsabilidad. Además, será indispensable mantener un control permanente de las acciones aplicadas mediante evidencias a través de las redes sociales.

Recomendación 8. Se recomienda elaborar los documentos de operación referentes a la obtención del distintivo de ESR®. De manera específica, la integración al Pacto Mundial permitiría que la agencia obtenga un estándar de control reconocido de manera internacional, por lo que los beneficios de reputación y reconocimiento de la marca podrían beneficiar a la captación de turistas extranjeros en un futuro.

Conclusión 9. Se recuerda que la estrategia de venta debe direccionarse al aumento de la demanda por ruta turística para aumentar los ingresos y darles frente a los gastos administrativos mensuales.

Recomendación 9. Se recomienda evaluar de manera integral la cadena de valor, para identificar las características a cubrir en el aumento de la oferta, poniendo especial énfasis en mantener la personalización del servicio al cliente.

Conclusión 10. De manera específica, la administración deberá mantener un control de cada proceso para tomar decisiones con fundamentos que permitan el crecimiento de la empresa en el mercado, así como los beneficios generados en las comunidades y la difusión del turismo responsable en beneficio del país. Se cumple el segundo objetivo específico a través de la identificación de factores competitivos en las diversas áreas de conocimiento para fortalecer la planificación y gestión de la organización, consolidando altos niveles de calidad.

Recomendación 10. Elaborar una metodología de evaluación que permita a los socios una correcta toma de decisiones. De este modo, se deberá evaluar la situación de la empresa de manera periódica en sus diversas áreas.

Conclusión 11. En todo el trabajo se toma en cuenta la responsabilidad social empresarial, recordando que la organización en estudio aún no cuenta con el distintivo y que además es necesario centrar las posibilidades de su obtención, de acuerdo a la situación económica y financiera de la agencia en un corto plazo. Sin embargo, este análisis sirve como base para micro empresas que busquen el camino de la responsabilidad social como eje rector de sus operaciones y como fuente de reconocimiento nacional con miras al reconocimiento del mercado internacional.

Recomendación 11. El distintivo de Empresa Socialmente Responsable brinda una seguridad al consumidor que demanda productos y servicios de empresas responsables con el medio ambiente y la sociedad en general. Por eso, se recomienda a los lectores que requieran información sobre el distintivo, tomar en cuenta el capítulo tres de este trabajo, para analizar los requerimientos solicitados y enfatizar el análisis en las características particulares de la organización donde se pretende integrar.

Aportación para Futuros Estudios

En este trabajo se han determinado las características específicas de una agencia de viajes turoperadora cuyos elementos estructurales, administrativos y financieros se limitan al tamaño de una MIPYME turística mexicana, por este motivo, se recomienda analizar los datos aquí propuestos para tomarlos como base de análisis para futuros trabajos de investigación. Sin olvidar la temporalidad (2018-2019), la ubicación geográfica del mercado y la zona de operación de la agencia (Ciudad de México y Área Metropolitana).

Se recuerda que las limitantes espacio-temporales de este proyecto son un punto de partida para analizar la propuesta del Plan de Negocios. Estas características, son funcionales para la cimentación de una MIPYME turística cuyo objetivo a mediano o largo plazo se centre en la responsabilidad social empresarial.

Se recomienda tropicalizar el proyecto tomando en cuenta características del estudio de caso, el contexto histórico, sociocultural y geográfico. Además, el alcance del proyecto se enfoca en la propuesta de planes de acción, que requieren evaluarse a través de indicadores medibles no propuestos en este proyecto.

De manera general se recomienda establecer las limitantes de los propios estudios para ejemplificar con el análisis del Plan de Negocios de la Agencia México Nómada, esperando que la estructura y modelo de negocios aquí propuesto sirva como fundamento y antecedente de la aplicación de la responsabilidad social empresarial aplicada a MIPYMES turísticas mexicanas y en su defecto al sector servicios en general.

Glosario

- Branding Experiencial.

Construcción de la experiencia de marca en el medio digital para lograr la comunicación efectiva con los clientes.

- Cadena de Valor.

Conjunto de ítems que integran el valor final de un producto o servicio.

- Checklist.

Lista de tareas o artículos definida.

- Customer Journey.

Camino que sigue un cliente consumidor en su proceso de compra o consumo.

- Ecommerce.

Comercio electrónico.

- Focus Group.

Grupo focal. Método o forma de recolección de información en torno al servicio.

- Inbound Marketing.

Conjunto de técnicas de marketing que nos permiten atraer la atención de los clientes potenciales en medios digitales.

- Influencers.

Personas que a través de medios digitales influyen el consumo de las personas que las siguen.

- Mercado Dink.

Proveniente de las siglas inglesas double income; no kids (sueldo doble sin hijos).

- Mercado Millennial.

Personas nacidas entre el comienzo de la década de 1980 y el inicio de la década de 2000, con características de consumo definidas y familiarizados con el medio digital.

- Mercado Single

Personas solteras, económicamente activas y con disponibilidad de tiempo para viajar.

- Paradigmas de la Investigación.

Conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo "compartida" por un grupo de científicos que implica una metodología determinada (Alvira, 1982).

- Perfil de Turista.

Definición de las características socioculturales y geográficas del turista en estudio.

- Storytelling.

Contar una historia que genere valor en el servicio a través de la marca.

- Tropicalizar

Adaptar algo a las condiciones tipográficas requeridas.

Referencias

Arnal, J. (1992). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Labor.

Blanco López, P., Vasquez Solís, V., Reyes Agüero, J. A., & Guzmán Chávez, M. G. (2015). *Inventario de Recursos Turísticos como base para la Planificación Territorial en la Zona del Altiplano de San Luis Potosí*.

CEMEFI. (2019). *Convocatoria 2019 Distintivo ESR MIPYME*.

CEMEFI. (2019). *El Concepto de la Responsabilidad Social Empresarial*.

CONDUSEF. (2017). <http://www.condusef.gob.mx>. Recuperado el 7 de noviembre de 2017, de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>

Córdoba, M. N., & Monsalve, C. (s.f.). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*. Recuperado el 3 de diciembre de 2017, de http://2633518-0.web-hosting.es/blog/didact_mate/9.Tipos%20de%20Investigaci%C3%B3n.%20Predictiva%2C%20Proyectiva%2C%20Interactiva%2C%20Confirmatoria%20y%20Evaluativa.pdf

El Universal. (16 de diciembre de 2013). Sol y playa, turismo depredador. *Sol y playa, turismo depredador*.

INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf

Lieber, A. (2011). El plan para negocios sostenibles. *Exito Empresarial/No. 148*, 1-3.

Linares Cervantes, C., & Todd Sánchez, W. (2004). *Convenio de Cooperación Turística entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de*

la República Popular de China a Partir de la Comisión Binacional México-China 2004 . Obtenido de UDLAP Bibliotecas: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/linares_c_c/

Longenecker, J. G., Petty, W., Palich, L. E. & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. (Vol. 16a). (É. Jasso Hernán D´Borneville & M. E. Treviño Rosales, Trads.) Cengage Learning. Recuperado el 20 de 01 de 2018

M. Korres, G. (2007). The Role of Innovation Activities in Tourism and Regional Growth in Europe. *Munuch Personal RePEc Archive*

Martínez Corona, B. (2016). Género, empoderamiento y sustentabilidad: una experiencia de microempresa artesanal de mujeres indígenas. En V. Vázquez García , M. P. Castañeda Salgado, N. J. Cárcamo Toalá & A. Santos Tapia, *Géneto y medio ambiente en México* (págs. 109-111). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Mercado H., S. (2001). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Estrategias de Crecimiento*. Distrito Federal, México: Editorial PAC S.A. de C.V. Recuperado el 2018

México Nómada S.A. de C.V. (2018). *Informe de Costos*. Ciudad de México.

México Nómada S.A. de C.V. (Abril de 2019). *Documentos y recibos*. Ciudad de México.

México Nomada, S.A. de C.V. (2018). *Estados Financieros, ejercicio fiscal 2018*. México: Mimeo.

OMT. (Julio de 2012). *Turismo y Sostenibilidad*. Obtenido de Organización Mundial del Turismo: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismo_y_sostenibilidad_0.pdf

OMT. (2016). *El Sector Turístico y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Turismo responsable, un compromiso de todos*. Obtenido de UNWTO: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo_responsable_omt_pm_acc_20170126.pdf

ONU. (1987). *Informe Brundtland*.

Palomo González, M. A. (julio-septiembre de 2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, VIII(28), 25-28. Recuperado el 5 de noviembre de 2017

Poder Ejecutivo Federal. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*.

Repnik, S. (febrero de 2014). Case Studies og Innovation Activity in the Hotel Industry. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*(4). Recuperado el 31 de noviembre de 2017

Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Distrito Federal, México: Cengage Learning.

Ruiz Durante, C. (1995). *Economía de la Pequeña Empresa*. México: Ariel Divulgación.

Savia Profesional (2010). Diferencias entre el cliente. *Savia*, 39.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2019). *Permiso o Alta de Vehículos para la Operación de Servicio de Autotransporte Federal de Turismo*. Ciudad de México.