

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta para la Implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón

Informe del seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Estudiantes:

González Madriz Anadely

Montero Esquivel Elyin

Piedra León Nersy

Vargas Pereira Andrey

Villalobos Vásquez Vanesa

Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta para la Implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón

Informe final del seminario de graduación para ser sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Estudiantes:

González Madriz Anadely

Montero Esquivel Elyin

Piedra León Nersy

Vargas Pereira Andrey

Villalobos Vásquez Vanesa

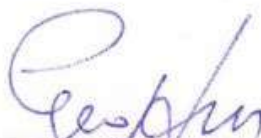
Campus Pérez Zeledón

2021

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 23 de agosto del 2021, en la ciudad de San Isidro de El General, Pérez Zeledón, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.



M.Sc. Geovanny Abarca Jiménez
Vicedecano, Sede Región Brunca



M.L. Joseph Montenegro Bonilla
Director Académico Campus Pérez Zeledón
Sede Región Brunca



Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Director de tesis, Sede Región Brunca

Mag. Yadir Castro Umaña
Lector interno

M.Sc Roger Zúñiga Castro
Lector externo

Dedicatorias

Dedico este trabajo a mis padres, Jenny Madriz y Luis Enrique González, que siempre han estado a mi lado y me motivan para seguir adelante y lograr el objetivo; a mis hermanos y a mi hijo Mateo, que son motivación en mi vida.

González Madriz Anadely

El presente trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera se lo dedico a Dios, a mi más grande amor: mi hijo, Leyfdan Daryan Picado Montero, porque pensando en un futuro para ambos, con poco en los bolsillos y con mucha ilusión, iniciamos esta carrera universitaria. Fuiste y eres el niño más comprensivo del mundo, espero con ansias algún día verte concluir tus estudios y cumplir tus sueños. Así mismo, a mi abuela Vera Violeta Esquivel García, mi madre Suan Vanesa Montero Esquivel y mi hermano Justin Ranzeth Vega Montero por cuidar de mi pequeño.

Montero Esquivel Elyin

Este trabajo se lo dedico a mis padres, Lilliana León y Ronny Piedra, por motivarme constantemente para alcanzar mis metas; a mi hermana Yuliana, a mis abuelos Isabel y Eduardo, y a un hombre muy especial en mi vida: Víctor Arias.

Piedra León Nersy

A mi esposa Gabriela y mi hija Lucía, que han tenido la paciencia y me han brindado el apoyo incondicional cada vez que lo he requerido.

Vargas Pereira Marco Andrey

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional; a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Villalobos Vásquez Vanesa

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por darme vida y sabiduría para poder lograr la meta y culminar este trabajo, a mis padres y a mi hijo Mateo, que han sido mi motivación y parte fundamental en todo lo que hago; a mis compañeros y a todas las personas que me brindaron apoyo durante todos los años de carrera universitaria.

González Madriz Anadely

Agradezco primeramente a Dios, que pesar de los retos que se han presentado a lo largo de este recorrido me ha brindado la oportunidad de crecer como persona y como profesional. A mi hijo Leyfdan Daryan Picado Montero, que siempre me ha brindado su apoyo y ha sido mi motivación más grande. Así mismo, a mi abuela Vera Esquivel García, mi madre Suan Montero Esquivel y mi hermano Justin Vega Montero, que se dieron a la tarea de cuidar a mi hijo para darme la oportunidad de desenvolverme académicamente. También a cada persona o profesor que haya hecho la diferencia en este ciclo.

Montero Esquivel Elyin

Quiero agradecer a Dios por darme vida y salud para poder culminar esta etapa universitaria.; a mis padres Lilliana León y Ronny Piedra por el apoyo incondicional que me brindaron en el transcurso de toda mi vida y en mi carrera universitaria, a mi hermana Yuliana, a mis abuelos Isabel y Eduardo, a mis compañeros de tesis, a los profesores que me han formado académicamente, y a Víctor Arias por haber llegado a mi vida.

Piedra León Nersy

Agradecimientos

Son muchas las personas que han aportado para culminar este objetivo, sin embargo, Dios ha sido el maestro que desarrolla cada etapa de mi vida en su tiempo. Agradezco también a cada profesor que me han formado académicamente y como persona.

Vargas Pereira Marco Andrey

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron. A mi hija por su paciencia y el tiempo que tuvo que compartir junto a mí, en medio de libros. A todos los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, me motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Nacional.

Villalobos Vásquez Vanesa

Tabla de Contenidos

Dedicatorias	iv
Agradecimientos.....	v
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	1
Capítulo I.....	3
1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1. Antecedentes del tema	4
1.2. Justificación	6
1.3. Descripción del Problema	8
1.4. Planteamiento del Problema.....	9
1.5. Objetivos del Proyecto.....	10
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	10
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	10
1.6. Modelo de Análisis.....	10
1.6.1. <i>Conceptualización e instrumentalización de la Variable Modelo de Negocios</i>	11
1.6.2. <i>Conceptualización e instrumentalización de la Variable Herramientas de planeación</i>	11
1.6.3. <i>Conceptualización e instrumentalización de la Variable Modelos de Negocios en Mipymes.</i>	12
1.6.4. <i>Conceptualización e instrumentalización de la Variable Estrategia Competitiva</i>	12
1.6.5. <i>Conceptualización e instrumentalización de la Variable Factores</i>	13
1.6.6. <i>Conceptualización e instrumentalización de la Variable Procesos</i>	13
1.6.7. <i>Conceptualización e instrumentalización de la Variable Documentación</i>	14
1.7. Alcances	14
1.8. Limitaciones.....	14
Capítulo II.....	15
2. Marco Teórico-Referencial.....	15
2.1. Marco Referencial.....	16
2.1.1. <i>Características del cantón de Pérez Zeledón</i>	16
2.1.2. <i>El desarrollo del parque empresarial de Costa Rica</i>	20
2.1.3. <i>Sector Turismo en Costa Rica y en la Unidad de Planeamiento del Pacífico Sur</i>	23

2.1.4. <i>El Sector Turismo en el cantón de Pérez Zeledón</i>	24
2.2. Marco teórico	25
2.2.1. <i>Modelos de negocios</i>	26
2.2.2. <i>Amenazas de los modelos de negocios</i>	41
2.2.3. <i>Problemas de los modelos de negocios</i>	42
2.2.4. <i>Planificación</i>	53
2.2.5. <i>Principios de la planeación</i>	55
2.2.6. <i>Estrategia</i>	56
2.2.7. <i>Planificación estratégica</i>	57
2.2.8. <i>Etapas del proceso de planeación estratégica</i>	60
2.2.9. <i>Estrategias genéricas de Porter</i>	62
2.2.10. <i>Tipos de estrategias de negocios según Stutely</i>	63
2.2.11. <i>Herramientas para la implementación de la estrategia</i>	65
2.2.12. <i>Concepto de plan de negocio</i>	72
2.2.13. <i>Fases del Plan de Negocios</i>	73
Capítulo III	76
3. Marco Metodológico	76
3.1. Enfoque de la Investigación.....	77
3.1.1. <i>Enfoque cuantitativo</i>	77
3.1.2. <i>Enfoque cualitativo</i>	78
3.2. Tipo de Estudio.....	80
3.2.1. <i>Descriptivo</i>	80
3.2.2. <i>Correlacional</i>	81
3.3. Población	82
3.4. Instrumentos	83
3.4.1. <i>Cuestionario</i>	83
3.4.2. <i>Encuesta</i>	84
3.5. Fuentes de información	85
3.5.1. <i>Primarias</i>	85
3.5.2. <i>Secundarias</i>	85
Capítulo IV	86
4. Análisis e Interpretación de la Información	86
4.1. Modelos y herramientas de negocios	87
4.1.1. <i>Modelos de negocios más utilizados</i>	88
4.1.2. <i>Herramientas para la implementación de la estrategia</i>	90

4.2.	Modelos de Negocios	92
4.3.	Herramientas de planeación	100
4.4.	Estrategias empresariales utilizadas por las Mipymes del Sector Turismo del cantón de Pérez Zeledón.....	105
4.5.	Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias empresariales por parte de las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.....	110
4.6.	Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las Mipymes del sector turismo en el Cantón de Pérez Zeledón.	114
4.7.	Documentación por parte de las Mipymes del Sector Turismo del cantón de Pérez Zeledón de los procesos que desarrollan.....	118
Capítulo V		122
Propuesta de Modelo.....		122
5.1.	Aspectos generales	123
5.2.	Datos de la empresa.....	123
5.3.	Estructura Interna de la Empresa	125
5.4.	Diagnóstico de Entornos.....	129
5.4.1.	PESTEL.....	129
5.4.2.	FODA	131
5.4.3.	MECA.....	133
5.5.	Estrategias Genéricas de Porter	134
5.6.	Lienzo Canvas	136
5.7.	Objetivos estratégicos de la empresa.....	140
Capítulo VI		142
6. Conclusiones y Recomendaciones.....		142
6.1.	Conclusiones	143
6.2.	Recomendaciones.....	145
Referencias.....		147
Anexo		155

Índice de Tablas

Tabla 1 Modelo de análisis	13
Tabla 2 Distribución poblacional del cantón de Pérez Zeledón	17
Tabla 3 Característica por Fuerza de Trabajo	18
Tabla 4 Crecimiento del parque empresarial Mipymes en Costa Rica	23
Tabla 5: Interrogantes que cada emprendedor debe plantearse	33
Tabla 6 Planes por Nivel.....	72
Tabla 7 Modelos de negocios.....	89
Tabla 8 Herramientas para la implementación de estrategia.....	90
Tabla 9 Base para la interpretación de las variables de estudio.....	91
Tabla 10 Base para la interpretación de las variables de estudio.....	91
Tabla 11 Comparativa entre el conocimiento e importancia brindada por el tipo de empresas a los modelos o planes de negocios.	95
Tabla 12 Comparativa con respecto al tipo de empresa.....	99
Tabla 13 Comparativa entre la utilización de herramientas y el grado académico	102
Tabla 14 Comparativa entre la importancia de los planes y la disposición de invertir por tipo de empresa	116
Tabla 15 Herramienta Meca	133

Índice de Figuras

Figura 1 Distribución de Sectores para el 2017	22
Figura 2 Conocimiento sobre Modelos o Planes de negocios.....	92
Figura 3 Importancia que se le da a los planes de negocio para lograr una mayor competitividad	93
Figura 4 Planteamiento de forma escrita y sistemática de un plan o modelo de negocios	94
Figura 5 Posible implementación de un modelo o plan de negocios.....	96
Figura 6 Disposición de iniciar un proceso de planeamiento que lleve a la implementación de un Modelo o plan de negocios	97
Figura 7 Impacto gerencial de un proceso de planeamiento estratégico para una Mipymes del sector turismo.....	98
Figura 8 Conocimiento sobre las herramientas para construir un plan de negocios	100
Figura 9 Herramientas de diagnóstico y planeación que han utilizado la Mipymes	101
Figura 10 Grado de conocimiento de los elementos que se consideran al inicio de un proceso de planificación.....	103
Figura 11 Grado de conocimiento de los factores que se consideran al inicio de un proceso de planificación.....	104
Figura 12 Grado de conocimiento de los factores que se consideran al inicio de un proceso de planificación.....	105
Figura 13 Estrategias Genéricas utilizadas por las Mipymes	106
Figura 14 Existencia de estrategia definida para competir.....	107
Figura 15 Recepción de Capacitación	108
Figura 16 Tiempo anual invertido en capacitar al personal para el desarrollo e implementación de la estrategia.....	109
Figura 17 Grado de implementación o ejecución de estrategias que utiliza la empresa	110
Figura 18 Conocimiento de estrategias usadas por la competencia.....	111
Figura 19 Grado de acuerdo de las Mipymes del Sector Turismo en las siguientes afirmaciones en relación con sus competidores.....	112
Figura 20 Grado de acuerdo de las Mipymes con las siguientes afirmaciones respecto al sector Turismo	113
Figura 21 Importancia del involucramiento de todo el personal en la elaboración e implementación de un plan de negocios	114
Figura 22 Disponibilidad para invertir en una capacitación para los colaboradores en el tema de plan o modelo de negocios	115
Figura 23 Cantidad de análisis que se realiza a la competencia a la hora de efectuar una estrategia ..	117
Figura 24 Grado de documentación de los procesos productivos y administrativos	118

Figura 25 Importancia que se le brinda a las herramientas de control de tiempos en cada uno de los procesos que se desarrollan.	119
Figura 26 Grado de importancia que se le da a la realización de innovaciones en los dos últimos años	120
Figura 27 Grado de interés en participar en talleres informativos de Modelos de Negocios.....	121
Figura 28 Modelo de negocios para empresas del sector turismo	125
Figura 29 Misión.....	126
Figura 30 Visión	127
Figura 31 Valores.....	128
Figura 32 Ejemplo Análisis PESTAL	130
Figura 33 Ejemplo FODA	132
Figura 34 Ejemplo MECA.....	134
Figura 35 Estrategias genéricas de Porter	135
Figura 36 <i>Lienzo Canvas</i>	137
Figura 37 Objetivos estratégicos de la empresa	141

Abreviaturas

ASP:	Área Silvestre Protegida.
BSC:	Balance Scorecard.
CSNE:	Concesión de Servicios No Esenciales.
DIMEX:	Documento de Identificación Migratorio para Extranjeros.
ICT:	Instituto Costarricense de Turismo.
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censo.
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
Mipymes:	Micro, pequeñas y medianas empresas.
NITE:	Número de Identificación Tributario Especial.
OBS:	O Business School.
OIT:	Organización Internacional de Trabajo.
OMT:	Organización Mundial del Turismo.
PERT:	Program Evaluation Review Technique (Técnicas de Revisión y Evaluación de Programas).
Pymes:	Pequeñas y medianas empresas.
S.A:	Sociedad Anónima.
S.C:	Sociedad en nombre colectivo.
SINAC:	Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
SRL:	Sociedad de Responsabilidad Limitada.
TICs:	Tecnologías de la Información y Comunicación.
TIR:	Tasa Interna de Retorno.
VAN:	Valor Actual Neto.

Resumen Ejecutivo

Costa Rica es considerado el país con mayor densidad de biodiversidad gracias a que posee gran variedad de ecosistemas, selvas tropicales, manglares, costas tanto en el Mar Caribe como en el Pacífico, animales endémicos, volcanes, etc. Por ello se ha vuelto un destino turístico en auge, ya que según datos del Instituto Costarricense de Turismo desde el 2015 – 2019 el ingreso de turistas al país se ha ido incrementando con los años. Evidencia de esto es el ingreso de 1,8 millones de turistas en el 2015, para el año 2018 se recibió 2,3 millones y para el 2019 arribaron 3,1 millones (Lyonnet, 2020). A raíz de tales movimientos, han surgido Mipymes en sector de hoteles que no solo ofrecen alojamiento a los huéspedes, sino una gama de experiencias en cuanto a temática del lugar, explotando al máximo la riqueza natural del país. Estos emprendimientos están clasificados en el sector servicios, precisamente uno de los más desarrollados del país, que contribuyen económicamente y brindan empleo a los ciudadanos.

Sin embargo, existe una gran competencia y desafíos que amenazan su existencia, y en consecuencia el presente trabajo en calidad de seminario consiste en analizar la “Propuesta para la Implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micros, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón”.

Dicho proyecto se enfoca en esta localización geográfica debido a los siguientes motivos: primero, la sede universitaria se ubica en esta zona. Es de conocimiento general que las universidades estatales se caracterizan por el desarrollo y motivación para la investigación. En segundo lugar, el sector de servicios como tal es uno de los más desarrollados en Costa Rica, cubriendo y predominando a los otros sectores con un 62,2% según datos del MEIC. La tercera razón tiene su origen en la cantidad de Mipymes que hay en este sector del país y el impacto que generan en la economía.

El objetivo principal de este proyecto es brindar una propuesta de un modelo de plan de negocio que se pueda adaptar a los requerimientos del negocio, para lo cual fue

creado un instrumento con diferentes herramientas que les permiten a los usuarios disponer de un modelo básico para gestionar lineamientos estratégicos como su misión, visión, valores, incluso hasta tener un conocimiento tanto a nivel interno como externo de sus necesidades, como lo son el FODA y PESTEL. Con esto lograrán impulsar sus virtudes y erradicar sus debilidades.

Otros objetivos son: conocer la importancia que las Mipymes de este sector tienen en cuanto a los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios, verificar si cuentan con modelos o estrategias empresariales e identificar factores que influyen en su elaboración e implementación.

Como resultado de lo expuesto anteriormente, se determinó que la herramienta FODA es la más conocida y levemente utilizada. También se reveló que existe una minoría de empresas que no cuentan con modelos de negocios ni estrategias empresariales, tampoco existía documentación alguna de los procesos generales de las actividades, lo que los somete a una situación desfavorable de la cual necesitan percatarse para poder actuar y tomar decisiones que puedan marcar la diferencia en el futuro del negocio y de sus colaboradores.

Introducción

Para la elaboración de la propuesta de este documento, la cual consiste en la implementación de un modelo de negocios en las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, fue necesario realizar una serie de análisis investigativos para conocer la situación actual de los emprendedores en cuanto a su conocimiento en modelos de negocios y si se estaban aplicando o no en sus empresas. Posteriormente, se busca brindar una propuesta de ejecución que le facilite herramientas eficientes para llevar a cabo su administración. Debido a los motivos mencionados este trabajo consta de seis capítulos, que se detallan de la siguiente manera:

En el capítulo I se describe el planteamiento del problema, el cual consiste en la necesidad de crear e implementar modelos de negocios en las Mipymes del sector turismo en el Cantón de Pérez Zeledón. Figura también en este apartado los antecedentes, los objetivos, el modelo de análisis, los alcances y las limitaciones que se presentan. Estos se deben principalmente a la crisis sanitaria por la pandemia de Covid-19, que obligó al mercado de servicios no esenciales a suspender sus actividades por un largo periodo de tiempo, lo cual nos impidió en este trabajo seguir con las entrevistas presenciales. En respuesta a dicha restricción, se aplicó un cuestionario vía correo electrónico y se efectuaron llamadas telefónicas para la recolección de datos.

En el capítulo II se realiza el análisis documental referente a los tipos de modelos de negocios que existen, como modelo de negocios Canvas, modelo STOF, modelo P2P, modelo de pago por anfitrión, modelo de pago por los alojados, modelo comisionado mixto, modelo sin ánimo de lucro. De igual forma, se estipula la definición de estrategias y se detallan las herramientas que facilitan las gestiones de las Mipymes, las cuales son: lienzo Canvas, método PERT, método de Gantt, cuadro de mando integral, análisis PESTAL, mapa estratégico, análisis de brechas, herramienta CAME y los beneficios de los planes de negocios. Adicionalmente, se detallan las características del cantón de Pérez Zeledón.

En el capítulo III se abarca el enfoque de la investigación, el cual se basa en un enfoque cuantitativo-cualitativo y se especifica también el tipo de estudio. La población de la investigación en análisis son las Mipymes del sector turismo, debido a la emergencia nacional del Covid-19 se dio el cierre de algunas, lo cual impidió abarcarlas en su totalidad. Se logró contactar a veintinueve empresas a través de vía telefónica y correo electrónico estableciéndose así una muestra a conveniencia, para analizar la importancia que las Mipymes del sector turismo en el Cantón de Pérez Zeledón le brindan a los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios.

En el capítulo IV se ejecuta el análisis e interpretación de la información, con el fin de dar razón al problema planteado en este trabajo de investigación mediante el instrumento aplicado. Se investiga sobre el conocimiento sobre la importancia de los planes de negocios, así como la disposición en la implementación de un modelo de negocios. Además de las herramientas del mercado como lo son FODA, Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, Análisis de Brechas y Análisis PESTAL; también se estudia las estrategias empresariales como Diferenciación, Enfoque y Liderazgo en costos. Por otra parte, se investiga los factores que influyen en la elaboración de planes de negocios, como lo es el factor humano en capacitación, el tiempo que invierten en el personal, así como su importancia en involucramiento en la gestión empresarial. Por último, en este capítulo se estudia la importancia que le dan los empresarios a la documentación de procesos, así como la existencia y la aplicación de esta.

En el capítulo V se llega a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación y, por último, se encuentra el capítulo VI, que contiene la propuesta del modelo de negocios en las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, así como su estructura, diagnóstico y herramientas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado y mejorar sus niveles de competitividad.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes del tema

La población mundial, según la media que ofrece la oficina de censo de los Estados Unidos para el 2019 en el informe demográfico de las Naciones Unidas, es de 7.500 millones de personas, de las cuales la Organización Mundial de Turismo (OMT) ha registrado aproximadamente 1.400 millones que están moviéndose por cuestiones turísticas (2019). Algunos países se destacan por tener un mayor nivel de visitación, debido a sus particulares atractivos, por lo cual son más conocidos como destinos turísticos a nivel mundial.

Por ello las organizaciones que se dedican al sector turístico enfrentan grandes desafíos empresariales ante mercados sumamente competitivos y empresas que se adaptan rápidamente a los vertiginosos cambios que trae consigo la globalización. Estas han logrado un mayor auge al contar con herramientas que permiten una mejor toma de decisiones en el manejo de la empresa, para así generar ventajas competitivas que tracen una nueva ruta diferenciada hacia el éxito.

Según Osterwalder y Pigneur (2010) las empresas deberían tener una estrategia de negocio que brinde algo más que un producto terminado. Esto permite fortalecer las bases de la organización mediante un modelo de creación de valor, buscando una mejora continua con la intención de ser competitiva en el tiempo. Se logra así que cada colaborador, sin importar el área que pertenezca, comprenda el concepto de la estrategia de generación de dicho valor.

Una mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) carecen de formación en cuanto a la dirección de empresas, por lo que su permanencia en el mercado se ve amenazada. Así lo describen Molina, Armenteros, Plascencia, Barquero y Martínez (2014), los cuales arguyen que la gestión empresarial de las Mipymes escasea de fundamentos a nivel de estrategia, procesos operativos y desarrollo comercial. Por lo tanto, las susodichas se quedan resagadas en cuanto a competitividad, lo cual se ve reflejado en que más de un 50% de las organizaciones dejan de funcionar en los primeros años de vida. Una gestión empresarial incorrecta provoca una serie de problemas que impactan en la economía, afectando la oferta de

empleo, el flujo de ingreso económico y una reducción en la oferta de productos y servicios.

Se recurrió a la búsqueda de estudios sobre el tema, sea en el ámbito nacional o internacional, para contar con mayores fundamentos para el presente trabajo investigativo. Uno de ellos es el realizado por la Fundación Andanatura (2014), que permite visualizar la aplicación de los modelos de negocios en el sector de turismo rural. Su finalidad es brindar herramientas de innovación que permita a las empresas ya existentes ser cada vez más competitivas y de igual manera a las que estén por iniciar, que puedan contar con buenas bases para el desarrollo del modelo.

Como resultado del estudio antes mencionado, se evidencia que la implementación de un modelo de negocio no debe verse como un gasto, como una mala utilización de los recursos, de acuerdo a la teoría económica, siempre serán escasos. Por el contrario, los empresarios deben ver en el desarrollo de un modelo de negocio una estrategia gerencial que les permitirá aprovechar de manera más eficiente esos limitados recursos, y como un medio para incrementar el valor agregado y así llegar a ofrecer no solo un producto terminado, sino que junto a este el cliente pueda recibir una verdadera experiencia que le genere mayor satisfacción.

Martínez (2014) desarrolla algunos de los aspectos más relevantes sobre los modelos de negocios, como lo son: sus características, el desarrollo del concepto de este, la importancia de mantenerse en constante cambio y una mejora continua con el paso de los años. Dentro de las conclusiones más relevantes que produjo este estudio se determina el modelo de negocios como una ventaja competitiva, la cual crea valor adicional a la gestión y desarrollo empresarial. Este trabajo contiene un material que contribuye a las variables del seminario en sector turismo, tanto en la importancia que se implemente un modelo de negocio en las organizaciones, así como los factores que influyen en la elaboración e implementación de éste, no precisamente en turismo, pero sí en general. Esto sirve como una guía para elaboración documental del seminario.

Guevara y Ruiz (2013), luego de definir el concepto de turismo, consideran necesario realizar dos definiciones más:

La primera, turismo de pequeña escala: que comprende aquellas actividades turísticas desarrolladas por micro, pequeñas y medianas empresas, donde el turismo rural comunitario es una actividad de este tipo. La segunda, turismo sostenible: donde se refiere a la interacción balanceada en el uso apropiado de recursos naturales, culturales y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales que además contribuya al desarrollo nacional (p.40).

El diagnóstico realizado por los autores recién citados es un insumo privilegiado para que las Mipymes del sector turismo puedan desarrollar mejores modelos de negocios que les permitan ser cada vez más competitiva y eficientes, para lograr insertarse o bien consolidarse en un mundo de los negocios cada vez más exigente, pero sin descuidar la búsqueda del necesario equilibrio entre la naturaleza y el ser humano.

A nivel nacional, las Mipymes cumplen una función fundamental en el desarrollo económico, pues contribuyen al sostenimiento de las familias de escasos recursos. Pero, para lograr tal cometido de mejor manera requieren incorporar a su gestión la competitividad, la innovación y adaptación al entorno empresarial.

1.2. Justificación

En esta investigación se pretende conocer la importancia que las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón tienen en cuanto a los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios, específicamente las Mipymes con servicios turísticos de hospedaje. Además, se buscará facilitar herramientas efectivas para transformar sus fortalezas en oportunidades de crecimiento y desarrollo que impacten en la economía del cantón.

Los clientes representan un factor esencial para la existencia de las Mipymes, por ello la empresa busca aumentar su satisfacción, así como solventar sus necesidades. Agrupándolos según sus necesidades y hábitos de consumo comunes, la empresa puede diseñar un modelo de negocio donde se tenga conocimiento a cuáles consumidores se van a dirigir y cuáles no van a ser tomados en cuenta como parte del mercado de la empresa. Un modelo de negocio está conformado por una serie de

factores que interactúan entre sí, como lo son: mercado, la industria, las tendencias y las fuerzas macroeconómicas. Se requiere de un estudio exhaustivo de cada una de ellas para elegir la estrategia más adecuada que permita hacerle frente a un futuro incierto, de constante evolución y altamente complejo.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) (2019) ha identificado algunas de las deficiencias de las Mipymes en el manejo de estrategias para la adecuada gestión empresarial y por ello ha trabajado, junto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en la elaboración de un manual para los emprendedores en el país donde se indica lo siguiente:

El documento busca que, si una persona quiere emprender en el país, tenga clara la ruta a seguir, tanto a nivel de diseño de la propuesta de valor, como en materia de formalización y escalabilidad de su idea de negocio. Esta valiosa herramienta ya ha sido presentada a algunas instancias del ecosistema con el fin de validar sus contenidos y ampliar algún otro. Posteriormente, será presentado a personas emprendedoras y al público en general (p.62).

Más de un 70% de las empresas no realizan la gestión estratégica o lo hacen de forma parcial. Este resultado refleja la situación que tienen las organizaciones en su parte administrativa, donde no tener claro sus objetivos en el corto y mediano plazo puede repercutir con un impacto negativo ante un mercado amplio y dinámico (Monge, 2018).

En el estudio situacional de las Pymes en el país elaborado por el MEIC (2019) se citan algunos datos proporcionados por el Banco Central de Costa Rica (BCCR) sobre la participación de las Pymes en la generación de empleo. Ahí se puede leer:

Las empresas pymes para el año 2017 concentraron el 33.0% del total del empleo, distribuido de la siguiente forma: las microempresas con 10.2%, las pequeñas empresas con 11.2% y las medianas empresas con 11.7%. De acuerdo con los datos analizados, San José, Alajuela, Heredia y Cartago son las provincias en donde mayoritariamente se genera el empleo de las unidades productivas de menor tamaño (p.5-6).

En los espacios rurales del país, especialmente en zonas costeras o cercanas a las áreas de alto valor ecológico, se desarrolla el sector terciario de la economía nacional (del que forma parte el turismo), el cual es una fuente generadora de empleo. Sin embargo, una de las limitaciones que presentan las Mipymes es la falta de preparación técnica, la falta de un lenguaje común en tipos de modelos de negocios. Sin contar con un documento de guía para llevar a cabo las diferentes áreas de una empresa, estas terminan gestionando sus actividades de manera empírica e implementando acciones que observan en la competencia. Por este motivo la utilización de un modelo de negocios permite desafiar los viejos modelos y normas de actuación para crear sus propias estrategias que generen valor para sus clientes y posibiliten a la empresa percibir ingresos rentables para permanecer en el mercado.

Por las razones expuestas, es importante que las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón evalúen la necesidad de implementar modelos de negocios, siendo este un sistema compuesto que afecta de forma holística, no lineal. Deben tener la capacidad de desarrollar una guía en los procesos sustantivos, que al mismo tiempo les permita crear estrategias innovadoras, adaptadas a la globalización, para brindar mejores servicios y productos a sus clientes.

1.3. Descripción del Problema

Debido al crecimiento y el entorno competitivo de las empresas, sin importar el tamaño que estas tengan, existe la necesidad de generar modelos y planes de negocios. Si estas no optan por mostrar distinción alguna o un plan a seguir durante su trayectoria de vida, la probabilidad de que sobrevivan es prácticamente nula. En la actualidad muy pocas compañías tienen como práctica el desarrollo de estos instrumentos gerenciales y, menos aún, llevarlos a la práctica. Las microempresas en su mayoría son empíricas y atendidas por los propietarios o los familiares, por ello en estas organizaciones se debe crear un modelo adecuado para sus necesidades, analizando la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales en las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón. Debe determinarse la existencia y el conocimiento que tienen de un modelo de negocios

como documento escrito, sustentado técnicamente, que detalle los procesos sustantivos de la labor que realiza la empresa y cómo estos planes son puestos en práctica.

1.4. Planteamiento del Problema

¿Cuál es el grado de implementación de los modelos de negocios funcionales en las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón que les permitan ser competitivas?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las herramientas o modelos existentes que se disponen para la elaboración e implementación de un modelo de negocios en las empresas del sector Turismo?
- ¿Cuentan las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón con un modelo de negocios y estrategias empresariales?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Cuál es el grado de identificación y documentación las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización?
- ¿Qué disposición tendrían las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, para el desarrollo y aplicación de una propuesta de modelo de negocios?
- ¿Qué ventaja competitiva podría ofrecer un modelo de negocios a las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón?

1.5. Objetivos del Proyecto

1.5.1. Objetivo General

Realizar una propuesta para la implementación de modelos de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón durante el I semestre del año 2020.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir las herramientas y metodologías más utilizadas para implementar modelos de negocios en las empresas del sector turismo.
- Conocer si las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios y estrategias empresariales.
- Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.
- Analizar si las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Proponer un modelo de negocios para las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.

1.6. Modelo de Análisis

En este apartado se deben identificar con claridad las variables a estudiar, o las categorías de análisis, las cuales están dadas por los objetivos que se han establecido para la elaboración de esta investigación.

Para el primer objetivo se establece la descripción de las herramientas y modelos más utilizados para implementar modelos de negocios en las empresas del sector turismo,

por lo que se determinan como variables: modelo de negocios y herramientas de planeación.

1.6.1. Conceptualización e instrumentalización de la Variable Modelo de Negocios

Según Osterwalder y Pigneur (2010) “un modelo de negocio se describe como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, también lo definen como una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (p. 14-15).

Esta variable será instrumentalizada mediante un análisis documental de fuentes secundarias, como lo son libros, revistas, estudios, informes de internet o físicos, con juicios de escritores o expertos en modelo de negocios de los cuales se puede obtener datos confiables sobre el tema de investigación. Estos generan soporte al presente trabajo realizado.

1.6.2. Conceptualización e instrumentalización de la Variable Herramientas de planeación

Las herramientas de planeación tienden a facilitar el trabajo al administrador en la toma de decisiones, aumentando su desempeño de labor, tomando la alternativa más adecuada de acuerdo a la situación presentada. Estas herramientas se pueden utilizar en cualquier tipo de proyecto dando así una base sólida para quien las use. (Wershin Group, 2012).

De igual forma, esta variable será instrumentalizada mediante un análisis documental de fuentes secundarias, de manera que los aportes citados de los autores de libros, revistas, informes en internet nos generan gran valor a la investigación, ya que sus escritos son respaldados por expertos en el tema de planes o modelo de negocios. También la instrumentalización será basada en el módulo número dos del Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios.

1.6.3. Conceptualización e instrumentalización de la Variable Modelos de Negocios en Mipymes.

Puhakainen y Malinen (2009)

Señalan como un factor clave que las personas que trabajan en el campo de desarrollo de las Mipymes - ya sean profesionales, educadores, responsables políticos e investigadores -tengan conocimientos precisos acerca de los modelos de negocio. Agregan que los modelos de negocios pueden ser herramientas valiosas para la planificación y la comunicación de lo que el negocio trata, configurando las actividades y recursos clave de tal manera que permitan la creación y agregación de valor (p. 39).

Esta variable será instrumentalizada mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a las fuentes primarias, las cuales son los propietarios o administradores de las Mipymes del sector turismo con servicio de hotelería ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón. De ellos se puede obtener datos confiables sobre el tema de investigación que generan soporte a este trabajo realizado. La instrumentalización será basada en el módulo número uno del Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios.

1.6.4. Conceptualización e instrumentalización de la Variable Estrategia Competitiva

Según la O Business School (OBS) una estrategia competitiva es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades. Sorteando los riesgos y amenazas existentes, le permite crear una ventaja competitiva sostenible que le ayude a posicionarse en el mercado (2019).

El objetivo último de la estrategia competitiva es dejar atrás a los rivales de la industria, sentando las bases para un futuro empresarial próspero donde la atracción y retención de clientes no sean un problema. Esta variable será instrumentalizada mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a las fuentes primarias, las cuales son los

propietarios o administradores de las Mipymes del sector turismo con servicio de hotelería ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón. De ellos se pueden obtener datos confiables sobre el tema de investigación que generan soporte a este trabajo realizado. La instrumentalización será basada en el módulo número uno y tres del Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios.

1.6.5. Conceptualización e instrumentalización de la Variable Factores

El factor es definido como el elemento condicionante que contribuye a lograr un resultado, según el Diccionario de la lengua española (2005).

Esta variable será instrumentalizada mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a las fuentes primarias, las cuales son los propietarios o administradores de las Mipymes del sector turismo con servicio de hotelería ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón. De ellos se pueden obtener datos confiables sobre el tema de investigación que generan soporte a este trabajo realizado. La instrumentalización será basada en el módulo número cuatro del Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios

1.6.6. Conceptualización e instrumentalización de la Variable Procesos

Según Harrington (1997) el proceso es un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes.

Esta variable será instrumentalizada mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a las fuentes primarias las cuales son los propietarios o administradores de las Mipymes del sector turismo con servicio de hotelería ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón. De ellos se pueden obtener datos confiables sobre el tema de investigación que generan soporte a este trabajo realizado. La instrumentalización será basada en el módulo número cinco del Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios

1.6.7. Conceptualización e instrumentalización de la Variable Documentación

La documentación es un proceso compuesto de varias actividades, a saber:

- a. Determinar qué información es necesaria e identificar los medios para conseguirla.
- b. Registrar la información descubierta y almacenarla en los contenidos apropiados (llamados documentos) o reunir los documentos ya existentes que contienen la información necesaria.
- c. Organizar los documentos para hacerlos más accesibles.
- d. Transmitir realmente los documentos al usuario que necesita la información.

De acuerdo con Guzmán y Verstappen (2002) “la documentación podría corresponder igualmente a una parte específica de este proceso. De esta manera, la documentación podría significar el acto de registrar la información, o el acto de reunir u organizar los documentos” (p. 7).

Esta variable será instrumentalizada mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a las fuentes primarias, las cuales son los propietarios o administradores de las Mipymes del sector turismo con servicio de hotelería ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón. De ellos se pueden obtener datos confiables sobre el tema de investigación que generan soporte a este trabajo realizado. La instrumentalización será basada en el módulo número cinco del Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios.

Tabla 1 Modelo de análisis

Objetivo	Variable	Concepto	Instrumentos	Fuentes de Información
Describir las herramientas y metodologías más utilizadas para implementar modelos de negocios en las empresas del sector turismo.	Modelo de negocios	Un modelo de negocio se describe como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.	Cuestionarios y entrevistas. Documentación.	Se utilizan las fuentes secundarias para realizar un análisis documental e instrumentos de evaluación como cuestionarios.
	Herramientas de Planeación	Impulsan al administrador a tomar buenas decisiones y aumentan su desempeño, ya que marcan una hoja de ruta mediante un plan de acción que ayuda a cumplir los objetivos.		
Conocer si las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios y estrategias empresariales	Los modelos de negocios en Mipymes	En la revista Modelo de Negocio de la Mipymes (2014) Puhakainen y Malinen (2009) mencionan la importancia que las personas relacionadas con el desarrollo de las Mipyme tengan conocimientos acerca de los modelos de negocio. Puesto que estos modelos pueden ser herramientas de planificación que contienen información relevante de la empresa, para poner en marcha actividades y recursos para creación y entrega de valor.	Cuestionarios y entrevistas	Como instrumentos de evaluación se recurrirá a cuestionarios y entrevistas, aplicados a las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón.
	Las estrategias competitivas.	El plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, disminuir los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado.	Cuestionarios y entrevistas.	
Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón	Los factores que influyen a la Mipymes	El factor es definido como el elemento, condicionante que contribuye a lograr un resultado según el diccionario de la lengua española.	Cuestionarios y entrevistas.	Instrumentos de evaluación cuestionarios y entrevistas, aplicados a las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón.
Analizar si las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización	Los procesos	El proceso es un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes.	Cuestionarios y entrevistas.	Instrumentos de evaluación cuestionarios y entrevistas, aplicados a las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón.
	La documentación	La documentación podría significar el acto de registrar la información, o el acto de reunir u organizar los documentos.	Cuestionarios y entrevistas.	

Nota: Elaboración propia.

1.7. Alcances

Con el desarrollo del seminario de investigación se pretende realizar una propuesta de un modelo de negocio práctico que sea apto para su aplicación y fácil utilización en las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón que están enfocadas directamente al área de hotelería y restaurantes.

Al realizar esta investigación se brinda a la universidad la posibilidad de obtener una información actualizada sobre la utilización y aplicación de los modelos de negocios de las Mipymes ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón y que están dirigidas al sector turismo.

Además, el seminario pretende mostrar la importancia que las Mipymes del cantón le brindan a los modelos de negocios en su gestión diaria y si estas aplican algún tipo de modelo que se adecue a su forma de trabajar que les permita conocer y medir sus rendimientos para una mejora continua.

1.8. Limitaciones

La principal limitación que se experimentó en el desarrollo de la investigación fue la declaratoria de emergencia nacional por la pandemia del COVID-19, que llevó a las autoridades de salud a decretar el cierre de una importante cantidad de empresas de servicios no esenciales, entre ellas se vieron afectadas las del sector turístico. Ello causó que las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón, a las cuales iba dirigida la investigación, cerraran sus actividades. No obstante, conforme se dio la reapertura del comercio, se dispuso de unas pocas empresas a las que se podía tener acceso, por lo que se tomó la determinación de aplicar el cuestionario vía correo electrónico y realizar llamadas telefónicas. Sin embargo, aun cuando se intentó realizar la recolección de información por diferentes medios, de las Mipymes que se había determinado inicialmente investigar, se obtuvo la participación de 29 empresas estableciéndose así una muestra de conveniencia.

Capítulo II

Marco Teórico-Referencial

2.1. Marco Referencial

2.1.1. Características del cantón de Pérez Zeledón

A finales del siglo XIX, entre 1870 y 1899, ya había varias familias habitando en el Valle de El General. Fue a partir de 1900 que se poblaron los primeros caseríos conocidos como El General y Palmares, luego Rivas y Ureña; este último creció rápidamente, sobre todo a partir de 1911. Durante la administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, se construyeron los refugios de Ojo de Agua, el Cerro de la Muerte y el de División, que tanto sirvieron a los pioneros y fundadores de Pérez Zeledón en años posteriores (MPZ, párr. 1).

Con el beneficio de los refugios y el servicio de Cabotaje, que llegaba a Dominical y a playa Uvita, se favoreció la movilización de personas al centro del país y viceversa. De igual modo, el llevar y traer cultivos, productos y artículos de urgente necesidad incrementó el atractivo de la zona y, claro, la afluencia de nuevos habitantes fue mayor (Marín y Elizondo, 2016).

Ya para la segunda Administración de Don Ricardo Jiménez Oreamuno arribaron al Valle de El General los primeros maestros pagados por el Estado: nueve mujeres y dos hombres que se distribuyeron en las pocas poblaciones existentes.

Con este despertar educacional, bajo la guía y dirección del sacerdote Federico Maubach y los maestros Gustavo Meza y Enrique Táuler, los habitantes de entonces comenzaron un movimiento para convencer a los doteños para aceptar la separación, lo que llevó a la fundación del cantón número diecinueve de la provincia de San José. Con el Decreto treinta y uno del 9 de octubre de 1931, con los distritos territorial-administrativos de: 1. Ureña (cabecera), 2. El General, 3. Daniel Flores y 4. Rivas, se le designó al territorio el nombre de Pérez Zeledón, personaje reconocido por la historia costarricense como uno de sus grandes hombres (Marín y Elizondo, 2016).

Luego, con la llegada de la oficina de radios nacionales, servicio de correos y el servicio de aviación, además de la obra mayor de la construcción de la carretera interamericana (1936,1945), el desarrollo fue realmente notable y el cantón empezó a recibir habitantes de casi todas las regiones del país, especialmente de maestros que lucharon junto con los pueblos por un mayor progreso y bienestar (López, 2020).

Pérez Zeledón pertenece a la provincia de San José, con una representación porcentual de 38,42%, en la cual cuenta con una extensión de 1.905,51 kilómetros cuadrados. Cuenta con una población de 134.534 personas y una densidad de 70,05 habitantes por kilómetro cuadrado. Sus distritos son los siguientes:

Tabla 2 *Distribución poblacional del cantón de Pérez Zeledón*

Distrito	Extensión	Población 2011	Proyección población 2016
San Isidro de El General	196,89	45.327	47.680
General	78,9	6.373	6.800
Daniel Flores	62,11	33.537	35.063
Rivas	303,85	6.591	7.234
San Pedro	209,31	9.102	9.606
Platanares	90,13	7.203	7.558
Pejibaye	206,10	7.995	8.276
Cajón	118,15	8.542	9.089
Barú	189,08	2.393	2.800
Río Nuevo	240,1	3.061	3.403
Páramo	206,89	4.410	4.782

Nota: Elaboración Propia con fundamento en datos de Censo Nacional de Población 2011 (INEC), y Proyecciones de población según provincia, cantón y distrito al 30 de junio de cada año.

Cabe aclararse que para el último censo el cual fue efectuado en el 2011, el distrito La Amistad no había sido creado por lo que no se tienen datos de su población, ya el mismo fue creado en el año 2014, a partir de la segregación de los distritos Pejibaye y Platanares (MGP, 2016).

Entre las características que influyen en la economía del cantón de Pérez Zeledón sobresalen la fuerza de trabajo, género, edad y el recurso humano de los diferentes sectores económicos, así como también la posición de empleo en la población.

Tabla 3 *Característica por Fuerza de Trabajo*

Fuerza de trabajo	Población ocupada de 15 años y más	45.551
	Población desempleada de 15 años y más	1.603
	Hombres que participan en la fuerza de Trabajo	33.170
	Mujeres que participan en la fuerza de Trabajo	13.984
Sectores económicos	Hombres Ocupados en el Sector Primario	36,0%
	Hombres Ocupados en el Sector Secundario	16,0%
	Hombres Ocupados en el Sector Terciario	48,0%
	Mujeres Ocupadas en el Sector Primario	4,1%
	Mujeres Ocupadas en el Sector Secundario	7,2%
	Mujeres Ocupadas en el Sector Terciario	88,8%
	Población Ocupada en el sector Público	15,7%
	Población Ocupada en el sector Privado	84,3%
Posición en el Empleo	Población Empleadora	6,5%
	Población por cuenta propia	30,3%
	Población Asalariada	60,8%
	Población Remunerada	2,4%

Nota: Elaboración Propia con fundamento en datos de Censo Nacional de Población 2011 (INEC).

El cantón de Pérez Zeledón se caracteriza por su peculiar posición geográfica, ya que se encuentran zonas bajas cercanas a la costa, como también zonas altas, de hecho, cuenta con la zona más alta de todo el país.

En su territorio se encuentran diferentes áreas protegidas, en primer lugar, el Parque Nacional Chirripó, que cuenta con el cerro más alto de Costa Rica con una altitud de 3.820 metros. Otro ejemplo es el Parque Internacional la Amistad, el cual es reconocido como el área con mayor diversidad biológica del país debido al rango altitudinal, cambios climáticos y variedad de suelos. Cuenta con tres bosques tipos de bosques: húmedos, pluviales y nubosos; en su flora se pueden encontrar helechales, roble, entre otros. En cuanto a la fauna presente, se concentran más de 250 especies de anfibios y en avifauna aproximadamente 400 especies como el quetzal, águila crestada y la pava negra. Posee un Centro de Estudio Científico de carácter privado como lo es los Cusingos, el cual es una reserva privada denominada santuario de aves en el que se encuentran especies como la cotinga y el carpintero nuquidorado. Existe una gran variedad biológica por sus altitudes (Áreas Protegidas y Parques Nacionales de Costa Rica, 2013).

Por los detalles previamente mencionados la zona es un lugar de atractivo turístico tanto a nivel nacional como internacional. Se ha creado así una cadena de valor que beneficia a todas las comunidades, ha generado la apertura de empresas que brindan el servicio de hospedaje las cuales se encuentran en el rango de Mipymes (Áreas Protegidas y Parques Nacionales de Costa Rica, 2013).

Este territorio presenta dos épocas climáticas las cuales son, en primer lugar, la de menor precipitación (de diciembre al mes de abril) y, en segundo lugar, la lluviosa (de mayo al mes de noviembre). Cuenta con zonas de temperatura entre 24 y 27°C y otras de temperaturas más bajas como lo son 10°C. Estas últimas son menos pobladas y corresponden a las partes más altas del cantón, como lo es el Cerro de la Muerte y el ya mencionado Cerro Chirripó.

Costa Rica apuesta y cada vez desarrolla más el turismo a pequeña escala, en el que se ve implicado el turismo rural comunitario y el turismo sostenible o el ecoturismo.

Esto es hacer un uso adecuado de los recursos naturales, así no se altera el equilibrio del medio ambiente y se evitan daños a la naturaleza. Proceder del modo contrario puede ser altamente perjudicial, dado que uno de los ingresos relevantes que obtiene este país es gracias a este tipo de turismo por el que muchos extranjeros viajan al territorio costarricense (Áreas Protegidas y Parques Nacionales de Costa Rica, 2013).

Este país ha dado un paso para el desarrollo de estos turismos en áreas de conservación en la Ley de Contratación Administrativa y la Ley de Biodiversidad. No hay experiencia de Concesión de Servicios no Esenciales (CSNE) y el único plan piloto o experiencia que se tiene en áreas protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) son los conocimientos generados en el Parque Nacional Chirripó, siendo la primer Área Silvestre Protegida (ASP) que el SINAC ha logrado adjudicar con el proceso de CSNE, bajo el marco de Ley de Biodiversidad N° 7788. (Valderramos y Villegas, 2017).

Este plan cuenta con una experiencia de más de ocho años, en el cual se ha podido recolectar información para poder tomar decisiones oportunas y adecuadas. Gracias a este proyecto se puede hacer posible que la comunidad gestione de manera equilibrada los recursos y a su vez los proteja ante posibles amenazas de otras personas que los quieran explotar de manera inadecuada. Ahora esta comunidad está debidamente informada y ha aprendido de procesos como las licitaciones, concesiones y contrataciones, además se forman continuamente gracias a proyectos de extensión de diferentes entidades, lo que genera desarrollo en consecuencia positiva ante la educación (Valderramos y Villegas, 2017).

2.1.2. El desarrollo del parque empresarial de Costa Rica

Costa Rica cuenta con la Ley N°8262 (2002), la cual es una Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Esta cuenta con ocho capítulos, el capítulo uno aborda el objeto y el ámbito de aplicación; el dos es el consejo asesor mixto de las Pymes; el capítulo tres habla sobre el financiamiento; el cuarto es sobre el programa de fortalecimiento para la innovación y desarrollo tecnológico; el quinto trata sobre instrumentos y herramientas de apoyo; el sexto aborda la coordinación institucional

para la promoción; el séptimo examina las reformas de otras leyes y el octavo las disposiciones transitorias.

Se entiende por Pymes toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, tanto en las actividades industriales, como comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Existen otras características, como lo son el número de trabajadores, los activos y las ventas del establecimiento. Así mismo, para las Pymes que quieran obtener los beneficios de esta ley deberán satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos: Pago de garantías sociales, cumplimiento de obligaciones tributarias y cumplimiento de obligaciones laborales (Ley N° 8262 Ley De Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus Reformas, 2002).

No obstante, algunas entidades clasifican el tamaño de las Mipymes de acuerdo con los colaboradores debido a las limitaciones para obtener los datos financieros. Un ejemplo de esto es el MEIC quien brinda en la página web de PYMES Costa Rica (s.f.) la clasificación al tamaño de las empresas: microempresas (de uno a cinco trabajadores), las pequeñas (de seis a treinta trabajadores), las medianas (treinta a cien trabajadores) y las grandes (más de cien trabajadores).

Existe una serie de factores que alientan o provocan la formación de las empresas. Es claro que los periodos de crisis económicas (como el que atraviesa actualmente el mundo entero) son importante caldo de cultivo para la gestación de las empresas, como también no conseguir empleo, quedar desempleado o no poder aceptar vacantes debido a la falta de flexibilidad en horarios, entre otros. Ante este panorama, hay quienes observan la posibilidad de sacar provecho del mercado dado a una demanda existente y crean empresas.

En ese caso las Mipymes son una parte fundamental en la economía de los países, puesto que estas generan gran cantidad de empleo. Ellas aportan al desarrollo local y regional, de esta manera generan crecimiento económico. Aunque normalmente las

personas suelen observar que hay pequeños negocios y no suelen ser tan pronunciados como las grandes empresas, sucede que al juntarlas todas, la mayor parte del parque empresarial en Costa Rica está conformado por Mipymes (Cámara de Comercio Costa Rica, s.f.).

En la **Figura 1**, se puede observar cómo estaba conformada la distribución de sectores en Costa Rica. El sector empresarial en servicios para el año 2017 es el que predomina, seguido por el sector comercial, lo que indica que hay mayor competencia a nivel empresarial en estos sectores dado el nivel de oferta. Pero, también muestra que los susodichos tienen mucha más demanda en el país.

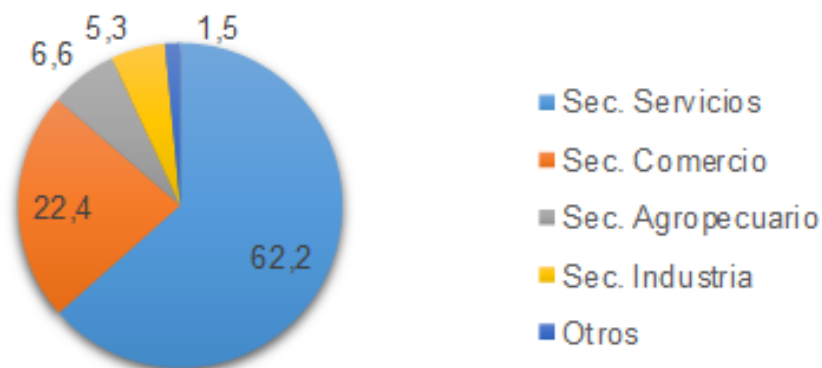


Figura 1 *Distribución de Sectores para el 2017*

Nota: Elaboración Propia con fundamento en datos del MEIC.

Las Mipymes en Costa Rica han tenido un aumento considerable desde el 2012 hasta el 2017. Respetando la delimitación de años previamente hecha, la totalidad de las empresas han aumentado en promedio 1.713 cada año, destacándose con el más fuerte aumento a las microempresas de entre los tres grupos de Mipymes. Por último, la generación de empleo en promedio es de 4.724 puestos anuales.

Tabla 4 Crecimiento del parque empresarial Mipymes en Costa Rica

Empresas	2012	2017	Aumento
Total de Empresas	125.198	133.765	8.567
Micro Empresas	102.177	108.079	5.902
Pequeñas empresas	15.277	16.900	1.623
Medianas Empresas	4.760	5.409	649
Generación de Empleo	320.767	344.390	23.623

Nota: Elaboración Propia con fundamento en los datos del MEIC.

2.1.3. Sector Turismo en Costa Rica y en la Unidad de Planeamiento del Pacífico Sur

En los últimos 30 años la actividad turística en Costa Rica ha ido buscando nuevas formas de darse a conocer en el mercado internacional. Esta industria se ha posicionado muy fuertemente en la economía del país, por lo cual actualmente es una de las actividades económicas del sector terciario con mayor auge en el país, mantiene una participación estable con tendencia al crecimiento. (Instituto Costarricense de Turismo, 2017).

En Costa Rica se ha creado variedad de tendencias turísticas, con ello busca crear ese vínculo especial con los turistas para que estos se sientan atraídos a regresar. Lo anterior se ha logrado gracias a que Costa Rica promovió un turismo siempre verde, debido a su biodiversidad e imagen natural, lo que es de atracción a los turistas nacionales y extranjeros.

El turismo ha jugado un papel de suma importancia en el país, por lo cual es considerada una de las actividades más enriquecedoras, ya sea directa o indirectamente. Gracias a esta se ven beneficiados todos los sectores (ICT, s.f.). Por esta razón, el principal objetivo de la Ministra de Turismo en el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) consiste en: “reforzar a las Mipymes a lo largo y ancho del país. Sólo en el sector de hospedaje, el 94% de los establecimientos está constituido por pequeñas y medianas empresas” (párr. 4).

2.1.4. El Sector Turismo en el cantón de Pérez Zeledón

Pertenece a la unidad de planeamiento turístico Valle Central, donde San Gerardo de Rivas es una zona que goza de gran abundancia natural. Al ser esta la ruta que se debe tomar hacia uno de las zonas más altas e importantes del país como lo es el cerro Chirripó, la población de la zona de San Gerardo ha tomado una favorable ventaja de los recursos naturales para crecer en el ámbito del turismo rural. Esto ha sido realmente favorable para la economía de las familias de la zona, con la construcción de distintos lugares de hospedaje como hoteles, hostales e incluso restaurantes con gran gama de ofertas gastronómicas, creando de esta manera una interesante opción para el turista tanto nacional como extranjero (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2017).

Por otro lado, Santa Elena es uno de los sectores de Pérez Zeledón en donde se puede apreciar el crecimiento del turismo rural, lo cual se ha logrado con la ayuda e implantación de proyectos que la población y familias de la zona han desarrollado. Este sector cuenta con una llamativa propuesta de turismo rural enriquecida en la idea de una experiencia orgánica y más propia de la zona.

Una alternativa de turismo rural más consciente y de la mano de la naturaleza es el que tiene el Corredor Biológico Los Cusingos fundado por Alexander F. Skutch, el cual es hábitat de una gran variedad de especies de aves. Esto lo convierte en una opción importante e interesante para los trabajos de campo realizados por distintas Universidades del país.

2.2. Marco teórico

En el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual, lo cual permite definir teorías, modelos, supuestos o hipótesis claves. Estos permitirán guiar el proceso del trabajo, ya que en su desarrollo permite aclarar y orientar aspectos que deben de ser tomados para lograr el cumplimiento del objetivo del seminario.

En este caso se desarrolla específicamente el tema de modelos de negocios, planeación estratégica y una planificación adecuada proporcionando sustento teórico donde se explican los diferentes modelos que muestra la teoría. Se identifican cuáles son las más adecuadas para desarrollar de acuerdo al grupo de variables en el presente proyecto que permitan obtener resultados positivos al finalizar la investigación. Se pueden establecer conceptualmente a través de Hernández, Fernández y Baptista (2006), los cuales lo definen como “Un compendio escrito, basado en artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación, agrega valor a la literatura existente” (p. 64).

Las empresas en la actualidad deben estar al tanto del entorno, de los cambios que se generan tanto de la competencia como los internos. De la misma manera, han de estar al tanto de las herramientas que se van generando en un mundo globalizado y tecnológico, valorando cuáles pueden ser idóneas para implementar en las empresas, en busca de una mejora continua.

Como lo menciona Fernández (2013) la globalización ha marcado el desarrollo empresarial, evolucionando modelos para alcanzar mejores niveles de productividad. La innovación es un aspecto que resalta en la trayectoria de las empresas con la competencia, por lo tanto, un modelo de negocio debe ser utilizado como estrategia para crear una diferenciación en un mercado competitivo, siendo una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad cómo se va a desarrollar.

2.2.1. Modelos de negocios

Para todas las organizaciones, pero principalmente para las pequeñas empresas que están iniciando en esta área –en muchos casos solo con conocimientos empíricos– es importante que investiguen, analicen y busquen asesoría sobre las diversas herramientas existentes en el mercado que pueden beneficiar el desarrollo de la empresa. Esto permite clarificar ideas, validar cuáles son las adecuadas, plasmar con claridad una idea o algunos procesos, y también poder conocer posibles contratiempos.

Como lo refuerza Ricart (2014), los elementos que componen la organización permiten gestionar una herramienta que oriente la dirección del negocio, obteniendo una descripción de valor agregado. Este define el organigrama de la empresa para poder transformar sus productos y generar diferenciación ante la competencia.

Lo anterior viene a respaldar que un modelo de negocio no es un tema estático, sino que sufre variaciones constantemente. Todo modelo de negocio que se requiera implementar debe cumplir con parámetros que orienten una correcta planificación, donde se incluya aspectos relevantes que sigan la línea de la empresa que se desarrolla.

Los modelos de negocio han revolucionado la manera de administrar las organizaciones, por lo que es importante tener claro su definición. Mendelson (2014) lo define como un instrumento que ordena los procesos de la organización y mejora aquellos que ya tienen alguna herramienta, mediante una evaluación continua en un mundo globalizado. Por tanto, se debe de valorar una constante innovación para mejorar el panorama empresarial y hacerle frente al desafío que plantea la innovación en modelos de negocio.

Es recomendado antes de desarrollar una idea para crear una empresa el aplicar un modelo de negocios, incluso antes de un plan de negocios, ya que con el modelo de negocios es requisito indispensable contestar una serie de preguntas que permitirán conocer con qué cuenta la empresa y qué deficiencias presenta.

El desarrollar un modelo de negocios tiene como finalidad el buscar el aprovechamiento de los recursos, y por tanto mejorar su rentabilidad, desarrollando un esquema estructurado para satisfacer a los clientes y con esto mejorar los ingresos. Es importante completar una serie de preguntas que permitan conocer detalles quiénes son sus clientes, cuáles son sus gustos y capacidades. De igual manera necesitan conocer qué beneficios ofrece el adquirir los servicios o productos de la empresa y qué los hace diferentes, además de cómo se va a llegar a los clientes para resultar atractivos al punto de que los clientes busquen la empresa. Se deben evidenciar los beneficios disponibles desarrollando una conexión con el cliente.

De igual manera, se debe tener claro qué recursos debe de tener la empresa para ofrecer el producto o servicios y sobre todo conocer cuáles son las actividades que se deben de hacer para que funcione, el apoyo que necesitan, los proveedores, las alianzas y cuánto son los gastos económicos en que se incurre.

El desarrollar un modelo de negocios conlleva como resultado una mejor planeación estratégica. Como lo menciona Leiva (2013), la esencia de la planeación estratégica consiste en que como emprendedor se identifiquen sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el camino, de forma que, combinados de otros datos importantes, le puedan proporcionar una base para tomar mejores decisiones en el presente, sin perder de vista a lo que se quiere llegar. Planear es diseñar un futuro deseado e identificar las formas para alcanzarlos, por tanto, el planear la metodología de trabajo basado en un modelo de negocios exitoso va beneficiar esos resultados que se esperan obtener.

En el mundo empresarial la competitividad engloba el entorno del cual todos deben de estar al tanto de la innovación para marcar la diferencia en el mercado. Un aspecto importante que se debe valorar es la observación de la competencia, porque a través de esto se puedan generar grandes ideas y modificaciones que vienen a generar beneficios a la empresa. En la actualidad se puede definir que los modelos de negocios están ya preestablecidos, pero a la vez la variación de los modelos es ilimitada. Esto permite a cada empresa enfocarse en cuál es el modelo más conveniente o que le

genere un mayor beneficio. Al complementarlos con estrategias de marketing se genera una mezcla exitosa para la empresa, es decir, se deben analizar las oportunidades y opciones más a convenir.

Es necesario proyectarse a nuevos nichos de mercados, como también reforzar los actuales, ya que los modelos que están funcionando son aquellos que son capaces de crear valor para el cliente. Es decir, son los que tienen una propuesta clara y que están estableciendo fuertes lazos con el cliente. Una de las partes más importantes para una empresa son sus consumidores y es de gran importancia que estos logren fidelizarse con la empresa y que siempre estén satisfechos con los productos y/o servicios ofrecidos.

Para la realización de un modelo de negocio aplicable y que sea de valor para la empresa, se debe conocer el ámbito en que se está trabajando, además de otros puntos de importancia que rodean la organización. Es necesario realizar un diagnóstico que deje conocer la situación y facilite de esta forma también la toma de decisiones. Entre estas herramientas de aplicación se encuentran el análisis FODA y PESTEL con la finalidad de conocer y contextualizar el modelo bajo el cual se quiere trabajar en la empresa.

FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, 2012). Dentro del FODA se analizan tanto factores internos (debilidades, fortalezas) como factores externos (amenazas, oportunidades).

Para cualquier empresa es de mucha importancia conocer cuáles son sus fortalezas o los atributos con los que esta cuenta para hacer más efectiva su competitividad frente a las demás en el mercado. Las fortalezas de cada una de las empresas van a depender tanto de los recursos con los que cuenta, como de sus capacidades. Dichas fortalezas deben representar una ventaja.

Por otra parte, y contraria a las fortalezas, toda empresa debe conocer a fondo cuáles son sus deficiencias, ya que surgen porque la empresa carece o es insuficiente en algún aspecto. Esto lleva a dejar en una completa desventaja frente a la competencia en el mercado. De acuerdo a Thompson et al (2012):

Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales (p.102).

Conocer las debilidades de las empresas ayuda a su administrador o propietario a ver mas allá y tomar estas deficiencias para crear puntos de mejora.

Otros factor importante que se debe tomar en cuenta son las oportunidades comerciales que se encuentran en el mercado. Como lo mencionan Thompson et al (2012) “los administradores deben identificar sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una” (p.102).

Otro de los factores externos que se deben tomar en cuenta en las empresas son las amenazas que podrian afectar de forma futura su rentabilidad y por ende la competencia. Sin embargo, las amenazas externas pueden no ser más que una advertencia para la empresa a estar más alerta y buscar más la forma de innovar y seguir mejorando para no quedarse atrasado y poder sobresalir por entre la competencia del mercado.

Al realizar el FODA se puede tener un panorama más claro de la empresa, tanto de factores internos como externos que afectan el funcionamiento de la organización. No obstante, también es importante conocer el ambiente en el que se está trabajando, por lo que es de ayuda crear un análisis PESTAL. Este aborda aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían afectar el desenvolvimiento de la empresa.

Si bien, el modelo de negocio siempre ha existido y su aplicación creativa se ha adaptado a la época, es cierto que el periodo en el que se vive es más dinámico. Esto obliga a los nuevos y establecidos empresarios a actualizarse, además de aprovechar los cambios tecnológicos para dar pie a modelos de negocios, lógicos, consistentes, sólidos y difíciles de imitar en el corto plazo. Fernández (2013), Osterwalder y Pigneur (2011) y Ricart (2009) reconocen el modelo de negocios como un instrumento que determina la base de la organización, la cual se determina mediante una generación de valor. Esta genera un producto diferenciado permitiendo a la empresa ser competente, innovadora y a la vez convertir dicha propuesta en flujos de efectivo que permitan una evolución en el mercado y en la organización.

De la misma forma en que la generación de valor y la idea de negocios se han transformado para generar beneficios en las organizaciones, también se han visto modificados los modelos de planificación tradicionales. En estos la responsabilidad de la planeación recaía únicamente en el administrador del proyecto, donde la información se distribuía únicamente a través de la asignación de tareas y de comunicación formal, describiendo la actividad actual sin abarcar las consecuencias a largo plazo en el incumpliendo de estas.

Las herramientas tecnológicas están en constante cambio para una mejor administración de los proyectos, optimizando y agilizando el control de los procesos con mayor eficiencia en los resultados. La aplicación de un modelo de negocios es un generador de valor para la empresa, pues busca atraer a su cliente meta a través de la utilización de recursos. Por tanto, existe la necesidad de buscar nuevas formas de planificación que lograrán obtener los mismos resultados, pero con un proceso más controlado.

Un modelo de negocio debe de contestar una serie de preguntas, que permitan identificar con qué cuenta la empresa y que requiere para lograr ese objetivo establecido, por tanto, un modelo de negocios debe cubrir diversas funciones.

Es importante que cada empresa analice y conozca su modelo de negocio, ya que a través de ello puede identificar cuáles puntos consideran más relevantes para trabajar

en ese valor agregado, los cuales dependerán del enfoque que se quiera proyectar. De esta manera, permite a los empresarios focalizar sus objetivos en fortalezas y debilidades para la gestión de dicho modelo.

Aspectos a tener en cuenta para un buen modelo de negocios

Para lograr un modelo de negocios exitoso hay tener en cuenta una serie de factores. Esta sección está comprometida en hacer una recolección de información sobre los puntos necesarios a considerar al momento de realizar un modelo de negocios. Por ello se ha consultado una serie de autores que han escrito para revistas, artículos e incluso libros refiriéndose a este tema o al menos abarcando una sección de su publicación para abordarlo.

López (2012), en su tesis doctoral Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico, menciona a Casadesus-Massanell y Ricart (2007) y Teece (2010) como los principales autores por un buen modelo de negocios, con algunos de sus aportes en relación con este tema.

Teece (2010) no define características específicas, sino que crea una serie de preguntas que se pueden aplicar de manera personalizada para cada empresa u organización. Estas sirven para ubicar a los emprendedores de manera interna y externa puesto que delimitan la situación de los clientes con sus necesidades, diferenciación, longitud de mercado, alternativas de producto, su evolución, presentación de producto y costos.

A continuación, se presentan las preguntas del autor:

- ¿Cuál es la proposición de valor que se hace al cliente?
- ¿Cuál es el mecanismo de apropiación de valor para que la organización obtenga valor al generar valor para el cliente?
- ¿Cómo se puede evitar a los imitadores?
- ¿Cómo el producto o servicio le reporta utilidad al consumidor? ¿Cómo se suele utilizar?

- ¿Existen complementos al producto o servicio que le puedan servir de utilidad al cliente?
- ¿Cuál es la verdadera necesidad de los clientes? ¿Qué es lo que realmente valoran y cómo se lo podemos ofrecer? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por ello?
- ¿Cómo de grande es el mercado?
- ¿Existen ofertas alternativas en el mercado? ¿En qué es esa oferta superior?
- ¿Por dónde está evolucionando la industria? ¿Tiene algún actor dominante?
- ¿Cómo se debe presentar al consumidor el producto o servicio como algo que soluciona sus necesidades?
- ¿Cuánto cuesta entregar ese valor a los clientes? ¿Es ese coste sensible al volumen?
(p. 54-55)

Las preguntas suministradas por este autor fueron recopiladas en este cuadro para hacer una separación de los segmentos, las cuales son: delimitación de situación con los clientes y sus necesidades, diferenciación, longitud del mercado, alternativas de productos, evolución, presentación de producto y costo.

Tabla 5: *Interrogantes que cada emprendedor debe plantearse*

Delimitan la situación de los clientes con sus necesidades

¿Cuál es la proposición de valor que se hace al cliente?

¿Cuál es el mecanismo de apropiación de valor para que la organización obtenga valor al generar valor para el cliente?

¿Cómo el producto o servicio le reporta utilidad al consumidor? ¿Cómo se suele utilizar?

¿Cuál es la verdadera necesidad de los clientes? ¿Qué es lo que realmente valoran y cómo se lo podemos ofrecer? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por ello?

Diferenciación

¿Cómo se puede evitar a los imitadores?

Longitud de mercado

¿Qué tan grande es el mercado?

Alternativas de producto

¿Existen complementos al producto o servicio que le puedan servir de utilidad al cliente?

¿Existen ofertas alternativas en el mercado?

¿En qué es esa oferta superior?

Su evolución

¿Por dónde está evolucionando la industria?

¿Tiene algún actor dominante?

Presentación de producto

¿Cómo se debe presentar al consumidor el producto o servicio como algo que soluciona sus necesidades?

Costo

¿Cómo se debe presentar al consumidor el producto o servicio como algo que soluciona sus necesidades?

Nota: Elaboración Propia a partir de las variables de Teece

Por su parte, los autores Casadesus-Massanell y Ricart (2007) definen “un modelo de negocio como un conjunto de opciones y las consecuencias derivadas de esas opciones... claramente, porque cada organización toma decisiones y estas elecciones tienen consecuencias, cada organización tiene algún modelo de negocio” (p. 11).

Los autores recomiendan aislar totalmente el entorno y consideran que un buen modelo de negocios debería presentar cuatro características que están relacionadas entre sí, las cuales son: Alineación a la meta, refuerzo, virtuosidad y robustez.

Alineación a la meta: Esta indica que el modelo de negocios tiene que ir acorde a los objetivos empresariales existentes, esto con el fin de dirigir la empresa hacia las metas que fueron diseñadas y propuestas.

Reforzamiento: Esta segunda característica explica que las elecciones deben de complementarse entre sí, (A-B “Complementariedad”) para el mayor acercamiento a los objetivos y en el mejor de los casos el logro de los mismos.

Virtuosidad: Este se refiere a la retroalimentación positiva, las cuales también van dirigidas al cumplimiento de objetivos y traen como consecuencia positiva el crecimiento en la organización. Un ejemplo es el poder de negociación con proveedores. Esto conduce a la última observación por este autor, que es la rigidez anudada con los objetivos organizacionales más fuertes.

Robustez: Como su nombre hace referencia, es la capacidad de creación de un modelo de negocio suficientemente rígido para que su efectividad se mantenga en el tiempo.

Aspectos a tener en cuenta en buenos modelos de negocio, en concordancia de otros autores

Orientación al cliente o mercado seleccionado y sus necesidades verdaderas: Como se observó en los párrafos anteriores, la importancia de la serie de preguntas o planteamiento sobre los clientes, sus necesidades, el generar valor y cuánto están

dispuestos a pagar por ello, son puntos seleccionados por autores como Magretta (2002), Osterwalder y Pigneur (2010) y Teece (2010). Algunos de estos identifican a los clientes como su punto de partida y su parte fundamental, claramente tomando en cuenta otra serie de factores ya expuestos, mientras que otros los toman en cuenta como parte de su modelo de negocios. Lo cierto es que todos tienen ese factor en común.

Identificación de los recursos y capacidades claves para desarrollar la misión: Johnson, Clayton, y Kagermann (2008) prácticamente hablan de cuatro elementos que están interrelacionados entre sí, uno de ellos son los recursos clave que sean necesarios para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa. Estos pueden ser tangibles (como los son equipos, productos e instalaciones, entre otros), así como hablan de elementos intangibles (como lo son la propiedad intelectual, marcas, entre otros). Los autores también se toman en cuenta como recursos a las personas, son llamados activos. Teniendo en cuenta esta práctica de identificar recursos y capacidades claves, se plasma los requerimientos necesarios para el negocio, obteniéndolos de manera eficaz y eficiente. De igual modo, se identifican procesos en los que no vale la pena invertir tiempo y capital.

Internet como herramienta de impacto y acercamiento a los mercados: Afuah y Tucci (2003) en la publicación de su libro “Modelos de negocios de internet y estrategias”, relatan que en la red de valor de internet existen tres grupos: usuarios, proveedores de servicios de comunicaciones y proveedores, siendo estos últimos los encargados de transformar las interacciones en ganancias. Ellos concuerdan con que el internet cuenta con diez propiedades destacables que tienen el potencial de influir en los modelos de negocios y rentabilidad de la industria: la mediación tecnológica, universalidad, externalidades de red, canal de distribución, modernización del tiempo, reductor de asimetría de información, capacidad virtual infinita, estándar de bajo costo, destructor creativo y reductor de costos de transacción.

1. *La mediación:* es esa interacción que puede haber entre personas sin importar en dónde estén y en un tiempo real, siendo ambos tanto emisor como receptor. Esta es una ventaja única, ya sea como medio de entretenimiento o de negocios, entre muchas otras opciones más.
2. *Universalidad:* se refiere a la capacidad de ampliar o reducir las alternativas o el mundo. Por ejemplo, permite que vendedores desde donde quiera que se encuentren puedan ofertar sus productos o servicios para venderlos a compañías o personas en cualquier parte del mundo. Lo mismo sucede como consumidores de algún producto en específico, se puede solicitar vendedor y coordinar su entrega.
3. *Externalidades de la red:* explica que cuantas más personas se conecten a internet este será más valioso dado que este creará un abanico mucho más amplio de oportunidades para los participantes. Por ejemplo: entre más personas se dediquen a vender autos, cuando alguien esté en búsqueda de alguno las posibilidades de encontrarlos serán mayores. Lo mismo sucederá a lo inverso con los vendedores.
4. *El canal de distribución:* Por su parte, en este tema se trata de poder brindar muchos o algunos datos de los productos o servicios, tales como precio, características, ubicación, tiempo de entrega, convenios, etc.
5. *Moderador de tiempo:* Es aquel que hace que los datos previamente mencionados puedan ser accesibles en un tiempo menor con información más básica, o mayor en el caso de operadores que trabajan 24/7, o a determinadas horas con lo que la contraparte necesita.
6. *Reductor de asimetría de información:* Se presenta cuando alguna de las partes no tiene información suficiente. Es cuando entra el internet suministrando la misma información a ambas partes.

7. Capacidad virtual infinita: Los proveedores y vendedores ahora tienen más herramientas para la recolección, análisis y procesamiento para la toma de decisiones, se logra brindar a los clientes atención personalizada.
8. Estándar de bajo costo: Esta se da por medio de la adopción. Estas son adoptadas por dos motivos: el primero es que sea abierto, de bajo costo y fácil de usar; el segundo es que al haber sido abierto a la población este se volvió aún más económico.
9. *Destructor creativo*: Existe la posibilidad de que los negocios en determinado punto pueden quedar obsoletos y que la tecnología puede crear nuevas formas de hacer negocios, dado a que transforma estructura, conducta y rendimiento.
10. *Transacción – cost reducer*: En este caso, gracias a la universalidad se reducen los costos de transacción para cantidades importantes de industrias. Esto se debe a que pueden brindar la mayoría del seguimiento a su negocio, como lo es información, negociación, proveedores, cumplimientos de contratos, costos de transporte asociados a compra-venta etc.

Entonces, podemos afirmar que el comercio electrónico contiene múltiples cualidades que atraen beneficios a las empresas, y no solo a estas, sino también a potenciales compradores, espectadores (entretenimiento) o consumidores de algún mercado. Esto se debe a todas estas ventajas antes mencionadas, sin embargo, la competitividad es aún más alta.

La innovación y tecnología, con el paso del tiempo las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) han ido cambiando rotundamente las maneras de hacer negocios. Estas han venido a favorecer y a prestar comodidad tanto a clientes como a trabajadores, pero al mismo tiempo han creado revuelo con un impacto significativo en las empresas, donde estas pueden nacer o transformarse.

Por ejemplo, a nivel nacional Correos de Costa Rica en el 2009 se vio en la necesidad de transformar sus servicios por la caída de correspondencia, incluso para el año 2012 se implementan proyectos de comercio electrónico (casillero de box correos) para

compras en el extranjero hechas por medio de internet. Para el 2017 lanza un servicio dirigido a compras por internet locales para la distribución de productos de las pymes y por último lanzan apartados postales inteligentes, en los cuales estas pymes llenan un registro de cliente y obtienen una tarifa diferenciada.

Otro ejemplo más cerca del sector turismo hotelero son las nuevas aplicaciones como Trivago y Airbnb, quienes se percataron de que había un mercado disponible al conectar a personas que querían viajar, con personas que tenían casas de hospedaje disponibles.

Este tipo de facilidades en otro momento no se hubiesen imaginado. No obstante, las compañías que realizan cambios de tal magnitud pueden llegar a desaparecer, como ha sido el caso de algunos periódicos. Por eso esta es considerada un arma de doble filo.

A pesar de lo que aportaron Afuah y Tucci (2003), Teece (2010) piensa lo siguiente: “La innovación tecnológica no garantiza el éxito empresarial, los esfuerzos de desarrollo de productos deben combinarse con un negocio modelo que define sus estrategias de ir al mercado y capturar valor” (p. 12).

Este autor indica que la innovación tecnológica si no se sabe gestionar y hacer un análisis para que este pueda ser insertado al mercado estará cavando su propio fracaso, dado que puede que se tenga un éxito técnico, pero no uno comercial. Esto se traduce a que se pueden crear productos y servicios nuevos con gran potencial, pero de no ser estudiado el mercado para insertarse no se podrá capturar valor tampoco. La innovación tecnológica debe venir acompañada de un modelo de negocios a seguir con una estrategia correcta para la viabilidad comercial, ya que se ha demostrado a través de los años que el tener únicamente innovación no es suficiente.

Alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Sostenibilidad, Eficiencia, Rentabilidad, Valor social, Innovación, entre otros)

Como se mencionó anteriormente, los autores Casadesus-Massadell y Ricart (2007) recomiendan en dos de sus cuatro características la alineación entre el modelo de

negocios y los objetivos empresariales, dado que estos generan una sincronía y coherencia para que la empresa muestre crecimiento y desarrollo, así como mantenerse en el mercado por mucho más tiempo.

Sensibilidad y adaptación a los cambios internos y del entorno

Demil y Lecoq (2009) explican que existen cambios deseados o emergentes, de los cuales los deseados se presentan cuando el equipo de trabajo prevé las situaciones, elabora un plan y realiza los cambios pertinentes a la organización de manera previa. En cuanto a los segundos, que son los emergentes, se materializan en consecuencia a contingencias del entorno o efectos no anticipados de una decisión voluntaria o dinámica del propio modelo de negocio.

Estos dos elementos, internos y externos, tienen interacciones, y un cambio de alguno puede tener un efecto negativo o positivo. A esto se debe la importancia de crear un balance tomando en cuenta los factores internos y externos para anticipar y ajustar medidas. Lo anterior conduce a la conclusión de llamar coherencia dinámica a aquello que implica cuando una empresa es capaz de crear y mantener sus rendimientos de manera sostenible, mientras existen o se presentan procesos nuevos.

Comunicación y relacionamiento con grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, empleados)

Los autores del lienzo de Canvas Osterwalder y Pigneur (2009) presentan tres bloques relacionados con este segmento. El primero es el de la relación con los clientes, la cual permite a los empresarios plantearse la manera en cómo su organización debe relacionarse con los clientes: como encontrar nuevos, capturarlos, hacerlos crecer; además del transporte de productos y servicios. El segundo trata de los recursos claves, ya sean (financieros, físicos, intelectuales y humanos) y, por último, el tercero es la relación con socios claves que comprende proveedores y accionistas.

Servicio con pasión

Vallejo y Sánchez (2013) en su libro “Servicio con pasión”, relata casos de gran éxito en América latina. Esto es posible gracias al servicio que se les ofrece a las personas, no solamente durante su compra, sino antes, durante y después de esta. Para esto abren una serie de canales con los que se pueden comunicar con los clientes y entrenan a los colaboradores para que estén capacitados para brindar el mejor servicio (entiéndase con este una asesoría completa de su producto o servicio en el menor tiempo posible).

Valor al cliente respecto a diferenciación de producto

Afuah y Tucci (2003) describieron que internet cuenta con diez propiedades que pueden aportar al modelo de negocio, sin embargo, mencionan que el hecho de la diferenciación de productos o servicios es importante dado que es por ello que los clientes acuden a una organización en cuestión. Según estos, una empresa puede diferenciar productos o servicios en ocho diferentes formas, como lo son: características de producto, tiempo, ubicación, servicio, combinación de productos, enlaces, vinculación con otras empresas y reputación.

1. *Características de producto:* Las empresas pueden ofrecer un mismo producto o servicio, pero con diferentes características que los hacen atractivos para clientes meta específicos.
2. *Tiempo:* Las empresas pueden incursionar en un nuevo nicho, ya que con esto serían únicos en el mercado al satisfacer necesidades no atendidas.
3. *Ubicación:* Este se centra en la facilidad de acceso, tanto física como virtualmente, que tienen las personas al portafolio empresarial de productos o servicios. Entre más fácil sea el acceso a esta, mayor probabilidad de compra existe.
4. *Servicio:* Háblese de este en todo el ámbito de servicio, mientras más pronto u oportuno sea, el cliente va a percibir mayor satisfacción.

5. *Combinación de productos:* Los clientes a menudo encuentran un mayor atractivo en donde se les ofrezca variedad de productos, puesto que pueden comparar productos similares, accesorios que sean necesarios o diferentes requerimientos para su vida cotidiana o negocios; además que si estos ven más productos necesarios están propensos a gastar más.
6. *Enlaces y Vinculación con otras empresas:* En cuanto a los enlaces, son las colaboraciones o asociaciones que se hacen con otra entidad para que de esta manera los clientes y público de cada uno se maximicen y puedan tener la confianza de acceder a nuevos mercados.
7. *Reputación:* La reputación de una marca o empresa juega un papel importante en los negocios, debido a que esta es una variable para poder hacer conexiones con otras organizaciones, obtener proveedores, mantener y conseguir nuevos clientes.

Teniendo en cuenta toda la información anterior respecto a la diferenciación, se observa que hay múltiples maneras de hacer notar a las organizaciones. Pero, esto no quiere decir que estas sean las únicas maneras de hacerlo; existen también otras como lo son los costos, alcances, precios, etc.

2.2.2. Amenazas de los modelos de negocios

Los modelos de negocios, si bien es cierto se crean de acuerdo al plan que desarrolle la empresa para alcanzar los objetivos, aportan valor en el producto o servicio que ofrecen para poder acceder al consumidor final, Sin embargo, según Ghemawat (1991) existen cuatro principales amenazas que desafían el funcionamiento en los modelos de negocios:

Imitación: Actualmente gran parte de las Mipymes por falta de capacitación encaminan sus negocios de manera empírica. No obstante, otros buscan imitar o replicar modelos ya existentes, donde si no se realiza a la perfección podría acarrearles grandes problemas, como el no poder llevarlo a cabo o hasta tener resultados no deseados. Como se ha mencionado reiteradamente, cada modelo es único, tiene estrategias y

roles muy propios, por lo que el modelo debe ser aplicado a cada caso en particular. Debe tomarse en cuenta su especialidad, sistematización y su segmento de mercado para buscar rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Robo: En el momento de la creación de un modelo de negocios es indispensable establecer alianzas con muchos profesionales en la industria, lo cual expone información de alto valor, por lo que se vuelve vulnerable para la sustracción de ideas. Al dar acceso a documentos confidenciales sobre los aspectos de la aplicación, estos podrían ser robados y aplicados en otro ordenador. Por tanto, se debe ser cauteloso y leal en la aplicación de modelos de negocios; las necesidades de una empresa nunca serán las mismas de otra, aunque parta de una idea en común.

Descuido: Gestionar cada uno de los componentes de un modelo de negocios es el desafío, ya que una falta de planeación puede llevar al fracaso una pequeña empresa. Contar con una estrategia definida es indiscutible, pues para tener un modelo de negocios sólido se requiere de una adecuada administración, donde el plan debe contemplar los objetivos que desean alcanzar y las estrategias para conseguirlos, así mantener una ventaja competitiva en la economía.

Sustitución: Esta amenaza se refiere a la oferta que tiene el consumidor final para adquirir el producto o servicio según su necesidad, pues este cuenta con una amplia gama de empresas que ofrecen el mismo producto. Sin embargo, no todas ofrecerán el mismo valor agregado. Cada modelo de negocio busca diferenciar del resto de la competencia, es decir, tener su propio valor. Este es percibido por sus clientes desde su etapa inicial hasta su finalización, teniendo en cuenta que es necesario un seguimiento post venta para fidelizar su segmento de mercado y atraer a clientes potenciales.

2.2.3. Problemas de los modelos de negocios

En la implementación de un modelo de negocios surge una incertidumbre sobre la rentabilidad que tenga la empresa respecto a sus ingresos y gastos. Uno de los problemas que tienen las empresas es no tener rentabilidad, ya que con la ejecución de

un modelo de negocios se busca generar utilidad. Además, es necesario reinventar el modelo, estar en constante revisión de la calidad para que asegure su permanencia, dado que este le permita evolucionar. De acuerdo con Membrado (2007), “sea cual sea la forma en que se desarrolle la estrategia, esta tiene como objetivo el conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de sus competidores, esta se traduce en alta rentabilidad” (p.5).

El cierre de una empresa no radica en el producto o servicios que ofrecía, sino en un mal modelo de negocio, ya que este debe ser viable y rentable. Los clientes vienen a ser la base de cualquier negocio, por eso en el Modelo Canvas permite analizar si el segmento al que está dirigido es el correcto, o bien si tu propuesta genera valor y se ajusta a las necesidades de los consumidores.

Un modelo de negocios es el resultado directo de la estrategia, pero no es la estrategia en sí, por lo que el problema radica que los empresarios confunden los objetivos, misión y visión con el término ‘estrategia’, siendo ésta la clave para la diferenciación en el mercado. Por ende, en las organizaciones se debe tener en cuenta que es necesario sustituir los modelos obsoletos. Por su parte, Kourdi (2008) recomienda expandir el enfoque de estrategia a una mayor atención en el cliente, en un análisis del comportamiento del mercado, en las exigencias del entorno y en el actuar de sus competidores. Esto facilita responder a las amenazas de la sostenibilidad.

Ejemplos de Modelo de Negocio

La utilización de modelos con el uso de la tecnología en las empresas ha generado grandes beneficios, como índices de crecimiento, posicionamiento y rendimiento económico. Esto demuestra que las empresas, y sobre todo las Mipymes, necesitan implementar modelos de negocio que les pueden generar grandes beneficios, ya que generan valor e innovación.

- Modelo de Negocios Canvas

El uso de la tecnología permite crear herramientas que vienen a apoyar el trabajo de las empresas, siendo una de estas el Lienzo Canvas. La finalidad de utilizar un modelo

de negocio es crear valor agregado que marque la diferenciación, como lo menciona Mendelson (2014): “la diferenciación fundamental: para atraer clientes y conseguir beneficios, la oferta tiene que superar a la oferta de la competencia en una dimensión que suponga una diferencia sustancial para los clientes” (p.66).

Aun tomando en cuenta el precio y la calidad de un producto o servicio, que son características sencillas de comparar o imitar. Este modelo se enfoca en generar experiencias significativas a los clientes que produzcan el impacto y atracción a lo que se ofrece, creando una cadena de valor. Como ejemplo de algunos de estos se pueden mencionar tiempo de entrega, diseño, producción, entre otros. La finalidad será siempre aplicar el valor agregado, de esta manera se buscan generar plataformas que colaboren a coordinar actividades, agilizar procesos, disminuir costos. Con la utilización de la tecnología que permite desarrollar estas características antes mencionadas.

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010), el Lienzo Canvas se compone de nueve elementos para lograr que las empresas puedan conseguir beneficios y cumplimiento de objetivos, los cuales se desarrollan a continuación:

- **Segmento de clientes:** una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado, los cuales los debe de definir claramente. Se sabe que los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que la empresa depende de ellas para su sobrevivencia. Por tanto, para poder identificar cuál es el mercado meta se pueden definir las necesidades que se desean cubrir. Los grupos clientes pertenecen a segmentos diferentes de acuerdo a características como: si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, si sus necesidades requieren de diferentes canales de distribución para llegar a ellos, o requieren una relación diferente, la rentabilidad o disponibilidad para pagar diferentes aspectos de la oferta. Se definen diferentes tipos de segmentos:

- **Mercado de masas:** Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado, donde se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

- **Nicho de mercado:** Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente.
 - **Mercado segmentado:** Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
 - **Mercado diversificado:** Atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
 - **Plataformas multilaterales;** Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.
- **Propuestas de valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. Por tanto, las empresas deben de dar alta importancia a este elemento, es donde deben de innovar, donde se ofrezca algo que marque la diferenciación en un mercado competitivo. Debe de contestar una serie de interrogantes donde pueda abarcar una serie de aspectos como novedad, mejora del rendimiento, personalidad, marca/estatus, el trabajo hecho, precio, diseño, reducción de costes, de riesgo, accesibilidad y comodidad/utilidad.
 - **Canales de distribución:** las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Es donde se establece el contacto entre empresa-cliente, desempeñando un papel primordial en su experiencia, teniendo como función:
 - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
 - Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
 - Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.

- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Se pueden distinguir entre canales directos e indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales; pero, siempre conllevan las fases de información, evaluación, compra, entrega y posventa.

- **Relación con los clientes:** las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, y pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado: asistencia personal, personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.

- **Fuente de ingresos:** las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Cada una puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: uno, ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes y dos, ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. Algunas formas de generar recursos de ingresos son: ventas de activos, cuotas por uso, por suscripción, préstamo/ alquiler/ leasing, concesiones de licencias, gastos colaterales o publicidad.

Los mecanismos para la fijación de precios pueden ser fijos, basados en variables estáticas o dinámicas. Los precios cambian en función del mercado.

- **Recursos claves:** todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes: pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- **Actividades clave:** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio, se pueden caracterizar en producción, resolución de problemas y plataformas/red.
- **Red asociados, socios o recursos clave:** las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, Cooperativas, entre empresas competidoras y empresas conjuntas que crean nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre o compra de determinandos recursos o activadaes.

- **Estructura de costos y flujo de ingreso:** en este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones claves. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros.

Los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes (recortar gastos, para mantener la propuesta de valor bajo de precio) y según valor (se centra en mejorar el valor y servicio personalizado).

- **El modelo STOF**

El auge de la tecnología es un tema que acapara todas las áreas económicas y organizaciones, por lo que crea la necesidad de crear modelos de negocios que se enfoca específicamente en el campo de servicios electrónicos, donde busca la innovación en los servicios en esta categoría, como lo es pago móvil, agrupación de servicios, comunicación contextual, reservaciones.

En el modelo de negocios STOF según Bouwman et al. (2008), su significado se deriva de las iniciales de 4 factores que se identificó como base para este modelo, como lo son servicio, tecnología, organización y financiamiento, el cual resalta como respuesta a diversos estudios sobre la innovación en los servicios tecnológicos como la telefonía móvil en mercados altamente competitivos.

Es el resultado de investigaciones que conllevan a la resolución de fortalecer la innovación de servicios, en el tema de la telefonía móvil, donde se puede lograr crear competencia en el mercado y a la vez trabajar en conjunto un sector específico. De acuerdo a Bouwman et al. (2008), incluyen estos elementos:

Dominio de servicio: en este elemento es muy importante la retroalimentación que nos brinde el cliente, ya que la propuesta de valor está diseñada en la percepción de este mediante los argumentos de una segmentación de clientes, propuesta de valor, un posicionamiento de la marca y una fidelización de clientes en el tiempo.

Dominio tecnológico: hace referencia a todos aspectos relacionados a la arquitectura tecnológica, desde la seguridad, funcionalidad, integración, el acceso, el desarrollo y la gestión.

Organización: La gestión organizativa se desarrolla en función a los objetivos estratégicos de la empresa. Generalmente se basa en los recursos y capacidades orientados a la toma de decisiones y en búsqueda de agregar valor al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Finanzas: es uno de los aspectos más relevantes que debe ir muy acorde al modelo de negocios implementado por la empresa, ya sea un modelo de análisis de inversiones, modelo de costos, modelo de precios e ingresos, así como las evaluaciones de beneficios futuros.

El modelo STOF define el servicio como eje fundamental en la propuesta de valor al cliente, además de acompañar en tiempos de innovación y tecnología la relación de los modelos tecnológicos en la estrategia para el cumplimiento de objetivos de la organización.

- **Modelo P2P**

La economía en la actualidad se destaca por la productividad de la empresa, generalmente desarrollada bajo un lineamiento cultural capitalista. Este modelo logra variar con la economía colaborativa, la cual según Matofska (2014) tiene como factor indispensable el compartir recursos físicos y humanos e involucrarlos con los diversos eslabones de la cadena de valor, como lo son la elaboración, distribución, compra y ventas, y compartimiento de bienes y servicios. Estos modelos son muy usados en la cotidianidad por empresas que relacionan su propuesta de valor con elementos tecnológicos como aplicaciones móviles, uso de internet, servicios de GPS entre otras. Estos modelos han facilitado mucho el desarrollo del turismo, el cual se ha visto beneficiado según Romero (2014) en que han surgido diversos modelos como lo son:

- **Modelo de pago por el anfitrión:**

En este tipo el anfitrión es el encargado de promocionar su vivienda en diversas plataformas digitales, el beneficio se obtiene del monto que se desembolse cuando se realice la transacción. Es necesario un cobro de comisión por la plataforma por un

monto establecido fijo o también por medio de cada visita exitosa al lugar, algunas plataformas que se utilizan:

- **Villas.com.** Comisión mínima del 15% sobre el precio que recibe el anfitrión.
- **Bedycasa.com.** Comisión del 15% sobre el precio que propone el anfitrión.
- **9flats.** Comisión del 15% para el anfitrión.
- **Niumba.** 3% de comisión para el inquilino o un precio fijo por anuncio anual.
- **Alterkeys.com.** Una comisión sobre el precio propuesto por el anfitrión que oscila entre 10% y 15% del precio del alojamiento, según factores como la duración de la estancia, la localización del alojamiento o la cuantía total de la reserva.
- **Homeaway.** Pago de un fijo anual para el anfitrión por la publicación del artículo, se parte de 10,75 euros al mes sin IVA y 0% comisionado.
- **Only-apartments.** Esta compañía realiza un cobro de un 18% por transacción realizada.

- **Modelo pago por los alojados**

Este caso, se fundamenta bajo el modelo donde el alojado es el que asume o se le carga la comisión por la reserva realizada, es decir se le realiza el cobro y se le carga además el porcentaje entre 10% y 20%. Este corre con el gasto por el servicio recibido.

Casapordías.com. Se carga el 10% de la reserva al huésped.

Couchsurfing.org. Modelo de cuentas verificadas, a través del cual se cobra al viajero una verificación de 19 euros por el uso de la plataforma.

Windu. Esta plataforma es gratuita para los anfitriones, pero los alojados pagan una comisión del 18%.

Workaway.com. Cobran 22 euros cada 2 años a los voluntarios que quieren tener la posibilidad de participar en los proyectos.

Ok Apartment Barcelona. A través de este modelo, el dueño del piso no paga ninguna cantidad a la empresa que gestiona las reservas, sino que simplemente el margen es abonado por el cliente final. La comisión es regresiva sobre el número de apartamentos. Empieza con el 25%, disminuye al 22% a partir del segundo apartamento y continúa con un 20% a partir del número 16.

- **Modelo Comisionado mixto**

Este modelo permite una distribución más equitativa entre las partes implicadas en la actividad, en este caso, las personas que se quieren alojar deben abonar la comisión, así como el anfitrión. Las plataformas que utilizan este modelo son:

Airbnb: Esta plataforma es una de las más exitosas de la economía colaborativa, es ideal para pequeños y medianos negocios dedicados al hospedaje de turistas. En adición, brinda a los hoteleros artículos y recursos que le permitan crecer dentro del negocio. El registro es gratis. Se paga una comisión por el uso de la plataforma que oscila entre un 3% para el anfitrión y 6% o 12% para el huésped.

- **Modelo sin ánimo de lucro**

Aunque este tipo de modelo se presenta de menor, forma siempre existe modalidad sin ánimo de lucrar. Según Fox y Leonard (2007), la economía colaborativa no debe perder su origen y mantener principios como la solidaridad y valoración del recurso en el que se desarrollan estas actividades. Algunos ejemplos de estas plataformas son:

WWOOFER. Plataforma sin ánimo de lucro.

Workyland. Plataforma de intercambio de trabajos/servicios por alojamiento enfocada en emprendedores. Su modelo se basa en una suscripción mensual en tramos de 3, 6 y 12 meses, con unos precios que oscilaban entre los 8 euros mensuales de media.

Algunos de los modelos actuales se encuentran basados en plataformas que realizan negocios por medio de Internet son modelos que usan metodologías que permiten la interacción entre los clientes de un portal web para poder realizar un negocio. Esta interacción puede ser de proveedor a cliente, de proveedor a proveedor, de fabricante a

canal de distribución, de distribuidor a revendedor, de cliente a cliente, entre otros. Para Rodríguez (2019), la clasificación de los modelos de negocios en internet depende de las tipologías de los que interactúan en estos.

- a. Modelo Empresa-Empresa: es cuando los dos participantes son empresas.
- b. Modelo Negocio a Consumidor; se da de empresa a cliente
- c. Modelo Empresa-Inversor, o B2I por sus siglas en inglés (*Business to Investor*).
- d. Modelo Empresa-Empresa-Consumidor: en donde un Mayorista le vende a un Minorista, que le vende a un cliente final.
- e. Modelo Cliente-Cliente: se les considera así a las interacciones de usuarios a través de las redes sociales.

También se pueden clasificar los modelos de negocios en Internet en función de su alcance o proyección, teniendo negocios con modelos locales, nacionales o globales. En el caso del primero, se trata de negocios que se limitan exclusivamente a una ciudad. Los segundos funcionan sólo en un país, manejando la moneda local y atendiendo pedidos solo a nivel nacional. En caso del tercero, se manejan envíos a diversos países y en diferentes divisas (Rodríguez, 2019).

Independientemente del modelo de negocio que se utilice es necesario contemplar dentro de la organización una ruta de planificación que permita direccionar las actividades de una empresa.

La planificación es un método que ha utilizado en todo tipo de proyectos, se basa principalmente en el conocimiento y la experiencia de su administrador. En algunos casos se pueden presentar carencia de estos o ausencia de información necesaria.

El enfoque abarcaba únicamente el control de las actividades, olvidándose de las partes productivas que estas implicaban, donde las consecuencias se presentaban en la no aplicación de acciones correctivas o adecuadas para las actividades presentes y futuras. De igual manera, se encontraban limitados a realizar planeaciones a largo

plazo, ya que existía la incertidumbre de las limitaciones futuras, lo cual podía destruir el trabajo que se realizó y volver a requerir la reprogramación. Estos factores antes mencionados producen gastos de dinero, tiempo y atrasos en la culminación de la obra.

2.2.4. Planificación

Según Morón (2002), “la planificación se entiende como el acto de prever y decidir las acciones que nos puedan llevar hasta un futuro deseado”. Del mismo modo, llevando una visión de la organización hacia el futuro, Pérez, Tur, y Pitarch (2009) argumentan que planificar es:

Seleccionar entre diferentes posibilidades que se abren para el futuro, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen, el nivel de probabilidad y el valor final de cada opción y, en función de la selección realizada, asegurar su posterior implementación mediante la provisión de los recursos necesarios para ello.

Desde un punto de vista más administrativo y de la toma de decisiones, (Ackoff R. L., 1972) y (Murdick, 1994) están de acuerdo en que la planificación debe adelantarse a la toma de decisiones, detallando el que, quién y cómo antes de necesitarse una acción concreta. Así se realiza un puente entre donde se encuentra la organización y a dónde quiere ir.

De la mano con las afirmaciones de los anteriores autores, también Stoner (1996) detalla que:

Los administradores piensan con antelación las metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica... Los planes son guías para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieran para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido (pag.11).

Así también, la planificación se ha convertido hoy en día en una herramienta básica para todo tipo organizaciones, ya que brinda a los gerentes las herramientas para crear un camino a seguir, para lograr las metas que se señalan a futuro. Así lo comenta Ramírez (1997):

La visión moderna de la planificación está constituida por conceptos y categorías... por distintos métodos y técnicas descriptivas apoyadas en proyecciones estadísticas, estimaciones y evaluaciones, para mirar de forma prospectiva hacia el futuro, en función de objetivos, metas, políticas y programas... En síntesis, la planificación se entiende como un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales, que permiten a una institución ... Lograr determinados objetivos y metas hacia una situación deseada de acuerdo con la realidad del entorno (p. 4-5).

La planificación se encuentra dividida entre dos tipos de planes básicos que usan los gerentes, según Stoner (1996):

Los planes estratégicos están diseñados para satisfacer metas generales de la organización, mientras que los planes operativos muestran cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están ligados a la definición de la misión de una organización... los primeros difieren de los segundos en cuando a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle (pág. 305).

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización.

El proceso de planeación incluye cinco pasos importantes (Cortés, 1998):

- Definición de los objetivos organizacionales.
- Determinar donde se está en relación a los objetivos.
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
- Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
- Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

2.2.5. Principios de la planeación

Para García (2012) los principios son verdades primordiales que sirven como guías de conducta que deben prestar atención en la labor administrativa. Los principios de la planeación son los siguientes:

- a. Principio de objetividad: “los planes deben descansar en hechos reales más que opiniones subjetivas”, como “los informes de los resultados obtenidos por la organización, los datos estadísticos de las ventas y de la producción, el nivel de inflación obtenido, los incrementos a los salarios mínimos anuales, es decir, todas las cifras o datos de fuentes fidedignas” (p.13-14).
- b. Principio de medición: “los planes serán más seguros en tanto pueden ser expresados no sólo cualitativa sino cuantitativamente. El hecho de cuantificar los planes permite a quien planea determinar cuánto se requiere lograr o gastar y, por tanto, medir si lo está alcanzando” (p. 14). Por lo tanto, lo que no se puede medir es imposible controlarlo, y de esta forma alinearse nuevamente en la meta establecida.
- c. Principio de precisión: “los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas” (p. 14). De esta manera, los planes precisos previenen las incertidumbres, ahorrando tiempo a quien los confecciona, por lo que los empleados entienden que es lo que se desea lograr.

- d. Principio de flexibilidad: “todo plan debe dejar margen para que se modifique como consecuencia de los cambios que surjan en el medio ambiente externo e interno, los planes no pueden ser rígidos porque son inoperantes en la planeación” (p.14).
- e. Principio de unidad de dirección: “los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los de la empresa se unen en un solo plan general” (p.14).
- f. Principio de rentabilidad: “todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener” (p.15).
- g. Principio de participación: “todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación” (p.15).

2.2.6. Estrategia

El concepto de estrategia en su mayoría se define de una forma imprecisa, esto se debe a que en gran medida toda la teoría estratégica ha ido evolucionando desde el siglo pasado. Así mismo, se han ido generando nuevos modelos, como también se ha modificado la forma de pensar y trazar nuevas estrategias. Además, se puede decir que la evolución del término ‘estrategia’ no ha acabado, mientras exista un entorno cambiante se seguirán generando modificaciones en su definición.

En cuanto al término estrategia, de acuerdo a Matilla (2008):

Esta se encuentra relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios... que desemboca en un propósito... Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un plan de acción (p. 17-18).

La base del saber estratégico viene desde hace 2.500 años, todos los principios estratégicos básicos se encuentran en los textos de Sun Tzu y Eneas el Tático. Sin embargo, las formulaciones hechas son sensibles al contexto, por lo que la forma de plantear una estrategia ha ido cambiando. Por ejemplo, existen obras más recientes, como la de de Porter (1982), Dixit y Nalebuff (2010), Mintzberg (1984), Hamel y Prahalad (1995). Se debe estar consciente de que la teoría estratégica que conocemos hoy en día se ha generado desde tres grandes paradigmas diferentes, los cuales son el militar, el matemático y el económico. Este último se ha ido convirtiéndose en el más dominante en la actualidad, según Pérez y Massoni (2009).

2.2.7. Planificación estratégica

Para hablar de la planificación estratégica como un todo, primero se debe conceptualizar la palabra 'planificación', que según Matilla (2008):

...es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido (p.17).

A pesar de que todos los planes de acción o previsiones que se realicen para alcanzar los resultados que se desean se cumplan a cabalidad, esto no quiere decir necesariamente que se logre verdaderamente el objetivo, ya que existen oportunidades que no estaban programadas en el plan, por lo que no se toman en cuenta en la planeación final de metas.

Como se había definido anteriormente, la planificación estratégica es un proceso que combina de una manera racional la estructura de la organización con sus procedimientos y recursos. Para lograrlo se basa en una serie de principios detallados por Ramírez (1997), como por ejemplo: la organización de los objetivos debe estar en orden jerárquico, la planificación debe preceder las demás funciones del proceso administrativo y que la planificación debe buscar la eficiencia y efectividad.

Otros principios consisten en la participación, que da más importancia al proceso que el producto; la coordinación, que reconoce la independencia de las actividades y las partes; la integración vertical y horizontal de las unidades administrativas y los niveles gerenciales; y la continuidad, que es el compromiso de la planificación con la sostenibilidad de las actividades a largo plazo.

Para la planificación estratégica es necesario un proceso participativo que involucre a todos los niveles de una organización, que sea constante, permanente y recíproco con las partes. Además, debe centrarse en el cumplimiento de metas y objetivos con un pensamiento proactivo (Ramirez, 1997).

Todo esto no quiere decir que la administración estratégica –término que acuñó Ansoff en *Corporate Strategy* (1965)– reemplaza a la tradicional, sino que la planificación incorporó la visión, los conceptos y la metodología necesarios para manejar la complejidad y la dinámica cambiante del entorno. Por tanto, en las organizaciones el proceso de toma de decisiones se basa en la información que hay disponible y la capacidad que tenga una organización para sintetizar y procesar los datos, como también la capacidad de interpretación del líder de la organización para guiar a la organización al éxito.

Para Steiner (1998) la planeación estratégica se define considerando cuatro puntos de vista diferentes:

a) El porvenir de las decisiones actuales

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes (p. 20).

b) Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (p. 20).

c) Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible (p. 21).

d) Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos,

para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (p. 21).

Según Ackoff (2002) existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

- a. Planeación reactiva o planeación por medio del "espejo retrovisor": esta se da en ambientes estáticos donde las organizaciones que son sólidas, cautelosas y tradicionales tienen un extenso historial de éxito. Por tanto, tienden a enfocarse en el pasado, aunque ya sientan las nuevas exigencias de un entorno dinámico. Así que gran parte de su planeación está encausada a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.
- b. Planeación inactiva o que va con la corriente: consiste en pasar por alto las necesidades y solo salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, con una estructura organizacional sencilla, por lo que también implica un alto grado de riesgo para la empresa.
- c. Planeación pre activa o que se prepara para el futuro: significa que la empresa determina la forma de su futuro y cómo este afectará sus operaciones, toma las medidas para ese conjunto de acontecimientos consecuentemente.
- d. Planeación proactiva o que diseña el futuro y hace que este suceda: este tipo de planeación se usa en las empresas que consideran que sus acciones pueden dar forma a su futuro. Este tipo de planeación se fundamenta en la certeza de que el futuro no es pre ordenado o fijo y que las empresas pueden darle forma.

2.2.8. Etapas del proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia. Para explicar este proceso se usa de base las ideas presentadas en el libro *Execution Premium* escrito por Robert Kaplan y David Norton (2008). De forma general, las etapas del proceso de Planeación Estratégica son:

- 1. Crear la estrategia:** en esta etapa se deben definir los siguientes aspectos: misión, visión y valores que dirigen y orientan a la organización. Los puntos clave que debe enfrentar por medio del análisis del entorno externo, del entorno interno y de la estrategia existente. Además, deben tenerse en cuenta los aspectos para lograr una mejor competencia, como los nichos en los que compite la organización, los procesos y tecnologías que generan valor para esta.
- 2. Planear la estrategia:** en este punto la dirección debe organizar los objetivos estratégicos de la compañía, los indicadores, las metas, las iniciativas y los presupuestos que le permitan poner en marcha todo su plan estratégico.
- 3. Alinear la organización con la estrategia:** en esta etapa la organización se debe enfocar en relacionar la estrategia total de la compañía con las estrategias de todas sus unidades funcionales y de los negocios individuales. De esta manera, también se debe organizar y motivar a los empleados.
- 4. Planear la operación de la organización:** Comprende la mejora de procesos clave, la planeación de ventas, la planeación de la capacidad de recursos y los presupuestos.
- 5. Controlar y aprender de la operación:** en esta etapa se deben gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones, lo que ayuda a examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que se deben poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes.
- 6. Probar y adaptar la estrategia:** Esta etapa consiste en implementar reuniones de análisis estratégico que permitan comprobar la validez y eficacia de lo que se ha planeado.

2.2.9. Estrategias genéricas de Porter

Las estrategias no solo se deben delinear conforme el escenario, con las características de una empresa y con el entorno, también se debe lograr de forma que cada departamento de la organización logre generar concordancia y refuerce a la organización. Así que para definir una estrategia competitiva se pueden identificar modelos genéricos que tengan diferentes enfoques que pueden ser adaptables a las características de cada organización, entre estos se encuentran las divisiones en cinco grupos de Porter (1985):

- a. Estrategia de bajos costos: busca competir a través de la gestión de costos, llegando a una mayor cantidad de clientes que la competencia y con precios inferiores, pero obteniendo márgenes positivos al mismo tiempo.
- b. Estrategia de diferenciación: esta se encuentra basada en la oferta de un producto o servicio con un valor agregado muy apreciado que influencia la intención de compra del cliente.
- c. Estrategia de mejores costos: se ofrece un producto con características similares a la competencia, pero a precios más bajos.
- d. Estrategia de nicho de mercado basada en costos bajos: se enfoca en elegir un segmento de clientes pequeño y vencer a los competidores con bajos costos y con precios más bajos que ellos.
- e. Estrategia de nicho de mercado basada en la diferenciación: se enfoca en elegir un segmento de clientes pequeño y vencer a los competidores incorporando productos con características diferenciadoras.

La elección que haga la organización del tipo de estrategia genérica debe basarse en el conocimiento interno como también del entorno, para determinar la combinación necesaria que le permita ser flexible para hacer frente a los cambios internos y externos.

2.2.10. Tipos de estrategias de negocios según Stutely

Stutely (2015) enlista de forma generalizada y simplificada 4 tipos de estrategias con tres apartados cada uno:

Estrategias de reducción de costos/integración:

a. Integración hacia atrás: consiste en aumentar el control sobre los proveedores. Se utiliza esta estrategia cuando se necesita más control sobre aportaciones, cuando la empresa esté creciendo a una velocidad más rápida de la prevista o en el caso donde existan pocos proveedores, pero mucha competencia. También es aplicable cuando los precios de los proveedores sean muy altos y no dispongan de la calidad necesaria.

b. Integración horizontal: aumenta el control sobre la competencia, ya sea aliándose a ella o adquiriendo parte en las actividades de esta para incrementar el poder en un mercado compartido más grande y que crece más rápido.

c. Integración hacia adelante: toma el control de los canales de mercado cuando los canales existentes son caros, poco fiables o inadecuados, por lo que se establece su propia forma de distribución.

Estrategias de mercado intensivas:

a. Penetración de mercado: esta estrategia incrementa la acción de los mercados existentes que no están saturados con los productos, aumentando la venta a clientes actuales, obteniendo rendimientos sobre la inversión de mercados altos, así también al incrementarse los volúmenes se pueden convertir en economías de escala.

b. Desarrollo de mercado: esta estrategia implica nuevos nichos de mercado, se ha de investigar y analizar la competencia, las tendencias y las necesidades de los clientes. Por tanto, se tienen canales atractivos, recurso humano y financiero, así como capacidad de exceso de producción haciendo su industria más global.

c. Desarrollo de producto: se mejoran los productos ya existentes, como también se pueden introducir nuevos. Para construir sobre marcas preexistentes se requiere una firme investigación y capacidad de desarrollo. Es esencial cuando en el sector que se trabaja los productos cambian continuamente, la competencia tiene mejores productos y el mercado crece rápidamente.

Estrategias de diversificación:

a. Concéntrica: esta estrategia introduce nuevos productos relacionados cuando el mercado existente está en lento crecimiento o saturado. Los productos nuevos balancean temporal o cíclicamente los existentes.

b. Horizontal: introducción de nuevos productos no relacionados para clientes existentes, de forma que estos sean estimulados. La industria es altamente competitiva, se explotan canales de mercado existentes.

c. Conglomerada: Introducción de nuevos productos no relacionados en donde el mercado es estrecho o saturado. Se encuentran así oportunidades únicas.

Estrategias defensivas:

a. Empresas conjuntas y fusión: esta estrategia lo que busca es unir fuerzas con otra compañía. Esto implica la entrada a un nuevo mercado, juntar habilidades y competencia que son complementarias, obtener más recursos para proyectos y fuerza adicional para combatir a una competencia más grande.

b. Recorte: Implica la venta de activos y reducción de costos cuando se ha fracasado en implementar una estrategia y no se logra mantener un ritmo de crecimiento rápido. Existe una baja eficiencia y rentabilidad, o existen demasiados competidores.

c. Liquidación: esta estrategia implica la venta de una unidad de negocios completa, la cual probablemente necesita más recursos del que se puede proveer.

2.2.11. Herramientas para la implementación de la estrategia

- **Lienzo Canvas**

Los nueve módulos del modelo de negocio Canvas forman la base de una herramienta útil donde permite que se dé la relación entre los participantes con ideas y debates, propiciando la creatividad y el trabajo en conjunto con los diversos participantes. Este lienzo es el desarrollo de los nueve módulos mencionados anteriormente en el modelo Canvas.

- **Método PERT**

Esta es llamada la Técnica de Evaluación y Revisión de programas. Está desarrollado básicamente en la representación gráfica de las actividades que lleva a cabo, donde el administrador gestiona una ruta crítica de acuerdo con la secuencia de las susodichas con la finalidad de mostrar la duración que conlleva completar el proyecto. Es decir, la red está distribuida a las actividades.

El método PERT (Program Evaluation Review Technique) trabaja de una manera similar al CPM. La diferencia radica en que muestra el tiempo en probabilidades de ejecución, ya que la red es orientada a eventos. Se puede establecer el tiempo de alguna actividad secundaria sin necesidad de detallar a profundidad.

La metodología utilizada es la comparación del costo con el tiempo, ya que si los costos aumentan, el tiempo también o viceversa. Por tanto, se pone atención en minimizar el tiempo y con ello el costo, es decir, el factor principal para su aplicación es la distribución del tiempo.

- **Método de Gantt**

Esta herramienta fue desarrollada por Henry Laurence Gantt, el cual es un gráfico de barras horizontales que permite la planificación y programación de las tareas a largo plazo de acuerdo con su secuencia en un periodo de tiempo establecido. Se puede programar por días, semanas o meses, junto con esto se maneja la interdependencia

de las actividades, donde se desglosa el listado de acciones en posición de cronograma. Esta herramienta ha sido de gran utilidad para la elaboración de proyectos, ya que permite organizar de una manera más sistemática cada actividad. De esta forma se lleva un control del avance del proyecto e identificando con mayor facilidad en cual aspecto se han presentado inconvenientes.

- **Cuadro de Mando Integral o BSC (Balance Scorecard)**

El cuadro de mando integral es también conocido como Balanced Scorecard (BSC) en la terminología anglosajona. Ha sido una herramienta que se ha destacado por su carácter descriptivo, ya que combina la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global en la que involucra a los empleados en conocer la estrategia de la empresa facilitando de esta manera la coordinación entre los objetivos personales y la estrategia corporativa.

Según Martínez y Gutiérrez (2005)

Aunque inicialmente el Cuadro de Mando Integral nació como un sistema de control de gestión que trataba de cubrir las ineficiencias de los sistemas de indicadores tradicionales (prácticamente centrados en indicadores financieros), poco a poco se ha convertido en una metodología propia que nos facilita el proceso de transformación de la estrategia en una realidad (p.174).

Por tanto, es un sistema de administración que va más allá de su perspectiva financiera con lo que frecuentemente los gerentes evalúan la marcha de sus negocios. Además, es importante el papel que juegan las estrategias dentro de una empresa, ya que permiten lograr obtener beneficios a corto y largo plazo. En este caso el cuadro de mando integral está compuesto por cuatro áreas que son las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y conocimiento las cuales son vitales para tener el control y lograr los objetivos.

Cuando se refiere a cuadro de mando integral se refiere a una herramienta para medir a una empresa en términos de visión y estrategias, proporciona a los gerentes una mirada global como se encuentra la organización en el desempeño de cada una de las

áreas que contempladas por el CMI. Además, permite mostrar cómo los empleados y la empresa han logrado cumplir con el plan estratégico que se tiene definido. También expresa objetivos e iniciativas que se pueden implementar para llevar por un camino correcto y así lograr el éxito que necesita la empresa para permanecer en el mercado.

- **Análisis PESTAL (PESTEL)**

El análisis PESTAL abarca los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden repercutir en un negocio. Es una herramienta esencial para evaluar la situación del mercado, por lo que es necesario revisar la estrategia y la posición de la empresa. Además, este instrumento se efectúa antes del análisis FODA, ya que va de lo general a lo específico, aunque pueden tener factores comunes no dejan de ser perspectivas distintas.

Además, define el entorno en el que operará la empresa, los retos u obstáculos que se puedan presentar en el trayecto. También se establecen las medidas ejecutadas por el Gobierno a favor de un crecimiento económico o, por lo contrario, alguna limitación para las Mipymes en cuanto a su competitividad en el mercado nacional e internacional.

Se describen los factores que la conforman:

Políticos: estudian la manera en que el Gobierno influye en la economía de una empresa por medio de sus campañas de difusión a nivel nacional e internacional. Este contexto media en la viabilidad de una empresa, según sus acuerdos políticos pueden llegar a limitar el crecimiento de la misma.

Económicos: este factor juega un papel importante en el funcionamiento de una empresa y en la toma de decisiones, ya que la organización como parte activa del mercado económico busca impulsar el desarrollo y crecimiento de un país con inversión tanto nacional como extranjera. En este aspecto influye el tipo de cambio, las tasas de interés, la inflación entre otros.

Sociales: se encuentra sujeta a la calidad de vida de la población, como sus costumbres y tradiciones, por lo que es importante satisfacer sus necesidades como población o sectores de mercado. De esta forma se facilita el desarrollo de dichas organizaciones en pro de una mejora continua.

Tecnológicos: el empleo de la tecnología en una empresa es vital para su sobrevivencia en el mercado. Este factor depende del avance de la ciencia, tanto en su producto como en sus procesos, simplificando sus operaciones. Debido a la Globalización este instrumento le permite a la compañía participar y beneficiarse de los desarrollos de las tecnologías de información, siendo más eficiente, generando valor a la empresa y asegurando su posicionamiento en el mercado.

Ambientales: este factor se aleja de los componentes de una organización y afecta a cualquier unidad del ecosistema, influye el tiempo y el cambio climático. De igual forma, interviene en cómo operan las empresas y los productos que ofrecen, debido a las campañas en contra de la contaminación ambiental.

Legales: estas dependen de normativas legales para funcionar, viene de la mano con el factor político. El Ente Regulador es quien dicta las reglas con las que se tiene que operar la empresa.

- **Mapa Estratégico**

Para Martínez y Gutiérrez (2005) “un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar” (p. 216) De este modo, el mapa permitirá a la Organización conocer las acciones que se deben seguir para la formulación de la estrategia y su ejecución, de acuerdo a las necesidades de la misma para el cumplimiento de objetivos.

Es importante mencionar cinco principios básicos de un mapa estratégico, para poner en práctica su estrategia:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace de los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

- **Análisis de Brechas**

Esta herramienta nos presenta la brecha entre la situación actual con la situación deseada de una Organización, la cual nos sirve para conocer el panorama y así identificar las variables en las que se debe intervenir y posteriormente implementar el cambio necesario. Al mismo tiempo, se puede consolidar una mejora en su estructura para cumplir con los objetivos deseados.

De acuerdo con Sandoval (2012):

El objetivo en las organizaciones no es tener una descripción de las situaciones, sino más bien generar acción futura, por ello la herramienta de palancas de acción se completa a partir del análisis de brecha, señalando qué acción se debe llevar a cabo para generar el cambio y quién será el responsable de su implementación (p.34).

El líder en una empresa debe analizar la coherencia entre los procesos que lleva a cabo la empresa con la situación deseada para esta, por lo que un análisis de brechas le permitirá construir un plan de acción general que guiará el proceso de cambio dentro de la Organización.

- **Herramienta CAME**

Es la herramienta que permite definir el plan estratégico a partir del resultado del instrumento FODA, según sus siglas significa: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar. Estas se asocian de la siguiente manera:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las oportunidades.

De este modo se analiza todos los aspectos necesarios en una empresa, permitiendo diseñar un plan estratégico y con base en ello tomar decisiones para garantizar su continuidad con el mercado, así como su crecimiento. El análisis CAME toma de referencia los aspectos identificados en el FODA, transformándolos en líneas claras de acción para hacer que su negocio se desarrolle en la dirección adecuada. En consecuencia, resulta más factible analizar la información con los parámetros dentro de la empresa y del entorno, para solucionar las condiciones de la Organización como una estrategia complementaria desde todas sus perspectivas.

A través de la herramienta CAME se desarrolla cuatro estrategias de acuerdo al factor, para una mayor explicación se detalla de la siguiente manera:

- Corregir las debilidades (estrategias de reorientación).
- Afrontar las amenazas (estrategias de supervivencia).
- Mantener las fortalezas (estrategias defensivas).
- Explotar las oportunidades (estrategias ofensivas).

- **Estrategias del análisis CAME**

Estrategias de reorientación:

Al momento de detectar las debilidades de la empresa ésta debe implementar una serie de acciones que vayan orientadas a ser corregidas o mejoradas. Por tanto, es necesario reinventar la estrategia, cambiar el modelo de negocio y la dirección de la empresa, si desea su permanencia en el mercado.

Estrategias de supervivencia:

Esta viene dirigida con afrontar las amenazas del entorno, entre ellas se encuentra la competencia, la cual acecha frecuentemente por empresas más nuevas con altos estándares en tecnología, por lo que es importante reconocer y satisfacer las necesidades que presenta la actualidad.

Estrategias defensivas:

Consiste en mantener las fortalezas de la empresa, conservando la ventaja competitiva producto del valor agregado que ofrecen. Al tener su estrategia consolidada le permite a esta su posicionamiento empresarial, creando su defensa para desafiar a las posibles amenazas que se puedan presentar.

Estrategias ofensivas:

Se centra en explotar las oportunidades. Aquella empresa que se adapta constantemente al cambio del entorno y aprovecha sus fortalezas para crear y dar valor diferenciado, su flexibilidad le permite ser competitiva y posicionarse en el mercado.

2.2.12. Concepto de plan de negocio

García (2012), en su libro *Planeación Estratégica*, brinda como parte del concepto del plan que estos son:

Esquemas detallados de lo que deberá hacerse en el futuro. Cuando hablamos de esquemas nos estamos refiriendo a que mediante un plan vamos a plasmar lo que se quiere que ocurra en el futuro y que se tiene la seguridad de que siguiendo el plan se va a alcanzar el objetivo propuesto (p.12). El plan determina la ruta a seguir para llevar a la organización al logro de sus objetivos. Los planes son los elementos de la planeación y conforman su proceso:

- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programa
- Procedimientos
- Presupuesto

Esos planes se encuentran en los tres niveles de la empresa y se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 6 *Planes por Nivel*

Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operacional
Propósitos		
Objetivos	Objetivos	
Estrategias	Tácticas	
Políticas	Políticas	Políticas
Programas	Programas	Programas
Presupuestos	Presupuestos	Presupuestos
		Procedimientos

Nota: (García, 2012, p.12)

La principal ventaja de un plan de negocios es que es menos arriesgado valorar una idea desde un documento, que crear propiamente la empresa para ver su factibilidad. Además, se pueden resumir tres beneficios adicionales:

- 1) Herramienta de diseño: por este medio se da “forma mental” a la empresa antes de darle “forma real”.
- 2) Herramienta de reflexión: ayuda a conocer de antemano y prevenir diversas situaciones que puedan surgir.
- 3) Herramienta de comunicación y mercadeo: pone por escrito ideas y conceptos que deben ser tratados por diversos públicos, como socios, inversores, gobierno, instituciones de apoyo, entre otros (Leiva, 2013).

La elaboración de dicho plan, según Kushell (2002), es recomendada debido a que, si se desea que una empresa tenga más posibilidad de tener éxito, hacer un plan de negocios es preciso para franquear todas las pruebas que puedan surgir en el camino.

2.2.13. Fases del Plan de Negocios

Para que una idea de negocios se convierta en una realidad, se debe construir un documento que sea la guía, la estructura que puedan conocer tanto los posibles inversores como entidades financieras para captar la financiación necesaria para la puesta en marcha (Pérez 2018).

- 1) Datos de Identificación del proyecto empresarial: se detallan aspectos nominales del proyecto.
- 2) Presentación de la idea de negocio: se explican aspectos como la idea de negocio, la visión, la misión, justificación del proyecto y resumen de la necesidad o demanda detectada como no cubierta por el mercado.
- 3) Presentación de los promotores: se debe proporcionar la información a los proveedores de financiación.

4) Definición del perfil del mercado, análisis y pronóstico de demanda, competidores, proveedores y estrategia de comercialización:

- a) Análisis del entorno
- b) Perfil del potencial del cliente
- c) Análisis de la competencia

Una vez que se conocen todos los datos se toman las decisiones para estructurar las estrategias de marketing, tanto las generales como las operativas.

5) Estudio técnico de los procesos: es un aspecto crucial que da imagen propia, logra eficiencia, eficacia y por lo tanto éxito.

- a) Proceso de fabricación: de servicios o productos
- b) Proceso de distribución: se eligen y diseñan los canales de comercialización adecuados para llevar el producto servicio al cliente final
- c) Proceso de postventa: se brinda el apoyo necesario al cliente para el correcto uso del producto servicio, garantizando asistencia, mantenimiento, reparación...
- d) Proceso de atención al cliente: es el conjunto de actuaciones interrelacionada que se ofrecen a los posibles consumidores para que obtengan el producto correcto en el momento y lugar adecuado.
- e) Procesos administrativos: Estos varían dependiendo de las decisiones estratégicas tomadas.

6) Plan de organización: se debe planificar la estructura organizativa para lograr la optimización de recursos materiales y humanos, conseguir un adecuado control de costos al diseñar una estructura de acuerdo al volumen de la actividad. Los siguientes elementos dan una idea básica de estructura:

- a) El organigrama: brinda las relaciones jerárquicas.
- b) Los puestos de trabajo: objetivos, misión, funciones, características, requisitos para el rol de trabajo.
- c) Política de Contratación: es el tipo de estructura jurídica que da la relación entre el patrono y sus colaboradores.
- d) Política salarial: es la estructuración de las contraprestaciones económicas que reciben los colaboradores a cambio de su trabajo.

7) Plan Financiero-económico:

- a) Costo de la inversión: son todas las necesidades iniciales de efectivo para poner en marcha el proyecto, como activos fijos, intangible, capital de trabajo durante el primer ciclo productivo.
- b) Plan de Ventas: documentos con los estimados y previsiones de ventas que se puede obtener, basados en el estudio de mercado previo.
- c) Plan de Inversión: está directamente ligado al plan de ventas, que contiene el coste inversiones materiales e inmateriales, así como gastos de inversiones circulantes
- d) Análisis de ingresos y egresos: basados en las proyecciones obtenidas, se establecen ingresos y egresos para desarrollar una cuenta resultados proyectados y determinar posibles beneficios. Se conforma el flujo de caja.
- e) Estudio financiero de rentabilidad y factibilidad: Se determina la factibilidad y rentabilidad del proyecto mediante diversos indicadores como el VAN o el TIR.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Enfoque de la Investigación

Hernández et al (2014) definen investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Una investigación requiere conocer, analizar, definir el enfoque que va utilizar; entre estos se encuentran el cuantitativo y cualitativo. Ambos comparten estrategias generales donde llevan a cabo la observación y estimación de fenómenos, se crean suposiciones las cuales son sometidas a análisis, sin dejar de lado que cada enfoque tiene sus propias características.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Hernández et al (2010) indica que este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Según Bisquerra et al (2004),

Desde el enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación juega un papel decisivo para validar o rechazar las hipótesis formuladas en un contexto en particular: nos indica el grupo o los grupos de sujetos de la investigación (la muestra), la asignación de los sujetos a estos grupos, el control que el investigador ejerce sobre las variables implicadas y el análisis estadístico a realizar. La calidad de una investigación cuantitativa está relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal y como previamente está preestablecido (p. 120).

En el enfoque cuantitativo Hernández et al (2014) recalca que “cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase” (p. 4). Además, representa las fases del proceso cuantitativo de la siguiente manera:

Fase 1: Idea.

Fase 2: Planteamiento del problema.

Fase 3: Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico.

Fase 4: Visualización del alcance del estudio.

Fase 5: Elaboración de hipótesis y definición de variables.

Fase 6: Desarrollo del diseño de investigación.

Fase 7: Definición y selección de muestra.

Fase 8: Recolección de datos.

Fase 9: Análisis de datos.

Fase 10: Elaboración del reporte de resultados.

3.1.2. Enfoque cualitativo

Hernández (2010) define el enfoque cualitativo como aquel que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación” (p.9), por lo que retroalimenta la información para reinventar preguntas antes, durante o después del proceso de recolección y análisis de datos. A pesar de la revisión inicial de la literatura, esta puede complementarse en cualquier etapa de la investigación. Una de las técnicas que utiliza este enfoque para recolectar datos es la observación no estructurada, donde se realizan entrevistas con preguntas abiertas, se busca información en documentos de diferentes autores para un amplio conocimiento del tema de investigación.

Desde el enfoque cualitativo Hernández (2014) define las fases del proceso con literatura existente del marco referencial, de la siguiente manera:

Fase 1: Idea.

Fase 2: Planteamiento del problema.

Fase 3: Inmersión inicial en el campo.

Fase 4: Concepción del diseño en estudio.

Fase 5: Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta.

Fase 6: Recolección de los datos.

Fase 7: Análisis de los datos.

Fase 8: Interpretación de resultados.

Fase 9: Elaboración del reporte de resultados.

Blasco y Pérez (2007) señalan que:

En la investigación cualitativa, se estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede, sacando e interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes (p.17).

La investigación en curso se basa en un enfoque cuantitativo-cualitativo, ya que se pretende mediante su elaboración realizar una recolección de datos reales que puedan demostrar cuál es la importancia que las Mipymes de la zona de Pérez Zeledón otorgan a la aplicación de un plan de negocio y además cuáles de estas Mipymes en estudio cuentan con un plan formal y aplicable en su negocio, según el cual se pueda demostrar a través de los datos numéricos y estadísticos obtenidos que al aplicar un plan de negocios adecuados a la actividad el beneficio será mayor para la empresa.

3.2. Tipo de Estudio

3.2.1. Descriptivo

La investigación cuenta con un estudio descriptivo ya que busca puntualizar las características de la información que es obtenida y relacionada con cada una de las variables establecidas para la investigación. Según el alcance descriptivo de Hernández et al (2010), este “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

Según Arias (2012), los estudios descriptivos miden las variables que se encuentran en los objetivos de la investigación de manera independiente, exponiendo sus principales características. La presente investigación cuenta con un estudio descriptivo, ya que lo que se busca es presentar las características de la información obtenida y relacionada con cada una de las variables establecidas para la investigación. Para que esto se pueda elaborar se realiza un censo de las Mipymes de Pérez Zeledón del sector turismo. Este tipo de estudio es la vía para poder proyectar datos sobre las empresas del sector turístico en los hoteles que se encuentren localizadas en la región Brunca, pues es necesario conocer la mayoría de sus características. Esto permite generar información que ayude en el proceso de la investigación y la toma de decisiones en cuanto a la elaboración del modelo de negocio de alguna de estas empresas.

El estudio descriptivo busca información de manera independiente o conjunta sobre las variables. Su objetivo no es relacionarlas entre sí, por lo que el investigador debe especificar las características y propiedades más importantes del objeto en estudio, ya sea personas, grupos, comunidades. Es decir, se describe los sujetos de información de los cuales recolectará los datos que van a ser sometidos para la investigación. Este tipo de estudio realiza predicciones, aunque sean rudimentarias. El principal objetivo es medir con el pronóstico más acertado posible los detalles de cómo se comportan determinados fenómenos.

Cazau (2006) da un ejemplo sobre el estudio descriptivo de esta forma:

Un censo nacional, porque en él se intenta describir varios aspectos en forma independiente: cantidad de habitantes, tipo de vivienda, nivel de ingresos, etc., sin pretender averiguar si hay o no alguna correlación, por ejemplo, entre nivel de ingresos y tipo de vivienda (p. 27).

La diferencia entre el estudio exploratorio y el descriptivo es que el primero busca descubrir variables, mientras que el otro busca describir midiéndolas, por lo tanto, demanda mayor conocimiento sobre cuáles variables describir y cómo detallarlas. Hernández et al (2014) argumenta que este tipo de estudio sirve para mostrar con exactitud las dimensiones de un fenómeno.

3.2.2. Correlacional

La investigación también contará con un estudio correlacional, ya que este busca la relación que existe entre dos o más variables establecidas para determinar un comportamiento predecible en el grupo de estudio, siendo en este caso las Mipymes de la zona de Pérez Zeledón que se encuentran enfocadas al sector turismo. Este tipo de análisis difiere del estudio descriptivo, que busca definir las características de la información obtenida entorno a una sola variable de forma independiente.

Cazau (2006) menciona que “el propósito principal de la investigación correlacional es averiguar cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas” (p. 27). Por tanto, si una variable se ve afectada, la otra también. Esto puede ser de manera positiva o negativa, va a depender de que los sujetos sean de altos o bajos valores. Es decir, como primer paso se debe buscar definir si hay o no una correlación, luego define el tipo de correlación y por último el grado o intensidad (cuán correlacionadas están).

Pretende analizar si las variables que se desea conocer están o no vinculadas con el mismo sujeto o fenómeno, o si por lo contrario no se relacionan. Ya que la predicción está fundamentada en el comportamiento de la otra variable, estas se sustentan en hipótesis y son sometidas a pruebas.

Hernández et al (2014) ejemplifica el estudio correlacional para una mayor comprensión de la siguiente manera:

Asociar el tiempo dedicado a estudiar para un examen con la calificación obtenida. Así, en un grupo de estudiantes, se mide cuánto dedica cada uno a prepararse para el examen y también se recaban sus calificaciones (mediciones de la otra variable); luego se determina si las dos variables están relacionadas, lo cual significa que una varía cuando la otra también lo hace (p 94)

Si se determina que no hay correlación en estas dos variables, el estudio indica que fluctúan de manera individual, sin tener un factor común a seguir.

3.3. Población

Según Bisquerra et al (2004), la población es el conjunto de todos los individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación. Se simboliza por N. La definición y la delimitación clara de la población permitirán concretar el alcance de una investigación, en la práctica se analizan todos los individuos pertenecientes a ella.

A raíz del cierre nacional por la pandemia del Covid-19 en el 2020 gran parte de nuestro enfoque de estudio investigativo fue modificado, y como medida de seguridad se implementó realizar las encuestas de modo virtual por medio de correo electrónico, WhatsApp o llamada telefónica, se logró contactar y entrevistar a veintinueve empresas turísticas. Por lo que, para la población de estudio se establece finalmente el realizar una muestra por conveniencia de veintinueve Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón. La indagación se orientó con el objetivo principal de analizar la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales en las Mipymes del Sector Turismo.

Hernández (2014) menciona: “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p 170), por lo que la población engloba una serie de características específicas de interés para el investigador.

3.4. Instrumentos

Hernández (2014) define instrumento de medición como el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199). En esta investigación se elabora un cuestionario que se aplicará en forma de entrevista presencial, vía telefónica o vía correo electrónico (internet).

3.4.1. Cuestionario

Se utilizará como instrumento principal de investigación un cuestionario, por medio del cual se obtendrá las opiniones de los dueños de las Mipymes del sector turismo para analizar la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales en las Mipymes del Sector Turismo en el cantón de Pérez Zeledón.

García (2004) menciona que el cuestionario:

Permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que posee la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda la encuesta; de esta forma, se dirige la introspección del sujeto y se logra uniformidad en la cantidad y calidad de la información recopilada, características que facilitan la aplicación del cuestionario en forma colectiva o su distribución a personas que se encuentran diseminadas en lugares lejanos al investigador (p.29).

Según Hernández (2014), el concepto de cuestionario es el “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p 217). Se aplican dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas son aquellas que facilitan su

codificación al momento de tabularlas ya que sus opciones de respuesta son previamente limitadas por el encuestador. Por otro lado, las preguntas abiertas no limitan su respuesta, sino que se da el espacio para que el informante proporcione su opinión con respecto al tema que se está investigando. Estas son útiles cuando no hay suficiente información sobre las diferentes respuestas de las personas.

El cuestionario de la investigación se aplicará a un total de veintinueve Mipymes (Véase lista de empresas en el Anexo 1 Datos de las Mipymes) del sector turismo con servicio de hotelería ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón, utilizando la técnica de entrevista con cuestionario estructurado como instrumento de medición y recolección de información el cual consta de preguntas de registro abierto y cerrado (Véase cuestionario en el Anexo 2 Datos de las Mipymes **Anexo 1** Datos de las Mipymes).

3.4.2. Encuesta

Se aplica como técnica la encuesta presencial en forma de entrevista. Este método viene acompañado de un cuestionario estructurado, sin embargo, se pueden conseguir opiniones y conocimientos de los sujetos de información de manera más amplia respecto al tema de estudio. Así lo argumenta García (2004): “es un medio para conocer lo que los otros piensan, al hacerlos hablar y escucharlos. En general, el hombre tiene necesidad de comunicarse y esto puede aprovecharse en beneficio de la encuesta” (p.22).

Teléfono

Se emplea el método de llamada telefónica para aplicar el cuestionario, principalmente a aquellos de los que se contaba con algún número de teléfono en la base de datos, debido a la limitante de que muchas Mipymes turísticas del cantón de Pérez Zeledón cerraron temporalmente su empresa por orden del Ministerio de Salud en consecuencia de la pandemia del Covid-19. Este sector sin duda fue el más afectado.

Correo electrónico (internet)

Otro método para la recolección de datos fue recurrir a contactar a los propietarios o administradores de las Mipymes del sector turismo vía correo electrónico, en el cual se les envió una carta dirigida a la empresa solicitando la colaboración para suministrar los datos requeridos en el cuestionario.

3.5. Fuentes de información

Las fuentes de información son los medios de donde se toma la información para llevar a cabo la investigación, estas se dividen en dos tipos:

3.5.1. Primarias

Las fuentes primarias son los propietarios o administradores de las Mipymes del sector turismo con servicio de hotelería ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón, con el fin de establecer mediante una fuente más directa y veraz la información requerida para el cumplimiento de los objetivos. Se les aplicará un cuestionario como encuesta presencial en forma de entrevista, vía telefónica y vía correo electrónico (internet).

3.5.2. Secundarias

Las fuentes secundarias son las de segunda mano, como lo son libros, revistas, estudios, informes de internet o físicas, con criterios de autores o especialistas en modelo de negocios. De estas se pueden sustraer datos confiables sobre el tema de estudio, los cuales generan soporte a la investigación.

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de la Información

Recolectando la información mediante los instrumentos aplicados, se procede a analizar e interpretar los datos obtenidos con el fin de responder al problema planteado para el seminario de investigación. Estos datos encausan a conclusiones más claras sobre el abordaje para las Mipymes en el conocimiento e implementación de un modelo de negocio en las pequeñas y medianas empresa del sector turismo de Pérez Zeledón.

Para dicho análisis es necesario detallar las variables abordadas en el cuestionario, de esta manera se puede afrontar la realidad en que se desarrollan las Mipymes en el cantón. Simultáneamente, se estudia el uso, desarrollo e implementación de diversas herramientas empresariales que van desde una planeación estratégica hasta diversos procesos fundamentales que desarrolla la organización como eje principal en su giro de negocio. Esto es señal de una mejora continua, desde la creación del negocio hasta la proyección del mismo, necesariamente adaptable ante diversas situaciones adversas que se salen de la planeación empresarial, como lo es la pandemia Covid-19 que ha impactado severamente a las Mipymes. Esta situación ha obligado a tomar decisiones para poder seguir en marcha ante una recesión económica y una crisis sanitaria.

4.1. Modelos y herramientas de negocios

Los modelos de negocios son herramientas previas al plan de negocio en las que se establece concretamente qué es lo que se brinda, a quién, el cómo se va a vender y cuál es la forma en que se generan beneficios.

En la actualidad las organizaciones deben de ingeniárselas para poder salir a flote ante mercados competitivos, economías disruptivas y aspectos socioeconómicos del entorno que afectan la línea de negocio. No obstante, contar con un modelo de negocio y herramientas de planeación definidas ayuda a tener un panorama claro sobre las fortalezas, debilidades de la empresa. Esto suele ser una ventaja competitiva sobre negocios que van viviendo su día a día sin un norte claro, tratando de imitar algunas acciones de otras organizaciones con el fin de subsistir.

En el siguiente apartado se reflejarán los resultados obtenidos en la recolección de la información, lo que permitirá visualizar los diversos modelos de negocios con el fin de evidenciar las herramientas que se pueden aprovechar para facilitar la gestión y a la vez aporte valor a las Mipymes del sector turismo en el Cantón de Pérez Zeledón.

4.1.1. Modelos de negocios más utilizados

Los modelos de negocios son el primer paso para validar la idea de un emprendimiento, por eso es recomendado realizarlo al inicio de una decisión. Por otro lado, el plan de negocios es un documento que describe los objetivos del proyecto y permite determinar la viabilidad operativa y financiera. Además, permite proyectar a futuro para que terceros puedan valorar la empresa.

En la historia de la administración se han visualizado diversos modelos que se han aplicado con el fin de tener ventajas competitivas definidas. En el plan de negocios se encuentra un control de actividades organizadas que permite una mejor gestión en sus operaciones.

Uno de los modelos de negocio más conocido es el lienzo, el cual se enfoca en nueve bloques que abarca el identificar el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, actividades claves, red de asociados y estructura de costos. Algunos ejemplos de modelos de negocios se visualizan en la siguiente tabla:

Tabla 7 Modelos de negocios

CANVAS	MODELO P2P	STOF
Se compone de nueve elementos, los cuales son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, red de asociados, estructura de costos y flujos de ingreso.	Este modelo va muy ligado a una economía colaborativa, la cual ha logrado enlazarse con las aplicaciones móviles, principalmente con el sector turismo. Este se establece por un pago de comisión sobre las localidades inscritas en la plataforma. Ejemplo: pago anfitrión, pago por alojados, comisión mixta, entre otros.	Elaborado principalmente para enlazar las diversas actividades económicas con la tecnología. Su significado deriva de cuatro factores: servicios, tecnología, organización y financiamiento como respuesta a la innovación.

Nota: Elaboración propia, basado en información analizada en el marco teórico (2020).

Para diferenciar el modelo de negocio de una planificación empresarial se puede decir que el plan lo conforma la información de toda la organización, desde su misión, visión, valores, objetivos definidos, acompañado de herramientas como FODA, PESTEL, MECA, entre otros.

Generalmente estas dos herramientas suelen confundirse. La diferencia más sustantiva es que el modelo está dentro del plan de negocios y es una herramienta más para la toma de decisiones. A través de este se logra tener definida la estrategia de negocio, la cual le da mayor valor agregado a la empresa, viendo así la planificación de manera general.

4.1.2. Herramientas para la implementación de la estrategia

Para la elaboración de una estrategia es necesario abordar herramientas que sirvan para tomar decisiones en momentos trascendentales de la organización, de forma que se puedan analizar factores internos y externos en busca de mitigar algún riesgo o maximizar oportunidades de negocio. Algunas de las herramientas mencionadas en el marco teórico se visualizarán en la siguiente tabla:

Tabla 8 *Herramientas para la implementación de estrategia.*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)	PESTAL	FODA	CAME
Herramienta de control de gestión enfocado en indicadores financieros. Permite a través de estos medir el cumplimiento de objetivos y reforzar aquellos que son débiles para una alineación correcta.	Herramienta que contempla aspectos externos del entorno, como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.	Herramienta que agrupa factores tanto internos (fortalezas, debilidades) como externos (amenazas, oportunidades). Permite tener un panorama más claro y competente de la empresa.	Herramienta que permite complementar la estrategia posterior al FODA, ya que se basa en corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

Nota: Elaboración propia, basado en información analizada en el marco teórico (2020).

Estas herramientas son un complemento entre sí que buscan, junto con un modelo de negocio, lograr definir una propuesta de valor para la organización procedente de una ventaja competitiva que permita un mayor crecimiento de negocio

Para la interpretación de la información obtenida de las diversas entrevistas realizadas a los informantes se utilizará la siguiente tabla de información:

Mediante los apartados que se exponen seguidamente se ha elaborado un resumen de las variables utilizadas para realizar el estudio, estos datos fueron obtenidos de veintinueve entrevistas realizadas a las Mipymes del sector turismo en el cantón de

Pérez Zeledón. Los resultados del estudio están expresados mediante tablas y figuras los cuales ayudan a la interpretación.

Tabla 9 Base para la interpretación de las variables de estudio

Aspecto	Escala				
	1	2	3	4	5
Conocimiento	Ningún conocimiento	Poco conocimiento	Conocimiento intermedio	Algún conocimiento	Mucho conocimiento
Probabilidad	Nada probable	Poco probable	Algo probable	Bastante probable	Muy probable
Impacto	Ningún impacto	Poco impacto	Impacto intermedio	Algún impacto	Mucho impacto
Análisis	Ningún análisis	Poco análisis	Análisis intermedio	Buen análisis	Análisis Profundo
Importancia	Nada importante	Poca importante	Importancia intermedia	Importante	Muy importante
Documentación	Nada documentado	Poco documentado	Algo documentado	Bastante documentado	Muy documentado
Disponibilidad	Nada dispuesto	Poco dispuesto	Algo dispuesto	Bastante dispuesto	Muy dispuesto

Nota: Elaboración Propia

Tabla 10 Base para la interpretación de las variables de estudio

Aspecto	Escala				
	0%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Utilización	Muy poca utilización	Poca utilización	Utilización intermedio	Bastante utilización	Mucha utilización
Conocimiento	Ningún conocimiento	Poco conocimiento	Conocimiento intermedio	Algún conocimiento	Mucho conocimiento
Implementación	Ninguna implementación	Poca implementación	Implementación intermedia	Alguna implementación	Mucha implementación
Acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Importancia	Nada importante	Poco importante	Importancia intermedia	Importante	Muy importante

Nota: Elaboración Propia

4.2. Modelos de Negocios

Mediante la entrevista realizada a los gerentes y administradores de las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón con el fin de determinar el conocimiento, la importancia y la existencia de un planteamiento escrito de un modelo o plan de negocios en las Mipymes dedicadas al hospedaje.

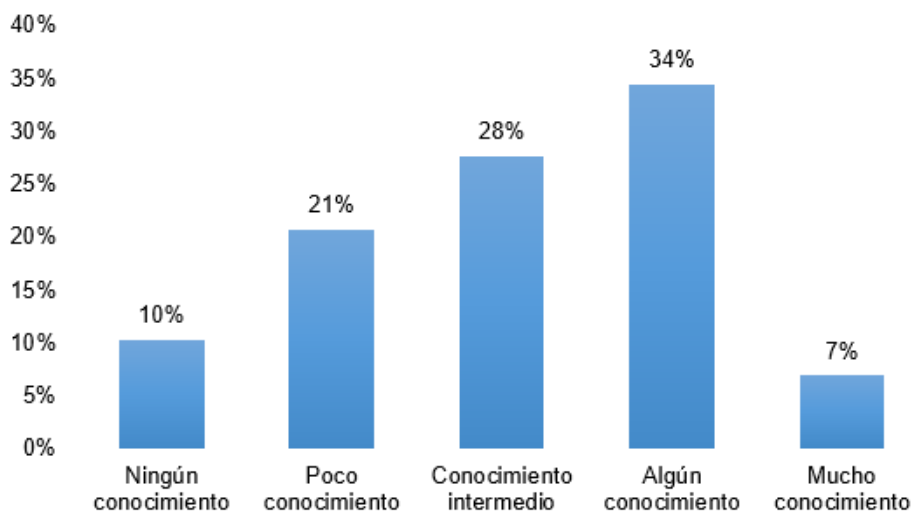


Figura 2 Conocimiento sobre Modelos o Planes de negocios

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Con la finalidad de medir el conocimiento que se tiene sobre los modelos de negocios se consultó a las entrevistados según la Tabla 9, donde el uno significaba ningún conocimiento al cinco significando mucho conocimiento. En la Figura 2 aproximadamente 7% de los entrevistados expresaron tener mucho conocimiento y cerca de un 34% indicaron tener algún conocimiento sobre los modelos o planes de negocios. Un 28% tiene un conocimiento intermedio, mientras el 10% no tiene algún conocimiento en el tema. Por tanto, es importante que las Mipymes del sector turismo inviertan en programas de modelos y planes de negocios, ya que crean una ruta dinámica para definir las estrategias, basados en la misión y visión de acuerdo al tipo de negocio para llevar a cabo una mejor gestión en la organización.

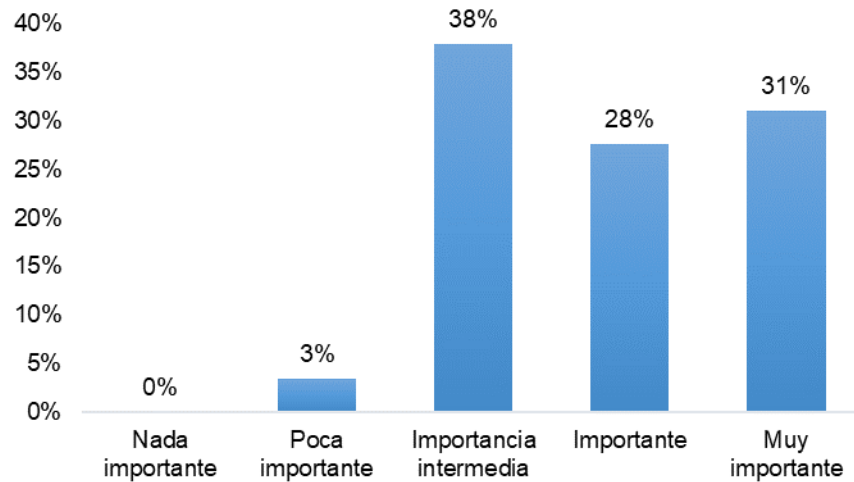


Figura 3 *Importancia que se le da a los planes de negocio para lograr una mayor competitividad*

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

De acuerdo con la Figura 3, se puede observar como datos relevantes que un 38% le brinda una importancia intermedia y un 31% mucha importancia. Además, se observa que un 0% no brinda importancia, lo que significa que para todas las empresas encuestadas los planes de negocios tienen importancia en alguna medida.

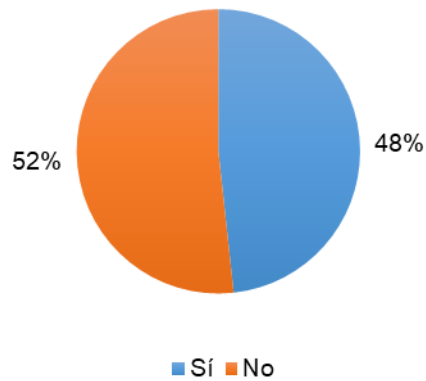


Figura 4 Planteamiento de forma escrita y sistemática de un plan o modelo de negocios

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Uno de los primeros pasos para la implementación de un modelo o plan de negocios es documentar esas ideas en papel, por lo que se consultó a las Mipymes dedicadas al turismo en Pérez Zeledón si se han planteado de forma escrita y sistemática alguna vez un plan o modelo de negocios en su empresa. Según los resultados, se logra determinar que un 48% de las empresas encuestadas han realizado un planteamiento escrito de sus actividades, mientras que un 52% aún no cuenta con un plan de negocios, por lo que al terminar este trabajo se brinda una propuesta de modelo de negocios para facilitar gestión operativa en el mercado.

Tabla 11 Comparativa entre el conocimiento e importancia brindada por el tipo de empresas a los modelos o planes de negocios.

Tipo de Empresa	Conoce de modelo o planes de negocios	Importancia de modelo o planes de negocios
Micro	3,25	4,00
Pequeña	2,83	3,83
Mediana	3,20	3,60
Total general	3,07	3,86

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Según la Tabla 11 Comparativa entre el conocimiento e importancia brindada por el tipo de empresas a los modelos o planes de negocios. *Tabla 11 Comparativa entre el conocimiento e importancia brindada por el tipo de empresas a los modelos o planes de negocios.* se puede observar que las microempresas en una escala del 1 al 5 asignaron un grado de conocimiento de 3,25 y le dan una importancia de 4 a los modelos de negocios, mientras que la mediana conoce un 3,20 y le dan una importancia de 3,60. Se observa que las microempresas del sector turismo tienen mayor conocimiento con respecto a los planes de negocios y son también las que brindan más importancia para mantener una mejor competitividad en el mercado.

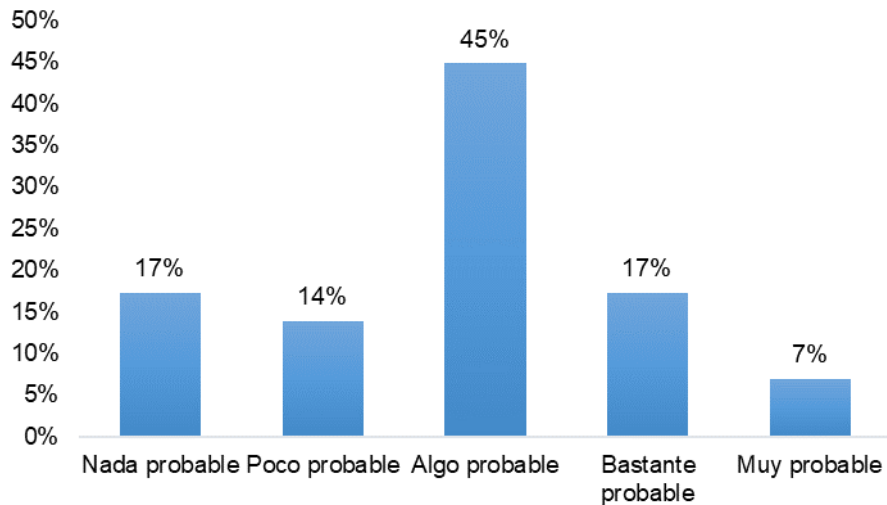


Figura 5 *Posible implementación de un modelo o plan de negocios*

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

En la consulta realizada a las Mipymes sobre *¿qué tan cercana cree usted está la implementación de un modelo o plan de negocios en el actuar diario de su empresa?* Sólo un 7% de las empresas consideran muy probable implementar un modelo o plan de negocios en su empresa, mientras que un 45% considera algo probable el llevar a cabo un plan de negocios. Considerando los datos anteriores, se podría mencionar que la mayoría implementaría un plan de negocios, por lo que sería adecuado que los administradores se capaciten en este ámbito, para así obtener mayor aprovechamiento de las herramientas y tecnologías.

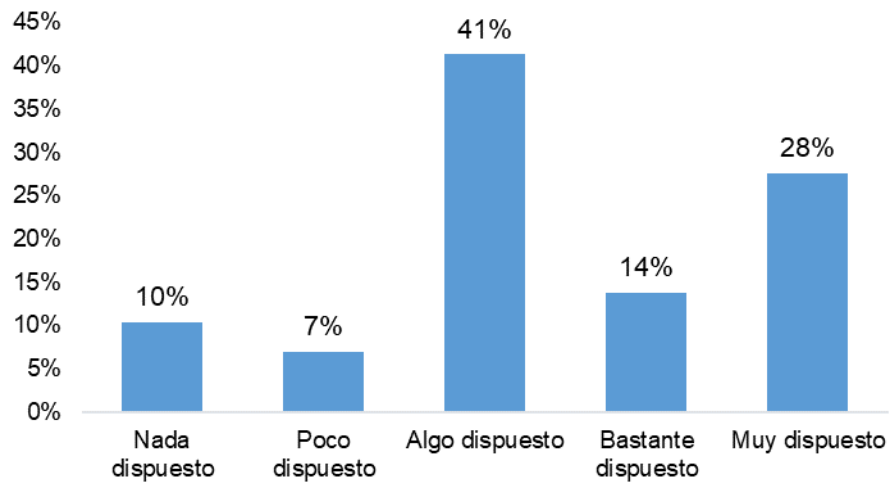


Figura 6 Disposición de iniciar un proceso de planeamiento que lleve a la implementación de un Modelo o plan de negocios

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Cuando se consultó a los administradores de las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón sobre qué tan dispuestos están de iniciar un proceso de planeamiento que lleve finalmente a la implementación de un modelo o plan de negocios, un 28% se encuentra muy dispuesto, mientras un 41% dijo estar algo dispuesto en implementar un modelo de negocios en su empresa, el 10% de los entrevistados se encuentran nada dispuestos. Lo ideal sería que el 100% estuviera de acuerdo a estar en constante cambio de mejora, para brindar un excelente servicio y llevar de una manera ordenada y eficiente su gestión empresarial.

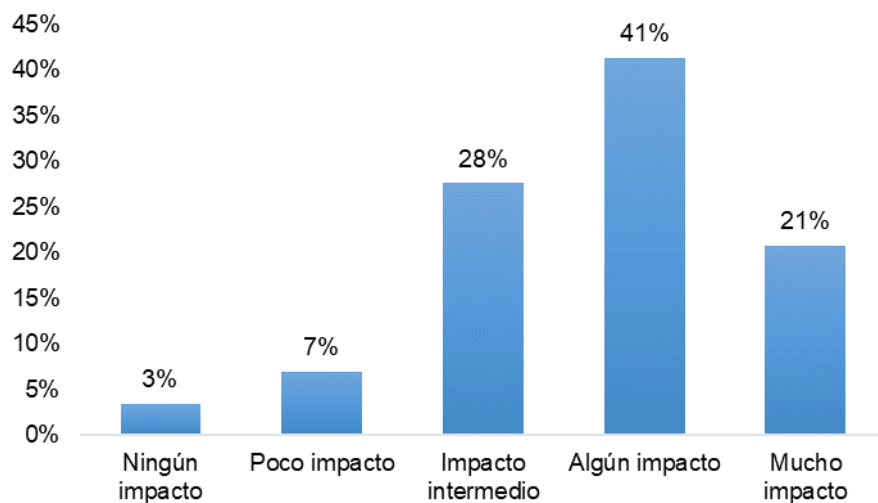


Figura 7 Impacto gerencial de un proceso de planeamiento estratégico para una Mipymes del sector turismo

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Como se representa en la Figura 7 Impacto gerencial de un proceso de planeamiento estratégico para una Mipymes del sector turismo, las Mipymes del sector turismo encuestadas sobre cuánto impacto creen que se genera en la Administración para realizar un proceso de planeamiento estratégico, un 21% de estas respondieron considerando que se genera mucho impacto, un 28% está en una posición intermedia, y un 3% considera que genera poco impacto en la administración contar con un plan de negocios.

Tabla 12 Comparativa con respecto al tipo de empresa

Tipo de Empresa	Cercana Implementación	Disposición de iniciar planteamiento	Impacto gerencial
Micro	3,08	3,50	4,08
Pequeña	2,50	3,58	3,42
Mediana	3,00	2,80	3,40

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

De la tabla anterior, tomando como referencia que cinco es el valor más alto en calificación, se promediaron las Mipymes según su tipo para evaluar su posibilidad de implementación de planes, la disposición para iniciar un planteamiento y el impacto gerencial del proceso de planeación. Lo que más se puede resaltar es que las microempresas sean las más dispuestas a iniciar procesos de implementar modelos de negocios que les den una guía para crecer y competir en el sector que se encuentran, considerando que el impacto gerencial que se crea en éstos procesos es alto.

4.3. Herramientas de planeación

Las herramientas de planeación ayudan para la toma de decisiones, ya que permiten analizar factores externos e internos de la empresa, así como procedimientos detallados de la gestión empresarial. Fue necesario medir el conocimiento de los empresarios o administradores de las Mipymes del sector turismo.

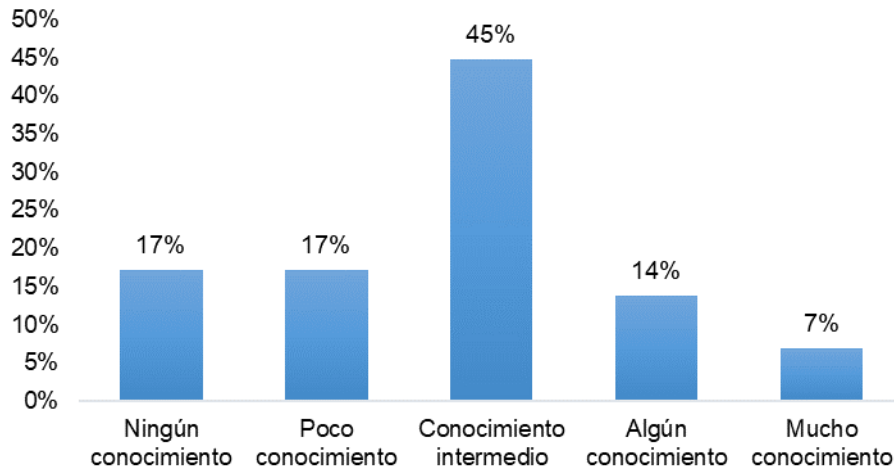


Figura 8 Conocimiento sobre las herramientas para construir un plan de negocios

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Se les consultó sobre el conocimiento que tenían de las herramientas para construir un plan de negocios. Se obtuvo que solo un 7% tiene mucho conocimiento de las diferentes herramientas que existen y que pueden implementar en su empresa, un 45% predomina como la mayor cantidad de participantes que indican tener un conocimiento intermedio, mientras que un 17% coinciden en tener poco o ningún conocimiento sobre estas herramientas, lo que refleja la carencia en el cual se encuentran las Mipymes.

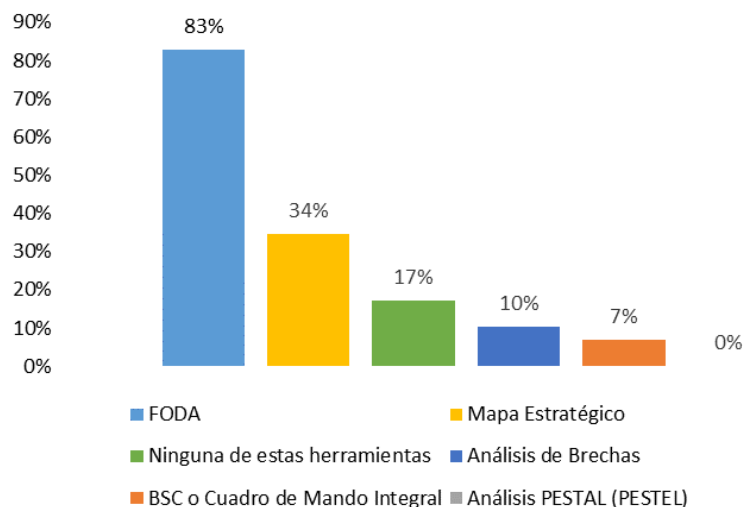


Figura 9 Herramientas de diagnóstico y planeación que han utilizado la Mipymes

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Se les consultó a las empresas sobre la utilización de herramientas de diagnóstico en las Mipymes por medio de una pregunta de selección múltiple. Se obtuvo como resultado los datos proporcionados por las empresas, donde el 83% aseguran que el FODA es una herramienta muy utilizada, mientras que el mapa estratégico tiene poca utilización entre los entrevistados, con tan solo 34%, Esto deja a esta comunidad de Mipymes una utilización escasa en análisis de brechas y BSC. Además, se reflejó en la encuesta que la herramienta análisis PESTEL es totalmente desconocida para las Mipymes del sector turismo, sin embargo, más adelante se podrá determinar qué tanto conocen de cada aspecto.

Tomando en cuenta la información anterior, se registra un uso destacado para solo dos de las cinco herramientas consultadas a las Mipymes, un 17% afirma que no han utilizado ninguna de estas.

Se determina que se debe incitar a los emprendedores al dominio y uso de estas herramientas, ya que brindan la posibilidad de realizar los cambios oportunos según las diferentes situaciones que se puedan presentar. Esto mejoraría la toma de decisiones con respecto a sus operaciones.

Tabla 13 Comparativa entre la utilización de herramientas y el grado académico

Grado Académico	Cuadro de Mando Integral	FODA	Mapa Estratégico	Análisis de Brechas	Ninguna herramienta
Primaria		3			1
Secundaria		4	1		
Universitaria	2	14	8	3	2
Formación Técnica		2			1
NS/NR		1	1		1
Total general	2	24	10	3	5

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

De la Tabla 13 se puede observar que los encuestados de las Mipymes del sector turismo en el Cantón de Pérez Zeledón que dicen haber utilizado herramientas se debe a su formación académica, ya que con el estudio universitario se abarca este conjunto de recursos ya mencionados. Por otro lado, los que no cuentan con un nivel de estudio avanzado desconocen de los instrumentos de medición para sus planes de negocios, por lo que se reitera la importancia en cuanto a la inversión en capacitaciones sobre el tema en estudio, donde les permita aprender sobre las herramientas que pueden implementar al momento de gerenciar un negocio.

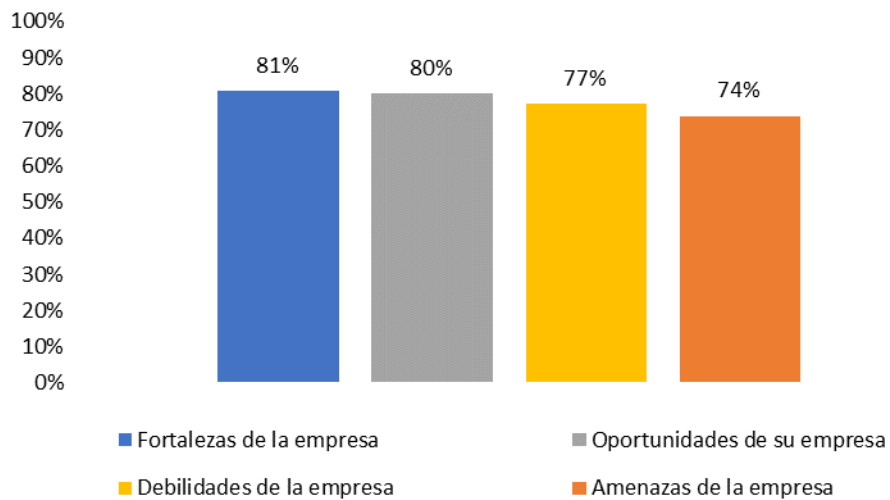


Figura 10 Grado de conocimiento de los elementos que se consideran al inicio de un proceso de planificación

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Se les consultó a las Mipymes sobre el conocimiento que tienen con respecto a los diferentes elementos del entorno y de su empresa a la hora de iniciar un proceso de planificación, o lo que mejor se conoce como FODA. Según la Figura 9, un 83% de los entrevistados indicaron haber utilizado esta herramienta. En cuanto a las fortalezas, se determina que las organizaciones tienen mucho conocimiento de este elemento, pero las oportunidades, debilidades y las amenazas solo refleja algún conocimiento por parte de las Mipymes.

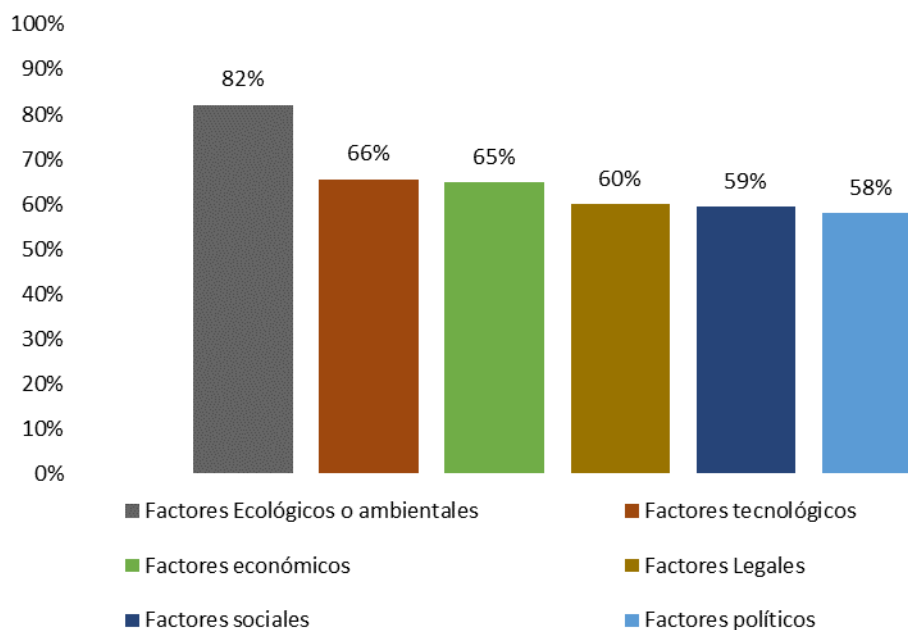


Figura 11 Grado de conocimiento de los factores que se consideran al inicio de un proceso de planificación

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Anteriormente, en la Figura 8, se evidenció el empleo de diferentes herramientas –entre ellas el PESTAL–, de las cuales expresaron no haber utilizado anteriormente. No obstante, al consultarles sobre el grado de conocimiento de los diferentes factores que lo conforman, mencionaron lo siguiente:

Respondieron tener mucho conocimiento sobre los factores ambientales. En cuanto a los factores como el tecnológico y económico tienen algún conocimiento; de los factores legales, sociales y políticos dijeron tener un conocimiento intermedio. Por lo anterior se puede afirmar que, aunque que no se conozca el término o la definición de la herramienta “PESTEL”, éstos sí manejan los elementos básicos que la conforman, los cuales son considerados para las decisiones de gerencia de las Mipymes.

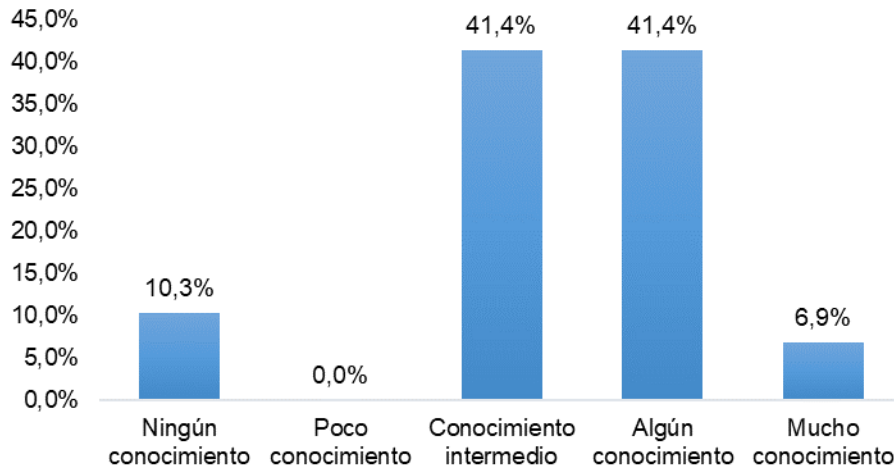


Figura 12 Grado de conocimiento de los factores que se consideran al inicio de un proceso de planificación

Respecto al conocimiento en metas de corto y mediano plazo, un 6,9% dice tener mucho conocimiento, un 41,4% tienen un conocimiento intermedio y solamente el 10,3% de los entrevistados no han determinado metas en su empresa.

4.4. Estrategias empresariales utilizadas por las Mipymes del Sector Turismo del cantón de Pérez Zeledón.

Es importante conocer las estrategias empresariales utilizadas por las Mipymes. Aquellas que utilizan el liderazgo en costos compiten por mantener los precios cerca o igual al promedio del sector en el que se encuentran. En la estrategia por diferenciación, la empresa debe ofrecer un servicio único o difícil de imitar por la competencia y en la que por enfoque se distingan a causa del segmento al que van dirigidos. Por ésta razón fue necesario investigar si las Mipymes del sector turismo conocen estas estrategias.

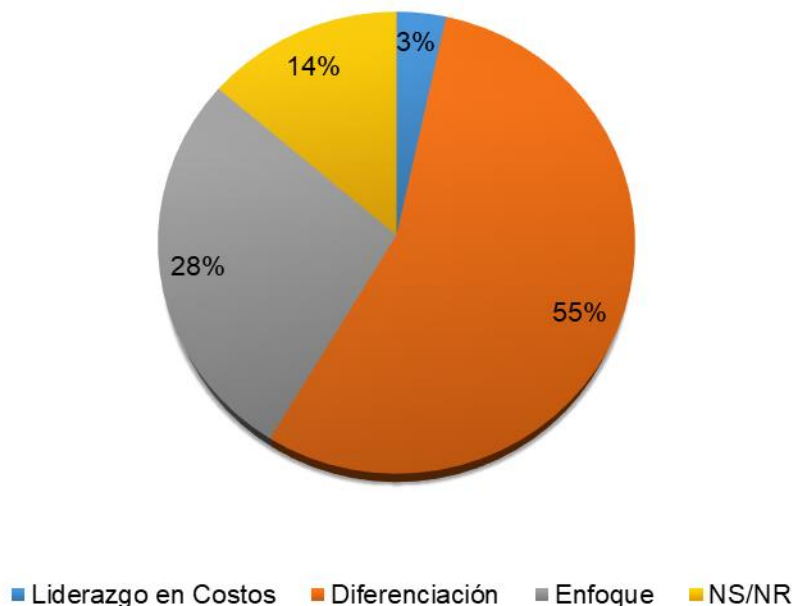


Figura 13 Estrategias Genéricas utilizadas por las Mipymes

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

De las tres estrategias genéricas sobre la cual trabajan las empresas para competir en su sector de mercado, se consultó a las Mipymes del Sector Turismo sobre: *¿Cuál considera usted que es la estrategia genérica con la que compite esta empresa?*

De las veintinueve empresas entrevistadas, un 3% respondió que competían dentro de la estrategia de liderazgo de costos, un 55% dentro de la estrategia de diferenciación, un 28% de estas Mipymes utilizan la estrategia de enfoque, mientras que un 14% de las empresas entrevistadas desconocen qué tipo de estrategia han estado utilizando. Estas últimas expresaron anteriormente tener poco conocimiento sobre modelos y herramientas de negocios.

Usando de referencia la Figura 13, cuando se les consultó a las Mipymes sobre la *Existencia de una estrategia definida para competir:*

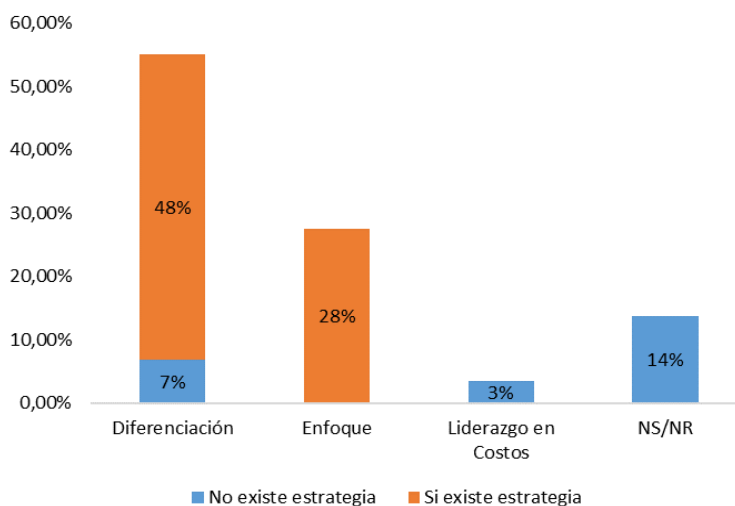


Figura 14 Existencia de estrategia definida para competir

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

En la figura anterior se pueden observar las estrategias genéricas en que compiten las empresas de turismo hotelero, distribuyéndose de la siguiente manera: por diferenciación, enfoque y liderazgo en costos.

De acuerdo con los datos registrados 55% de los entrevistados usan la estrategia de diferenciación, de ese porcentaje solo el 48% revela que sí cuentan con una estrategia definida para competir en ese segmento, mientras que el 7% afirma que no tienen estrategia alguna para competir por diferenciación.

En cuanto a competir por enfoque y contando con una estrategia, la totalidad de empresas es del 28%. Un 3% dice competir por liderazgo en costos, pero carece totalmente de estrategia. Por último, un 14% de los entrevistados no saben en cuál de estos tres segmentos se encuentran, ni tampoco sus estrategias. Por tanto, es necesario que mediante la implementación de un modelo de negocios se tenga una clara gestión para ajustar sus estrategias y acciones de manera que puedan aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten en el mercado.

También con respecto a la Figura 13, cuando se les consultó a las Mipymes sobre la recepción de capacitación aportaron que:

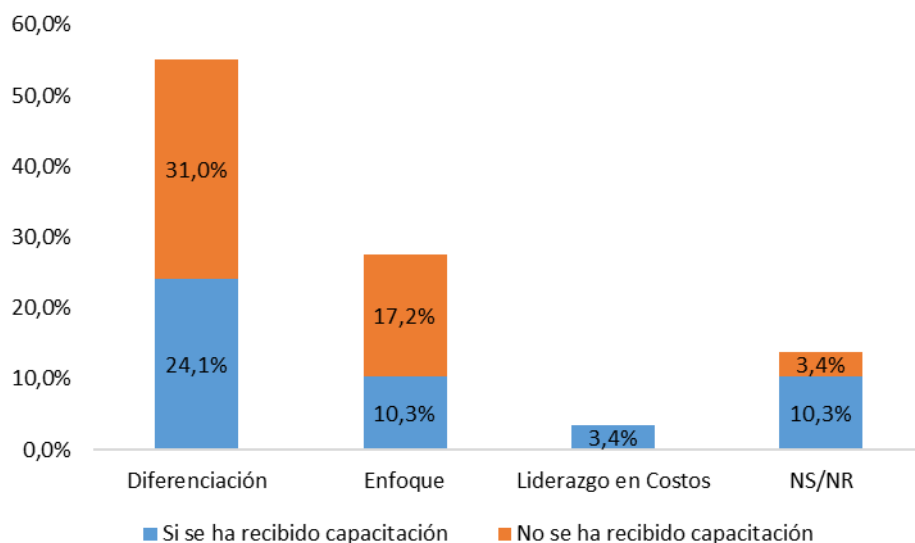


Figura 15 *Recepción de Capacitación*

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

De las Mipymes consultadas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, aquellas que se catalogan como practicantes de la estrategia genérica de diferenciación el 31% han recibido capacitaciones, mientras que el 24,1% afirman que no se han capacitado.

Ocurre la misma situación en la estrategia por enfoque, que registra un 17,2% de capacitación, mientras que en un 10,3% no existe. En cuanto a liderazgo en costos, además de no tener una estrategia definida, tampoco se han capacitado. Por último, de la totalidad de encuestados que no saben en qué estrategia compiten, 3,4% se han capacitado, mientras que un 10,3% no lo han hecho.

Por ende, las empresas requieren incursionar en los diferentes programas de capacitación que les provean de amplios conocimientos, de forma que les permita ser competentes y mostrar habilidad para una mejor gestión empresarial.

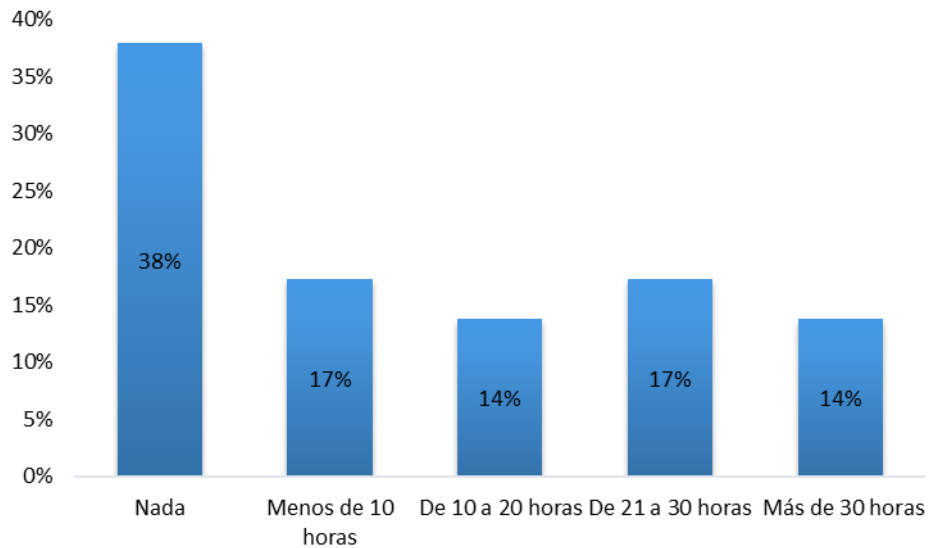


Figura 16 *Tiempo anual invertido en capacitar al personal para el desarrollo e implementación de la estrategia*

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

En cuanto al tiempo anual que invierten estos negocios en la capacitación, el 17% otorga menos de diez horas anuales para capacitar a su personal en cuanto al desarrollo e implementación de estrategias. El 14% dedica de diez a veinte horas, el 17% de veintiuno a treinta horas y un 14% más de treinta horas. Existe un 38% que no tiene ninguna capacitación anual.

4.5. Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias empresariales por parte de las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.

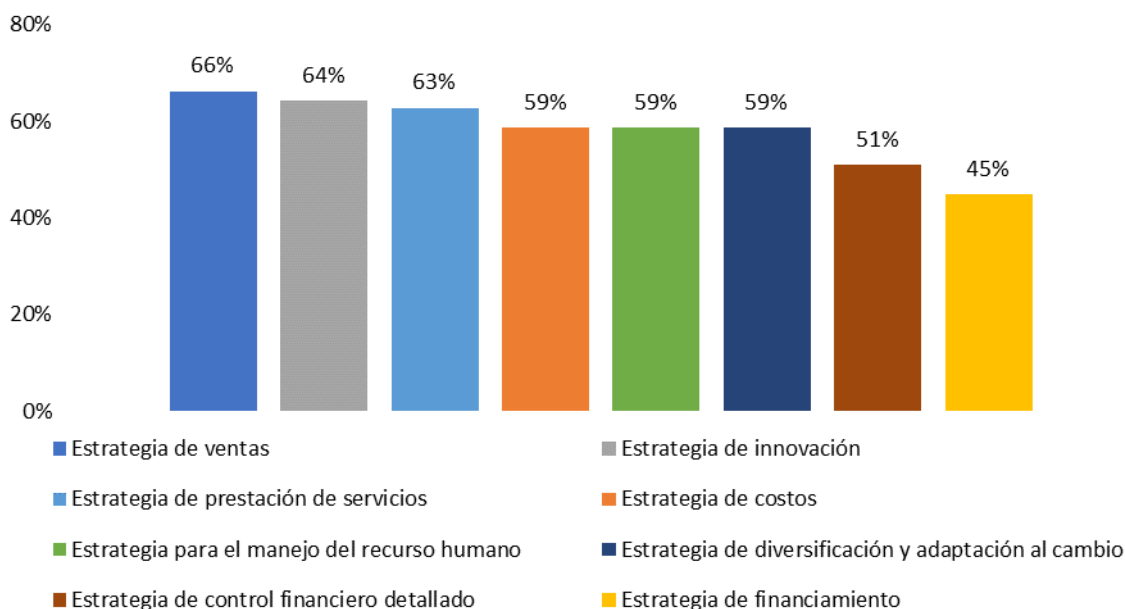


Figura 17 Grado de implementación o ejecución de estrategias que utiliza la empresa

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Se consultó a las Mipymes del sector turismo por el grado o nivel de implementación de estrategias que han utilizado en sus organizaciones. La valoración a cada estrategia se hizo en una escala del 1% al 100%.

La Tabla 10 brinda una base para analizar las variables, en la Figura 17 se puede observar que el grado de implementación. Este se encuentra clasificado en dos grupos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: en el intervalo del 41% al 60% corresponde a una implementación intermedia para las estrategias de financiamiento, control financiero, diversificación y adaptación al cambio para el manejo del recurso humano y la estrategia de costos. El segundo intervalo, del 61% al 80%, corresponde a alguna implementación de las estrategias de prestación de servicios, la de innovación y la de ventas.

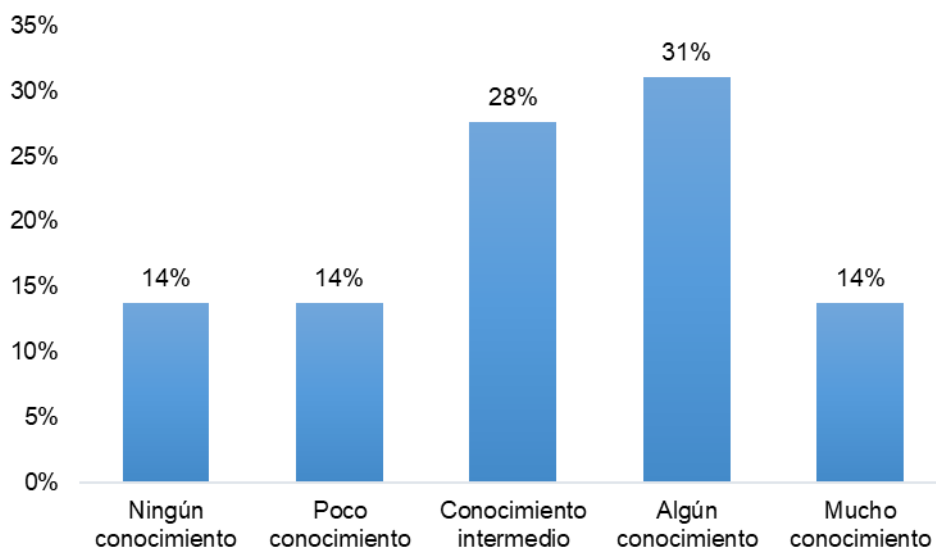


Figura 18 *Conocimiento de estrategias usadas por la competencia*

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Con la finalidad de saber sobre la competitividad de las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón, se les consultó por el nivel de conocimiento que tienen sobre las estrategias utilizadas por la competencia. Se obtuvo como resultado lo siguiente: el 14% expresó tener mucho conocimiento con respecto a las estrategias empleadas por la competencia en su sector, un 31% tiene algún tipo de conocimiento, otro 28% posee un conocimiento intermedio. Se evidencia que solo un 14% representa el poco o ningún conocimiento de las estrategias usadas por la competencia.

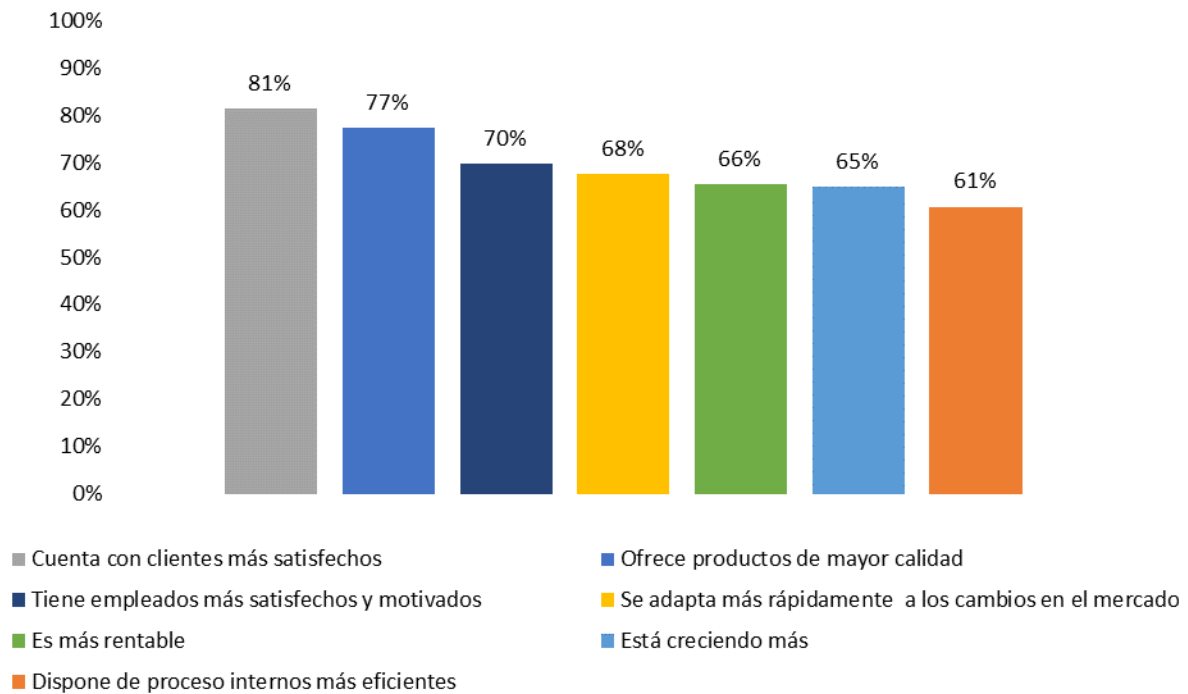


Figura 19 Grado de acuerdo de las Mipymes del Sector Turismo en las siguientes afirmaciones en relación con sus competidores.

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Con el propósito de que las Mipymes expresen su acuerdo con una serie de afirmaciones donde comparan su empresa con respecto a la competencia, se les pidió una valoración con una escala del 1% al 100%.

La Tabla 10, brinda una base para analizar las variables. En la Figura 19 se puede observar el intervalo del 81% al 100%, que corresponde a la afirmación de totalmente de acuerdo al siguiente aspecto, que es contar con los clientes más satisfechos.

En cuanto al intervalo del 61% al 80%, se refiere al estar de acuerdo con las afirmaciones de: ofrecer productos de mayor calidad, tener empleados más satisfechos y motivados, adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado, ser más rentable, estar creciendo más y disponer de procesos internos más eficientes.

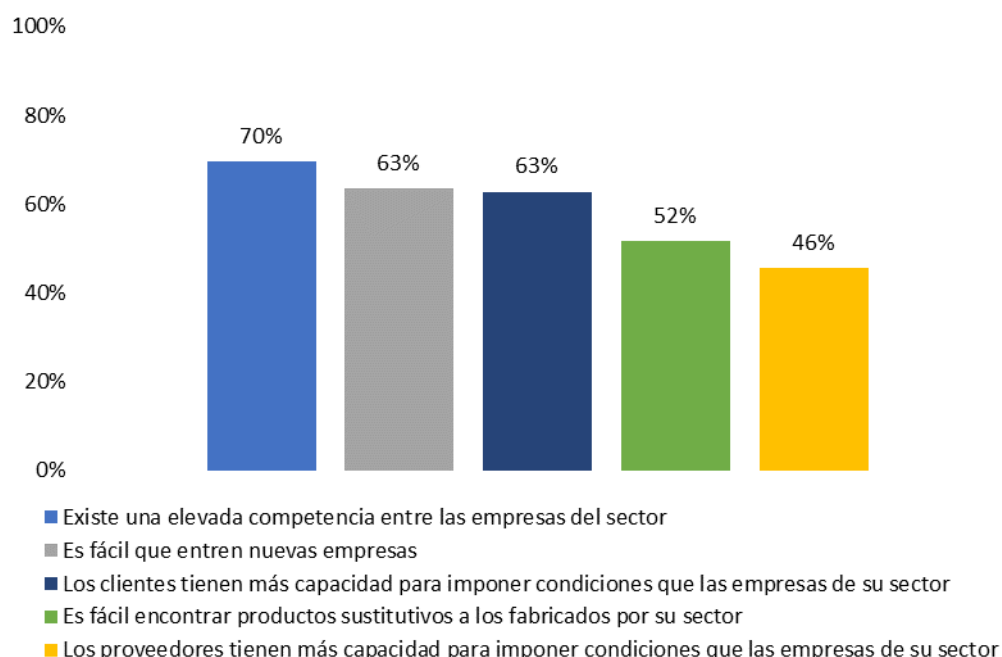


Figura 20 Grado de acuerdo de las Mipymes con las siguientes afirmaciones respecto al sector Turismo

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Con la finalidad de saber el grado de acuerdo que tienen las Mipymes sobre las siguientes afirmaciones del sector turismo, se les solicitó una valoración en la escala del 1% al 100%.

La Tabla 10, brinda una base para analizar las variables de la Figura 20, por lo que se refleja que en el intervalo 61% al 80% las empresas están de acuerdo con que existe una elevada competencia. También coinciden en que las nuevas empresas entran fácilmente en el sector y los clientes tienen más capacidad de imponer sus propias condiciones. Para el intervalo 41% al 60% se evidencia que es más fácil encontrar productos sustitutos y que los proveedores tienen más capacidad de imponer condiciones al sector.

4.6. Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las Mipymes del sector turismo en el Cantón de Pérez Zeledón.

Lo que se estudia en este apartado es el factor humano, en temas de capacitación e involucramiento de personal en la elaboración de planes de negocios, conocer la importancia que le dan los empresarios, así como el tiempo que invierten en estos. Cabe comentar que todos, desde el puesto inferior al superior, son fundamentales en las operaciones de una empresa, así como en la planeación estratégica que busque una mejora en cumplir metas tanto laborales como personales.

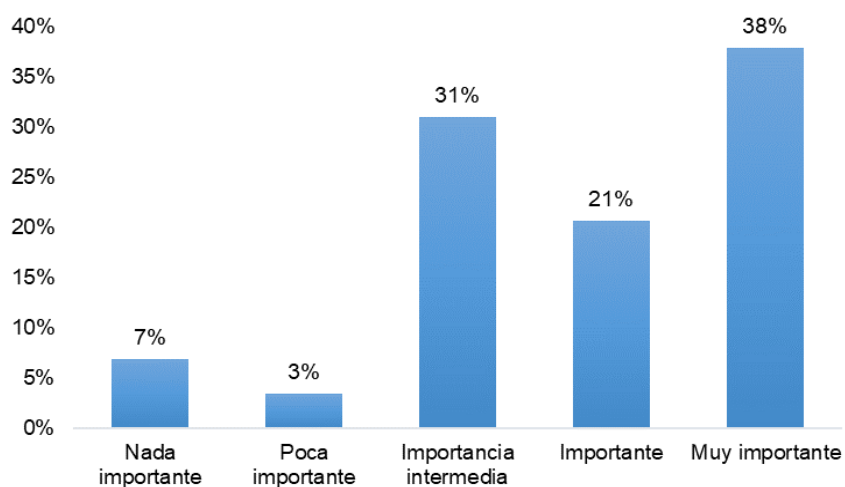


Figura 21 Importancia del involucramiento de todo el personal en la elaboración e implementación de un plan de negocios

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Cuando se les consultó a los encuestados sobre la importancia que le brindaban al involucramiento del personal en la elaboración e implementación de un plan de negocios, un 38% de las empresas consultadas consideraron muy importante el involucrar el personal, un 21% de los consultados lo consideraron importante, mientras que un 31% piensa que era de una importancia intermedia poder involucrar al personal en la elaboración e implementación de los planes de negocios. También un 10% de los resultados afirmaron que era poco o nada importante dicha implementación.

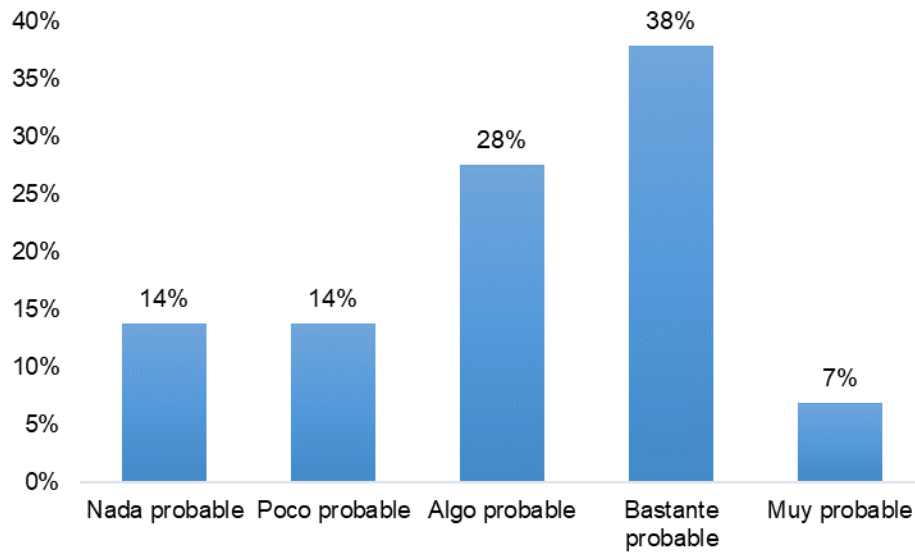


Figura 22 Disponibilidad para invertir en una capacitación para los colaboradores en el tema de plan o modelo de negocios

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Cuando se consultó con respecto a la disponibilidad que tienen las Mipymes para invertir en capacitación para el personal, se puede observar que un 38% de las encuestadas respondieron que la inversión es bastante probable, un 28% es algo probable, un 7% sería muy probable.

Aunque estos números son bastante positivos, también existe un 14% que indicó que no es nada probable que se pueda realizar la inversión y otro 14% manifestó que es poco probable destinar estos fondos. Entonces, de manera general la figura anterior muestra que un mayor porcentaje de las empresas están dispuestas a invertir en capacitación para sus colaboradores en materia de planes modelos de negocios.

Tabla 14 Comparativa entre la importancia de los planes y la disposición de invertir por tipo de empresa

	Micro	Pequeña	Mediana	Total general
Importancia de los planes	4,0	3,8	3,6	3,9
Importancia involucrar personal	4,0	3,8	3,2	3,8
Disposición invertir capacitar personal	3,4	3,0	2,6	3,1

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Como se puede observar en la Tabla 14, haciendo una comparativa por tipo de empresa, son las micro empresas las que brindan más importancia a generar planes, a involucrar al personal en la realización de estos. Además, son también los más dispuestos a invertir en capacitar a su personal.

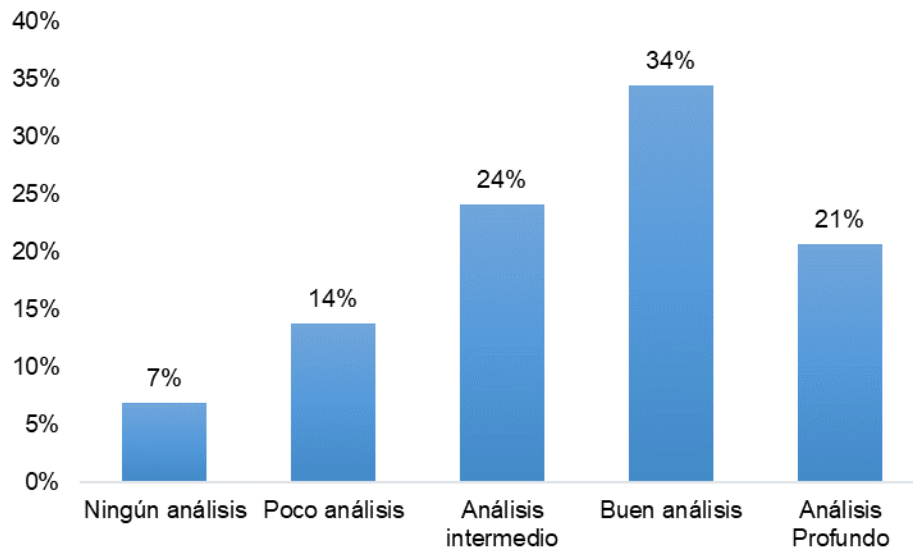


Figura 23 Cantidad de análisis que se realiza a la competencia a la hora de efectuar una estrategia

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

El análisis que se le dedica a la competencia beneficia la forma en que trabaja una empresa, ya sea para aprovechar sus debilidades, sus fortalezas y buscar otras oportunidades en el mercado. Por esta razón, a las Mipymes en estudio se les realizó la pregunta de la cantidad de análisis que realizan a su competencia, a lo que se obtuvo como resultado que un 21% aplica un análisis profundo, un 34% de las de las empresas emplean un buen análisis, un 24% aplica un análisis intermedio, un 14% poco análisis y un 7% no realiza ningún análisis a la competencia. Según la información brindada por las encuestas aplicadas, las empresas en su mayoría realizan algún análisis para definir sus estrategias.

4.7. Documentación por parte de las Mipymes del Sector Turismo del cantón de Pérez Zeledón de los procesos que desarrollan.

La documentación de procesos es clave para cualquier empresa, ya que ayuda a identificar el estado real de un proceso con la finalidad de optimizarlo. Esto brinda uniformidad, permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha.

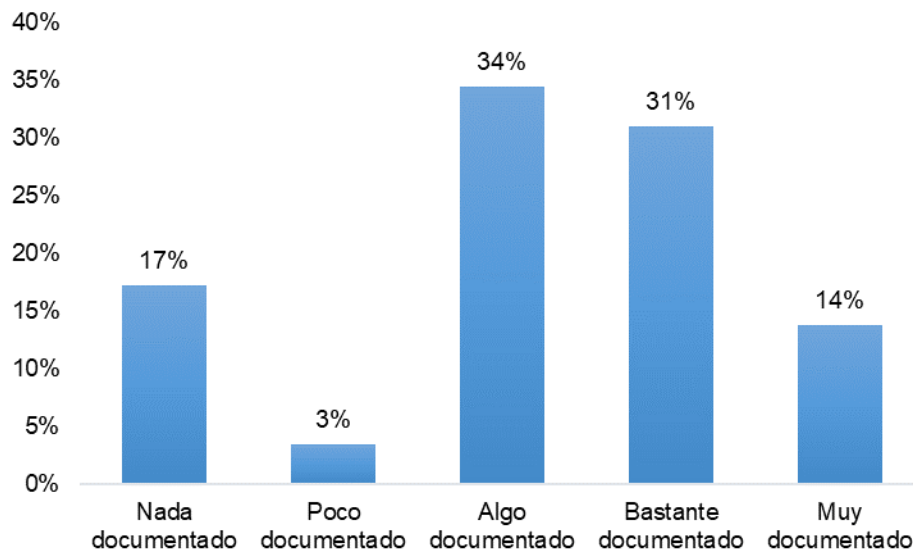


Figura 24 Grado de documentación de los procesos productivos y administrativos

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Al realizar la interrogante a las Mipymes en estudio de cuál es el grado de documentación de sus procesos productivos y administrativos, se obtiene que un 14% indicaron tenerlos muy documentados, 34% reveló que tiene algo documentados los procesos, un 17% expresó tener sus procesos nada documentados.

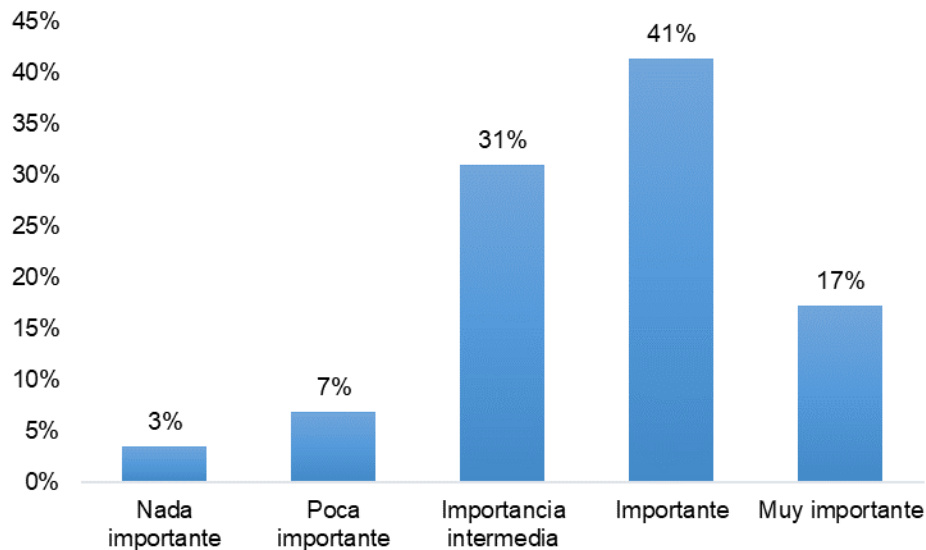


Figura 25 *Importancia que se le brinda a las herramientas de control de tiempos en cada uno de los procesos que se desarrollan.*

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Según la Figura 25, se evidenció que para el 17% de las empresas encuestadas son muy importantes las herramientas de control de tiempos, el 31% le brinda una importancia intermedia. Esto significa que solo un pequeño porcentaje de 3% lo considera nada importante.

Estos resultados indican que para las empresas en estudio el tener herramientas para realizar control en los tiempos de los procesos que se desarrollan es verdaderamente importante.

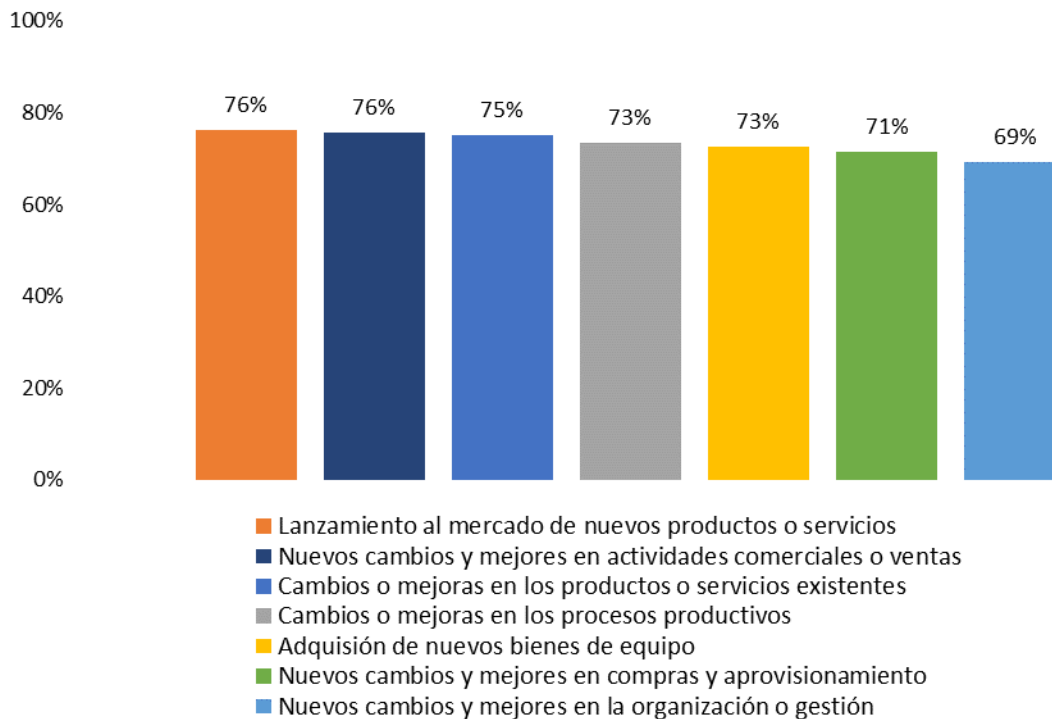


Figura 26 Grado de importancia que se le da a la realización de innovaciones en los dos últimos años

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Con el propósito de saber el grado de importancia que las Mipymes le dan a la realización de innovaciones en los dos últimos años, las respuestas se clasifican por medio de una valoración del 1% al 100%.

La Tabla 10, brinda una base para analizar las variables de la Figura 26, por lo que se refleja que en el intervalo 61% al 80% las empresas consideran importante la realización de innovaciones en todos aspectos que se les consultaron: lanzamiento al mercado de nuevos servicios, nuevos cambios y mejores en actividades comerciales o ventas, cambios o mejoras en los servicios existentes, cambios o mejoras en los procesos productivos, adquisición de nuevos bienes de equipo, nuevos cambios y mejores en compras y aprovisionamiento, y nuevos cambios y mejores en la organización o gestión.

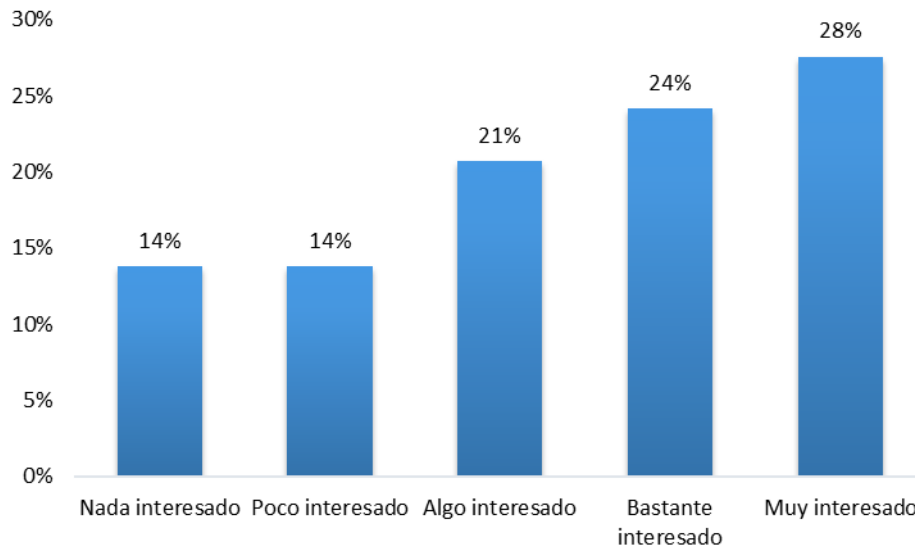


Figura 27 Grado de interés en participar en talleres informativos de Modelos de Negocios

Nota: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas a Mipymes del sector turismo. Primer semestre 2020.

Según la Figura 27, se evidenció que el 28% de las empresas encuestadas se encuentran muy interesadas en participar en talleres informativos, el 24% se encuentran bastante interesados. Y un 14% se encuentra nada interesado en realizar este tipo de talleres.

Estos resultados indican que para el 72% de las empresas en estudio muestran de algún de interés a mucho interés en participar en talleres informativos sobre los planes o modelo de negocio.

Capítulo V

Propuesta de Modelo

5.1. Aspectos generales

El uso de un modelo de negocio en la organización ayuda a los líderes de la empresa a proyectar la dirección del negocio y medir las tendencias del entorno del mercado, esto con el fin de diseñar una estrategia que permita ser la ruta con base en proyecciones, supuestos financieros y de mercado que la empresa quiera cumplir. Se logra así crear un modelo que le servirá como contraparte para evaluar el cumplimiento de estos objetivos y establecer nuevos parámetros en caso que se requiera.

El objetivo principal del modelo es tener clara la línea de trabajo y que esta se conozca en los diversos niveles de la empresa, con el fin de que todos los colaboradores aporten su grano de arena para obtener el resultado esperado. Otro gran beneficio de plasmar el uso de un modelo es que permite llevar procesos de la informalidad a la formalidad, contemplando un mayor registro y orden de estos para verificar su crecimiento o decrecimiento en la evaluación y rendimiento esperado de cada meta a cumplir fijada.

Esto genera beneficios colaterales que pueden maximizar el uso de recursos en aspectos de nuevas opciones de financiamiento, o en caso de una venta de la empresa y búsqueda de nuevos inversionistas. El modelo tiene como propósito que las empresas logren reflexionar sobre su estado actual y puedan aplicar detalles que no son de alto costo financiero, pero que sí le generan aumento de valor en la organización.

5.2. Datos de la empresa

Primer epígrafe de la hoja en la herramienta Excel, Modelo de Negocios para Empresas Sector Turismo titulada “Datos de la Empresa”. Esta consiste en anotar los datos generales de la empresa, por lo tanto, deberá de insertar:

Nombre de la Empresa: Este es el nombre comercial o fantasía por el que es conocida la empresa.

Razón Social de la Empresa: Este es el nombre con el que se constituye una empresa legalmente, es decir, este nombre identifica las personas jurídicas y debe de tener el aditamento de Sociedad en comandita Sociedad en nombre colectivo (S.C), Sociedad Anónima (S.A) y Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

Actividad: Hacer una breve descripción de las actividades económicas a la que se dedica la empresa.

Código de Actividad Económica: Este código puede ser solicitado a su contador o encontrado en la página del Ministerio de Hacienda www.hacienda.go.cr. Posteriormente, se da clic a Consulta Situación Tributaria y en esta ingresa el tipo de identificación, ya sea cédula física, persona jurídica, Número de Identificación Tributario Especial (NITE) o Documento de Identificación Migratorio para Extranjeros (DIMEX). Clic en “consultar” y dará los resultados.

Fecha de creación: Esta es la fecha de creación de la empresa.

Teléfono: El número al cual pueden contactar al responsable del negocio para solicitar información como cotizaciones, precios, horarios, servicios, etc.

Correo Electrónico: Pueden ser correos en Gmail, Yahoo, Outlook, entre otros. Si la empresa no cuenta con este, puede tener la iniciativa de abrir un correo empresarial, dado que estos son importantes para mantener comunicación con los clientes, proveedores y demás personas que necesiten orientación.

Dirección: Será la ubicación del lugar donde se presten los servicios directamente.

Responsable: Aquí se ubicará el nombre del representante legal o apoderado de la empresa.

Modelo de negocios para empresas sector turismo
Nombre de la empresa
Actividad
Fecha de su creación
Telefono
Correo electrónico
Dirección
Responsable

Figura 28 Modelo de negocios para empresas del sector turismo

Nota: Elaboración propia.

5.3. Estructura Interna de la Empresa

En el segundo epígrafe de la herramienta de Excel se reconocen o interpretan la misión, visión y valores de la empresa, los cuales son conceptos fundamentales para el buen desarrollo empresarial. Estos son de carácter informativo, tanto internamente como externamente. Les dicen a los clientes cómo se comporta la organización y a los colaboradores cómo deben de comportarse, así como su historia y el trabajo duro que hacen para poder lograr sus objetivos bajo los valores que los representan.

Si la empresa no cuenta con estos conceptos en el momento que se está creando su modelo de negocio (nunca es tarde para hacerlo) puede programar un espacio y tiempo determinado con su equipo de trabajo para definir su misión, visión y valores empresariales. A continuación, se dará una breve explicación de cada una para que puedan ser utilizadas como guías.

Misión: Este término indica cuál es la razón de ser de la empresa, es decir, cómo surgieron (su historia), quiénes son, a qué se dedican y cómo lo hacen.

Esta va ayudar a realizar una o varias estrategias correctas. Deben tomar en cuenta que la estas deben de ser realistas, flexibles, adaptativas a las necesidades del mercado.

Los emprendedores pueden optar por responder las siguientes preguntas que crean pertinentes de manera clara, concisa y fácil de recordar, para clientes y cooperadores, siguiendo un determinado hilo.

¿Quiénes son y a qué se dedican?

¿Cuál es su razón de ser, o sea, puntos de dolor que solucionan a sus clientes?

¿Quiénes son sus clientes o público meta?

¿En dónde es su campo geográfico de acción?

¿Cuáles son sus ventajas competitivas y qué les diferencia de los competidores?

Misión

Figura 29 Misión

Nota: Elaboración propia.

Visión: En este apartado la empresa tiene que definir en pocas líneas, pero de manera sustancial, la situación futura que desea, o sea, ¿quiénes quieren llegar a ser como empresa?

La visión tiene que ser realista y alcanzable, por lo tanto, lo más adecuado es segmentar pasos a seguir para llegar a las metas que se han propuesto.

Para desarrollar una visión los emprendedores pueden optar por responder a las siguientes preguntas de manera clara, concisa y fácil de recordar para los miembros de la compañía, esta debe ser motivadora e inspiradora.

¿Qué quieren lograr?

¿Dónde quiero estar en el futuro?

¿En qué podría innovar con mis productos o servicios?

¿Para quién lo harán (tipo de clientes)?

¿Se expandirán?

¿Cuáles son los recursos que necesitan para alcanzar esas metas?

Visión

Figura 30 *Visión*

Nota: Elaboración propia.

Valores Empresariales: Estos son los principios éticos, creencias o cualidades que van a dirigir el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización para con los clientes, proveedores, competidores y hasta colaboradores. Es importante que cada uno de estos a su vez deben ser considerados y aceptados por cada miembro de la organización.

Para desarrollar los valores los emprendedores pueden optar por responder a las siguientes preguntas asegurándose que poseen dichos valores, creen en ellos, se alinean con la organización y los empleados poseen estos.

¿Cómo son ustedes?

¿Cuáles son sus principios éticos empresariales?

¿En qué creen?

Valores

Figura 31 *Valores*

Nota: Elaboración propia.

5.4. Diagnóstico de Entornos

En el tercer epígrafe se procede a recolectar información para la creación de un diagnóstico de entorno con la herramienta PESTEL y FODA.

5.4.1. PESTEL

Esta herramienta permite analizar el entorno en cual se encuentra la empresa, lo cual le permitirá adaptarse al país o región que se encuentre de acuerdo a los factores externos que lo influyan directamente.

Análisis Político: Marco legal para la posible aplicación de contratos, protección a la propiedad intelectual, normativas comerciales, aranceles y socios comerciales favorecidos.

Análisis Económico: Sistema económico, tipos de cambio y estabilidad en la moneda del país, eficiencia de mercados financieros, nivel de capacitación de la fuerza laboral, costo de mano de obra, índice de crecimiento económico, tasa de desempleo, índice de inflación, tasas de interés.

Análisis Social: Demografía, estructura de clases, educación, cultura, actitudes, intereses para el tiempo libre.

Análisis Tecnológicos: Desarrollo tecnológico reciente, impacto de la tecnología en oferta y demanda de los productos, impacto en la estructura de costos e impacto en la estructura de cadena de valor.

Análisis Ambiental: Control de residuos tóxicos o biodegradables, residuos líquidos liberados tóxicos o reciclables, consumo de energía, nivel de reciclado, consumo de agua potable, impacto ambiental total

Análisis Legal: Normativas de precios, legislación laboral (salarios mínimos, horas extras, feriados, jornadas laborales), semana laboral, beneficios obligatorios para colaboradores A continuación, se puede evidenciar un ejemplo para entender de mejor manera los conceptos anteriormente mencionados:

Análisis Pestel		
Político	Económico	Social
Nuevas leyes	Cambio de tasas de interés	Aspectos éticos
Restricciones sanitarias	Tipo de cambio	Estilo de vida
Nuevos impuestos	Crisis	Tradiciones, cultura
Tecnológico	Ambiental	Legal
Comercio electrónico	Atractivos naturales	Jornadas laborales
Redes Sociales	Fuentes de energía	Salarios mínimos
Equipos tecnológicos	Cambio climático	Derechos laborales

Figura 32 Ejemplo Análisis PESTAL

Nota: Elaboración propia.

5.4.2. FODA

Consiste prácticamente en analizar tanto la estructura interna (la organización como tal): sus Fortalezas, Debilidades y estructura externa (el entorno). Debe considerar las Oportunidades y Amenazas que tiene respecto al entorno.

Fortalezas: Se deben analizar todas las capacidades o destrezas que tiene la empresa y que generan la ventaja competitiva. Se debe enumerar todo lo que se hace bien dentro de la organización de una manera objetiva, para no perder la funcionalidad del FODA.

Oportunidades: Todos los factores del entorno de la empresa que resultan favorables y positivos y que por ende pueden ser aprovechados y convertidos en futuras fortalezas.

Debilidades: Todos los puntos de mejora con los que la empresa cuenta y que provoca que la organización tenga una posición poco favorable ante la competencia. Al ser identificadas estas debilidades se debe trabajar en medidas para eliminarlas.

Amenazas: Situaciones externas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa, incluso algunas amenazas podrían poner en peligro la permanencia de la organización en el mercado.

Ejemplo:

FODA	
Análisis Interno	
FORTALEZA	DEBILIDADES
F1- Excelente Servicio al cliente. F2- Personal altamente capacitado F3- Atención personalizada	D1 -Escasa efectividad de los medios de publicidad D2- Poco desarrollo a nivel tecnológico D3- No ofrecer servicio de transporte hasta las instalaciones
Análisis Externo	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1-Consumidores que cada vez a apuestan más por el turismo rural. O2-El estado pretende fomentar el turismo. O3- Nuevas tendencias del mercado (por la situación que se presenta se busca menos contacto entre las personas)	A1- La estacionalidad de la ocupación A2- Incremento de la competencia A3- Declaración de Estado emergencia Nacional

Figura 33 Ejemplo FODA

Nota: Elaboración propia.

5.4.3. MECA

Esta herramienta permite maximizar un plan estratégico después de haber creado la matriz FODA, dado a que están interrelacionadas de la siguiente manera:

F	→	Fortalezas	M	→	Mantener
O	→	Oportunidades	E	→	Explotar
D	→	Debilidades	C	→	Corregir
A	→	Amenazas	A	→	Afrontar

Tabla 15 *Herramienta Meca*

Nota: Elaboración propia.

Por lo tanto, en los cuadrantes internos del FODA, “fortalezas y debilidades”, serán también los del MECA, “mantener y corregir”. Estos buscarán plasmar cómo mejorar estas fortalezas empresariales, las cuales deben de tener un agente diferenciador en el mercado y son adoptadas como una táctica defensiva. Mientras tanto, las debilidades tienden a ser minimizadas e incluso erradicadas, porque representan un riesgo para la empresa.

Posteriormente, en los cuadrantes externos de oportunidades y amenazas, estarán los relacionados con “explotar y afrontar”. Dichas oportunidades deben de ser explotadas, es decir, se deben de aprovechar todo el potencial que tengan las empresas. Las amenazas deben de ser afrontadas, ya que previamente se ha evitado el crecimiento de las debilidades y que estas continúen afectando.

Ejemplos:

MECA	
Análisis Interno	
MANTENER	CORREGIR
F1- Mantener al personal motivado, para que brinde un excelente servicio al cliente. F2- Realizar constante capacitación al personal en diferentes áreas. F3- Conocer las necesidades de los clientes y brindar un servicio de acuerdo a sus necesidades.	D1- Realizar publicidad atractiva que llegue al mercado meta, además de inclinarse por medios de comunicación más utilizados D2- Si no se cuenta con la posibilidad de ofrecer alimentación, se pueden realizar convenios con restaurantes cercanos. D3- Prestar el servicio de transporte hasta el lugar de hospedaje.
Análisis Externo	
EXPLORAR	AFRONTAR
O1- Agregar publicidad y promociones adecuadas para la empresa. O2- Tomar todos los beneficios que brinda el estado (Traslado de Feriados, fines de semana largos) O3- Acondicionar más lugares para que se mantenga el distanciamiento social.	A1- Realizar paquetes atractivos en temporadas bajas. A2- Crear diferenciación en atractivos turísticos, actividades o servicios. A3- Adaptarse a las indicaciones y protocolos de las autoridades.

Figura 34 Ejemplo MECA

Nota: Elaboración propia.

5.5. Estrategias Genéricas de Porter

El cuarto epígrafe muestra las estrategias genéricas de Michael Porter; busca posicionar a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes, el que ellos creen que sea el adecuado para participar. Tiene la opción de optar por exclusividad percibida por el cliente con productos, servicios y atractivos novedosos que llamen la atención de consumidores; esta a su vez debe elegir entre todo un sector o segmento. Si por el contrario cree que se diferencia por bajos costos, el enfoque debe estar en ofrecer al consumidor productos o servicios con bajas tarifas. Dicho aspecto debe ser el punto de partida entre los competidores, o sea, tener una gran participación en el mercado, se tendrá las mismas opciones de adoptar una postura en un sector o todo un segmento.

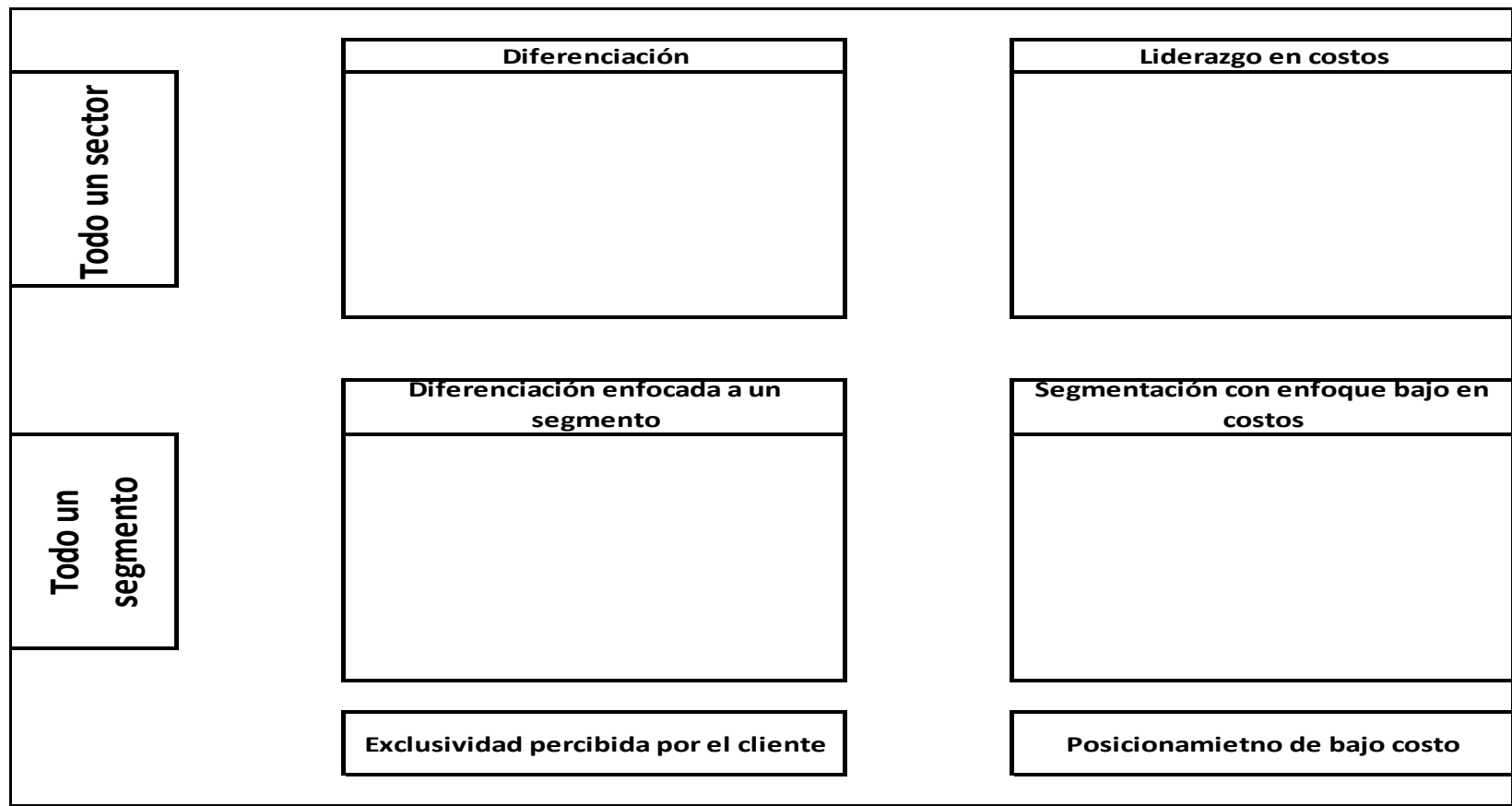


Figura 35 Estrategias genéricas de Porter

Nota: Elaboración propia.

5.6. Lienzo Canvas

Esta herramienta de nueve bloques permitirá describir y visualizar de manera Integral los modelos de negocios que se tienen en la organización, logrando evaluar y modificar el lienzo mencionado en el momento en que se requiere. Se presentará una guía básica que permitirá completar los diversos módulos de manera sencilla y práctica.



Figura 36 *Lienzo Canvas*

Nota: Elaboración propia.

1-Clientes: En este bloque se anotan los posibles segmentos de mercado que se atienden, puede ser uno o varios, y se enfoca en los clientes como eje principal del modelo de negocio. Es ideal identificar a los clientes rentables para la empresa y buscar la satisfacción de estos sujetos, como ejemplo, se pueden determinar clientes nacionales, internacionales, en línea o en el punto de venta entre otros.

2-Propuesta de valor: en este módulo el enfoque se basa en los productos y servicios de la empresa para un segmento de mercado específico. Busca destacar las ventajas competitivas de la organización orientadas en la satisfacción del cliente segmentado mediante la creación de valor. Los datos por completar en este bloque se pueden guiar con las siguientes interrogantes ¿solucionamos problemas de nuestros clientes? ¿Qué valor le proporcionamos a los clientes? ¿Qué paquetes o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3-Canales: En este otro bloque se identifica el medio por el cual se va a hacer llegar la propuesta hasta los clientes y transmitirles su propuesta de valor. Algunos ejemplos pueden ser redes sociales, plataformas digitales, socios comerciales, entre otros.

4-Relaciones con los clientes: el siguiente apartado refleja la relación que desea desarrollar la empresa con su segmento de clientes. Generalmente se detalla dicha relación por medio de la estrategia que designe la organización que genere más valor en búsqueda de una captación y fidelización de clientes, estimulación de nuevas ventas, entre estos se podrían mencionar algunos ejemplos, como lo son un servicio postventa después de adquirir un bien o servicio, una atención personalizada o un servicio automatizado, entre otros.

5-Fuentes de Ingresos: es uno de los bloques trascendentales para las empresas, ya que refleja cómo se generará dinero, si se logra saber la disposición del cliente sobre cuánto están dispuestos a pagar lograría un gran acierto. Se representa por medio del flujo de caja en el cual es necesario tener claro los gastos en cada segmento. Algunos ejemplos que se pueden mencionar son los ingresos por venta de activos, cuotas de suscripción, alquileres, entre otros.

6-Recursos claves: para este módulo se deben contemplar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa. Se describen los activos más importantes para que el negocio funcione; se deben contemplar recursos como económicos, recursos humanos, recursos físicos, intelectuales, entre otros.

7-Actividades claves: este bloque representa la ejecución de actividades que desarrollará la empresa. Se visualizará mediante el enlace de la propuesta de valor, los canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. Algunos ejemplos son actividades de producción, resolución de problemas y diversas plataformas.

8-Asociaciones claves: en este módulo se enlistan todos los proveedores y socios que contribuyen al desarrollo del negocio. Buscan que las empresas se asocien con el fin de facilitar un objetivo en común; algunos ejemplos son franquicias y alianzas estratégicas, entre otros.

9-Estructura de costos: En ese módulo se deben tomar en cuenta los principales gastos que se realizan para poner en ejecución el modelo de negocio y poder transmitir el valor de este a los clientes. Algunos ejemplos que se mencionan son: la producción de un bien, costo de mano de obra, costos de diseño entre otros.

5.7. Objetivos estratégicos de la empresa

Es necesario tener claro los pilares de la organización y la ruta de trabajo, por lo que es de gran ayuda definir de 3 a 5 objetivos que guíen a la organización al cumplimiento de la visión de la organización. La mejor forma de realizarlo es tomar en cuenta a todo el equipo de trabajo.

En el siguiente ejemplo, en la primera columna se divide los objetivos de la organización en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

En la segunda columna se definen objetivos estratégicos, como, por ejemplo: en el área financiera podría utilizarse aumentar el flujo de caja y se le asigna en la última columna un Kpi's que son la acciones de cómo se va a realizar. En este caso, para continuar con el ejemplo, se podría decir que es aumentar el periodo de pago a proveedores.

Para una mejor guía se presenta la siguiente imagen:

	Objetivo Estratégico	KPI'S
FINANCIERA	Aumentar el flujo de caja	Tiempo de pago a proveedores
	Disminuir el periodo medio de cobro.	Tiempo de recuperación de cuentas por cobrar
	Reducir los costos operativos	% en la reducción de costos operativos
CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente brindando la calidad del producto y servicio	Confort de instalaciones y calidad de alimentación
PROCESOS INTERNOS	innovar constantemente las áreas de recreación	Invertir de un % a un % de las ventas en procesos de innovación
	Mejorar los reprocesos	Tasa de rechazo en la entrega de pedidos
	Mejorar los tiempos de espera del cliente,	Reducción los tiempos de espera
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	innovar constantemente las áreas de recreación	Cantidad de trabajadores capacitados
	Construcción de más habitaciones	Tiempo para instalación, programación y ejecución,

Figura 37 *Objetivos estratégicos de la empresa*

Nota: Elaboración propia.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

La población de estudio que conformaba la investigación se vio mermada, debido a la llegada de la pandemia del Covid 19 a inicios de la investigación donde se dio el cierre de empresas con servicios no esenciales. Por esta causa, se logró entrevistar a veintinueve empresas turísticas. De acuerdo con los datos suministrados y a la presente investigación, se determina lo que a continuación se detalla.

De las cinco herramientas presentes a lo largo de la investigación, utilizadas para implementar modelos de negocios en las Mipymes del sector turismo, fueron: Cuadro de Mando Integral o BSC, Análisis PESTAL (PESTEL), Análisis FODA, Mapa Estratégico y Análisis de Brechas. De estas, la herramienta FODA sobresalió con un 83% en cuanto al uso que tenían de las herramientas antes mencionadas.

El estudio permitió indagar sobre la metodología existente y utilizada por las Mipymes del sector turismo, por ejemplo, el FODA que ayuda a conocer los factores internos y externos que perjudican o benefician una empresa. A partir de esta información, se pueden elaborar las estrategias que permitan mejorar el desempeño de las actividades de la organización.

De igual manera, al analizar sobre el uso del FODA, por ser la herramienta más utilizada por los empresarios, es oportuno desarrollar la herramienta MECA, la cual representa la continuación del análisis FODA (el cual busca mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas que presenta la empresa en su ciclo de vida). Se concluye que las herramientas son una guía que facilita la administración de una empresa, permitiendo controlar de manera más eficiente sus actividades. Además, brindan la posibilidad de realizar los cambios oportunos que muestren la modificación en recursos, actividades, tiempo, costo; dependiendo de las diferentes situaciones que se puedan presentar para mejorar la toma de decisiones en busca de sobresalir en el mercado.

De acuerdo con el análisis del objetivo que hace énfasis en si las Mipymes en el cantón de Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios definidos o estrategias empresariales, se pudo concluir que el 48% de los entrevistados consideran conocer la

estrategia por la que compiten para lograr una transformación de sus herramientas en acciones estratégicas, las cuales marcan una ruta dinámica en las operaciones de la organización para alcanzar los objetivos establecidos.

A partir del objetivo sobre los factores que influyen en la elaboración de un modelo de negocios en las Mipymes, se analizó la importancia en el involucramiento del personal. El 38% de la población encuestada lo considera muy importante. Al tratarse de una pequeña empresa y contar con poco recurso humano, muchas veces el máximo responsable de todo el proyecto es el Gerente o Administrador, por lo que es necesario involucrar el personal, y en equipo contribuir en alcanzar los objetivos de la empresa.

En cuanto a los factores ecológicos y ambientales, el 82% de la población conoce de los términos debido al apego de su sector en turismo. Es imprescindible que el Gerente o Administrador esté involucrado con cada tema implicado en su empresa.

Otro objetivo fue analizar si las Mipymes tienen documentados los procesos generales de las actividades que llevan a cabo dentro de la organización, por lo que el resultado fue que el 48% sí lo tienen. Esto es primordial para la puesta en marcha de la empresa, ya que permite de una manera ágil planificar, organizar y controlar las actividades, además de conocer la información detallada de cada etapa, así como también darles seguimiento a las actividades para cumplir con lo establecido y no incurrir en gastos innecesarios.

Al finalizar el trabajo de investigación se brinda una propuesta de modelo de negocios para recalcar la importancia de realizar una planificación estratégica en las Mipymes del sector turismo, ya que contribuyen las principales economías del país. Esto genera la necesidad de buscar alternativas para mejorar los procesos de este sector, como lo es la creación de modelos de negocios o planes estratégicos para asegurar el éxito empresarial.

Sólo un 28% de los encuestados están dispuestos a iniciar una planeación estratégica en su empresa. Esto justifica la necesidad de aplicar técnicas apropiadas que faciliten satisfacer a los clientes y determinar de forma más específica los aspectos que deben ser atendidos, gestionando los negocios desde una visión estratégica.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda que las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón cuenten con modelos de negocios y estrategias empresariales, además de su adecuada implementación, ya que las empresas de hoy en día están en constante cambio. La mejor forma de enfrentar estos retos es anticiparse a los acontecimientos mediante la elaboración, implementación y seguimiento de un planeamiento estratégico que facilite el logro de los objetivos y el cumplimiento de la visión de la empresa. En esa misma línea, las estrategias bien estructuradas permitirán ampliar las oportunidades, dándole un valor agregado al producto o servicio, incrementando la participación en el mercado y los beneficios para la empresa y sus clientes.

Así mismo, el uso oportuno de las herramientas ayuda a determinar los factores que influyen en la elaboración de un modelo de negocios en las Mipymes como lo es el recurso humano que será necesario y el costo que genera para el desarrollo de cada actividad. Es importante emplear programas de capacitación, lo que permite a ellos retroalimentar sus conocimientos, habilidades y actitudes. Involucrar el personal es uno de los factores más importantes que colabore con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como también se recomienda que toda empresa realice el estudio PESTAL, que conlleva el aspecto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, que pueden repercutir en un negocio.

Además, se evidencia la importancia de documentar los procesos generales de las actividades de manera que se elabore una estructura detallada del trabajo donde se organicen las tareas, subtareas, el proceso de producción, de comunicación, de distribución, y las distintas actividades que se llevan a cabo para la ejecución de cada una de las etapas del modelo. Esto tiene como objeto lograr un mejor manejo y administración en sus operaciones, de forma que esté documentada y sea de conocimiento por todo el personal y así en equipo se logren los objetivos establecidos de la empresa. Es importante que las Mipymes del sector turismo cuenten con su debido archivo.

Se presenta una propuesta de modelo de negocios en la que le permita a la empresa analizar las alternativas que ofrece el mercado, determinar los pros y los contras en su funcionamiento, de forma que pueda seleccionar aquel modelo de negocios que satisfaga las necesidades para brindar mejores opciones resulten atractivas para los turistas. De esta manera, el servicio que brindará va satisfacer los gustos y preferencia de los clientes bajo estándares de calidad, para que así genere la rentabilidad que le permita a la empresa mantenerse en el mercado y ser competitiva. Se debe llevar a cabo una buena planificación estratégica de las actividades para cumplir con el proceso de manera eficiente, el personal a cargo deberá poner en práctica los principios y normas éticas que permita desempeñarse de forma honesta y brindar un servicio de calidad.

Referencias

- Ackoff, R.L. (1972). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Wiley.
- Ackoff, R.L. (2002). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. México: Limusa.
- Afuah, A. y Tucci, C. (2003). *Modelos de negocio de internet y estrategias*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Áreas Protegidas y Parques Nacionales de Costa Rica. (30 de Junio de 2013). *Áreas Protegidas y Parques Nacionales de Costa Rica*. Obtenido de Parque Internacional La Amistad: <https://areasyparques.com/areasprotegidas/parque-internacional-la-amistad/>
- Áreas Protegidas y Parques Nacionales de Costa Rica. (30 de Junio de 2013). *Áreas Protegidas y Parques Nacionales de Costa Rica*. Obtenido de Parque Nacional Chirripó: <https://areasyparques.com/areasprotegidas/parque-nacional-chirripo/>
- Arias, F.G. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Vol. Sexta Edición). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Bisquerra, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., . . . Vila, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.
- Blasco, J. y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizonte*. España: Club Universitario.
- Bouwman, H., Faber, E., Fiel, E., Haaker, T., y De Reuver, M. (2008). *Modelo STOF: Problemas de diseño de la críticas y factores de éxito*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Cámara de Comercio Costa Rica. (s.f.). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2007). *Competir a través de modelos de negocios*.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37844523/cazau_-_metodologia.pdf?1433610979=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODULO_404_REDPSICOLOGIA_ONLINE_WWW.GALE.pdf&Expires=1593312617&Signature=PmFNIW8T4iglmCMUM7OS90eqACfXasy2QVEFTY7hCYXqOVpi
- Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Caracas: HCZ Consulting.
- Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*.
- Dixit, A.K. y Nalebuff, B.J. (2010). *El arte de la estrategia: La teoría de juegos, guía del éxito en sus negocios y su vida diaria*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Fernández, J. (2013). *Claves del Management*. Madrid: Lid.
- Fundación Andanatura. (2014). *Manual sobre el Sistema de Modelos de Negocio de empresas vinculadas al turismo sostenible en los espacios naturales de Andalucía, Extremadura y Castilla La Mancha*. Fundación Andanatura.
- García, E. (2012). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. México: Trillas.
- García, F. (2004). *El cuestionario, recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: LIMUSA, S.A.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment the Dynamic of Strategy*. New York: Simon and Schuster.

- Guevara, C. y Ruiz, O. (2013). *Diagnóstico de la situación de las mipymes costarricenses en el sector turismo*. San José, Costa Rica.
- Guzman, M. y Verstappen, B. (2002). ¿Qué es la documentación? En *Documentación y Vigilancia de los Derechos Humanos* (pág. 41). Versoix , Suiza: HURIDOCs.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel Sociedad Economica.
- Harrington, H. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: McGRAW-HIL.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* . México: McGRAW-HIL.
- Hernandez R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HIL.
- Instituto Costarricense de Turismo. (s.f.). *Instituto Costarricense de Turismo*. Obtenido de <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas-2/1335-m%C3%A1s-de-70-mipymes-tur%C3%ADsticas-lo-invitan-a-conocer-costa-rica.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica 2017-2021*. Dirección de Planeamiento y Desarrollo, San Jose.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2011). *Indicadores Demográficos y Sociales según provincia, cantón y distrito*. Obtenido de <http://inec.cr/poblacion>
- Johnson, M.W., Clayton M.C. y Kagermann, H. (2008). Reinventar su modelo de negocio. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.

- Kourdi, J. (2008). *Estrategias claves para tomar decisiones en los negocios*. España: Cuatro media.
- Kushell, J. (2002). *Solo para emprendedores*. Bogotá: Norma.
- La Asamblea Legislativa. (17 de mayo de 2002). Ley N° 8262 Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. *Diario Oficial La Gaceta número 94*.
- Leiva, J.C. (2013). Consideraciones iniciales para escribir un plan de negocios. En J.C. Leiva, *Los emprendedores y la creación de empresas* (pág. 200). Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- López, M. (2020). *Informe Estadístico sobre la Dirección Regional de Educación Pérez Zeledón 2011-2019*. San José.
- López, R. (2012). *Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico*. Madrid.
- Lyonnet, J. (04 de Marzo de 2020). *Hosteltur*. Obtenido de Hosteltur Latam: https://www.hosteltur.com/lat/134976_crecieron-41-las-llegadas-de-turistas-internacionales-a-costa-rica-en-201.html
- Magretta, J. (Mayo de 2002). Por qué son importantes los modelos de negocios. *Harvard Business Review*.
- Marín, M.J. y Elizondo, J.C. (2016). *Plan de desarrollo rural del territorio Pérez Zeledón*. Obtenido de INDER: https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf
- Martínez, D. y Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, E. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de la Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Matofska, B. (2014). *¿Qué es la economía colaborativa?*
- Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Díaz de Santos.
- Mendelson, H. (2014). *BBVA OpenMind*. Obtenido de Modelos de Negocio, tecnología de la información y la empresa del futuro: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro-Haim-Mendelson.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Estudio Situacional de la PYME 2012-2017*. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Ministerio de Gobernación y Policía. (21 de Julio de 2016). *Ministerio de Gobernación y Policía*. Obtenido de <http://www.mgp.go.cr/prensa/noticias/150-entrevista-viceministra-de-gobernacion-en-programa-tiempo-de-tertulia-2>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Molina, V.M., Armenteros, M., Plascencia, Ó., Barquero, J.D. y Martínez, H. (2014). Modelo de Negocio de las Mipyme. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 39.
- Monge, E. (20 de julio de 2018). *Gestión administrativa y estratégica de las Mipymes turísticas*. Recuperado el 7 de noviembre de 2019, de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2279>
- Morón, A.U. (2002). *El presupuesto dentro de la perspectiva estratégica*. Lima Perú.

- Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.). *Municipalidad de Pérez Zeledón*. Obtenido de Sitio Oficial de la Municipalidad de Pérez Zeledón: <https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/resena-historica.html>
- Murdick, R. (1994). *Sistemas de Información basados en computadoras*. México: Diana.
- OBS Business School. (Setiembre de 2019). *OBS Business School*. Obtenido de Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Organización Mundial de Turismo. (21 de Enero de 2019). OMT. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. España: Deusto SA.
- Pérez, E.M. (2018). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas*. Bogotá: Centro de Estudios ADAMS.
- Pérez, J. E., Tur, J. N., y Pitarch, M. D. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: Universitat de València.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.

- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Mexico: Continental.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico D.F.: Continental.
- Puhakainen, J. y Malinen, P. (2009). *Business Models in SMEs context Research*.
- PYMES Costa Rica. (s.f.). *PYMES Costa Rica*. Recuperado el Junio de 2020, de <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1#:~:text=Microempresa%20si%20el%20resultado%20es,menor%20o%20igual%20a%20100>
- Ramirez, J. (1997). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*. San José: IICA.
- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Madrid, España: Portal Universia SA.
- Ricart, J. (2014). *BBVA OpenMind*. Obtenido de Modelo de negocio en la empresa del futuro: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-Modelos-de-negocio-en-la-empresa-del-futuro-Joan-E-Ricart.pdf>
- Rodríguez, D. (Octubre de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 2019, de Modelos de Negocios en Internet: <https://www.gestiopolis.com/modelos-negocios-internet-que-son-como-funcionan/>
- Sandoval, C. (2012). *Crear valor con las personas Herramientas de Liderazgo*. Grupo Editorial Chile.
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2017). *Estrategia Regional de Turismo Sostenible de las Áreas Silvestres Protegidas del ACLA-P*. San José: SINAC.
- Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: CECOSA.
- Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson educación.

- Stutely, R. (2015). *Como elaborar un plan de negocios: una estrategia para la planeación inteligente de ejecutivos y hombre de negocios*. México: Trillas.
- Teece, D. (2010). Modelos de negocios, estrategia empresarial e innovación. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland III, A.J. (2012). *Administración estratégica* (18ava ed., Vol. 600). México: Mc Graw Hill.
- Valderramos, B. y Villegas, G. (2017). *Concesión de Servicios No Esenciales en el Parque Nacional Chirripó*. Obtenido de Sistema Nacional de Áreas de Conservación:
<http://www.sinac.go.cr/ES/publicaciones/Sistematizacin%20experiencias%20locales/INFORME%2015%20-%20CHIRRIP%C3%93.pdf>
- Vallejos, G. y Sánchez, F. (2013). *Servicio con pasión*.
- Wershing Group. (21 de noviembre de 2012). *Wershinggroup*. Obtenido de <http://wershinggroup.blogspot.com/2012/11/principales-herramientas-de-planeacion.html>
- WordReference. (2005). *WordReference*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de <https://www.wordreference.com/definicion/factor>

Anexo

Anexo 1 Datos de las Mipymes

N	Nombre o razón social de la empresa o negocio:	Nombre de Fantasía:	Teléfono:	Correo electrónico:
1	Hostal Villas San Miguel S. A	Cabinas de montaña Villas San Miguel	83846475	isabel1corredera@gmail.com
2	Elysiana S. A	Eco-Lodge & Centro de Retiros	86190439	Cascada.elysiana@gmail.com
3	Asociacion Puerta Azul Del Chirripo S.A.	Hotel Casa Mariposa	27425037	contact@casamariposachirripo.net
4	Albergue de montaña El Pelicano S. A	El Pelicano Hotel de montaña	27425050	info@hotelespelicano.net
5	Cabinas Vista Verde S. A	Vista Verde	27705263	rvindas-tiendaelbebe@hotmail.com
6	Pelican tours y Cabinas Rana Roja	Rana roja	27438047	
7	Paradise Lodge S.R.L.	Paradise Lodge	60380833	info@paradiselodge.cr
8	Rafiki Safari Lodge S.A	Rafiki Safari	27775227	rafikimauren@gmail.com
9	Restaurante y cabinas Valle Encantado	El Valle Encantado	27719973	info@valleencantado.com
10	Albergue Rio Magnolia S. A	Rio Magnolia	84932506	Info@riomagnolia.com
11	La princesa	La princesa	27720324	Hlapricensa@aulo.com
12	Jardin sin tiempo la Montaña Azul	La Montaña Azul	27425278	teinformo@lmazul.com
13	Rancho la botija del sur S. A	La botija hotel de montaña	27702146	Info@rancholabotija.com
14	Chacón Zuñiga S.A	Savegre Hotel de Montaña	27401028	gerencia@savegre.com
15	Hotelera Los Altos, Limitada	Hacienda AltaGracia	21053031	mailyn.sanchez@altagracia.net
16	Madreselva Jungle Resort	Madreselva Jungle Resort	72847344	resortmadreselva@gmail.com

17	Grupo comercializador	Mirador Valle del General	22005465	Admin@valledelgeneral.com
18	La Ribera Ecoturística Del Valle S.A	Centro Ecológico La Ribera	85079641	Info@lariberaecoturismo.com
19	Las Magnolias de San Gerardo SA	Sueños del bosque Lodge	27401023	Info@bosquesangerardo.com
20	Hostal Villa San Miguel		83846475	isabel1corredera@gmail.com
21	Cabaña miramar	Cabaña miramar	70901100	waltervalverde32@gmail.com
22	Hostel Casa Chirripo	Hostel	27425020	jcasachirripo@gmail.com
23	La Cantera del Sur L&H S.A	La Cantera Resort	70939859	info@lacantera.com
24	Truchas las lanas	No	83114808	alexquiros19@hotmail.com
25	Posada Elaisa	No aplica	83018916	carlosgmh@hotmail.com
26	La Ceiba Ecoadventures	La Ceiba Ecoadventures	89805257	Laceibaecoadventures@gmail.com
27	Cascades de baja S.A	Rio Chirripo lodge & retreat	27425109	communicate@rio chirripo.com
28	Agro San Miguel	Agro San Miguel	8344 2778	martiquiros@gmail.com
29	Hotel Uran SA	Hotel Uran	27425003	info@hoteluran.com

Anexo 2 Datos de las Mipymes

Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios		Nombre de la Mipyme	Consecutivo Proceso			
<p>Reciba un cordial saludo, Mi nombre es _____ estoy realizando una encuesta con el objetivo de obtener información en el cantón de Pérez Zeledón, por esta razón le solicitamos de su ayuda contestando algunas preguntas.</p> <p>Toda la información que usted brinde será absolutamente confidencial y se utilizará sólo con fines estadísticos, además será de gran utilidad para desarrollar con éxito un Modelo de Negocios que beneficie a las Mipymes del Sector Turismo de este cantón.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede comunicarse con _____ al siguiente número _____</p>						
DATOS DEL ENTREVISTADOR						
Nombre del entrevistador:			Cód.:			
Fecha de la entrevista:			Hora inicio:			
Datos del informante						
Nombre del entrevistado:			Teléfono:			
Nombre o razón social de la empresa/negocio:			Tipo De Empresa/Negocio: 1. Micro 2. Pequeña 3. Mediana			
Nombre de Fantasía:			Actualmente la empresa se encuentra registrada ante el MEIC como PYME: 1. Si 2. No			
Puesto que Ocupa:			Hora final:			
Control de calidad de datos						
Nº de pregunta	Omisión	Inconsistencia	Doble marca	Mala redacción	Mal sondeo	Dato erróneo
Preg. N°						
Preg. N°						
Preg. N°						
Preg. N°						

Módulo: Datos de la Empresa

<p>1. ¿Actualmente cuántas personas trabajan en la empresa?</p> <p>¿Total? / ___ / ___ / ___ / ¿Total de Hombres? / ___ / ___ / ___ / ¿Total de Mujeres? / ___ / ___ / ___ /</p>
<p>2. ¿Cuál es su grado académico?</p> <p>1. Primaria 2. Secundaria 3. Universitaria 4. Formación Técnica 9. NS/NR</p> <p>3. Tomando en cuenta la generalidad de la empresa, ¿qué grado de educación considera usted que requieren tener la mayoría de los empleados para desempeñar adecuadamente sus funciones?</p> <p>1. Primaria 2. Secundaria 3. Universitaria 4. Formación Técnica 5. NS/NR</p>
<p>4. ¿En qué año inició operaciones la empresa?</p> <p>AÑO DE INICIO: _____</p>
<p>5. ¿El financiamiento inicial para desarrollar la empresa provino de: (PUEDE MARCAR VARIOS)</p> <p>1. Recursos propios 2. Prestamistas informales 3. Bancos 4. Préstamos de otras empresas</p> <p>5. Parientes o amigos 6. Fondos PROPYME 7. Programa Banca para el Desarrollo</p>
<p>6. ¿Cuántos administradores o gerentes han tenido en la empresa en los últimos 5 años?</p> <p>1. Uno 2. Dos 3. Tres 4. Más de Tres</p>

MÓDULO 1 Modelo de negocios

MN1. En una escala de 1 al 5, donde 1 es poco conocimiento y 5 es mucho conocimiento. ¿Qué tanto conoce usted sobre Modelos de Negocios Empresariales o también llamada planificación estratégica?

	1	2	3	4	5	
Poco Conocimiento						Mucho Conocimiento

MN2. ¿De cuáles modelos de negocios ha escuchado hablar? (puede marcar varias opciones)

1. Modelo Franquicia
2. Modelo Freemium
3. Modelo Canvas
4. Modelo Pago por Consumo
5. Modelo Cebo y Anzuelo
6. Modelo Membrecía
7. Modelo Suscripción
8. Modelo Cuadro Mando Integral (Balance Score Card)
9. Otro _____

MN3. ¿Dónde escuchó hablar de estos u otros modelos de negocios?

1. Capacitaciones
2. Charlas
3. Cursos de preparación privados
4. Universidad
5. Conversaciones con otros empresarios
6. Otros. Especifique _____

MN4. En una escala de 1 a 5 donde 1 es poco importante y 5 muy importante ¿Qué importancia le da usted a los modelos o planes de negocio para lograr una mayor competitividad en un mercado cada vez más agresivo?

	1	2	3	4	5	
Nada importante						Muy importante

MN5. ¿Han planteado de forma escrita y sistemática alguna vez un plan o modelo de negocios en su empresa?

1. Sí 2. No

MN6 ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que dificulta el desarrollo de procesos de planeamiento estratégico y de implementación de un modelo o plan de negocios? **(puede marcar varias opciones)**

- Costo del proceso Capacitación No son necesarios
- Cultura empresarial Falta de visión de negocio
- Otro _____

MN7. En una escala del 1 al 5, donde 1 equivale a nada cercana y 5 a muy cercana ¿qué tan cercana cree usted está la implementación de un modelo o plan de negocios en el actuar diario de su empresa?

	1	2	3	4	5	
Nada cercano						Muy cercano

MN8. En una escala de 1 al 5, donde 1 es Nada dispuesto y 5 es Muy dispuesto. ¿Qué disposición tendría usted de iniciar un proceso de planeamiento estratégico que lo lleve a la implementación de un Modelo de Negocios Empresariales?

	1	2	3	4	5	
Nada dispuesto						Muy dispuesto

MN9. En una escala de 1 al 5, donde 1 es Ningún impacto y 5 es Mucho impacto. ¿Qué impacto gerencial tendría un proceso de planeamiento estratégico para una micro, pequeña o mediana empresa del Sector Turismo (Mipymes)?

	1	2	3	4	5	
Nada Aplicable						Muy Aplicable

MN10. En un contexto de visión empresarial ¿Qué logros considera usted que su empresa va a alcanzar dentro de 5 años? _____

MÓDULO 2 Herramientas de Planeación

H1. Del 1 al 5, donde uno es muy poco conocimiento y 5 es mucho conocimiento. ¿Qué tanto conoce sobre las herramientas de modelos de negocios?

	1	2	3	4	5	
Muy Poco Conocimiento						Mucho Conocimiento

H2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de diagnóstico y planeación conoce usted? **LEER LAS OPCIONES AL ENTREVISTADO**

H3. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de diagnóstico y planeación ha utilizado usted? **LEER LAS OPCIONES AL ENTREVISTADO**

Herramienta	H2 Conoce		H3 Ha utilizado	
	Si	No	Si	No
1 BSC o Cuadro de Mando Integral	1	0	1	0
2 FODA	1	0	1	0
3 Análisis PESTAL (PESTEL)	1	0	1	0
4 Mapa Estratégico	1	0	1	0
5 Análisis de Brechas	1	0	1	0

H4. De los siguientes elementos que se consideran al inicio de un proceso de planificación, favor indicar su grado de conocimiento para cada uno de los siguientes factores, donde 1 es muy poco conocimiento y 5 es mucho conocimiento.

	1	2	3	4	5
Las fortalezas de su empresa					
Las debilidades de su empresa					
Las amenazas de su empresa					
Las oportunidades de su empresa					
Factores políticos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores económicos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores sociales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores tecnológicos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores ecológicos o ambientales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores legales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Metas de corto y mediano plazo que tiene la empresa					

MÓDULO 3. Estrategias empresariales

E1. Considerando que las estrategias genéricas para competir en el mercado son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque (concentración) ¿Cuál considera usted que es la estrategia genérica con la que se compete en el Sector Turismo, del cual forma parte su empresa?

1. Liderazgo en Costos 2. Diferenciación 3. Enfoque o Concentración

E2. Del 1 al 5, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la siguiente afirmación: una empresa no puede con los mismos procesos productivos o de prestación de servicios competir con la estrategia de diferenciación y al mismo tiempo competir con la estrategia de Liderazgo en costos?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en Desacuerdo						Totalmente de acuerdo

E3. ¿Cuenta su empresa con una estrategia definida para competir, aunque no esté plasmada en un documento de planeación estratégica o en un modelo o plan de negocio?

1. Sí 2. No

E4. ¿Ha recibido su persona o algún colaborador de la empresa alguna capacitación con respecto a estrategias empresariales de negocios?

1. Sí 2. No

E5. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a nada importante y 5 muy importante ¿qué importancia le da al conocimiento e implementación de estrategias de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada Importante						Muy Importante

E6. ¿Cuánto tiempo anual invierte la empresa en capacitar al personal para el desarrollo e implementación de la estrategia?

1. Menos de 10 horas
 2. De 10 a 20 horas
 3. De 21 a 30 horas
 4. Más de 30 horas
 5. Nada

E7. ¿Cuánto porcentaje de los ingresos brutos invierte la empresa en reafirmar su estrategia empresarial?

1. Menos de un 5%
2. Entre un 5% a menos de un 10%
3. Entre un 10% a menos de un 15%
4. Más de un 15%
5. Otro porcentaje indique _____
6. NS/NR

E8. De la siguiente lista de estrategias, ¿cuál es el grado de implementación o ejecución que utiliza la empresa? 1 indica ninguna utilización y 5 indica Mucha utilización.

	1	2	3	4	5
Estrategias de ventas					
Estrategias de costos					
Estrategias de innovación					
Estrategias de financiamiento					
Estrategias de producción o prestación de servicios					
Estrategias para el manejo del recurso humanos					
Estrategias de diversificación y adaptación al cambio					
Estrategias de control financiero detallado de la empresa					

E9. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a Nada de conocimiento y 5 Mucho conocimiento, ¿cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre las estrategias utilizadas por la competencia?

	1	2	3	4	5	
Nada conocimiento						Mucho Conocimiento

E10. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a No ayudaría en Nada y 5 Ayudaría mucho ¿Qué tanto considera usted que ayudaría a la competitividad de su empresa contar con una estrategia bien definida?

	1	2	3	4	5	
No ayudaría en Nada						Ayudaría Significativamente

MÓDULO 4. Factores

F1. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a Nada Importante y 5 a muy importante, ¿qué tan importante considera usted que es el involucramiento de todo el personal en la elaboración e implementación de un modelo de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada Importante						Muy importante

F2. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale nada dispuesto y 5 a muy dispuesto, ¿qué tan dispuesto estaría usted en invertir en una capacitación para sus colaboradores en el tema de plan o modelo de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada Dispuesto						Muy dispuesto

F3. En una escala de 1 al 5, donde 1 Ningún análisis y 5 Análisis profundo, ¿Qué tanto analiza usted a la competencia a la hora de realizar una estrategia para su empresa?

	1	2	3	4	5	
Ningún Análisis						Análisis Profundo

F4. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale Nada importante y 5 a Muy importante, ¿qué tan importante considera usted que son los modelos de negocio en el éxito de las empresas que compiten en el Sector Turismo?

	1	2	3	4	5	
Nada Importante						Muy importante

NS/NR

MÓDULO 5: DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

D1. En una escala de 1 al 5, donde 1 es Nada documentados y 5 muy documentados, ¿qué tan documentados están los procesos productivos y administrativos de su empresa?

	1	2	3	4	5	
Nada documentados						Muy documentados

D2. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale Nada importante y 5 a Muy importante, ¿qué tan importante considera usted que son las herramientas de control de tiempos en cada uno de los procesos que se desarrollan en su negocio?

	1	2	3	4	5	
Nada Importante						Muy importante

D3. En una escala de 1 al 5, donde 1 Ninguna Frecuencia y 5 a mucha frecuencia, ¿con qué frecuencia investiga la empresa sobre nuevos equipos que le permita ser más productiva y maximizar los recursos disponibles?

	1	2	3	4	5	
Ninguna Frecuencia						Mucha Frecuencia

D4. De las siguientes razones indique cuáles están más acordes con relación a la importancia que le brinda usted a la documentación de procesos (**puede marcar varias opciones**).

1. Reducción de costos
2. Aumento de ventas
3. Fidelidad de los clientes
4. Captación de nuevos clientes (competir en nuevos nichos de mercados)
5. Diferenciación con la competencia

D5. ¿Qué tan relevante cree que sea la documentación y estandarización de procesos para fidelizar a sus clientes y que estos regresen a su negocio? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

	1	2	3	4	5	
Nada Importante						Muy Importante

D6. Indique en cuál o cuáles de las siguientes áreas o procesos se ven más beneficiado con la utilización de la tecnología. **(puede marcar varias opciones).**

1. Atención y servicio al cliente
2. Mejor calidad de la comida
3. Oferta variada de servicios
4. Variedad, actualidad y calidad de música y sonido
5. Producción y realización de eventos en su local
6. Mejor control de inventarios
7. Reducción de los desperdicios
8. Reducción de costos fijos y variables

D7. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale Nada importante y 5 a Muy importante, ¿qué tan importante considera usted que son la estandarización de los procesos dentro de su empresa?

	1	2	3	4	5	
Nada Importante						Muy importante

MÓDULO 6: APLICACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS

A1. En una escala de 1 a 5, donde 1 hace referencia a nada interesado y 5 a muy interesado, ¿cuál es su interés en participar en talleres informativos sobre modelos de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada interesado						Muy Interesado

A2. En una escala del 1 al 5, donde 1 hace referencia a nada dispuesto y 5 a muy dispuesto, ¿cuál es su disposición de ser parte de una prueba piloto de implementación de un modelo de negocios en su empresa?

	1	2	3	4	5	
Nada dispuesto						Muy dispuesto