



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

“Turismo sustentable: un negocio verde”, propuesta  
hacia la sustentabilidad

*Recibe original  
López U. Blanca*

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:**

CRUZ MAR MIREYA

208219435

TRUJILLO SÁNCHEZ ERICK ALBERTO

209344110

ASESORES

**DRA. BLANCA ELVIRA LOPEZ VILLARREAL**

**DR. HÉCTOR GODÍNEZ JIMÉNEZ**

MÉXICO D.F., NOVIEMBRE DE 2013

## TABLA DE CONTENIDO

---

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I Desarrollo Sustentable .....	9
1.1 El Desarrollo Sustentable (Conceptualizaciones) .....	10
1.1.1 Riqueza .....	11
1.1.2 Desarrollo .....	13
1.1.3 Crecimiento .....	14
1.1.4 Redistribucion .....	15
1.1.5 Necesidades humanas basicas .....	16
1.1.6 Desarrollo desde la tradición .....	17
1.2 Fronteras del desarrollo sustentable .....	17
1.2.1 Frontera Internacional.....	18
1.2.2 Frontera Nacional .....	18
1.2.3 Frontera Local.....	19
1.3 Ecoeficiencia .....	19
1.4 Indicadores del desarrollo sustentable .....	21
CAPÍTULO II Planeación estratégica de negocios .....	23
2.1 Planeación estratégica.....	23
2.1.1 Funciones de la planeación estratégica .....	25
2.2 Evolución de la planeación estratégica. ....	26
2.2.1 El Porvenir de las decisiones actuales.....	27
2.2.2 Proceso .....	27
2.2.3 Filosofía.....	28
2.2.4 Estructura.....	28
2.3 Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	29
2.3.1 Premisas de planeación .....	29
2.3.2 Formulación de planes.....	29
2.3.3 Implementación y revisión .....	30
2.3.4 Flujos de información y normas de evaluación y decisión.....	31
2.4 Consultorías de Estrategia.....	33
2.5 Plan de Negocios .....	34
2.5.1 Ventajas de un plan de negocios .....	34
2.6 Requisitos para crear un plan de negocios .....	35
2.7 Mercado: relaciones comerciales .....	35

2.7.1	Objetivos del estudio de mercado .....	36
2.7.2	Lo que se debe utilizar para hacer un estudio de mercado.....	38
2.7.3	Información primaria .....	39
2.7.4	La oferta en el estudio de mercado: factor decisor .....	40
2.7.5	La demanda en el estudio de mercado: el usuario .....	42
2.7.6	Métodos de proyección del estudio de mercado.....	43
2.7.7	Los niveles de precio y calidad en un estudio de mercado .....	44
2.7.8	Canales de distribución en un estudio de mercado .....	45
2.7.9	El análisis de precios en un estudio de mercado.....	46
2.7.10	Instrucciones para presentar un estudio de mercado .....	48
2.8	Factibilidad financiera .....	50
2.9	Análisis SWOT o FODA .....	50
2.10	Resumen ejecutivo.....	52
CAPITULO III Curso “Turismo Sustentable: Un negocio verde” .....		54
2.11	Manual de impartición del curso .....	97
2.11.1	Objetivo general del curso .....	97
2.11.2	Introducción.....	97
2.11.3	Requerimientos de locación y equipo para la impartición del curso.....	97
2.11.4	Requerimientos para registro de participantes .....	98
2.11.5	Sugerencias y recomendaciones para las actividades del proceso de capacitación .....	98
2.11.6	Instrucciones .....	99
Conclusiones.....		101
Anexos .....		102
1.	ECOBICI: Una política sustentable .....	102
2.	CIHAC: Premio eco-CIHAC .....	104
BIBLIOGRAFÍA .....		105
SITIOS WEB CONSULTADOS .....		106
Sitios web DEL CURSO .....		108

## Planteamiento del problema

### Enunciado del problema

En el mundo actual, caracterizado por un rápido ascenso en cuanto a avances tecnológicos se refiere, la vida cotidiana y los sectores menos reconocidos se encuentran atravesando una nueva etapa, la del regreso a nuestros orígenes apoyándose de la tecnología para conservar un toque de lujo.

Recientemente, el mundo ha volteado la mirada hacia un sector de “nueva” creación en cuanto a actividades productivas sustentables se refiere: El Turismo.

Dentro de la perspectiva actualista del turismo, el Hombre se encuentra tratando de volver a lo salvaje, a lo sustentable, pero no hacia una simple sustentabilidad, donde podamos vivir armónicamente con el medio, sino hacia un lujo moderno que interactúe con la naturaleza.

Sin embargo uno de los principales problemas que enfrenta la humanidad, es el hecho de desconocer lo que es la sustentabilidad y por consiguiente a su aplicación.

Gracias a esto, surgen diversos cursos orientados a la “enseñanza” de la sustentabilidad; así es como surge la idea original del curso de “Turismo sustentable: un negocio verde”

### Formulación del problema

Frente a estas perspectivas ¿Cuál será la evaluación del curso?

- ¿Cuál será la perspectiva de los participantes sobre el curso impartido?
- ¿Qué tan útil puede resultar a los participantes el curso aplicado en su vida laboral?
- ¿Será positiva la evaluación del curso por los profesores?
- ¿Será necesario hacer correcciones al curso?
- ¿Es necesario mejorar el curso?

# Objetivos

## Objetivo general

Desarrollo del curso “Turismo Sustentable: un negocio verde”

## Objetivos específicos

1. Elaborar un marco teórico sobre los orígenes, características y tipos de Turismo.
2. Diseñar un curso de Turismo Sustentable.
3. Diseñar un manual de impartición del curso.

## Justificación

Según el informe de Situación y Perspectivas de la Economía Mundial para 2012 de la ONU:

La economía mundial se encuentra al borde de otra crisis importante. El crecimiento de la producción se ha desacelerado considerablemente durante el año 2011 y para los años 2012 y 2013 se prevé que el crecimiento será anémico.

Los problemas que acosan a la economía mundial son múltiples e interconectados. Los desafíos más urgentes son afrontar la crisis del empleo y evitar el descenso continuado del crecimiento económico, especialmente en los países desarrollados. Ya que en éstos la tasa de desempleo sigue siendo alta, bordeando el 9%, y el crecimiento de los ingresos se ha estancado, la falta de demanda agregada entorpece la recuperación económica en el corto plazo. Aún más, como cada vez más trabajadores se encuentran desempleados durante un largo período, las perspectivas de crecimiento en el mediano plazo se ven también afectadas por la pérdida paulatina de habilidades y capacitación de los trabajadores.

El rápido enfriamiento de las economías desarrolladas ha sido tanto causa como efecto de la crisis de deuda soberana en la zona del euro y de los problemas fiscales en otros lugares. Los problemas de deuda pública en varios países de Europa empeoraron en 2011 y han acentuado las debilidades del sector bancario. Incluso algunas medidas audaces de los gobiernos de la zona del euro enfocadas a la reestructuración ordenada de la deuda soberana de Grecia han encontrado mayor turbulencia en los mercados financieros como respuesta, incluyendo crecientes preocupaciones sobre la capacidad de pago de algunas de las economías más grandes de la zona euro, como Italia. Las medidas de austeridad fiscal que se han adoptado tenderán a debilitar aún más el crecimiento y las perspectivas de empleo, haciendo el ajuste fiscal y la reparación de los balances del sector financiero aún más difícil. La economía de Estados Unidos también padece de tasas de desempleo altas y persistentes, del tambaleo de la confianza de los consumidores y de las expectativas empresariales, así como de la continua fragilidad del sector financiero. La Unión Europea (UE) y EUA equivalen a las dos economías más grandes del mundo, y están intrínsecamente entrelazadas. Sus problemas se pueden transmitir fácilmente de una a otra y dar lugar a otra recesión mundial. Los países en desarrollo, que se había recuperado fuertemente de la recesión mundial de 2009, se verían afectados a través de sus vínculos comerciales y financieros.

Actualmente la OMT, a través de su secretario general Taleb Rifai, afirma que “El Turismo es la única fuente de buenas noticias para la economía”, al mismo tiempo ha declarado que el sector turístico, contra toda previsión, ha sabido adaptarse muy bien a la crisis económica global.

De acuerdo con su declaración dada al International European Daily Express, Taleb prevé un crecimiento mundial del sector de cerca de un 4 por ciento en el 2012. Las cifras consignan un crecimiento del 5 por ciento en el primer trimestre de este año. “Ello significa que en el mes de noviembre o diciembre se podría alcanzar la cifra histórica de mil millones de turistas internacionales en un año”. Europa es el destino más popular, seguido muy de cerca por el Norte, Centro y Sur de América. Mención especial merece el repunte del número de turistas en África del Norte tras las revueltas populares de la “Primavera Árabe”. Los guarismos del organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo indican que el sector se recupera especialmente en Egipto y Túnez.

Al mismo tiempo, según lo expuesto en un artículo de CNN Expansión, la OMT<sup>1</sup> expondría que:

Cerca de 415 millones de turistas viajaron al extranjero para la temporada alta que inició en mayo y que concluyó en agosto.

---

<sup>1</sup> CNN Expansión, version en línea, lunes 09 de julio de 2012.  
<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/07/09/el-turismo-mundial-crece-5>

El organismo sostuvo que las reservaciones de transporte aéreo en el mundo para el periodo mencionado fueron 5.0% superiores a las del mismo periodo del año pasado y, al mismo tiempo, indicaría que las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron 5.0% en los cuatro primeros meses de 2012, pese a la incertidumbre económica que persiste en algunos de los principales mercados emisores.

Continuando con sus declaraciones, el ya mencionado secretario, precisó que entre enero y abril de 2012, las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) en el mundo ascendieron a 285 millones, 15 millones más que en el mismo periodo de 2011.

Rifai continuó destacando el potencial de la actividad turística en el mundo y pronosticó que a finales de 2012 habría 1,000 millones de viajeros internacionales. Por su parte, la titular de la Secretaría de Turismo federal, Gloria Guevara Manzo, aseguró que este encuentro es una gran oportunidad para la industria turística y de viajes.

Del mismo modo expuso que Asia y África, ambas con un crecimiento del 8.0%, muestran los mejores resultados y estas dos regiones registraron un repunte manifiesto en algunos de los destinos que habían sufrido un declive en 2011. Basándose en dichos datos la OMT declaró: "Tenemos que felicitar al gobierno Mexicano por el apoyo al turismo. Es un ejemplo de un gobierno que cree en el poder y la capacidad de la industria turística y de viajes, para poder expandir su bien entre la gente y que lo ha incluido en un lugar especial en su agenda política" queriendo referirse a que México ejerce un liderazgo a nivel internacional en turismo y se ha convertido en ejemplo por las acciones en favor de ese sector, siendo esto externado en el marco de la IV Reunión Ministerial de Turismo que se realizó en las ciudades de Mérida y Cancún Quintana Roo, como parte de la próxima Cumbre de Líderes del Grupo de los 20 (G20).

El objetivo de dicha Reunión es la definición de propuestas en favor de la movilidad de los visitantes y la creación de empleos, a través del impulso de la actividad turística a nivel global; a todo esto asisten representantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Asociación Internacional de Transporte Aéreo y la Organización Internacional de Aviación Civil.

Posteriormente la Secretaría de Turismo informó que el sector privado destinó una inversión de 944.98 millones de dólares lo cual representa un aumento del 5% comparado con el año pasado.

Desglosándolo en el periodo de enero-marzo, los proyectos de hospedaje fueron los de mayor captación de inversión, percibiendo 652.07 millones de dólares, siendo seguidos de cerca por las

inversiones inmobiliarias, las cuales tuvieron una percepción de 183.65 millones de dólares, al tiempo, el rubro de servicios complementarios captó 44.48 millones mientras que el sector de esparcimiento fueron 33.25 mdd y para alimentos y bebidas se destinaron 8.7 mdd.

## CAPÍTULO I DESARROLLO SUSTENTABLE

---

Para el banco mundial, el “logro del desarrollo sostenido y equitativo permanece como el reto más grande que ha enfrentado la raza humana”. El desarrollo equitativo no ha sido alcanzado, aun así, en el mundo enormes disparidades continúan existiendo tanto dentro como entre los países, sin esforzarse estos por alcanzar la sustentabilidad. Esto no cambiará, por lo tanto, la raza humana seguirá conservando el grado de desarrollo que ya tiene.

México es un ejemplo claro de estas disparidades, en las que, la brecha socio-económica sigue “ensanchándose” dejando más que clara la diferencia entre los “pobres” y los “ricos”, además de una gran deficiencia en el sistema político, el cual no solo se ha distanciado del pueblo, sino que busca complimentar los intereses de unos pocos; además de todo, la distancia competitiva en todos los aspectos, entre México y los países “desarrollados” es estratosférica.

Estas disparidades seguirán existiendo entre países desarrollados y subdesarrollados, debido a que el sistema político y económico seguirá beneficiando a un sector en particular, y por ende no existirá esfuerzo alguno por alcanzar el desarrollo la sustentabilidad.

El problema se vuelve aún más complicado, ya que de acuerdo a Streeten<sup>2</sup> el término *desarrollo sustentable* puede tener al menos 6 diferentes significados: (1) “Mantenimiento, remplazo y crecimiento de bienes capitales, tanto físicos como humanos”; (2) “mantener las condiciones ambientales para los componentes del bienestar”; (3) la “elasticidad” de un sistema, permitiéndole ajustarse a impactos y crisis; (4) “evitar sobrecargar a las generaciones futuras con deudas tanto internas como externas”; (5) “sustentabilidad fiscal, administrativa y política. Una política debe ser creíble y aceptable para los ciudadanos, tanto que haya suficiente consentimiento para llevarla a cabo”; y (6) la habilidad de entregar proyectos para el manejo por los ciudadanos del desarrollo del país en el cual se llevan a cabo, para que los expertos externos se puedan retirar sin poner en peligro su éxito”.

Es así como se plantea la duda acerca de la factibilidad para implementar una estrategia real de sustentabilidad en las esferas económicas que mueven al mundo y, aún más importante, sobre la factibilidad de su implementación en México.

---

<sup>2</sup> Paul Streeten, citado por Denisse Goulet en el libro de Dennis C. Pirages “Building Sustainable Societies: a blueprint for a post-industrial world”, pág. 189, Editorial M.E. Sharpe

## 1.1 EL DESARROLLO SUSTENTABLE (CONCEPTUALIZACIONES)

---

De acuerdo a Denis Goulet<sup>3</sup>, existen ciertas terminologías que gozan de una gran importancia para poder comprender el término de desarrollo sustentable, puesto que, a nivel general existe una tendencia a divagar con respecto al desarrollo sustentable y sus supuestos “sinónimos”.

El término sustentabilidad se utilizó por primera vez en relación con la idea de producción sostenible en desempeños humanos como la silvicultura y la pesca. Pero el concepto se puede extender a otros rubros como el de la sociedad sostenible, esa que al paso del tiempo, no agota su base de recursos al exceder la producción sostenible, ni produce más contaminantes de los que puede absorber la naturaleza<sup>4</sup>

Según la Comisión Mundial para el Desarrollo y Medio Ambiente, existen tres áreas principales de sustentabilidad.

### 1. Bienestar ecológico

- Aire
- Suelos
- Agua

### 2. Bienestar humano

- Salud
- Educación
- Vivienda
- Seguridad
- Protección de derechos de la mujer

### 3. Interacciones

- Población
- Equidad

---

<sup>3</sup> Denisse Goulet en el libro de Dennis C. Pirages “Building Sustainable Societies: a blueprint for a post-industrial world”, pág. 189, Editorial M.E. Sharpe

<sup>4</sup> CICEANA <http://www.ciceana.org.mx/recursos/Desarrollo%20sustentable.pdf> 11/11/2012

- Distribución de la riqueza
- Desarrollo económico
- Producción y consumo
- Gobierno

Hace unas décadas prevalecía la idea de un mundo lleno de recursos inagotables; en la actualidad esta visión positiva se ha venido abajo. H. Daly lo plantea con toda claridad cuando percibe que la economía humana ha pasado de una era en la que la acumulación del capital (capital hecho por el Hombre) era el factor que limitaba el desarrollo económico, a otra en la que el factor limitante es lo que resta del capital natural. Según la lógica económica se debería de maximizar la productividad de este factor cada día más escaso y tratar de aumentar su disponibilidad. Por ende, la política económica debería de ser diseñada para incrementar el capital natural y su volumen.

Decir que un sistema o proceso es sustentable significa que puede continuar indefinidamente sin agotar nada de los recursos materiales o energéticos que necesita para funcionar, sin embargo, esta definición puede dejar vacíos, es por eso que algunos conceptos son necesarios para la comprensión del desarrollo sustentable, entre ellos se encuentran el de riqueza, desarrollo y crecimiento, a continuación se citarán las definiciones otorgadas por Goulet.

---

### 1.1.1 RIQUEZA

---

Según el Diccionario de la RAE<sup>5</sup> la riqueza puede tener tres definiciones, conceptualmente muy similares.

1. f. Abundancia de bienes y cosas preciosas.
2. f. Abundancia de cualidades o atributos excelentes.
3. f. Abundancia relativa de cualquier cosa.

Sin embargo, Goulet hace una conceptualización más extensa del “significado” de la palabra Riqueza, de acuerdo a su teorización, en los círculos del desarrollo, la riqueza significa la acumulación de bienes materiales o económicos. Es identificada con el consumo en masa, o por lo menos con un acceso incremental de la sociedad hacia fuentes de cada vez más diversos bienes materiales. Sin embargo, la riqueza humana puede yacer en cualquier otro lugar: es quizás más preciso otorgar valor instrumental a las riquezas económicas y plantear otros tipos cualitativos de bienes como

---

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición

constituyentes de la verdadera riqueza humana. Este punto de vista tan diferente sobre la riqueza es ya mencionado en otras fuentes.

- a) *Gandhi juzgó que hay suficientes bienes en la más pobre villa India para cubrir las necesidades de todos, pero no hay suficientes recursos en toda India para satisfacer la codicia de cada uno. Gandhi defendió la producción por las masas, la cual brinda dignidad y sustento para todos, sobre la producción en masa, cuya producción es hecha por unos pocos que reducen a las masas a meros consumidores de actividades que generan ganancias para otros.*
- b) *Escribiendo en 1934 sobre Técnicas y Civilización, Lewis Mumford concluyó que: Los valores reales no derivan de su rareza o de la mano de obra bruta. No es la rareza la que le da al aire su poder para sostener la vida, tampoco es el trabajo humano realizado el que le da a la leche o los plátanos sus nutrientes. En comparación con los efectos de acciones químicas y los rayos del sol, la acción humana tiene el mínimo impacto. El verdadero valor yace en el poder para sostener y enriquecer la vida... el jugo de un limón puede ser más valioso en un largo viaje en el océano que 100 libras de carne sin él. El valor se encuentra directamente en la función de la vida: no en su origen, su rareza o en el trabajo hecho por agentes humanos.*
- c) *El psicólogo Erich Fromm observa que las personas siempre eligen uno de dos modos de vida: La alternativa de tener contra el ser no atrae el sentido común. Poseer, pareciera, que es una función normal de nuestra vida: para poder vivir necesitamos tener cosas. Más aun, debemos tener cosas para poder disfrutarlas. En una cultura en la cual la meta suprema es tener – y tener más y más – en la cual uno puede hablar de alguien que “vale” un millón de dólares, ¿Cómo puede haber alternativa entre tener y ser? Por el contrario, parecería que la mera esencia del ser es el tener; que si uno tiene nada, no se es nada. Aun los grandes maestros del vivir, han vuelto la alternativa entre el tener y el ser, un problema central de sus sistemas respectivos. Las enseñanzas de Buda dicen que para llegar a la etapa más alta del desarrollo humano no debemos acumular posiciones.<sup>6</sup>*

Los problemas derivados de la apropiación de la riqueza que se produce en virtud de la organización, producción y el trabajo necesario para el proceso productivo, comienzan hacerse mayores cuando

---

<sup>6</sup> Los personajes mencionados arriba y sus citas, han sido transcritas textualmente de las menciones hechas por Denis Goulet en el capítulo Authentic Development, is it sustainable?, del libro “Building sustainable societies: A blueprint for a Post-Industrial World” pp. 189-205, editorial M.E. Sharpe, Nueva York, E.U. 1996

además los estados nacionales se organizan y disponen en función de los intereses de un pequeño conjunto de personas que gozan de la riqueza en cualquiera de sus formas, con lo que inclusive la organización política de la sociedad no tiene sentido, pues todo obedece a satisfacer los deseos e intereses de esas personas poderosas económicamente.

La sociedad en su conjunto obedece a las reglas de los grandes propietarios o financieros, mientras que las opiniones, intereses o necesidades de las mayorías, no cuentan para nada.

---

### 1.1.2 DESARROLLO

---

No menos diversas que las definiciones de riqueza son las múltiples nociones del desarrollo en circulación. No existe consenso de cómo el desarrollo debe de ser definido, cuáles son sus metas y qué estrategias deben de ser adoptadas para perseguirla. El economista Keith Griffin evalúa seis estrategias del desarrollo: el monetarismo, economía abierta, industrialización, revolución verde, redistribución y socialismo. Él valora los resultados de rendimiento empíricos para cada estrategia en diferentes países, sobre seis registros: (1) utilización de recursos y nivel de ingresos; (2) ahorros, inversiones y crecimientos; (3) formación de capital humano; (4) pobreza y desigualdad; (5) rol del estado; y (6) participación, democracia y libertad. Los resultados inconclusos llevaron a Griffin a concluir que “no hay un mejor camino para el desarrollo”.

Indudablemente no existe un mejor camino para el desarrollo, aplicable en donde sea y en todo momento. Cada paradigma y estrategia de desarrollo admite incontables variaciones. Además, finalmente toda sociedad debe crear su propio modelo de desarrollo, sin embargo, parece posible subsumir<sup>7</sup> que todas las estrategias y paradigmas conocidos bajo cuatro distintas orientaciones generales. Estas orientaciones guían a la elección de estrategias particulares.

La principal forma de alcanzar un desarrollo sustentable, es por medio de mecanismos políticos, económicos, sociales e institucionales con el fin de lograr un mejor nivel de vida de la población en general; por esta razón el desarrollo debe de ser considerado como un procesos multidimensional que

---

#### <sup>7</sup>Subsumir

1. tr. Incluir algo como componente en una síntesis o clasificación más abarcadora.
2. tr. Considerar algo como parte de un conjunto más amplio o como caso particular sometido a un principio o norma general.

RAE en línea, <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=EXsvnYbgnDXX2ywcC7Sy> 06/10/13

no puede limitarse a incrementar el crecimiento, generando más empleos o creando más programas sociales, el problema que surge en México es que no se adopta una política de desarrollo que englobe todos los problemas que estén enfrente, aunado a esto, el gobierno ha fallado de manera individual en sus objetivos, ni ha generado un crecimiento, ni ha creado empleos y se ha enfrentado al problema de programas sociales mal focalizados o que no llegan a las comunidades que realmente necesitan de esos recursos y si lo hacen es de manera poco efectiva e insuficiente.

La necesidad enfrentada por cada sociedad para hacer elecciones de desarrollo se basa en tres cuestiones éticas básicas:

- ¿Cuál es la relación entre la plenitud de bienes y la abundancia de los mismos?
- ¿Cuáles son los fundamentos de justicia en y entre las sociedades?
- ¿Qué criterios deberían regir la postura de las sociedades hacia las fuerzas de la naturaleza y de la tecnología?

El desarrollo genera múltiples conflictos de valores sobre el significado de la buena vida.

El desarrollo implica una mayor integración social y económica dentro de las sociedades, con respecto al sistema político, económico y social en el que se encuentra cada sociedad, haciendo referencian a los sistema de educación, a la satisfacción de necesidades (vivienda, vestido, alimento, seguridad, salud).

Sin embargo, en los decenios recientes la riqueza y la prosperidad se han generado de forma desigual. Esta desigualdad está provocando problemas sociales e inestabilidad política. Sin duda no existe un mejor camino para un desarrollo, cada sociedad ha forjado el propio, dándole utilidad respecto a las necesidades que surgen.

---

### 1.1.3 CRECIMIENTO

---

Los estrategias de crecimiento, apuntan a maximizar la producción agregada para “crear un pastel económico más grande”<sup>8</sup> la forma de crear riqueza rápidamente, es explotar los ahorros domésticos al máximo o, si estos son insuficientes obtener capital externo de alguna forma (inversiones, préstamos, descuentos) y aplicarlos a una inversión productiva. El crecimiento rápido no viene sólo de ampliar la base de bienes productivos pero sí de una más grande productividad en la utilización de los factores

---

<sup>8</sup> Denisse Goulet en el libro de Dennis C. Pirages “Building Sustainable Societies: a blueprint for a post-industrial world”, pág. 193, Editorial M.E. Sharpe

de producción. Además, se le da gran importancia a la incorporación de tecnología moderna, el más grande y sencillo multiplicador de la productividad.

Las desigualdades resultantes de crecimiento se consideran inevitables. Para redistribuir la riqueza a través de medidas revolucionarias o reformistas, los teóricos del crecimiento argumentan que no es más que miseria a redistribuir.

El crecimiento implica una de las metas de toda sociedad que al mismo tiempo implica un incremento notable de los ingresos y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen diversos puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento, uno de los ejes que se toman es la medición de la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales o de fomento al ahorro; se requiere de una medición para establecer que tan lejos o tan cerca una sociedad se encuentra del desarrollo. Uno de los factores que debe ser considerado es qué país o región se está tomando como punto de referencia de un modelo ideal de crecimiento y desarrollo.

La mejor manera de obtener un mayor crecimiento es dándole a los recursos una mayor distribución y utilidad para generar bienes y servicios. Pero no sólo se trata de conseguir recursos, sino también propiciar un proceso de innovación en la tecnología y en los procesos de producción.

En pocas palabras, el crecimiento como tal no debe ser interpretado como un simple incremento en el nivel de riqueza o de una mayor innovación en tecnología, sino que debe ser entendido cómo una combinación de “mejoras” en diversos aspectos de la estructura y vida de una nación, con el objetivo de crear un mayor y mejor grado de repartición del capital.

---

#### 1.1.4 REDISTRIBUCION

---

Los defensores de “la redistribución con crecimiento”<sup>9</sup> argumentan que la justicia distributiva – la eliminación de grandes inequidades en la riqueza – no pueden resultar de procesos de goteo o de políticas de bienestar correctivas. La equidad tiene que ser planeada como un objetivo directo de una estrategia de desarrollo, por consiguiente, ellos no buscan maximar el crecimiento económico, pero sí optimizarlo a la luz de objetivos de equidad. Dentro de este paradigma las inversiones en la educación, creación de empleos, salud y nutrición, son tratadas no como bienes de consumo sino como inversiones productivas. Alimentos nutritivos y buenos servicios de salud, agregan riqueza productiva a la fuerza de trabajo de una nación llevando a decrecimientos en la desocupación causada por la enfermedad o ausentismo e incrementos en la demanda económica entre las clases pobres.

---

<sup>9</sup> Ibid, pág. 194

Lo más importante es hacer una distribución de los recursos de manera equitativa, para así obtener una optimización del crecimiento económico. La principal inversión que se debe ejecutar es la inversión en la salud, alimentación, educación, generación de empleos principalmente para así lograr que la fuerza de trabajo de una nación sea eficiente y de la misma manera evitar que se generen enfermedades.

En resumen, las riquezas de una nación deben ser “repartidas” de una manera más igualitaria entre los ciudadanos que la conforman, sin embargo, esto no debe interpretarse como entregar cantidades iguales de dinero a los mismos literalmente, sino que debe ser entendido como una utilización equitativa de los recursos entre los programas destinados a la ciudadanía, sin entenderse como políticas asistencialistas, en cambio deben entenderse y aplicarse en forma de programas destinados a infraestructura para el transporte, salud, educación y generación de empleos, llevándose a cabo favorecer con justicia a regiones geográficas específicas, es decir, no dar preferencia a regiones dónde la población se encuentra en una situación “paupérrima” o por otras razones que puedan perjudicar a la ciudadanía en general y por lo tanto, a la equidad.

---

### 1.1.5 NECESIDADES HUMANAS BASICAS

---

La estrategia de necesidades humanas básicas, va más allá del modelo de redistribución especificando el contenido cuantificable de la redistribución equitativa. La tarea primaria, deja de ser maximizar u optimizar el crecimiento agregado, y pasa a ser prioridad el satisfacer las necesidades básicas de esos segmentos de la población de una nación que están por debajo de la línea de pobreza. Las necesidades básicas incluyen bienes y servicios relacionados a la nutrición, salud, hogar, educación y acceso a empleos. El paradigma de las necesidades básicas humanas no asume que la equidad es necesariamente compatible con altos rangos de crecimiento económico. El verdadero desarrollo no es medido por el crecimiento.

Aún bajo la fórmula de las necesidades humanas básicas, las metas máximas de desarrollo son aceptadas como aquellas aprobadas por las dos primeras estrategias: bienestar económico para grandes cantidades de personas, eficiencia tecnológica y modernidad industrial. Para los defensores de las necesidades humanas básicas el mejor medio para alcanzar estas metas es usar los escasos recursos principalmente para proveer a los más pobres.

En el caso de México, esto se convierte en un reto de escala mayor, debido a la intervención de factores relacionados al ambiente político, del cual deriva una gran variedad de deficiencias y transgresiones en cuanto a impartición de justicia, protección de derechos humanos y redistribución de

los recursos tanto económicos como materiales existentes, sin embargo es difícil proponer una solución a dichas cuestiones, pues sería necesario profundizar en una cantidad inconmensurable de detalles y problemáticas.

---

### 1.1.6 DESARROLLO DESDE LA TRADICIÓN

---

El desarrollo desde la tradición surge radicalmente desde las tres vías ya mencionadas: el crecimiento, la redistribución y las necesidades humanas básicas. Su premisa central es que no solamente los medios del desarrollo sino también sus metas no pueden, ni deben, ser tomadas en préstamo de naciones ya “desarrolladas: tal desarrollo mimético es falso y está distorsionado. En el “desarrollo desde la tradición”, la meta del desarrollo adaptado a una sociedad en particular debería ser buscada dentro del dinamismo latente del sistema de valores de la misma sociedad: sus creencias tradicionales, instituciones locales y prácticas populares. Debido a que el entendimiento de las diversas culturas sobre el significado de la vida y la muerte, del tiempo y la eternidad, y de cómo los seres humanos deberían relacionarse con las fuerzas del cosmos, ciertas imágenes ideales de una buena vida no son repudiadas al principio, sino que son fuertemente juzgadas para determinar si contribuyen o no al buen desarrollo de los individuos y comunidades tal como son definidas por el sistema tradicional.

Es así como al integrar todos estos factores, es posible confirmar lo comentado con anterioridad, el desarrollo desde la tradición tiene que verse impulsado y asentado, como su nombre lo dice, en la tradición pero en un país como México, las “tradiciones” se encuentran contrapuestas a las bases necesarias para la implementación de un desarrollo integral, es decir, para que dicho País pueda tener un desarrollo tangible e incremental, es necesario replantear sus tradiciones o, incluso, crear algunas nuevas.

Con esto referimos que comúnmente, en México, se busca un desarrollo personal por sobre el desarrollo “comunal” incluso a costa de prácticas de corrupción, nepotismo, autoritarismo y menosprecio tanto de la esfera política hacia los ciudadanos, como entre las propias clases y grupos sociales.

## 1.2 FRONTERAS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

---

El tema del desarrollo sustentable, ha tomado una sustanciosa importancia, originalmente debido a la obvia aparición de los desastrosos efectos del calentamiento global, producto de la mala utilización de

los recursos en el pasado y de su explotación al por mayor; sin embargo actualmente, la preocupación por el desarrollo sustentable no sólo radica en los individuos, sino también en algunas empresas y organizaciones tanto nacionales como internacionales. Desde luego, algunas empresas (y organizaciones) se enfocan en la simulación de una supuesta preocupación por el desarrollo sustentable, sin embargo, existen aquellas que cuentan con una verdadera preocupación por el medio ambiente, por el desarrollo sustentable.

Haciendo un símil de lo dicho, a través de una analogía con el comercio, el desarrollo sustentable es un factor que puede gestarse en ambientes locales, tales como empresas o comunidades en específico; puede gestarse a nivel nacional e incluso gestarse a nivel internacional, es decir, estas son las Fronteras del desarrollo sustentable.

Para comprender de una mejor manera estas “fronteras” del desarrollo sustentable, es necesario explicarlas y ejemplificarlas, permitiéndonos así una mejor contextualización del concepto, yendo de lo macro a lo micro, de lo general a lo específico.

---

### 1.2.1 Frontera Internacional

---

Dentro de la frontera internacional se puede admitir a todas esas organizaciones, naciones o empresas que colaboran entre sí o que tienen presencia en más de un país del mundo y que tienen un impacto trascendental en cuanto al desarrollo sustentable se refiere.

Un ejemplo muy claro y benéfico, tanto social, económica y ecológicamente, es la política pública implementada por diversos países, tales como Francia, España e incluso México, la cual consiste en la creación de un sistema de préstamo de bicicletas mediante suscripciones, complementándolo con la construcción de la infraestructura necesaria para su funcionamiento (ver anexo 1)

---

### 1.2.2 Frontera Nacional

---

México cuenta desde 1988, con la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en la que el desarrollo sustentable se concibe según Nebel y Wright como: “El proceso evaluable mediante indicadores de carácter ambiental, político y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio

ecológico, protección al ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras”<sup>10</sup>

México adquiere el compromiso de adoptar medidas nacionales de sustentabilidad al formar parte del Acuerdo de Río en 1992, del Programa de acción para el desarrollo Sustentable o Agenda 21. Esto incluyó el sumarse al compromiso para el desarrollo de indicadores, por medio de los cuales se puedan medir las políticas y estrategias de desarrollo sustentable de un país. En abril de 1995 la Comisión de Desarrollo Sustentable CDS de las Naciones Unidas aprobó el programa de trabajo sobre Indicadores de Desarrollo Sustentable 1995-2000, a instrumentarse en diferentes etapas. México se unió voluntariamente a este plan a partir de 1997, y en 1998 participó en un plan piloto, junto con 21 países del mundo entero, para desarrollar dichos indicadores (ver anexo 2).

---

### 1.2.3 Frontera Local

---

Desde un punto de vista focalizado hacia lo local, se pueden considerar diversas limitantes geográficas dentro del aspecto local, desde una colonia, una delegación hasta los Estados, para este caso es importante definir, que se considerará como Frontera Local a la región geográfica comprendida por el Distrito Federal.

Se ha de considerar como un ejemplo, a algunas acciones llevadas a cabo por el propio gobierno de la Capital Mexicana, en específico un proyecto que ha generado un alto impacto, tanto social, como económico e incluso de salud, dicho proyecto es el denominado ECOBICI (véase anexo 1).

## 1.3 Ecoeficiencia

---

Un poco complicado es definir lo que la ecoeficiencia es, sería simple definirlo como una eficiencia ecológica, pero esto puede llegar a dejar ciertos huecos en la comprensión de aquellos que no se encuentran familiarizados con la temática.

De acuerdo a CICEANA<sup>11</sup> la ecoeficiencia es el principal medio a través del cual las empresas ayudan a las naciones a avanzar hacia el desarrollo sostenible, al tiempo en que mejoran su propia competitividad. Este concepto significa agregar cada vez un mayor valor a los productos y servicios,

---

<sup>10</sup> CICEANA <http://www.ciceana.org.mx/recursos/Desarrollo%20sustentable.pdf> 11/11/2012

<sup>11</sup> Centro de Información y Comunicación Ambiental de Norte América A.C.

consumiendo menos materiales, y generando cada vez menos contaminación. La ecoeficiencia encaja perfectamente dentro de la meta de la administración de calidad total, crucial para la competitividad.

Para lograr mayores niveles de ecoeficiencia, es fundamental:

1. Mantener limpias y sistemáticas las operaciones empresariales.
2. Aplicar sistemas de gestión ambiental, calidad, seguridad y salud ocupacional, preferiblemente certificados.
3. Reducir la intensidad del material utilizado en la producción de bienes y servicios.
4. Reducir la intensidad en el uso de energía par a la producción de bienes y servicios.
5. Incrementar el reciclaje de los materiales.
6. Maximizar el uso sostenible de los recursos renovables.
7. Aumentar la durabilidad del producto.
8. Disponer del desecho de manera eficiente y ambientalmente aceptable.

Las empresas que sigan estos caminos serán más innovadoras, más productivas, y más competitivas. Es en el propio interés de los empresarios que se debe fomentar la ecoeficiencia entre sus socios, proveedores y clientes (**Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible en América Latina**).

El ecodiseño o diseño ecológico significa pensar de una manera diferente. Significa diseñar todos los procesos y el producto, tomando en cuenta el factor del impacto a la ecología con un factor de ponderación similar a los factores tradicionales. Es decir, tomar en cuenta el factor ecológico con la misma relevancia que el factor financiero, el diseño estético, el diseño funcional y las preferencias del cliente. El objetivo del ecodiseño es reducir el impacto ambiental del producto en todo su ciclo de vida. Por ciclo de vida se entiende todas las etapas de la vida de un producto, desde la producción de sus componentes y materias primas necesarias para su obtención, hasta la eliminación del producto una vez que fue desechado (**Proyecto ecodiseño**).

Diseñar con un sentido ecológico, tiene que ser llevado a todas las etapas del proceso: la obtención de materias primas, el diseño del producto en sí, la etapa de producción, el proceso de distribución y la venta, y finalmente la eliminación.

En cada una de estas etapas se deberá entonces realizar un estudio, en el que el enfoque ecológico forme parte en la toma de decisiones. Para ello se debe implementar la ingeniería concurrente que implica comenzar los estudios de planeación simultáneamente, para ahorrar tiempo e ir enriqueciendo todos los procesos a la vez.

#### 1.4 Indicadores del desarrollo sustentable

---

Los indicadores propuestos por la Comisión de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas se diseñaron y agruparon de acuerdo con criterios temáticos que cubren lo expuesto en el documento Agenda 21. Documento generado en la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992. Estos indicadores se clasificaron en cuatro categorías: social, económica, ecológica e institucional.

##### **Aspectos Sociales**

- Combate a la pobreza.
- Dinámica demográfica y sustentabilidad.
- Promoción de la educación, la concientización pública y la capacitación acerca del desarrollo sustentable
- Protección y promoción de la salud humana.
- Promoción del desarrollo de asentamientos humanos sustentables.

##### **Aspectos Económicos**

- Cooperación Internacional para mejorar el desarrollo sustentable en los países, y en sus políticas internas.
- Cambio de patrones de consumo.
- Mecanismos y recursos financieros.
- Transferencia de tecnología.

##### **Aspectos Ecológicos**

- Recursos de agua dulce.
- Protección de océanos, todo tipo de mares y áreas costeras.
- Enfoque integrado para la planificación y administración de recursos del suelo.
- Manejo de ecosistemas frágiles: Combate a la desertificación y la sequía.
- Manejo de ecosistemas frágiles: Desarrollo sustentable en zonas montañosas.

- Promoción de la agricultura sustentable y desarrollo rural.
- Combate a la deforestación.
- Conservación de la diversidad biológica.
- Manejo ambientalmente limpio de la biotecnología.
- Protección de la atmósfera.
- Manejo ambientalmente limpio de desechos sólidos y aspectos relacionados con aguas servidas.
- Manejo ambientalmente limpio de sustancias químicas tóxicas.
- Manejo ambientalmente limpio de desechos peligrosos.
- Manejo seguro y ambientalmente limpio de desechos radioactivos.

### **Aspectos Institucionales**

- Integración del ambiente y el desarrollo en la toma de decisiones.
- Ciencia para el desarrollo sustentable.
- Instrumentos y mecanismos legales internacionales.
- Información para la adopción de decisiones.
- Fortalecimiento del papel de los grupos principales.

A través del análisis de todos estos factores, es posible determinar aproximadamente mediante métodos cuantitativos, el impacto o el estado del desarrollo de un país en cuanto a la sustentabilidad, y ecoeficiencia.

Es claro el hecho de que es necesario tomar medidas en cuanto al tema de la sustentabilidad se refiere y a la importancia que merece dicho tema, a pesar de contar con teorizaciones, estas no dejan de ser solo eso, teoría, lo realmente necesario es la concientización del Hombre en cuanto al problema del calentamiento global, la industrialización y la utilización intensiva de recursos naturales y materiales; solo de este modo es que se pueden tomar medidas prácticas para otorgar soluciones creativas y colectivas a dicha problemática, yendo desde la tradición hasta la distribución de la riqueza y la ruptura de las fronteras, para poder llevar a una solución colaborativa.

## CAPÍTULO II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

---

### 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

---

Según Sainz, en su libro el plan estratégico en la práctica, existe una gran cantidad de definiciones sobre planeación, sin embargo, hace hincapié en un factor común existente dentro de todas ellas, éste dicta qué hablar de planeación es hablar de **“decidir hoy lo que se hará en el futuro”**<sup>12</sup>

La Planeación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez.

Sainz hace una cita de José Miguel Cantera, la cual dicta: **“Y cuando hablemos de planificación estratégica, no se debe entender como una suma de continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”**<sup>13</sup>

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos la finalidad que se alcanzarán con dichos planes. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse

---

<sup>12</sup> J. M<sup>a</sup>.Sainz de Vicuña, “El plan estratégico en la práctica”. pág. 25, ESIC Editorial 1<sup>a</sup> ed., Madrid, 2003.

<sup>13</sup>Ibid.

como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), **“todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores”**<sup>14</sup>.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe<sup>15</sup>:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Declaración de misión y declaración de visión

La planeación estratégica es un proceso continuo, que no consiste solo en planear, también se encuentra implicada, la acción, es necesaria una dirección, en la cual cada una de las tareas inherentes a la misma requiere de una evaluación constante y una decisión en cuanto a

---

<sup>14</sup> Gestión de proceso y aseguramiento de la calidad <http://gestionaseguramientodelacalidad.blogspot.mx/> 20 de Mayo 2013

<sup>15</sup> Wikipedia 2013, Planificación estratégica [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica) 20 de Mayo 2013.

si se dejan las cosas como están definidas o se hacen cambios, conforme cambian las condiciones del entorno y surgen formas nuevas de mejorar.

---

### 2.1.1 FUNCIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

---

Existe una serie de actividades que la planeación estratégica no realiza, según los expertos, existe una línea de matices en cuanto a la conceptualización de la planificación (o planeación). Uno de ellos es la diferenciación que se establece entre los conceptos de planificación y previsión. La previsión –en todo caso- no es más que una de las primeras tareas a realizar en una planificación. Así los señalan autores como Hausler o Ansoff que definen la planificación como el conjunto de las siguientes actividades: “una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles”<sup>16</sup>.

La previsión supone mirar al futuro, intentando predecir lo que sucederá. La planificación, en cambio, no se detiene en ese punto, sino que establece los medios necesarios para participar en la construcción de ese futuro. Es decir lo que la planeación estratégica no hace es:

- Tratar de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- Pronosticar las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.
- Representar una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.
- Representar esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

---

<sup>16</sup> J. M<sup>a</sup>. Sainz de Vicuña, “El plan estratégico en la práctica”, pag. 26, ESIC Editorial 1<sup>a</sup> ed., Madrid, España, 2003.

- Ser solo un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

La planeación estratégica no otorgará todas las respuestas, pues muchas de ellas solo se pueden encontrar hasta el momento en que surge la duda o problema a resolver, sin embargo, es de gran importancia, pues permite tener opciones y planes de contingencia que pueden ser adaptados o desmontados para complementar a algún otro plan.

Esto complementado con la experticia y experiencia del capital humano puede llevar a un crecimiento estratégico y más ordenado, sin perder la espontaneidad o creatividad de sus implementadores.

---

## 2.2 EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

---

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980)<sup>17</sup>, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.

Esto originó un cambio estructural hacia lo multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

Es entonces cuando la planificación estratégica cobra más fuerza y pasa a ser considerada como el factor constituyente de un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

---

<sup>17</sup> Citado por F.J. Maquerda Lafuente en "Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme", pág. 176, Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España, 1992.

Sin embargo, para ello hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica<sup>18</sup>:

---

### 2.2.1 EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

---

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Es mediante este proceso que la organización logra tener un presente estable como base para un futuro prometedor, todo esto a través de la observación de los hechos presentes y pasados, pues como bien se dice, “Quien no conoce su historia está condenado a repetirla”, siendo necesario entenderla e interpretarla, no solo conocerla; esto para poder llegar a resultados y beneficios tangibles para la organización.

---

### 2.2.2 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.

Es así que para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los

---

<sup>18</sup> Tomás Miklos “Las decisiones políticas: De la planeación a la acción”, pág. 33 Editorial Siglo Veintinuno, 1ª ed., México, 2000

planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

En perspectiva, la planeación estratégica se convierte en un “plan de vuelo” a futuro, sin embargo, no predice ni toma las decisiones por adelantado, ya que hay una serie de valores independientes y variables que pueden repercutir las decisiones que se tomarán; la planeación estratégica sólo trata de sugerir posibles soluciones a posibles problemas que pudieran surgir, se trata de intentar estar un paso delante de cualquier eventualidad.

Se trata de estar delante de la competencia, delante de cualquier error, con una posible solución o propuesta en mano, pero sin confiar por completo todas las decisiones al “plan”, pues es necesaria la flexibilidad, la adaptación y el monitoreo de los problemas y de las soluciones.

---

### 2.2.3 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.

Es imposible poder poner en práctica un plan que no se considera como “propio”, esto no significa que sea de creación propia, sino que hay que adoptarlo, creerlo y entenderlo sin la necesidad de convertirlo en una ley o verdad absoluta.

---

### 2.2.4 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. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, 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.

Como bien ya se ha dicho, la planeación estratégica es un aspecto integral de y para la organización, no se puede dejar ningún detalle de lado por insignificante que pueda parecer, pues incluso un mínimo problema o debilidad, se puede convertir en el talón de Aquiles que derribe los planes y proyectos que se tienen en mente.

---

## 2.3 MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

---

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades, en cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas<sup>19</sup>.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

---

### 2.3.1 PREMISAS DE PLANEACIÓN

---

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

---

### 2.3.2 FORMULACIÓN DE PLANES

---

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las

---

<sup>19</sup> Jeftee Evoli, 2009. Planeación Estratégica. Consulta del 20 de Mayo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

---

### 2.3.3 IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN

---

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

---

### 2.3.4 FLUJOS DE INFORMACIÓN Y NORMAS DE EVALUACIÓN Y DECISIÓN

---

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 o 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. El eslogan de Ford, breve pero poderoso: "La calidad es el trabajo nº 1" es una declaración de misión. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué. Por ejemplo: *Nuestra misión es alcanzar o superar los requerimientos de los usuarios informáticos del área de negocios ofreciendo servicio a nuestros clientes que supere cualquier otro disponible en el área geográfica de XXX, proporcionando a nuestros empleados un entorno estimulante en el que crecer, así como proporcionar a nuestros accionistas un beneficio que esté por encima de la media del sector.*

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienen a ser más concretas y prospectivas) Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira. Un atleta podría tener una visión de subir al pódium cuando gana una medalla de oro. Su declaración de visión describiría esta escena.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad
- Que dibuje una escena
- Que describa el futuro
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse

- Que incluya aspiraciones que sean realistas
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión, es planear algo con un proceso de estrategia

¿Por qué fracasan las planificaciones estratégicas?

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación.

1. La estrategia puede ser inapropiada debido a:
  - a. Recolección inapropiada de información
  - b. No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
  - c. Es incapaz de obtener el objetivo deseado
  - d. No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.
2. Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:
  - a. Sobreestimación de los recursos y habilidades
  - b. Fracaso de coordinación
  - c. Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
  - d. Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios
  - e. Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

Un aspecto muy importante que se debe considerar, además de que una planeación estratégica no es la verdad absoluta y de que es necesario considerar todos los factores y detalles que tengan incluso la mínima repercusión, es el hecho de que la planeación estratégica no puede ni debe ser estática, debe encontrarse en constante cambio tanto en el tiempo como en los factores, pues como bien sabemos, una organización al igual que un ser viviente, se encuentra en constante cambio pues es un sistema dinámico, es por ello que la planeación estratégica debe moverse y evolucionar constantemente.

## 2.4 CONSULTORÍAS DE ESTRATEGIA

---

Los Planes Estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las Consultorías de Estrategia.

En este sentido hay dos categorías de prestadores de estos servicios:

1. Profesionales Independientes: Suelen ser graduados de carreras vinculadas a la Administración, los cuales asisten a las empresas para el desarrollo de los mismos.

El principal beneficio es la agilidad para desarrollarlo y el principal problema es la falta de estructura de estos profesionales para hacer frente a las necesidades complejas de un proceso de este tipo. Por esto esta alternativa suele ser tomada por empresas de menor porte.

2. Firmas de Consultoría: Son organizaciones especializadas en el tema, y dentro de sus tareas se encuentra el diseño y puesta en marcha de estos planes.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura y el principal problema es que la mayoría no se involucra directamente en el logro de los resultados sino en el diseño de estos planes solamente (no todas las firmas actúan así, pero sí la mayoría). Esta alternativa suele ser tomada por organizaciones y empresas de mediano porte y de gran porte

En el siglo XXI el poder lo tiene la información. Es increíble que el gran acceso que hay a la información traiga tantas posibilidades a los individuos y a las organizaciones. Vemos como se crean nuevos imperios empresariales en pocos años pero también como otros caen y derrumban la economía. El exceso de información es un arma de doble filo y los beneficios vienen solo para quienes

se detengan a pensar y planear estratégicamente. La planeación estratégica es una herramienta que debe tener todo ejecutivo e incluso todo ciudadano de hoy<sup>20</sup>.

## 2.5 PLAN DE NEGOCIOS

---

Es un documento guía para el empresario mediante el cual, se elaboran, definen y evalúan aspectos que integran la idea o proyecto de negocio. Esto sirve para el mismo empresario que busca precisar o concretar su idea y también, una vez elaborado sirve para convencer en su caso, a nuevos participantes o inversionistas que pudieran participar en el negocio<sup>21</sup>.

### 2.5.1 VENTAJAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

---

El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios futuros y más probables con todas sus variables, con el fin de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

- Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.
- Un plan de negocios es muy flexible y adaptable ya que se hace de acuerdo el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.
- Con un plan de negocios se asegura de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- A través de un plan de negocios, se busca la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.
- Evalúa el desempeño que tiene un negocio en marcha.
- Ayuda a hacer una evaluación de la empresa en caso de fusión o venta.
- Es una guía para iniciar un emprendimiento o negocio.

En las pequeñas y medianas empresas, el elaborar un plan de negocios, permite establecer una distancia considerable y necesaria entre los cambios sin fundamento (ocurrencias) y las decisiones de negocios con fundamento tomadas en base a la información y análisis.

---

<sup>20</sup> Wikipedia 2013, Planificación estratégica [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica) 20 de Mayo 2013

<sup>21</sup> Condusef 2013, Plan de Negocios y cómo hacerlo <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo> 22 de Mayo de 2013

A grandes rasgos un Plan de Negocios otorga la ventaja de tener una previa idea de las decisiones que podrían ser tomadas en determinadas situaciones, que pudieran hacerse presentes en la vida de la organización.

## 2.6 REQUISITOS PARA CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS

---

El proceso que se debe seguir para hacer un plan de negocios varía en función de cada empresa, pero en general es aconsejable tomar en cuenta lo siguiente:

- Madurar o concretar la idea del negocio a realizar.
- Organizar toda la información disponible para poder plasmar todos los aspectos que inciden en la operación y riesgos de la operación o negocio a realizar, revisar cual es la información faltante y conseguirla.
- Evaluar si puedes realizarlo tú mismo, o requieras la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).
- Análisis e investigación de mercado

Básicamente lo único que se necesita es conocer a nuestra idea o empresa, esto para poder concretarlo de una manera teórica aplicada y adaptarlo a los requerimientos solicitados por las dependencias que puedan requerir información nuestra, además de ser esta información altamente útil para nuestra toma de decisiones.

## 2.7 MERCADO: RELACIONES COMERCIALES

---

El mercado es el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

López Villarreal y Godínez<sup>22</sup> definen al mercado cómo: *“Los individuos u organizaciones (clientes) que necesitan productos/servicios y que tienen la capacidad económica y la voluntad para comprarlos; y los individuos u organizaciones (proveedores) que les ofrecen opciones adecuadas para su*

---

<sup>22</sup> Blanca Elvira López Villarreal, y Héctor Godínez Jiménez, “Enfoques del Marketing” pág. 165, Universidad Autónoma Metropolitana, 1ª ed. 2010, México, Distrito Federal

*satisfacción, estableciendo libre y voluntariamente entre ellos o por medio de otros (intermediarios) comunicación, para lograr sus propósitos mutuos mediante acuerdos negociados”.*

Para otros autores, el concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales:

- Se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, y como es aquí donde concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios el mercado es un lugar físico.
- El mercado también se refiere a las transacciones de un cierto tipo de bien o servicio, en cuanto a la relación existente entre la oferta y la demanda de dichos bienes o servicios. Es la evolución de un conjunto de movimientos a la alza y a la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios y además en función del tiempo o lugar. Aparece así la delimitación de un mercado de productos, un mercado regional, o un mercado sectorial. Esta referencia es analizable, se puede cuantificar, delimitar e inclusive influir en ella.

Los mercados en función de un área geográfica, pueden ser local, regional, nacional o mundial.

De acuerdo con la oferta, pueden ser de mercancías o de servicios.

Y en función de la competencia, se dan los mercados de competencia perfecta y de competencia imperfecta.

- El primero es fundamentalmente teórico, y entre sus participantes regulan el libre juego de la oferta y la demanda hasta llegar a un equilibrio.
- En el segundo, se requiere la intervención del Estado para regular ciertas anomalías que, por sus propios intereses, podría distorsionar una de las partes.

Con base en lo anterior cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

---

### 2.7.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

---

Para analizar el mercado es importante primero clarificar el concepto de demanda, la cual se entiende como “el volumen (en unidades o en moneda) de productos/servicios orientados a satisfacer

determinadas necesidades, que los compradores están dispuestos a adquirir en un lugar y momentos determinados, como respuesta a los esfuerzos de mercadeo de los oferentes”<sup>23</sup>.

Un estudio de mercado debe servir entonces para:

Tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo<sup>24</sup>.

- El estudio va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.
- Indicará qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.
- Proporciona información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Cuando el estudio se hace como un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Dicho estudio debe exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

De esto obtenemos que el estudio de mercado es el resultado de un proyecto, por lo que se debe obtener una visión clara de las características del bien o servicio que se piensa colocar en el mercado. El resultado de este trabajo es una de las primeras guías para seguir los pasos que lleven a cumplir con las exigencias del consumo, en ese momento. Es también la primera parte de un sistema de trabajos o la planeación de una actualización con el fin de permanecer dentro de la competencia. Dentro de las principales funciones de un proyecto están:

- El uso del bien o del servicio.
- Los sustitutos.
- La presentación.

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> CONDUSEF 2013, Análisis e investigación de mercado, consultado el 1 de Junio de 2013 en <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/56-plan-de-negocios/588-analisis-e-investigacion-de-mercado>

- El consumidor.
- El precio.
- La competencia.
- La distribución.

---

## 2.7.2 LO QUE SE DEBE UTILIZAR PARA HACER UN ESTUDIO DE MERCADO

---

En primer lugar, el paso inicial de cualquier método de estudio de mercado, es el de tener el interés por contar con la información que indique si los cambios en las ventas se deben a factores incontrolables del entorno o a deficiencias en el programa de mercadotecnia. Dicha información puede obtenerse a través de distintos medios documentales.

Recopilar información existente sobre el tema, desde el punto de vista del mercado. A esto se le llama información de fuentes secundarias y proviene generalmente de instituciones abocadas a recopilar documentos, datos e información sobre cada uno de los sectores de su interés, tales es el caso de:

- Las Cámaras Industriales o de Comercio de cada ramo.
- Órganos oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Bancos de desarrollo como Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Nacional Financiera, S.N.C.
- Organismos especializados como BIMSA<sup>25</sup>

La propia banca comercial publica regularmente información estadística y estudios sobre diversos sectores de la economía en donde se puede obtener las características fundamentales de las ramas de interés para el inversionista potencial.

En sí, cualquier medio oficial ya sea gubernamental o en cuanto a literatura teórica, que la misma tenga un alto reconocimiento por su veracidad, puede ser de utilidad, siempre y cuando se sea capaz de entenderla, interpretarla y aplicarla, sin hacer simplemente un copiado de la misma, sino más bien una adaptación de aquello que pueda ser útil.

En segundo lugar, se debe medir y comparar el estándar de participación en el mercado en cuanto al rendimiento de la empresa, con el rendimiento promedio de las demás empresas, y no únicamente con el de las mejores compañías (benchmarking)

---

<sup>25</sup> Buro de Investigación de Mercados S.A. de C.V.

Todo esto conducirá a tener tanto la información del entorno general como el interno, permitiendo llevar a cabo un análisis más realista y práctico que teórico, siempre y cuando sepa utilizarse adecuadamente.

---

### 2.7.3 Información primaria

---

En sentido general, la **información** es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje a través de estímulos sensoriales.

Los datos sensoriales una vez percibidos y procesados constituyen una información que cambia el estado de conocimiento, eso permite a los individuos o sistemas que poseen dicho estado nuevo de conocimiento tomar decisiones pertinentes acordes a dicho conocimiento.

Una vez definida la información y para fines prácticos, es necesario exponer que esta pasa a ser clasificada según su origen, es así que existen tanto información primaria o de fuentes primarias y la información secundaria o de fuentes secundarias.

Las fuentes de información primaria son aquellas a partir de las cuales se generan datos de “primera mano”, es decir, implican la realización de una investigación propia sin basarse en ninguna otra fuente<sup>26</sup>.

Es aquella investigada precisamente por el interesado o por personal contratado por él, y se obtiene mediante entrevistas o encuestas a los clientes potenciales o existentes o bien, a través de la facturación para los negocios ya en operación, con el fin de detectar algunos rasgos de interés para una investigación específica.

Con la combinación de estos dos medios, es como se conjunta la información necesaria para el procesamiento, análisis de los datos recabados y con ello elaborar un estudio de mercado.

Se debe tener presente que los productos y los servicios atraviesan un ciclo ocasionado por la respuesta del consumidor (donde influye la moda). Este ciclo consta de cinco partes que son las siguientes:

---

<sup>26</sup> Tesis para obtención de grado de Licenciatura en Ciencias de la comunicación, Karina Fernanda Santos González, Universidad Estatal, Península de Santa Elena  
<http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/664/1/TESIS%20KARINA%20SANTOS.pdf>  
(20/11/2012)

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Saturación.
- Abandono.

Aunque cierto tipo de servicios no entra obligatoriamente en el ciclo antes descrito, sí debe tenerse en cuenta el comportamiento del consumidor<sup>27</sup>.

---

#### 2.7.4 LA OFERTA EN EL ESTUDIO DE MERCADO: FACTOR DECISOR

---

Es la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total.

En el análisis de mercado, interesa saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

Analizándolo más a fondo, se puede fácilmente descubrir, que se está hablando de la competencia que se podría tener.

En la perspectiva de la economía existen distintas formas de entender la competencia, la cual puede ser en principio perfecta o ideal. Esta condición se da si cumple con las condiciones de:

- Homogeneidad de productos (indiferenciados)
- Homogeneidad de participantes (condiciones iguales de oferentes y demandantes)
- Simultaneidad de condiciones para operar en el tiempo.
- Libertad de acceso al mercado
- Acceso a la información de todas las informaciones que se realizan.

Ya que las condiciones en el mercado no son ideales, sino imperfectas, se considera que existen diversos tipos de oferta: determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización. Algunos pueden ser productores o prestadores de servicios únicos, otros pueden estar agrupados o

---

<sup>27</sup> CONDUSEF 2013, Análisis e investigación de mercado, consultado el 1 de Junio de 2013 en <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/56-plan-de-negocios/588-analisis-e-investigacion-de-mercado>

bien, ofrecer un servicio o un producto como uno más de los muchos participantes en el mercado. Dentro de los cuales se encuentran:

- Ofertas de especialización: Se trata de monopolios, donde uno solo es oferente en una localidad, región o país, lo cual le permite imponer los precios en función de su exclusivo interés, sin tener que preocuparse por la competencia. A ello, el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo, limitado por sus ingresos.
- Oferta de grupo: Para los casos de un cierto número restringido de oferentes que se ponen de acuerdo entre ellos para determinar el precio de mercado, se les conoce como el oligopolio. Como en el caso anterior, el consumidor no afecta el mercado, pues su participación igualmente se ve restringida por su capacidad de compra.
- Oferta en un mercado libre: es aquél donde sí interviene la actuación del público que puede decidir si compra o no un bien o servicio por cuestión de precio, calidad, volumen o lugar. Por lo que el conjunto de oferentes de un mismo bien o servicio, inclusive de un producto sucedáneo o sustituto, debe estar atento en poder vender, de conformidad con las reacciones de los clientes quienes, por su parte, tienen la posibilidad de cambiar de producto o de canal de distribución como les convenga.

De ese modo, los compradores si influyen sobre el precio y la calidad de los bienes o servicios. Esta doble actuación supone una regulación automática de los mercados, los oferentes deben velar permanentemente por su actualización a modo de no quedar rezagados en calidad, oportunidad, volumen o precio.

El estudio de mercado advierte al futuro inversionista, la inconveniencia de proseguir y le habrá servido para no arriesgar en una empresa que fuera a resultar improductiva. En el estudio de la oferta, se debe conocer además:

- Quiénes están ofreciendo ese mismo bien o servicio.
- Los sustitutos en la plaza donde se desea participar.
- Cuáles son las características de lo suministrado y el precio de venta prevaleciente. En este punto, es conveniente realizar un cuadro comparativo entre los distintos tipos de oferentes con sus diversos bienes o servicios, comparar sus precios y la calidad ofrecidos, investigar si pueden ofrecer en mayores volúmenes y hacer un mapeo de la distribución en la zona de interés, respecto del giro que se propone instalar.

Con base en lo anterior, el empresario que quiere poner un negocio en algún giro, pueda calcular el tipo de mercado existente en cuanto a la oferta y así determinar si le conviene o no aventurarse.

---

### 2.7.5 La demanda en el estudio de mercado: el usuario

---

Es la respuesta al conjunto de mercancías o servicios ofrecidos a un cierto precio, en una plaza determinada y que los clientes están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio, satisfaciendo las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores. Podemos considerar a esto como una demanda potencial la cual es definida por Sánchez y Cantú como “el máximo volumen que puede venderse con esfuerzo de comercialización al máximo”.<sup>28</sup>

Existen diversos tipos de demanda que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes<sup>29</sup>:

- Bienes y servicios necesarios: Productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes. Aunque en algunos casos, en función de los estratos sociales, algunos bienes o servicios se vuelven indispensables.
- Bienes y servicios superfluos, de lujo o no necesarios: Son los bienes y servicios de lujo que no son necesarios para el cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado; en este caso el beneficio que deja la producción o comercialización de los mismos es proporcionalmente mucho mayor que en la producción.

Tipos de productos y servicios en función del tipo de comprador:

- Bienes de capital: Maquinarias y equipos utilizados en la fabricación de otros bienes o servicios: Esta es la demanda de la industria y de otras empresas.
- Los bienes intermedios o insumos: Son aquellos productos que todavía se van a transformar y que han de servir para la producción de otros bienes o servicios.

---

<sup>28</sup> Alfonso Sánchez Lozano; Humberto Cantú Delgado “El plan de negocios del emprendedor”, pág. 43 editorial McGraw Hill, 1ª Edición 1994. México

<sup>29</sup> CONDUSEF <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/56-plan-de-negocios/588-analisis-e-investigacion-de-mercado> 01/06/13

- Bienes de consumo final: Son los consumidos por el cliente quien hará uso de ellos directamente, tal como los entrega el productor o comercializador al usuario final.

Tipos de productos o servicios desde el punto de vista de la demanda, por su temporalidad:

- Bienes o servicios que se demandan durante todo el año: Alimentos básicos: pan, tortillas, leche etc.
- Bienes cuya demanda es estacional y depende de cuestiones culturales, comerciales o climáticas: frutas de estación, los regalos de épocas navideñas o los impermeables en épocas de lluvia.
- Bienes de demanda irregular: no obedecen a ninguno de los factores antes descritos.

En un estudio de mercado, es indispensable conocer la demanda, ya que se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios, y a qué precio.

Se deben conocer también los gustos y modas, pues los intereses de los grupos de consumidores menores de edad, no siempre responden a un nivel de ingresos que les permita consumir como lo pueden hacer estratos económicos con un mayor poder adquisitivo, pero con gustos distintos. La moda, debe tomarse en cuenta pues puede de manera general, cambiar los intereses del consumidor muy rápidamente y es necesario adaptarse a sus gustos.

---

### 2.7.6 Métodos de proyección del estudio de mercado

---

Los cambios futuros, no sólo de la demanda, sino también de la oferta y de los precios, pueden ser conocidos con exactitud si se usan las llamadas series de tiempo, ya que lo que se desea observar es el comportamiento de un fenómeno con relación al tiempo.

Son dos los elementos básicos que pueden explicar el comportamiento del fenómeno con relación al tiempo:

- La tendencia secular: Surge cuando el fenómeno varía poco durante períodos largos, y puede representarse gráficamente por una línea recta o por una curva suave.
- La variación estacional: Surge por los hábitos y las tradiciones de la gente y, a veces, por las condiciones climatológicas; las fluctuaciones cíclicas, surgen principalmente por razones de tipo económico, y los movimientos irregulares que surgen por causas aleatorias o imprevistas que afectan al fenómeno.

La tendencia secular es la más común en los fenómenos de tipo oferta y demanda. Para calcular las tendencias de este tipo se pueden usar el método gráfico y el método de las medias móviles.

La determinación de la existencia o no de un lugar en el mercado para una nueva empresa se produce cuando existe una diferencia entre la demanda esperada y la oferta que proporcionan las otras empresas. Esta diferencia define el volumen de producción o de prestación de servicios inicial para nuestra empresa.

Si el resultado entre la demanda esperada y la oferta es negativo, es recomendable buscar otros giros; a menos que se cuente con la capacidad para diferenciar los productos o servicios, creando nichos de mercado específicos y capturando clientes de la competencia<sup>30</sup>.

---

### 2.7.7 LOS NIVELES DE PRECIO Y CALIDAD EN UN ESTUDIO DE MERCADO

---

En México existe la tradición de ofrecer al mercado, bienes o servicios que dejen cien por ciento de ganancia, debido a que en la etapa de comercialización del producto, pasa por varias etapas o intermediarios y cada uno de ellos le incorpora un cierto valor, sea porque clasificó productos de diversas tallas y calidades, sea porque los destina a distinto tipo de consumidor, sea porque los transporta desde lugares remotos a una plaza más comercial, etc.

Hay que conocer bien los costos para establecer un razonable margen de ganancia y así determinar, en un estudio de mercado los niveles de precio que puedan ser adecuados, conocer bien los montos prevalecientes que ofrece la competencia, en las distintas instancias de intermediación, para ajustar todos los gastos de manera adecuada.

Para ello la calidad desempeña un papel de primordial importancia. La calidad se relaciona directamente con los materiales utilizados en la elaboración de los bienes o servicios. Se refleja en el nivel de satisfacción que se le da al cliente, por lo cual estará dispuesto a pagar un poco más por ella. Se destaca en la presentación y con los servicios post-venta (servicio o atención complementarios ofrecidos, después de haber vendido el producto o el servicio).

La obtención de la calidad debe comenzar desde las materias primas y continuar hasta la entrega del producto al cliente, de lo contrario no se puede garantizar alcanzar los estándares internacionales de calidad, en caso de que se esté buscando la participación en el mercado internacional.

---

<sup>30</sup> CONDUSEF 2013, Análisis e investigación de mercado, consultado el 1 de Junio de 2013 en <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/56-plan-de-negocios/588-analisis-e-investigacion-de-mercado>

La calidad debe ser un trabajo permanente, pues una vez obtenida, fácilmente se pierde si no se continúa renovando. Generalmente se obtiene gracias a la contribución de todos los participantes en los procesos productivos.

---

### 2.7.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN UN ESTUDIO DE MERCADO

---

Por definición, un canal de comercialización o distribución es el camino que recorre un producto o servicio desde el producto hasta el consumidor. Esto no necesariamente se refiere a un camino físico (en el caso de los servicios de hecho, no lo hay) sino más bien el camino comercial, pues incluye también las vinculaciones e interrelaciones que se establecen entre la empresa productora del bien o servicio y los intermediarios para hacer llegar el producto al consumidor. Estas interrelaciones son básicamente de 5 clases<sup>31</sup>.

- a) *Físicas*: Movimiento real de producto o servicio para hacerlo llegar a manos del consumidor.
- b) *De propiedad*: Transacciones de compra, venta o cambios de propiedad del bien o servicio.
- c) *De pagos*: en relación directa con las transacciones de compra / venta, pues siempre que se realicen habrá un pago. Lo importante aquí son las especificaciones de las condiciones de pago.
- d) *De información*: cuya función es facilitar el funcionamiento del canal.
- e) *Promocionales*: vinculadas a los esfuerzo de venta que deben hacer los diferentes elementos o componentes del canal para colocar el producto o servicio entre los consumidores. Muchas empresas fracasan por una mala orientación promocional.

En la distribución de bienes industriales, de consumo final y para los servicios se dan cuatro niveles de transacciones comerciales. En cada nivel, hay una tendencia a perder el control de las políticas de precio, de promoción, de conocimiento de los deseos del público, pero permite, por otra parte, que cada uno de ellos amplíe los volúmenes de ventas.

---

<sup>31</sup> Ibid

---

## 2.7.9 EL ANÁLISIS DE PRECIOS EN UN ESTUDIO DE MERCADO

---

El establecimiento del precio es de suma importancia, debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las principales variables de decisión. En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio.

Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras<sup>32</sup>.

Una empresa puede decidir:

- Entrar al mercado con un alto precio de introducción.
- Ingresar con un precio bajo en comparación con la competencia.
- Entrar con un precio cercano al de la competencia.

Para obtener entonces un precio final, deben analizarse:

- Las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones.
- Cubrir en todos los casos los costos en los que incurre la empresa y los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.
- El precio de un producto o servicio es una variable, ya que va relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: plaza, publicidad y producto.

Por otro lado es recomendable:

- Establecer políticas claras con relación a los descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, puesto que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.
- Considerar si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas, y ¿qué proporción representarán éstas del ingreso total del vendedor?

Ya de una manera más concreta, Sánchez y Cantú consideran que los sistemas para fijar precios se analizan de tres maneras diferentes dependiendo de tres factores económicos<sup>33</sup>:

---

<sup>32</sup> Ibid

a) Formación de precios basados en costos:

En este caso, se deben considerar todos los costos, incluyendo los administrativos que se hubieran calculado de acuerdo con los diferentes niveles esperados de operación.

Entre los métodos de fijación de precios basados en los costos se pueden distinguir dos clases:

a. Por objetivo:

El que fija los precios de acuerdo con un objetivo prefijado de ingresos requeridos, para obtener un retorno sobre la inversión (técnica objetivo)

b. Por sobreprecio:

El que determina los precios según un porcentaje de recargo en los costos (markup).

b) Fijación de precios basados en la demanda:

Este método se basa en las leyes de la oferta y la demanda. Esto es, si la demanda es alta, se fija un precio a niveles altos y si la demanda es baja, se fija un precio bajo. (Todo esto suponiendo demanda constante). La forma más usada del sistema de fijación de precios con base en la demanda es la conocida como “discriminación de precios”.

Por discriminación de precios se entiende aquella situación en que el mismo producto se puede vender a diferentes consumidores a distintos precios, siendo el costo marginal de producción igual en ambos mercados. Si el costo marginal no fuera el mismo no existiría discriminación del precio, sino simplemente “costos diferentes”.

Otra forma de discriminación de precios son los descuentos. En estos casos se cuenta con un mismo precio de lista para todos los mercados, pero a unos se le otorgan más o menos descuentos que a los otros.

c) Fijación de precios basados en la competencia:

Este método se utiliza debido a la dificultad para prever cómo reaccionaran tanto los compradores como la competencia, ante cambios o diferencias en precios. Así, aunque no haya necesidad de cobrar los mismos precios que carga la competencia, en general se fijan los precios a nivel promedio (precio competitivo) de los que cobran los competidores. En

---

<sup>33</sup> Alfonso Sánchez Lozano; Humberto Cantú Delgado, “El plan de negocios del emprendedor” pág. 50, editorial McGraw Hill, 1ª Edición 1994. México

estos casos no se busca mantener una relación rígida entre precios y costos, ni entre precios y demanda.

En México existe la tradición de ofrecer al mercado, bienes o servicios que dejen cien por ciento de ganancia, debido a que en la etapa de comercialización del producto, pasa por varias etapas o intermediarios y cada uno de ellos le incorpora un cierto valor, sea porque clasificó productos de diversas tallas y calidades, sea porque los destina a distinto tipo de consumidor, sea porque los transporta desde lugares remotos a una plaza más comercial, etc.

Hay que conocer bien los costos para establecer un razonable margen de ganancia y así determinar, en un estudio de mercado los niveles de precio que puedan ser competitivos, conocer bien los montos prevalecientes que ofrece la competencia, en las distintas instancias de intermediación, para ajustar todos los gastos de manera competitiva.

Para ello la calidad desempeña un papel de primordial importancia. La calidad se relaciona directamente con los materiales utilizados en la elaboración de los bienes o servicios. Se refleja en el nivel de satisfacción que se le da al consumidor, por lo cual estará dispuesto a pagar un poco más por ella. Se destaca en la presentación y con los servicios post-venta (servicio o atención complementarios ofrecidos, después de haber vendido el producto o el servicio).

La obtención de la calidad debe comenzar desde las materias primas y continuar hasta la entrega del producto al cliente, de lo contrario no se puede garantizar alcanzar los estándares internacionales de calidad, en caso de que se esté buscando la participación en el mercado internacional. La calidad debe ser un trabajo permanente, pues una vez obtenida, fácilmente se pierde si no se continúa renovando. Generalmente se obtiene gracias a la contribución de todos los participantes en los procesos productivos.

De aquí podemos partir y relacionar a la planeación estratégica con el estudio de mercado, pues finalmente, en eso consiste un estudio de mercado, en llevar a cabo análisis del mercado para poder tomar decisiones prudentes.

---

### 2.7.10 INSTRUCCIONES PARA PRESENTAR UN ESTUDIO DE MERCADO

---

Una vez que se han conocido los conceptos de un estudio de mercado, lo que prosigue es su realización, quien decida hacerlo deberá seguir los siguientes pasos:

1. Definición del alcance de la investigación: Esta parte implica que se tenga un conocimiento completo de los problemas a resolver. Debe tomarse en cuenta que siempre existe más de

una alternativa de solución y cada alternativa produce una consecuencia específica, por lo que el investigador debe decidir el curso de acción y medir sus posibles consecuencias.

2. Necesidades y fuentes de información: Como ya mencionamos antes, existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias (observación y experimentación) y las fuentes secundarias (revistas, páginas web, estadísticas de la empresa y de fuentes gubernamentales, etc). El investigador debe saber con exactitud ¿cuál es la información existente con el fin de poder decidir la base de investigación más adecuada?
3. Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos: Si se obtiene información por medio de encuestas, habrá que diseñarlas de acuerdo con el procedimiento para obtener información de fuentes primarias.
4. Procesamiento y análisis de los datos: Una vez que se cuenta con toda la información necesaria proveniente de cualquier tipo de fuente, se procede a su adecuado procesamiento y análisis.
5. Informe: Una vez procesada la información adecuadamente, sólo faltará que el investigador rinda su informe, el cual deberá ser veraz, oportuno y objetivo.

### **¿Cómo presentar el estudio de mercado? Orden de los elementos<sup>34</sup>**

- Definición del producto.
- Análisis de la demanda.
- Distribución geográfica del mercado de consumo.
- Comportamiento histórico de la demanda.
- Proyección de la demanda.
- Tabulación de datos de fuentes primarias.
- Análisis de la oferta.
- Características de los principales productores o prestadores del servicio.
- Proyección de la oferta.
- Importaciones del producto o servicio.
- Análisis de precios.
- Determinación del costo promedio.
- Análisis histórico y proyección de precios.
- Canales de comercialización y distribución del producto.
- Descripción de los canales de distribución.

---

<sup>34</sup> Ibid

## 2.8 FACTIBILIDAD FINANCIERA

---

La factibilidad financiera sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización. Es importante utilizar algunos indicadores financieros, tales como:

Periodo de recuperación (payback, paycash, payout o payoff): indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con la ganancia que genera el negocio (meses o años).

La factibilidad financiera se calcula sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial hasta llegar a cero, en este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por esto también es útil calcular el periodo de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales y no olvidar tomar en cuenta los costos de oportunidad.

## 2.9 ANÁLISIS SWOT O FODA

---

En el plan estratégico el diagnóstico es consecuencia de un análisis previo, a la vez que una síntesis del mismo a partir de la cual se será capaz de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirán aquellos puntos en los que el negocio se muestre fuerte o débil respecto de los competidores. No supone, por tanto, un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de suma utilidad en la medida en que se habrán identificado y definido los puntos que marcarán la estrategia. Una de las herramientas más útiles para cumplir con esta finalidad es la de el Análisis FODA.

El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda (Fortalezas, Oportunities, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El objetivo principal de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades y fortalezas.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, por ello hay que:

- Analizar los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.
- Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización, por lo que debe evaluarse:
  - La calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
  - La eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
  - Capacidad de satisfacer al cliente.

Para obtener toda esa información, se puede basar en estas preguntas guía:

- ¿Para qué se armará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán?
- ¿Cuáles son los plazos?
- ¿Cuál es el punto de partida?
- ¿Cuáles son los supuestos?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores (amenazas) que pueden poner en peligro el proyecto?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda?
- ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
- ¿Y cuántos los que realmente comprarán?

- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

## 2.10 RESUMEN EJECUTIVO

---

Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento, los riesgos, desafíos, estrategias y las conclusiones generales.

Con este resumen, lo que se busca es que capte por sí mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto asegurándole con ello una junta. Por lo tanto debe estar bien redactado y presentado para que facilite la comprensión de la información que el plan contiene.

En la estructura y contenido del Resumen Ejecutivo se debe contemplar lo siguiente:

- El resumen debe presentarse en una página, pero si son más no debe ser todo texto, no debe ser muy extenso.
- Es esencial que se presente lo que se pretende lograr y los individuos involucrados.
- La propuesta presentada en el Resumen ejecutivo debe ser clara y simple, es muy importante especificar la necesidad comercial del producto o servicio, es decir qué lo hará diferente a los demás. Y por ningún motivo asumas que quien reciba el resumen notara beneficios que a ti te parezcan obvios.
- Es el resumen además de definir específicamente la ventaja competitiva que se tendrá el producto o servicio contra el mercado actual directo, también se debe definir claramente de qué manera beneficiara esto a los consumidores finales, por lo que será necesaria información relevante que confirme que el consumidor estará dispuesto a pagar por estos beneficios.
- Describir el estado actual en el que se encuentra el proyecto.
- Es esencial que en el “Resumen Ejecutivo” se delinee las características principales del mercado, incluyendo su tamaño y crecimiento, especificando además la oportunidad de mercado que se está aprovechando.
- En el resumen también se debe resaltar cualquier noticia exitosa que tenga el proyecto / producto, ya sea por medio de notas publicadas por la industria, comentarios de analistas, ventas o alianzas comerciales establecidas, prototipos funcionando, etc. Esto hará que el proyecto por sí mismo sea más tangible y de confianza.

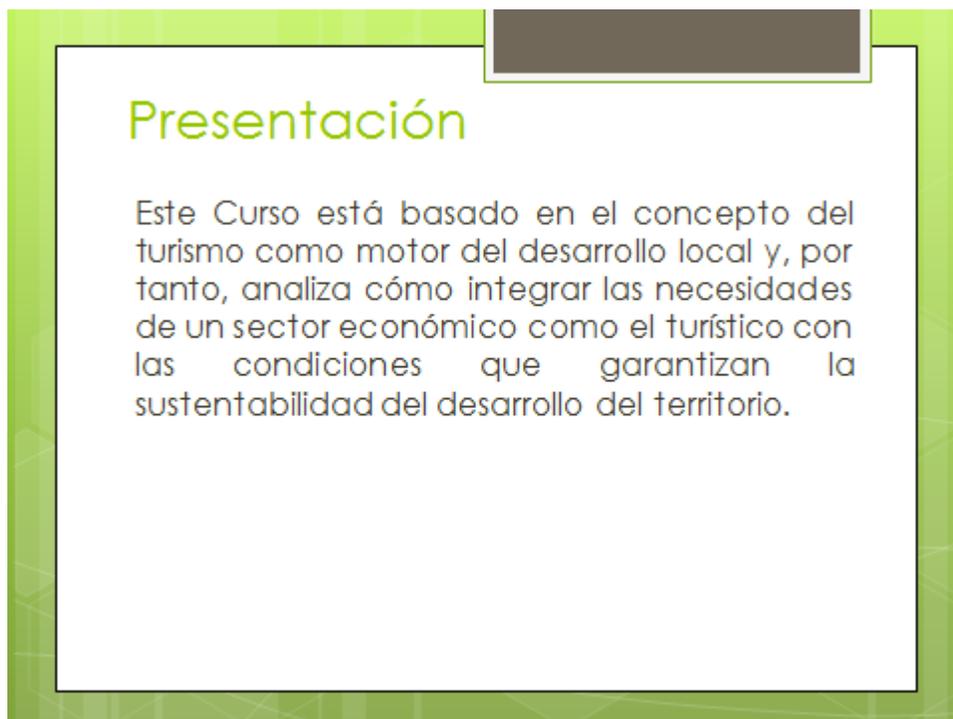
- Proporcionar un resumen de los principales objetivos de la empresa a corto o mediano plazo y las estrategias clave que se utilizaran para lograrlos.
- Definir cuáles son los requerimientos financieros y que proporción de la empresa se brindará a cambio, es decir como sus propietarios o los inversionistas obtendrán su retorno de inversión, y además su ganancia.

Una vez terminado el Resumen Ejecutivo, se puede saber si es claro y efectivo mediante las siguientes acciones:

- Prueba con personas independientes (expertos) a ver si entienden de qué se trata, y a partir de qué se puede lograr el objetivo.
- Pídeles que después de haber leído detenidamente el resumen ejecutivo, te hablen sobre el proyecto y si les causó una muy buena impresión. Con eso sabrá si los ha motivado como para que le hagan preguntas acerca del detalle y no sobre generalidades básicas.
- Solicítales que te digan clara y concisamente ¿Que les gustó del documento y que no les gustó? ¿Está clara la propuesta? ¿Le parece interesante? ¿Cómo creen que podría mejorar el documento? Si existen ¿en cuáles áreas hay dudas o escepticismo?... etc.
- No subestimes la importancia del resumen ejecutivo, trabaja duro hasta que lo tengas impecable

Es por todo lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo.

Por último, aclarar que la planeación estratégica debe realizarse teniendo un profundo conocimiento de la estructura, cultura, capacidades, debilidades, ambiciones, objetivos y visión de la empresa, puesto que es un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar, es imposible hacer Benchmarking.



Durante el curso se examinarán las claves necesarias para que el turismo pueda ser una alternativa socioeconómica sostenible para un territorio, por qué razones puede serlo, qué contextos son favorables, y cuáles son los elementos a tener en cuenta para diseñar una estrategia de desarrollo local basada en el turismo.

## Objetivo General

- Que los participantes desarrollen competencias para explicar las ventajas, posibilidades y dificultades que tiene el desarrollo de un turismo sustentable y la forma en que puede ser implementado en su vida profesional.

## Objetivos específicos

1. Que los estudiantes conozcan las dimensiones del turismo sustentable y sus ventajas a largo plazo.
2. Que los participantes aprendan el significado y la importancia de un comportamiento responsable de los turistas, hacia ellos y hacia el medio ambiente.
3. Que los participantes expliquen cómo desarrollar un turismo sustentable en diferentes áreas geográficas.
4. Crear conocimiento sobre los diferentes sectores y tipos de turismo que pueden impulsar un turismo sustentable.
5. Entender las herramientas de Marketing para impulsar el turismo sustentable en ciertas áreas y para saber como satisfacer a los turistas.

## Módulos

- I. El Turismo Sustentable ¿Qué es?, conceptualizaciones básicas de ecología y turismo.
- II. Educación ambiental aplicada al turismo
- III. Tecnología ambiental aplicada al turismo
- IV. Los Modelos turísticos, diseño y desarrollo de proyectos orientados al turismo sustentable
- V. Marketing del turismo sustentable

## Módulo I

El Turismo Sustentable ¿Qué es?

## Conceptualizaciones básicas de ecología y turismo



### ● Ecología ¿Qué es?

Del griego oikos=hogar y logos=conocimiento, la ecología es la ciencia que estudia a los seres vivos, su ambiente, la distribución, abundancia y cómo esas propiedades son afectadas por la interacción entre los organismos y su ambiente

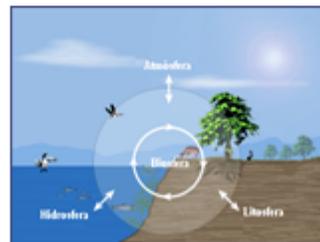
## Ecosistema un pequeño mundo

Es el conjunto de especies de un área determinada que interactúan entre ellas y con su ambiente abiótico; mediante procesos como la depredación, el parasitismo, la competencia y la simbiosis, y con su ambiente al desintegrarse y volver a ser parte del ciclo de energía y de nutrientes.

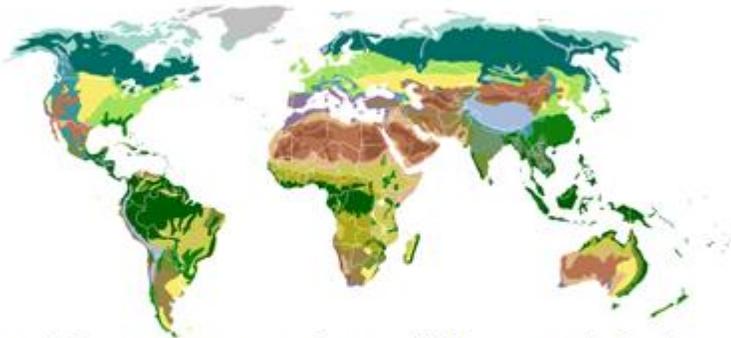


## Biosfera, unión esencial

La biósfera es el sistema que abarca a todos los seres vivos de nuestro planeta y a su hábitat; es decir, el lugar donde se desarrolla su ciclo vital: el aire, el agua y el suelo donde desde los organismos más diminutos hasta las imponentes especies de plantas y animales, han encontrado el sustento para sobrevivir



## Biomas, del frío al calor



Un bioma es un espacio ecológico caracterizado por diversas particularidades geográficas como las temperaturas medias y las precipitaciones anuales, además de las comunidades vegetales y animales que viven en él.

## ¿Qué quiere decir Turismo?



La aceptación de "salir de vacaciones", comúnmente referida como sinónimo de turismo, como parte de un estilo de vida contemporáneo en la sociedad occidental puede hacernos pensar que siempre ha sido una característica de la vida de la gente.

Sin embargo la palabra turista apareció por primera vez en los inicios del siglo XIX.

## El turismo es...

- Según la Organización Mundial del Turismo, el **turismo** comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, por placer, por negocios o por otros motivos.



## Sustentable o sostenible

Sustentable



Sostenible



## ¿Qué es el Turismo Sustentable?



## Sustentable

- Es aquello que se sustenta, es decir, se mantiene desde dentro, se sirve de todos los recursos a su alcance para poder sobrevivir y prosperar como un todo.

## Sostenible

- o Es sostener algo desde afuera, tal como cuando sostenemos un libro o una planta, se le puede cuidar pero sin formar parte de ella, por lo tanto se desconocen sus necesidades específicas, su condición de "salud" etc.

## Tarea

- o Genera tu propio concepto de Turismo sustentable para comentarlo en clase.

## Educación ambiental aplicada al turismo

Módulo II

## Educación ambiental, educación integral

- De acuerdo con Reyes (2006), la EA es un "proceso formativo permanente, que desde una perspectiva ética, política y pedagógica, proporciona elementos teóricos y prácticos para modificar actitudes, elevar la comprensión y enriquecer el comportamiento de la población en sus relaciones socioculturales con el medio ambiente, para construir sociedades sustentables que respondan con equidad social a las particularidades culturales y ecológicas de una comunidad.



## Fortalezas de la educación ambiental en el país:

- El incremento en los últimos decenios de la visibilidad y el reconocimiento social de la EAS por su sostenido crecimiento teórico y práctico en el país.
- La elaboración de los planes estatales de educación, capacitación y comunicación ambientales de cada estado de la República.
- La existencia de instancias civiles y gubernamentales, y de centros de educación y cultura ambiental, que han enriquecido a la EAS desde los años ochenta.



## Debilidades de la educación ambiental

- La EAS no es un campo prioritario en el contexto de las políticas educativas nacionales, por lo que son insuficientes los acuerdos nacionales y locales.
- Carencia de un inventario completo y actualizado de las experiencias de EA en el país.



- Incorporación limitada de temas como el combate a la pobreza y el desarrollo social y económico en proyectos de EA, lo cual conduce a orientaciones teóricas erróneas, sesgos y proliferación de mensajes simplistas.



- Participación limitada de la iniciativa privada y de los medios masivos de comunicación en la promoción de una cultura ambiental, lo cual ha propiciado un impacto mayor de los mensajes que promueven una visión fragmentaria y acrítica de los problemas ambientales.



## ¿Sabías que...



- El filtro o colilla del cigarro sirve para acumular ciertas sustancias nocivas del tabaco, como la nicotina o el **alquitrán**, que con el paso del tiempo se transferirán al suelo o al agua, contaminándolos y afectando a la biota del entorno. De hecho, hay estudios que indican que una sola colilla puede llegar a **contaminar ocho litros de agua**.



## Ecoturismo

- La Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES) define ecoturismo como "un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local".

El genuino ecoturismo debe seguir los siguientes siete principios, tanto para quienes operan los servicios como para quienes participan:

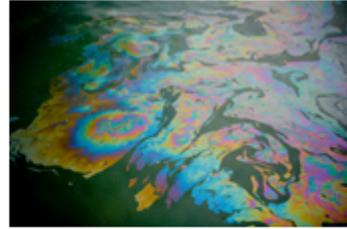
1. Minimizar los impactos negativos, para el ambiente y para la comunidad, que genera la actividad;
2. construir respeto y conciencia ambiental y cultural;
3. proporcionar experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones;



4. proporcionar beneficios financieros directos para la conservación;
5. proporcionar beneficios financieros y fortalecer la participación en la toma de decisiones de la comunidad local;
6. crear sensibilidad hacia el clima político, ambiental y social de los países anfitriones;
7. apoyar los derechos humanos universales y las leyes laborales.



## ¿Sabías que...



Según el **Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)** de la Argentina, un litro de aceite de cocina contamina 1.000 litros de agua. De todas formas, el dato no deja de ser preocupante.

Lo peor es que el aceite vegetal usado y no apto para el consumo alimenticio puede ser **reutilizado**, con el tratamiento propicio, para producir **jabón, fertilizante o biocombustible**.

## Tarea

- Da por lo menos 3 ejemplos de contaminación al ambiente por actividades cotidianas, respáldalo con datos.

## Tecnología ambiental aplicada al turismo

Módulo III

### Ecotecnología, una mano al ambiente



- Ecotecnología consiste en utilizar los avances de la tecnología para conseguir mejorar el medio ambiente mediante una menor contaminación y una mayor sostenibilidad. Todo ello puede implicar en el futuro importantes avances para frenar el deterioro de la capa de ozono y evitar que el cambio climático sea tan brusco y acelerado.

- Son tecnologías que protegen al medio ambiente, son menos contaminantes, utilizan todos los recursos en forma más sustentable, reciclando mayor proporción de sus desechos y productos y tratan los desechos residuales en forma más aceptable que las tecnologías convencionales.
- Su objetivo es satisfacer las necesidades humanas minimizando el impacto ambiental.

## Algunas ecotecnologías

### Focos ahorradores:



#### Los focos ahorradores tienen larga duración

Duran de 6,000 a 12,000 horas si se utilizan durante 3 horas diarias, por lo que tendrás que cambiar tus lámparas con menos frecuencia.

#### Los focos ahorradores reducen el consumo eléctrico

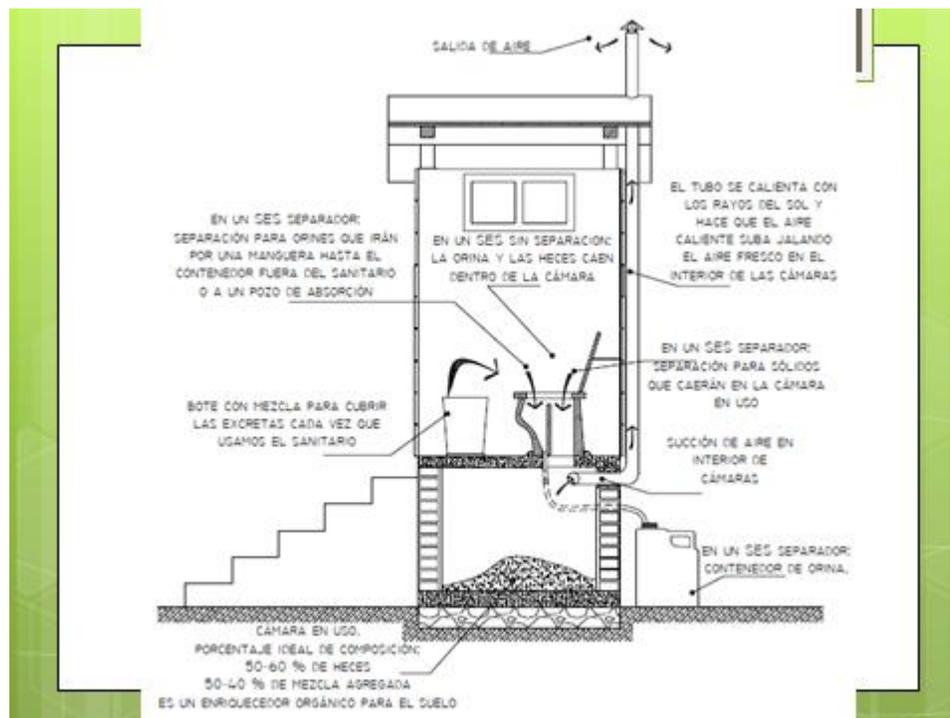
Ahorran entre 70 y 80% de energía en comparación con los focos tradicionales, lo que asegura la recuperación de la inversión en menos de un año. Para obtener la iluminación correspondiente a un foco de 100 watts, se necesita un CFL de tan sólo 23 watts.

#### Los focos ahorradores producen menos calor

Generan 80% menos de calor que los incandescentes, lo que reduce el riesgo de incendio.

## Inodoro seco, algunas ventajas

- a) Ahorran agua
- b) No contaminan el agua
- c) Su construcción es sencilla
- d) Su mantenimiento es muy sencillo.
- e) Ocupan poco espacio
- f) Pueden ser instalados dentro y fuera de la vivienda.
- g) No requieren drenaje



## Inodoro ahorrador, Pros

- a) Bajo consumo de agua
- b) Permite establecer el consumo de agua por descarga
- c) Elección de descarga para orina o heces



## Paneles solares

- Los paneles fotovoltaicos: están formados por numerosas celdas que convierten la luz en electricidad. Las celdas a veces son llamadas células fotovoltaicas, del griego "fotos", luz. Estas celdas dependen del efecto fotovoltaico por el que la energía luminosa produce cargas positiva y negativa en dos semiconductores próximos de diferente tipo, produciendo así un campo eléctrico capaz de generar una corriente.



- A pesar de sus altos costos, las celdas solares cuentan con una larga duración, además de que apoyadas de baterías recargables adecuadas, pueden generar ahorros de energía eléctrica considerables a largo plazo, generando beneficios al ambiente y economía.

## Calentadores solares



- Un calentador solar de agua usa la energía del Sol para calentar un líquido, el cual transfiere el calor hacia un compartimento de almacenamiento de calor. En una casa, por ejemplo, el agua caliente sanitaria puede ser calentada y almacenada en un depósito de agua caliente, de este modo es muy factible el ahorro en consumo de GAS.

## Ejercicio

- Se formarán equipos de trabajo, a cada equipo se le asignará una zona turística, desde arqueológica hasta comercial, el equipo deberá decidir el giro de la empresa y las tecnologías necesarias para volverla sustentable.

## Tarea

- Cada alumno deberá crear una empresa de tipo turística, el giro, la zona geográfica y las estrategias para la sustentabilidad de la misma deberán ser planteadas por él mismo.

# Los Modelos turísticos

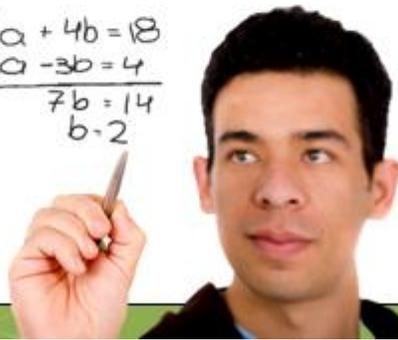
Modulo IV



- o Una manera de abordar un problema ambiental que requiera de muchos factores es la elaboración de modelos, que dan pie a simulaciones en las que se pueden modificar las variables que se desee.

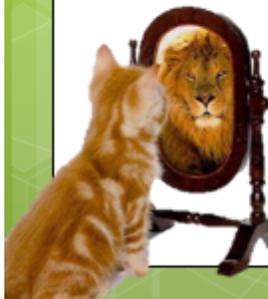
- Un **modelo** es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas.

$$\begin{array}{r} 2a + 4b = 18 \\ 2a - 3b = 4 \\ \hline 7b = 14 \\ b = 2 \end{array}$$



Los modelos resultan muy útiles en investigación y su elaboración implica varios aspectos opuestos:

- Deben presentar la realidad lo más fielmente posible
- Deben ser más sencillos y manejables que las situaciones reales.



**Modelos mentales:** son las representaciones que hacemos en nuestra mente de la realidad, para simplificarla.

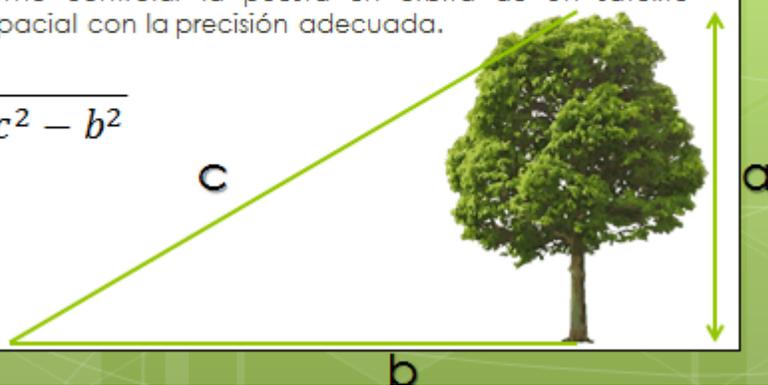
Lo que guardamos en nuestra mente no es la realidad, sino sus modelos mentales.

Nos sirven para guiarnos por el mundo y nuestras acciones responden a nuestros modelos.



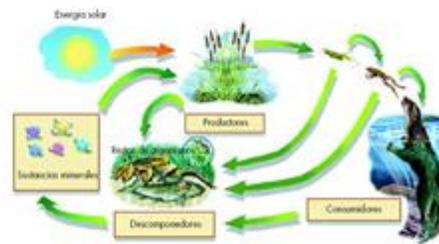
- o **Modelos formales:** son representaciones que realizamos utilizando un lenguaje concreto y preciso. Normalmente se emplea el lenguaje matemático, en forma de ecuaciones que relacionen las variables implicadas. Su importancia, además radica en que pueden hacer precisiones con la exactitud necesaria, como controlar la puesta en órbita de un satélite espacial con la precisión adecuada.

$$a = \sqrt{c^2 - b^2}$$



## MODELOS INFORMALES: Utilizan un lenguaje simbólico, no formal.

- o **Modelo VERBAL:** "Los ecosistemas se pueden definir como el conjunto de componentes biológicos (seres vivos y sus relaciones) y abióticos (medio físico y sus factores), a través de los cuales fluye la energía y se ciclan los nutrientes".



## Modelos turísticos



Los modelos turísticos son las clases de actividad turística que existen . Estos modelos son la suma de los negocios y de los elementos turísticos , en cierto modo podemos decir que un modelo turístico es lo que ofrece en su conjunto un destino turístico (**la oferta**) al turista (**la demanda**).



## Turismo Moderno

Elissenbrunnen



En los antecedentes históricos del Turismo como hubo tres modelos turísticos originales , el **Turismo Cultural** (el *Grand Tour*) , el **Turismo Religioso**(peregrinaciones a lugares santos) y el **Turismo de Salud** (balnearios y casas de reposo).



A estos modelos se sumaron a continuación el Turismo de Montaña y el Turismo de Playas (primero exclusivo de las elites y posteriormente extendido a las clases más populares).

## "boom" del Turismo Natural

- Turismo Natural
- Turismo Rural
- Ecoturismo



## Turismo de ocio

- Turismo de Juego
- Turismo de Parques Temáticos
- Turismo Gastronómico
- Turismo de Espectáculos



## Turismo deportivo

- Turismo Deportivo
- Turismo de Aventura



## TAREA

- Opción 1: Basándote en la empresa que creaste previamente, define el modelo al que pertenece la misma, hecho esto, define si el rumbo que tomará puede ser sustentable.
- Opción 2: "Crea" una nueva empresa, sobre la cual deberás definir todo lo hecho en las tareas previas, y además define un rumbo sustentable para la misma.

Marketing del  
Turismo  
Sustentable

Modulo V



El *marketing* es un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

El objetivo principal de la mercadotecnia es llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra. Además la mercadotecnia tiene también como objetivo favorecer el intercambio de valor entre dos partes (comprador y vendedor), de manera que ambas resulten beneficiadas.



## Producto

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La cartera de productos
- La diferenciación de productos
- La marca
- La presentación



## Plaza (Distribución)

Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

- Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).



- Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
- Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.



## Precio

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución...
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.



## Promoción

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.



La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes: La publicidad.

- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El marketing directo.



- **Personas:** Una empresa cuenta con personal que atiende a sus clientes. La satisfacción de estos se ve afectada por el buen o mal servicio que reciban de la empresa.



- **Procesos:** Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias.

## Propuesta

- Esta variable abarca la primera y las últimas fases del proceso de negocios, pues incluye las actividades de planeación previas a esa presencia en un mercado, y también las posteriores a la evaluación de su desempeño en un periodo determinado, las cuales pudieran entenderse desde la idea del control de las garantías de ventas en un ciclo de negocios determinado



## Marketing Directo

Apareció como concepto a inicios de los años 80, con el apoyo de uno o más sistemas de información se facilita una **comunicación directa**, selectiva, flexible e interactiva de la empresa con sus posibles consumidores, además de obtener una respuesta más directa, emotiva y personal con ellos.

El fin es garantizar no sólo el número de clientes, sino también facilitar la compra y controlar mejor los esfuerzos competitivos.



## 1. Venta por correo

Este sistema que data de la segunda parte del siglo XIX, está enfocado, como su nombre lo indica, a vender y hacer llegar productos a los consumidores a través del correo postal, en México no es una estrategia efectiva debido a los deficientes hábitos de lectura y escritura de su población.





## Marketing relacional

Son las transacciones basadas en las relaciones con recompensas significativas a los clientes, en las que se incluye el valor del cambio considerado tradicionalmente y el uso del producto/servicio de la empresa vendedora.

**Mercedes-Benz GLK**  
Elegante  
y robusto 4x4



## Mercadotecnia multinivel

Busca comercializar productos o servicios a través de redes de asociados independientes, quienes invierten determinada cantidad de dinero para poder ser distribuidores, consumidores-vendedores



## Merchandising

Consiste en impulsar la negociación o comercialización de los bienes y servicios en el punto de venta, a través de distintos elementos para exhibirlos favorablemente, usando todo lo que pueda hacer atractivo y estimulante al producto.



## Ejercicio

- En equipos de 4 personas "inventen" un producto, diseñen un spot enfocado al marketing relacional y una estrategia de merchandising.



## Mercadotecnia de servicios

La idea principal de este tipo de mkt es proporcionar uno o una serie constante de servicios antes, durante y después de la venta.

Algunos ejemplos se dan en las formas de pago, como el pago con tarjeta de crédito, a meses sin intereses, etc.

### Seguro gratis con Daelim



## Mercadotecnia turística

- o El producto/servicio turístico se entiende como la capacidad de otorgar un conjunto de prestaciones materiales e inmateriales como atractivos de lugares turísticos, acceso, desplazamiento a determinados sitios, facilidades para la permanencia y el esparcimiento, manejo de paquetes turísticos.



Su perspectiva es nacional es internacional: se puede manejar como macromarketing al posicionar un destino –llámese país, región, lugar, espacios, recorridos o “tours”-, por medio de mayoristas y ferias internacionales especializadas.



Como micromarketing se caracteriza por vender directamente al turista un servicio. Por ejemplo, las agencias de viajes que ofertan algún paquete vacacional o servicios turísticos de viajes, transportes, hostelería, etc.

Agencia	Paquete	Precio
H	1 <sup>a</sup> Noche Grata	\$ 1,626
SAI	3 <sup>a</sup> Noche Grata	\$ 1,748
AVALON	Todo Incluido	\$ 2,480
SAI	2 <sup>a</sup> Noche Grata	\$ 1,794
SAI	3 <sup>a</sup> Noche Grata	\$ 1,752
QUALION	3 <sup>a</sup> Noche Grata	\$ 1,967
QUALION	3 <sup>a</sup> Noche Grata	\$ 1,644

Tarifa única Temporada Baja, no aplica verano, quince de días festivos.

Consiste en la aplicación de conceptos, métodos y técnicas del enfoque de consumo, por parte de organismos no lucrativos, políticos y gubernamentales.



Marketing  
Social

## 1. Desmercadotecnia

- o Son las actividades y estrategias de una organización para desmotivar, reducir o eliminar de forma temporal o permanente el uso o consumo de un producto/servicio.



**PREMIACIÓN DEL SEGUNDO CONCURSO  
"NO TIRES EL AGUA. ¡YA BASTA!"**



## 2. Contramercadotecnia

- o Consiste en eliminar el uso, las prácticas o el consumo de algo, o aun para reorientar o informar a los compradores de un sucedáneo.



## Mercadotecnia sustentable

La empresa no sólo debe crear estrategias para complacer a los compradores de productos ecológicos, sino que se requiere de un concepto global que se introduzca en todas las áreas y funciones de la empresa y forme parte del sistema de valores y de la cultura organizacional.



## Características de consumidores ecológicos

- Buscan productos percibidos como de poco impacto sobre el ambiente
- Tratan de reducir sus niveles de consumo
- Son más proclives a los productos seguros para el medio ambiente
- Reutilizan los productos contaminantes
- No les importa pagar más por productos ecológicos
- Tienen comportamientos solidarios
- Son responsables ante su entorno



## Tarea

- Basándote en la empresa que creaste y has estado trabajando, diseña una estrategia de marketing que sea sustentable y consideres eficaz y eficiente. Recuerda que puedes mezclar técnicas.
- Nota: Es importante que en la próxima sesión, traigas todas tus tareas.

## 2.11 MANUAL DE IMPARTICIÓN DEL CURSO

---

### 2.11.1 OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

---

Que los participantes desarrollen competencias para explicar las ventajas, posibilidades y dificultades que tiene el desarrollo de un turismo sustentable y la forma en que puede ser implementado en su vida profesional.

Todo esto para conducir a un desarrollo Global sustentable, que permita el rescate del Medio Ambiente sin detener el desarrollo económico y humano.

### 2.11.2 INTRODUCCIÓN

---

Este Curso está basado en el concepto del turismo como motor del desarrollo local y, por tanto, analiza cómo integrar las necesidades de un sector económico como el turístico con las condiciones que garantizan la sustentabilidad del desarrollo del territorio.

Durante el curso se examinarán las claves necesarias para que el turismo pueda ser una alternativa socioeconómica sostenible para un territorio, por qué razones puede serlo, qué contextos son favorables, y cuáles son los elementos a tener en cuenta para diseñar una estrategia de desarrollo local basada en el turismo.

Siendo toda esta cultura de la sustentabilidad, algo más que una simple moda, trascendiendo a ser un estilo de vida que permita a la raza humana seguir desarrollándose y al mismo tiempo rescatando el medio ambiente y colaborando a su restauración, a pesar de la creencia general, el desarrollo humano y económico, y la sostenibilidad medio ambiental son objetivos compatibles.

### 2.11.3 REQUERIMIENTOS DE LOCACIÓN Y EQUIPO PARA LA IMPARTICIÓN DEL CURSO

---

Para una correcta impartición del curso es necesario contar con algunas condiciones tanto de ubicación cómo de equipo tecnológico, dichos requerimientos son los siguientes:

- Aula con cupo para 30 personas con cortinas
- 26 butacas

- Pizarrón Blanco
- Marcadores de color
- Borrador
- Proyector de video (cañón)
- Pantalla para proyección
- Laptop
- Equipo de Audio o bocinas para computadora (preferible con subwoofer)
- Apuntador laser

Dicho material es requerido para poder llevar a cabo anotaciones, señalizaciones y proyección tanto de diapositivas como de videos y audio de apoyo al curso.

---

#### 2.11.4 REQUERIMIENTOS PARA REGISTRO DE PARTICIPANTES

---

- Preparatoria, Bachillerato, o niveles superiores en curso, trancos o terminados
- Conocimientos básicos en ecología
- Saber trabajar en equipo
- Interés real por la temática

“Cupo limitado a 20 personas por grupo (flexible para preparatorias y bachillerato)” Al finalizar el curso, se otorgará reconocimiento con valor curricular a los asistentes que haya cubierto el 80% de las asistencias y Tareas.

---

#### 2.11.5 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

---

Este curso está diseñado para ser flexible y permitir la inclusión de información adicional por parte del facilitador, cada facilitador tendrá la libertad de hacer las anotaciones que considere necesarias según su criterio.

Al impartir el curso, el facilitador debe adaptarse al medio, es decir a la edad, conocimientos y capacidad de comprensión de los asistentes; debe tratarles con respeto y paciencia pero sin serles indiferente.

Las instrucciones impartidas a los asistentes deben ser claras, sí es necesario, explicarlas más de una vez y con la mayor amplitud posible, evitando dejar dudas.

Los tiempos para las actividades en equipo serán de al menos 10 minutos, pudiendo extenderse bajo el criterio del facilitador.

Es necesario retomar la tarea asignada en el módulo previo al que se está impartiendo, antes de iniciar el módulo correspondiente, esto para permitir la vinculación de ideas y extensión del conocimiento ¡Todo está relacionado!

---

### 2.11.6 INSTRUCCIONES

---

1. Definir si los asistentes al curso, son estudiantes o nuevos emprendedores.
  - a. En caso de ser nuevos emprendedores el curso iniciará en la proyección e impartición de la sección “Plan de Negocios” del Curso.
  - b. En caso de ser estudiantes el curso iniciará directamente en la sección del curso denominado “Turismo Sustentable: un negocio verde”
  - c. En caso de ser un grupo mixto, dar la opción de retirarse a quienes son sólo estudiantes, sólo durante las sesiones denominadas “Plan de Negocios”
2. Dar la explicación detallada de cada sección expuesta en las diapositivas, puede proporcionar información extra, obtenida de sus propias fuentes.
3. En caso de ser necesario, repetir las explicaciones.
4. Proporcionar “datos curiosos” relacionados al curso, permitiendo así una comprensión más “práctica” de los conocimientos impartidos.
5. Durante las sesiones de trabajo en equipo, reproducir las pistas de audio incluidas en el curso.
6. Se asignará una tarea por cada módulo correspondiente a la sección “Turismo Sustentable: un negocio verde”, dichas Tareas ya se encuentran establecidas al final de las diapositivas de cada módulo.
7. Las Tareas se recibirán al inicio de cada clase (no se darán calificaciones por tareas, sólo serán registradas).
8. Cada módulo debe iniciar retomando la información correspondiente a la Tarea, para crear conocimiento integrador, solicitando también a algunos asistentes (al azar) que expongan la relación entre su tarea y el módulo.

9. Al final del curso completo, se llevará a cabo una dinámica, en la que se retomarán las tareas, aplicándolas a una empresa de su creación y explicando su relación con el desarrollo sustentable.

## CONCLUSIONES

---

Durante el transcurso de la investigación ha sido posible observar como en un creciente entorno de desarrollo comercial y tecnológico, las empresas tienen que comenzar a integrarse al ambiente de la sustentabilidad, esto debido a la constante competencia por ofrecer el mejor producto, por el creciente interés de la población en el cambio climático y por la inminente caída de la era de los derivados fósiles.

Desde las conceptualizaciones de riqueza, desarrollo, crecimiento, etc. Proporcionados por Goulet, hasta el concepto de ecoeficiencia proporcionado por CICEANA; es más que claro que nos encontramos en una etapa de evolución tecnológica que requiere ser adaptada tanto al estilo de vida del Hombre actual, como al status climático que se ha gestado debido a la falta de atención que se tuvo por tanto tiempo sobre dicho aspecto.

Una vez comprendidos estos aspectos y problemas de orden ecológico, la planeación estratégica nos permitió visualizar dichos elementos desde un ángulo diferente: el de los negocios, desde el cual fue posible comprender que es posible integrar a la sustentabilidad en la vida de la empresa, ya sea una histórica organización con gran presencia en el mercado internacional o bien, en la nueva idea de empresa que comienza a gestarse en la mente de un ciudadano común.

La sustentabilidad otorga puntos fuertes a la empresa que la acoge, el de la innovación, del reconocimiento y responsabilidad social y de la “economización” a largo plazo, tanto de los procesos de producción como del consumo en “otros gastos”.

Sin embargo, para esto ha sido importante reconocer que la planeación a nivel teórico no lo es todo y que la sustentabilidad por sí sola no gritará que la empresa es mejor que otras, al principio, es necesario integrar algunos ases a la mano, esto a través de las estrategias del marketing, desde las orientadas a la promoción del producto hasta las orientadas al marketing social, pues la organización promoverá su imagen, su responsabilidad social y por tanto, sus productos.

Es así que la sustentabilidad puede proporcionarnos grandes beneficios como organización y como especie, puede permitirnos llevar estilos de vida ecológicos, trabajos eficientes, procesos amigables al ambiente y al también importante, ahorro en costos y gastos para una organización rentable y estable.

## ANEXOS

---

### 1. ECOBICI: UNA POLÍTICA SUSTENTABLE

---

De acuerdo a la conceptualización otorgada por el GDF, “ECOBICI es el nuevo sistema de transporte urbano individual, que puedes utilizar como complemento a la red de transporte público de la Ciudad de México. Con él podrás desplazarte de manera cómoda, divertida y ecológica en trayectos cortos.”<sup>35</sup>

Los objetivos planteados por dicha política y que además de estar plasmados en el papel, están siendo realmente cumplimentados, son los siguientes:

1. *Promover y fomentar la intermodalidad con el transporte público y ampliar las alternativas de transporte a la ciudadanía, dando una alternativa al uso del automóvil.*
2. *Promover el uso de un modo de transporte eficiente y no contaminante.*
3. *Reducir la emisión de gases contaminantes tipo invernadero.*
4. *Reducción de la obesidad por medio del fomento de una actividad física.*
5. *Reducción de los riesgos de muerte por enfermedades cardiovasculares y otras producidas por el sedentarismo y la obesidad.*
6. *Reducción de los accidentes de tránsito.*
7. *Promover estilos de vida saludables.*
8. *Incentivar el uso del espacio público y la convivencia*
9. *Mejorar la calidad de vida.*
10. *Promover la equidad social a través del uso y aplicación de los recursos de la población.*
11. *El Sistema ECOBICI también generará beneficios económicos para el GDF a través de los recursos autogenerados, provenientes de las inscripciones anuales de los usuarios al sistema.*
12. *Se planea que el usuario pueda realizar viajes ilimitados con un tiempo máximo de 30 minutos incluido en el costo de la membresía anual (\$300.00), esto representará un costo de 86 centavos diarios, convirtiéndolo en el transporte más económico de la ciudad. Lo anterior permitirá a los usuarios, ahorrar aproximadamente en promedio \$15.00 por cada viaje que realice, en sustitución de un viaje en microbús, taxi, vehículo propio, etc.*

---

<sup>35</sup> Tomado de [www.ecobici.df.gob.mx](http://www.ecobici.df.gob.mx)

13. *Reducir el tiempo dedicado a los desplazamientos diarios, con lo cual se aumentará la productividad al disminuir el número de horas hombre perdidas en la congestión vial.*

14. *El costo de operación y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento representarán una inversión mínima para la ciudad, en comparación con otros modos de transporte.*

Entre algunos de los logros obtenidos por la aplicación de dicha política orientada al desarrollo sustentable son:

- En general:
  - Subir a la clase media a la bici (edad promedio: 36)
  - 37% de los viajes de los usuarios son con motivo de trabajo.
  - 58% de los usuarios reporta haber sustituido un viaje cotidiano en auto.
- Mujeres:
  - Mayor participación de viajes en bici por mujeres en comparación con el promedio de la ciudad
  - 28% de los usuarios del sistema son mujeres

Además esta no es una política solitaria, es decir, se encuentra acompañada de acciones complementarias que le dan un mayor rango de impacto y que a su vez se benefician de la misma manera. En este acompañamiento se han realizado modificaciones al Reglamento de Tránsito para reforzar la protección de los ciclistas, se ha dado capacitación a 450 elementos de la Policía Preventiva de Tránsito, se ha generado una gran promoción del uso de la bicicleta en general en la Ciudad y se ha invertido en la instalación de infraestructura ciclista (ciclovías y biciestacionamientos).

Esta política puede, y debe, considerarse más que eficiente y efectiva en cuanto a desarrollo sustentable se refiere, su impacto es más que evidente, ya que no sólo genera un “alivio” vial, sino que al mismo tiempo fomenta la salud de sus usuarios, reduce las emisiones contaminantes, mejora la calidad del aire, ayuda a la calidad de vida de la ciudadanía en general, evita pérdidas económicas al evitar los tiempos muertos y además genera una derrama económica tanto por el lado ciudadano por la venta de accesorios para ciclistas , como por el lado del gobierno, ya que genera recursos útiles para su implementación gracias a los costos de inscripción.

## 2. CIHAC: PREMIO ECO-CIHAC

---

Este es un premio otorgado por ECO-ZONA, un foro mexicano especializado en sustentabilidad que reúne a instituciones, empresas y profesionales para fomentar la reconversión sustentable de la industria de la construcción, dicho foro es respaldado por EXPO-CIHAC, el cual es el centro de negocios para construcción donde se reúnen los más importantes proveedores, los compradores con alto poder de decisión y principales participantes en el mercado de la construcción.

El objetivo de dicho premio es reconocer y desarrollar las mejores prácticas que benefician directamente a la sociedad y ayuda a lograr edificaciones habitables con calidad y confort, que además reducen las emisiones de CO2 a la atmosfera con un mejor manejo de los recursos energéticos y naturales en un marco de competitividad en el mercado nacional.

El premio eco CIHAC busca convertirse en un referente para fomentar las mejores prácticas en materia de edificación, tomando en cuenta el cuidado al medio ambiente.

Esto significa estar inmersos en las nuevas reglas del juego de la construcción, los beneficios, el mercado, los productos competitivos

A través de este premio, no sólo se busca la innovación en cuanto a la industria de la construcción y todo lo que esta implica, sino que al mismo tiempo se está luchando por fomentar el esfuerzo de esta industria para alcanzar la sustentabilidad social, económica, ecológica e institucional interna y también nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición

F.J. Maquerda Lafuente (1992). Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme, Pág. 176

Ediciones Díaz de Santos.

Goulet, Denis. "Authentic. (1996) Development: Is it Sustainable?" pág. 189. M.E. Sharpe.

López Villarreal, Blanca Elvira y Godínez Jiménez, Héctor. (2010) "Enfoques del Marketing". Pág. 165  
Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Miklos, Tomás (2000). Las decisiones políticas: De la planeación a la acción, pág. 33 Editorial Siglo  
Veintinuno, 1ª ed., México.

Pirages, Deniss C. (1996) "Building Sustainable Societies: a blueprint for a post-industrial world", Pp.  
189, 193, 194, 205 M.E. Sharpe.

Sainz De Vicuña, J. Mª. (2003) "El plan estratégico en la práctica" pp. 25, 26 ESIC Editorial 1ª ed.,  
Madrid.

Sánchez Lozano, Alfonso; Cantú Delgado, Humberto. "El plan de negocios del emprendedor", pp. 43,  
50, editorial McGraw Hill, 1ª Edición.

## SITIOS WEB CONSULTADOS

---

¿Cómo se vivió el día mundial del Turismo en Redes Sociales?, TURESPACIO en

<http://tuespacio.com/tecnologia/como-se-vivio-el-dia-mundial-del-turismo-en-redes-sociales/>

(24/10/2012 11:26)

140 MDP: derrama del tianguis turístico, CNN en

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/03/29/140-mdp-derrama-del-tianguis-turistico>

(24/10/2012 11:26)

Centro de Información y Comunicación Ambiental de Norte América A.C. <http://www.ciceana.org.mx/>

(11/11/2012 4:01 p.m.)

<http://www.ciceana.org.mx/recursos/Desarrollo%20sustentable.pdf> (11/11/2012 4:20 p.m.)

CONDUSEF 2013, Análisis e investigación de mercado

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/56-plan-de-negocios/588-analisis-e-investigacion-de-mercado>

<http://www.espanol-americalatina.iede.eu/content/turismo-el-ins%C3%B3lito-salvador-de-la-econom%C3%AD-mundial> (24/10/2012 11:26)

Condusef 2013, Plan de Negocios y cómo hacerlo, <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/56plan-de-negocios> 22 de Mayo de 2013

ECOBICI, Sistema de transporte individual, en [www.ecobici.df.gob.mx](http://www.ecobici.df.gob.mx) (07/Junio/2012)

Economía Mundial del Turismo <http://economiamundial-turismo.blogspot.mx/> (24/10/2012 11:26)

El Turismo Mundial Crece, CNN en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/07/09/el-turismo-mundial-crece-5> (24/10/2012 11:26)

ENDESA se consolida como líder mundial en el desarrollo sostenible, América economía en

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/endesa-se-consolida-como-lider-mundial-en-el-desarrollo-sostenible> (11/11/2012 4:01 p.m.)

EXPO-CIHAC 2012 en <http://www.cihac.com.mx/visitantes.htm> (27/11/2012 09:11 p.m.)

<http://www.cihac.com.mx/visitantes.htm> (27/11/2012 09:11 p.m.)

<http://www.ecozona.com.mx/> (27/11/2012 09:11 p.m.)

<http://www.cihac.com.mx/premioinnovacion/> (27/11/2012 09:11 p.m.)

Gestión de proceso y aseguramiento de la calidad

<http://gestionaseguramientodelacalidad.blogspot.mx/> (20/05/2013 10:24)

Inversión Privada en Turismo Crece, CNN en

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/06/11/inversion-privada-en-turismo-crece-5> (24/10/2012 11:26)

Jeftée Evoli, 2009. Planeación Estratégica. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>  
20/05/2013

México lidera el Turismo Mundial, CNN en

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/05/16/mexico-lidera-en-el-turismo-mundial-oit>  
(24/10/2012 11:26)

Plan de Negocios [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio) 20/05/13

Planeación estratégica <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/> 20/05/2013

Situación y perspectivas de la economía mundial en

[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2012wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp_es_sp.pdf) (24/10/2012 11:26)

Tesis para obtención de grado de Licenciatura en Ciencias de la comunicación, Karina Fernanda Santos González

<http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/664/1/TESIS%20KARINA%20SANTOS.pdf>  
(20/11/2012)

Turismo, rey del e-commerce en México, CNN, en

<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2012/05/18/turismo-rey-del-ecommerce-en-mexico> (24/10/2012 11:26)

Wikipedia 2013, Planificación estratégica, 20 de Mayo 2013.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica) 01/06/13

## SITIOS WEB DEL CURSO

---

[es.wikipedia.org/wiki/Ecología](http://es.wikipedia.org/wiki/Ecología) 23/03/13

[http://biologiaygeologia.org/unidadbio/a\\_ctma/u0\\_medio/u0\\_t1medio/el\\_concepto\\_de\\_modelo.html](http://biologiaygeologia.org/unidadbio/a_ctma/u0_medio/u0_t1medio/el_concepto_de_modelo.html)  
13/03/2013

<http://elblogverde.com/un-litro-de-aceite-%C2%BFcontamina-un-millon-de-litros-de-agua/> 15/03/2013

<http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo> 23/03/13

[http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_ecol%C3%B3gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_ecol%C3%B3gico) 15/03/2013

<http://turismoyempresa.blogspot.mx/2010/08/los-modelos-turisticos.html> 13/03/2013

<http://www.biodiversidad.gob.mx/ecosistemas/quees.html> 23/03/13

<http://www.cicy.mx/Documentos/CICY/Sitios/Biodiversidad/pdfs/Cap8/13%20Educacion%20ambiental.pdf> 13/03/2013

<http://www.ecogestos.com/contaminacion-por-colillas-de-cigarro/> 14/03/2013

<http://www.losporques.com/ecologia/que-es-un-bioma.htm> 23/03/13

<http://www.profesorenlinea.cl/geografiagrual/Biosfera.htm> 23/03/13

<http://www.semarnat.gob.mx/educacionambiental/cneas/Documents/Estrategia%20de%20Educaci%C3%B3n%20Ambiental%20para%20la%20Sustentabilidad%20SEMARNAT%202006%20versi%C3%B3n%20ejecutiva.pdf> 13/03/2013

[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/sistemas/investigacion\\_operaciones/modulos.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/sistemas/investigacion_operaciones/modulos.pdf) 13/03/2013