



# TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

## INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE  
“TOUR OPERADORA CHIMALLI TRAVEL GROUP”, ANTE LA  
PANDEMIA COVID-19.

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTA:**

RAÚL OROZCO PÉREZ

**DIRIGIDA POR:**

MTRA. ELIZABETH AVENDAÑO VÁSQUEZ

**ASESORES:**

DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO CALDERON

MTRO. OTHÓN CESÁREO RÍOS Y VÁSQUEZ



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Oaxaca  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Oaxaca de Juárez, Oax., 23/mayo/2023

OFICIO: DEPI-CMA/ 378/2023

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

**C. RAÚL OROZCO PÉREZ**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**P R E S E N T E.**

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, cuyo título es:

**PLAN ESTRATÉGICO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE "TOUR OPERADORA CHIMALLI TRAVEL GROUP", ANTE LA PANDEMIA COVID-19**

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

**ATENTAMENTE**  
*Excelencia en Educación Tecnológica  
Tecnología Propia e Independencia Económica*

**MARCO ANTONIO SANCHEZ MEDINA**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS**  
**DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**EDUCACIÓN** | **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**  
**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**E INVESTIGACIÓN**

MSM' kpc



Avenida Ing. Víctor Bravo Ahuja No. 125 Esquina Calzada Tecnológico, C.P. 68030.  
Tel. (951) 5015016 e-mail: correo@tecnm.mx | www.oaxaca.tecnm.mx



**2023**  
**Año de Francisco**  
**VILLA**



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Oaxaca  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Oaxaca de Juárez, Oax., 23/mayo/2023

OFICIO: DEPI-CMA/ 378/2023

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

**C. RAÚL OROZCO PÉREZ**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**P R E S E N T E.**

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, cuyo título es:

**PLAN ESTRATÉGICO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE "TOUR OPERADORA CHIMALLI TRAVEL GROUP", ANTE LA PANDEMIA COVID-19**

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

**ATENTAMENTE**  
Excelencia en Educación Tecnológica  
Tecnología Propia e Independencia Económica

**MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS**  
**DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**EDUCACIÓN** | **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA**  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
E INVESTIGACIÓN

MSM' kpc



Avenida Ing. Víctor Bravo Ahuja No. 125 Esquina Calzada Tecnológico, C.P. 68030.  
Tel. (951) 5015016 e-mail: correo@tecnm.mx | www.oaxaca.tecnm.mx



2023  
Francisco  
VILLA

## **Agradecimientos**

Al Instituto Tecnológico de Oaxaca (ITO) por brindarme la oportunidad de formar parte de la Maestría en Administración, ofrecerme el conocimiento y desarrollo de habilidades profesionales que serán en beneficio de la sociedad en la que me desarrolle.

A la Mtra. Elizabeth Avendaño Vásquez por su acompañamiento, dirección y motivación a lo largo del desarrollo de esta tesis.

A la Dra. Karla de los Ángeles Pablo Calderón, por su comprensión y apoyo para lograr la culminación de esta investigación.

Al Mtro. Othón Cesáreo Ríos y Vázquez, por el tiempo otorgado y su incondicional apoyo, por su conocimiento y experiencia dada en cada una de las revisiones a la presente tesis.

Pero sobre todo a mi padre y hermanos, por el apoyo, cariño, esfuerzo y motivación constante, que han sido el soporte en los momentos de mayor dificultad que se vivieron en estos años y que ayudaron para la conclusión de esta etapa.

## Resumen

Antes del 2019, la industria turística en el Estado de Oaxaca enfrentaba una situación desafiante, con una sobreoferta de empresas dedicadas a la prestación de servicios de Agencia de Viajes. Muchas de estas empresas no estaban legalmente constituidas ni formaban parte del Registro Nacional de Turismo, lo cual limitaba su crecimiento y la calidad de los servicios ofrecidos. Estas agencias se centraban principalmente en la transportación hacia destinos turísticos ya consolidados en la Ciudad de Oaxaca de Juárez, como Monte Albán, Hierve el Agua, el Templo de Santo Domingo de Guzmán y Mitla. Sin embargo, estos destinos estaban considerados como atractivos masivos y saturados debido a su popularidad y la gran afluencia de visitantes en temporadas altas.

Esta problemática llevó a algunas agencias de viajes a reconocer la importancia de adoptar nuevas tendencias en la creación de productos turísticos. Necesitaban diferenciarse de la sobreoferta existente y captar la atención de nuevos segmentos de mercado en la industria turística de Oaxaca. Sin embargo, en diciembre de 2019 se dio a conocer la aparición de un virus proveniente de China que se propagaría por todo el mundo. A partir de marzo de 2020, en nuestro país se emitió una alerta sanitaria y se implementaron medidas para evitar su propagación, como el confinamiento, toques de queda y restricciones en áreas que propiciaran la aglomeración de personas. Además, se promovió el distanciamiento social. Estas medidas desencadenaron una crisis de salud pública y económica a nivel mundial.

La crisis económica resultante tuvo un impacto significativo en la industria turística global, que se basa en el desplazamiento de personas a destinos diferentes a sus lugares de residencia. Las restricciones impuestas por las autoridades de salud, como la falta de movilidad, el cierre de atractivos turísticos y la ausencia de turistas en los destinos, llevaron a muchas empresas turísticas a cerrar sus operaciones.

Sin embargo, algunas agencias de viajes legalmente establecidas y registradas en el Registro Nacional de Turismo lograron sobrevivir y adaptarse a la situación. Algunas recibieron subsidios para sus trabajadores durante el período de confinamiento más estricto. Además, muchas de ellas diversificaron sus servicios y operaciones para generar ingresos mínimos que les permitieran cubrir los sueldos de su personal.

Chimalli Travel Group, una de las empresas prestadoras de servicios turísticos, logró mantener sus operaciones al mínimo y diversificó sus servicios para replantear sus estrategias y evitar el cierre. La presente investigación busca ofrecer un plan estratégico que permita a la empresa reactivar su economía a través de la venta de servicios turísticos y lograr el reposicionamiento en el mercado que tenía antes de la pandemia de COVID-19.

La importancia de la planeación estratégica en las agencias de viajes durante y después de la pandemia se vuelve evidente. La planificación estratégica permite a las agencias de viajes adaptarse a los cambios en el entorno, identificar nuevas oportunidades de mercado y diseñar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos. Ayuda a establecer metas claras, definir la dirección estratégica y asignar recursos de manera eficiente. Además, la planificación estratégica facilita la toma de decisiones informadas y permite a las agencias anticiparse a posibles situaciones de crisis y responder de manera proactiva.

En resumen, la planeación estratégica es esencial para el éxito y la supervivencia de las agencias de viajes, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia de COVID-19. Permite a estas empresas adaptarse, innovar y encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades cambiantes de los viajeros, así como reposicionarse en el mercado y mantener su viabilidad económica a largo plazo.

## **Abstract**

Before 2019, the tourism industry in the state of Oaxaca faced a challenging situation with an oversupply of companies dedicated to providing Travel Agency services. Many of these companies were not legally established or part of the National Tourism Registry, which limited their growth and the quality of services offered. These agencies mainly focused on transportation to well-established tourist destinations in the city of Oaxaca de Juárez, such as Monte Albán, Hierve el Agua, the Temple of Santo Domingo de Guzmán, and Mitla. However, these destinations were considered popular and overcrowded due to their popularity and the high influx of visitors during peak seasons.

This issue led some travel agencies to recognize the importance of adopting new trends in creating tourism products. They needed to differentiate themselves from the existing oversupply and attract the attention of new market segments in Oaxaca's tourism industry. However, in December 2019, news emerged of a virus originating from China that would spread worldwide. Starting in March 2020, our country issued a health alert and implemented measures to prevent its spread, including confinement, curfews, and restrictions on areas that facilitated the gathering of people. Social distancing was also promoted. These measures triggered a global health and economic crisis.

The resulting economic crisis had a significant impact on the global tourism industry, which relies on people traveling to destinations other than their place of residence. The restrictions imposed by health authorities, such as mobility limitations, the closure of tourist attractions, and the absence of tourists in destinations, forced many tourism companies to close their operations.

However, some legally established travel agencies registered in the National Tourism Registry managed to survive and adapt to the situation. Some received subsidies for their workers during the strictest confinement period. Moreover, many diversified their services and operations to generate minimum income to cover employee salaries.

Chimalli Travel Group, one of the tourism service providers, managed to keep its operations at a minimum and diversified its services to rethink its strategies and avoid closure. This research aims to offer a strategic plan that allows the company to revive its economy through

the sale of tourism services and regain its position in the market it held before the COVID-19 pandemic.

The importance of strategic planning in travel agencies during and after the pandemic becomes evident. Strategic planning enables travel agencies to adapt to changes in the environment, identify new market opportunities, and design effective strategies to face challenges. It helps establish clear goals, define the strategic direction, and allocate resources efficiently. Additionally, strategic planning facilitates informed decision-making and enables agencies to anticipate potential crisis situations and respond proactively.

In summary, strategic planning is essential for the success and survival of travel agencies, especially during times of crisis like the COVID-19 pandemic. It allows these companies to adapt, innovate, and find new ways to meet the changing needs of travelers while repositioning themselves in the market and maintaining long-term economic viability.

## Índice

Introducción .....	12
Capítulo 1. Generalidades de la Investigación .....	14
1.1. Planteamiento del Problema .....	15
1.2. Justificación de la Investigación.....	19
1.3. Preguntas de Investigación.....	20
1.3.1. Pregunta General .....	20
1.3.2. Preguntas Específicas .....	20
1.4. Objetivos de la investigación.....	21
1.4.1. Objetivo General.....	21
1.4.2. Objetivos Específicos .....	21
1.5. Alcances y Limites.....	21
Capítulo II. Marco Referencial .....	22
2.1. Caracterización de la empresa .....	23
2.2. Servicios ofertados por la empresa .....	25
Capítulo III. Marco Teórico .....	29
3.1. Conceptualización del turismo y su importancia .....	30
3.1.1. Productos y Servicios Turísticos.....	32
3.1.2. Empresas Turísticas y su clasificación .....	35
3.1.3. Agencias de Viajes.....	35
3.1.3.1. Clasificación de las agencias de viajes .....	37
3.2. Reactivación económica .....	38
3.3. Administración Estratégica.....	39
3.4. Análisis Estratégico.....	44
3.4.1. Entorno Externo.....	45

3.4.2. Entorno interno .....	46
3.5. Formulación de Estrategias .....	47
3.5.1. Tipos de Estrategias .....	48
3.6. Planeación Estratégica.....	50
3.6.1. Análisis FODA .....	52
3.7. Dirección Estratégica .....	55
3.7.1. La misión y la visión de la empresa.....	55
3.7.1.1. Componentes de la declaración de misión.....	55
3.7.2.2. Componentes de la declaración de visión.....	56
Capítulo IV. Marco Metodológico. ....	58
4.1. Metodología General.....	59
4.2. Diseño de la investigación .....	60
4.3. Instrumentos.....	60
Capítulo V. Resultados de la investigación .....	62
5.1. Análisis Estratégico.....	63
5.1.1. Análisis del Entorno Externo.....	63
5.1.2. Análisis del Entorno Interno.....	71
5.2. Análisis FODA.....	80
5.3. Dirección Estratégica.....	83
5.3.1. Análisis de la Misión Actual.....	83
5.3.2. Propuesta de Misión .....	84
5.3.3. Análisis de la Visión Actual.....	86
5.3.3.1. Propuesta de visión.....	87
5.3.4. Valores .....	87
5.4. Formulación de Estrategias.....	90

Referencias.....	96
------------------	----

### Índice de tablas

Tabla 1.1. Diferencia en cuartos ocupados 2019 - 2020 (con datos hasta el 17 de mayo de 2020).....	16
Tabla 1.2. Tours en Oaxaca .....	25
Tabla 1.3. Proceso de la Administración Estratégica.....	41
Tabla 1.4. Tipos de Estrategia. ....	48
Tabla 1.5. Hoja de Ruta para un sector turístico más sostenible e inclusivo .....	65
Tabla 1.6. Empleos directos e indirectos en el Sector de Turismo en el Estado de Oaxaca .....	69
Tabla 1.7. Visión basada en los recursos (VBR) .....	71
Tabla 1.8. Integración de Estrategia y Cultura .....	73
Tabla 1.9. Análisis de las funciones de las empresas .....	74
Tabla 1.10. Análisis de la Misión.....	83
Tabla 1.11. Componentes de la propuesta de la misión .....	84
Tabla 1.12. Análisis de la Misión.....	85
Tabla 1.13. Criterios para analizar la visión propuesta .....	86
Tabla 1.14. Criterios para analizar la visión propuesta .....	87
Tabla 1.15. Matriz FODA .....	90
Tabla 1.16. Formulación de objetivos y estrategias.....	92

### Índice de figuras

Figura 1.1. Fachada de la plaza comercial .....	23
Figura 1.2. Ubicación de la agencia de viajes.....	24
Figura 1.3. Certificaciones que posee la Agencia de Viajes.....	24
Figura 1.4. Modelo Integral del Proceso Administración Estratégica .....	42
Figura 1.5. Identidad Organizacional de la Tour operadora Chimalli Travel Group .....	89

## **Introducción**

La industria turística es una de las actividades que más desarrollo y crecimiento ha tenido desde su concepción en los años ochenta, la mayoría de los destinos turísticos mejor posicionados tuvieron su origen en ese periodo, pero la masificación trajo consigo efectos negativos para dichos lugares. Uno de esos ejemplos, es la Ciudad de Oaxaca de Juárez que desde su nombramiento como patrimonio cultural de la humanidad el 11 de diciembre de 1987, se convirtió en uno de los destinos mejor posicionados, alrededor de la ciudad se crearon otros atractivos que permitió aumentar la oferta, ya para el año 2010, la masificación y posicionamiento del destino trajo consigo la sobreoferta de prestadores de servicios, principalmente Agencias de Viajes, que laborando en la ilegalidad podían ofrecer precios bajos para la transportación de turistas a los atractivos, contribuyendo a que en las temporadas altas en el destino existiera una saturación.

Lo anterior trajo consigo una percepción del destino como: saturado, descuidado, sucio, falta de profesionalismo, entre otros conceptos; por lo que, empresas con una visión estratégica diferente empezaron a considerar las nuevas tendencias, que permitieran la introducción de nuevos nichos de mercado. Para el 2019, con el surgimiento de la pandemia, toda la industria turística se detuvo, ya que la principal restricción fue el confinamiento, el distanciamiento social, el uso de medidas de bioseguridad, entre otras medidas sanitarias; para las cuales la industria turística no estaba preparada, lo que llevaría a muchas empresas a entrar en una crisis económica, derivada principalmente por la falta de ingresos económicos por la prestación de sus servicios.

La empresa Tour Operadora Chimalli Travel Group es una agencia de viajes prestadora de servicios turísticos como: Tours y Recorridos, Transportación, turismo receptor, turismo emisor, grupos y convenciones, entre otros; esta empresa cerró sus operaciones durante la restricción sanitaria, pero cuando empezó a darse la apertura durante el segundo semestre del 2020, diversificó sus operaciones para poder cubrir los gastos y salarios. A partir de ello, la presente investigación, tiene por objetivo plantear un Plan estratégico que permita la reactivación económica y el reposicionamiento en el mercado de prestadores turísticos en el Estado de Oaxaca.

La planeación estratégica es un proceso fundamental para las empresas, ya que les permite definir objetivos y estrategias para alcanzarlos. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, esta se vuelve esencial para asegurar el éxito a largo plazo de una empresa. Uno de sus mayores beneficios es que permite establecer una visión clara y precisa del futuro deseado que sirva para la toma de decisiones, además de ayudar a las empresas a identificar los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

En el Primer Capítulo se plantea las generalidades de la investigación haciendo el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, el establecimiento de la pregunta de investigación y los objetivos a alcanzar.

Con respecto al Segundo Capítulo, se establece el marco referencial, es decir, la descripción de las generalidades de la empresa, ubicación, propietaria, datos de contacto, servicios que oferta pasados y actuales.

En el Tercer Capítulo se realiza el análisis teórico del turismo como motor de desarrollo empresarial a partir de su definición, clasificación, tendencias, así como, los modelos de planeación estratégica.

En el Cuarto Capítulo, se presenta la metodología utilizada en la realización del plan estratégico, así como el tipo y método de la investigación.

Por último, en el Quinto Capítulo se describe la direccionalidad y formulación estratégica que permita la reactivación económica y reposicionamiento de la Tour operadora Chimalli Travel Group en la industria turística del estado de Oaxaca, así como las conclusiones y las recomendaciones, para llevar a cabo las propuestas.

# Capítulo 1. Generalidades de la Investigación

## **1.1. Planteamiento del Problema**

La actividad turística en México se ha convertido en algo de gran importancia debido a la contribución que realiza en la economía del país a través de la generación de empleos, el fomento del intercambio comercial, el impulso en el desarrollo de infraestructura de comunicaciones y transportes, así como la difusión del arte, la cultura, el cuidado del medio ambiente entre otros aspectos relevantes (Aguirre Quezada, Biblioteca Digital Instituto Belisario Domínguez, 2020).

Para ello, es importante mencionar que según el informe del Barómetro Mundial del Turismo 2020 elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2018, México se ubicó como el séptimo destino más visitado a nivel mundial en términos de turistas internacionales recibidos. Sin embargo, los logros alcanzados hasta ese año se vieron afectados a partir de los primeros meses de 2020 debido a la propagación e impacto del coronavirus en los países de origen de los turistas que visitaban destinos mexicanos, así como por los efectos negativos a nivel local.

Lo anterior, destaca la importancia que representaba el turismo en México, pero a partir del 23 de marzo de 2020, se implementó la Jornada Nacional de Sana Distancia, un programa gubernamental diseñado para contener la propagación de la pandemia; esta iniciativa incluyó medidas de prevención a nivel interpersonal, como la suspensión de actividades no esenciales, el cierre de escuelas, la limitación de actividades del sector público y el cierre o restricciones significativas en el acceso a diversos lugares, desde restaurantes hasta sitios arqueológicos. (Filgueiras Nodar, 2020).

La emergencia sanitaria por el COVID-19 tuvo repercusiones significativas en el sector turístico, ya que aproximadamente el 93% de las empresas turísticas, es decir, alrededor de 450,000 unidades, son micro, pequeñas y medianas empresas (que cuentan con menos de 10 empleados). Estas empresas se encontraron en una situación difícil debido a la falta de ingresos, lo que dificultó su capacidad para hacer frente a sus obligaciones fiscales, crediticias y laborales (Madrid, 2020). Esta situación puso en riesgo la supervivencia de estas empresas y, en consecuencia, de toda la industria turística en el país, dado el alto porcentaje que representan.

Durante el año 2020, el turismo en Oaxaca experimentó una disminución significativa debido a la cancelación de vuelos tanto en México como en los mercados emisores como Estados Unidos y Canadá. Esto se reflejó en una reducción en el número de llegadas de pasajeros en los dos aeropuertos del estado, como se puede observar en la tabla 1.1. que describe la variación en la ocupación de cuartos en los tres destinos principales del estado.

**Tabla 1.1. Diferencia en cuartos ocupados 2019 - 2020 (con datos hasta el 17 de mayo de 2020)**

<b>Centro turístico</b>	<b>Diferencia en cuartos ocupados</b>	<b>Variación.</b>
<b>Bahías de Huatulco</b>	-1,141	-38.5%
<b>Oaxaca de Juárez</b>	-1,084	-37.4%
<b>Puerto Escondido</b>	-304	-31.6%

*Fuente: Filgueiras Nodar, José María. COVID-19 y su impacto en el turismo en Oaxaca (2020). Universidad del Mar (campus Huatulco).*

Además de los impactos generados por la pandemia de COVID-19, ya existían problemas previos al 2019 en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos por las empresas turísticas. La masificación de atractivos turísticos a lo largo de 40 años en la ciudad de Oaxaca de Juárez provocó un aumento en el número de agencias de viajes no dadas de alta en el Registro Nacional de Turismo, permitiéndoles operar en la ilegalidad, carentes de elementos diferenciadores en la prestación de servicios, nulo conocimiento de administración y operación de una transportadora de pasajeros, poca profesionalización de su personal, entre otros aspectos.

Según el libro "Strategic Management: Concepts and Cases" de Fred R. David y Forest R. David, la administración estratégica es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa porque ayuda a las organizaciones a adaptarse y responder de manera proactiva a los cambios en su entorno, identificar oportunidades de crecimiento, establecer metas y objetivos claros, y asignar de manera eficiente los recursos disponibles.

Como se mencionó al inicio, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) fueron especialmente perjudicadas por la crisis económica generada por la pandemia COVID-19 debido a factores como: limitaciones financieras en comparación con las grandes empresas, la crisis económica resultó en una disminución significativa de los ingresos y dificultades para mantener su liquidez, muchas de estas empresas carecía de fondos de emergencia o reservas suficientes para hacer frente a un periodo prolongado de inactividad o de disminución de la demanda.

Así mismo, muchas de estas dependen en gran medida de la demanda local o regional, y con las restricciones impuestas durante la pandemia se redujo drásticamente la demanda, evidenciando su incapacidad de adaptarse a las nuevas formas de operar. El haber estado operando en la ilegalidad limitó su acceso al apoyo gubernamental, esto pudo ser generado también por la falta de conocimiento, burocracia, requisitos restrictivos o problemas de comunicación.

En resumen, las MIPyMES que se dedican a la actividad turística son importantes por las características propias y positivas que genera el turismo, así mismo, aunque la mayoría de estas no se encuentran legalmente constituidas, representan un gran porcentaje de fuentes generadoras de empleos, pero su falta de conocimiento, enfoque a corto plazo, recursos limitados, resistencia al cambio, falta de apoyo externo, entre otros, provocó que entraran en una crisis económica ante su incapacidad de sostener sus ingresos y operación por las restricciones interpuestas en el Estado de Oaxaca, provocando en la mayoría de los casos el cierre temporal o permanente de sus instalaciones u operaciones.

La Tour operadora Chimalli Travel Group, situada en el Centro histórico de la ciudad de Oaxaca de Juárez, es una agencia de viajes especializada en la organización de paseos y tours, así como en el transporte de pasajeros. Sin embargo, su principal enfoque radica en ofrecer experiencias únicas a los visitantes, involucrándolos en las tradiciones, el folclore y la rica biodiversidad que caracteriza a Oaxaca. Antes del brote de la pandemia de COVID-19, la empresa reconoció que la falta de profesionalización y la falta de diferenciación o propuesta de valor limitada en sus servicios eran desafíos que impactaban negativamente las ventas de la agencia.

La empresa tomó la decisión de implementar estrategias para abordar los desafíos identificados previamente. Esto incluyó la obtención de certificaciones y la afiliación a asociaciones como la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo A.C. (AMTAVE), la Alianza Oaxaqueña de Pasaje y Turismo A.C. (AOPAT) y la Asociación Femenil de Ejecutivas de Empresas Turísticas de la República Mexicana (AFFET). Sin embargo, estas estrategias no lograron alcanzar los objetivos establecidos antes de 2019 debido a la falta de una dirección clara y definida en cuanto a las acciones necesarias para lograr los resultados deseados.

Además, en el año 2020, la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 obligó a la empresa a cerrar temporalmente sus operaciones y tuvo un impacto significativo en sus ingresos, evidenciando las debilidades de la empresa a partir de las causas comunes por las que normalmente las MIPyMES suelen llegar al cierre de la empresa.

A partir de lo planteado la empresa reconoce que carece de una herramienta de gestión dentro de la administración estratégica que le permita establecer un camino claro y determinar acciones requeridas para alcanzar los objetivos a largo plazo de la agencia de viajes, así como, la orientación de las decisiones y actividades alineadas con los recursos y esfuerzos para el alcance de metas y prioridades establecidas.

## **1.2. Justificación de la Investigación**

La pandemia COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la industria turística, especialmente en las empresas como la Tour operadora Chimalli Travel Group, la investigación de un plan estratégico para su reactivación económica es importante en este contexto ya que proporciona orientación sobre las acciones necesarias para adaptarse a la nueva realidad y recuperarse de los efectos negativos, así como la posibilidad de recuperar los puestos de trabajo perdidos y brindar oportunidades de empleo a la población local.

El turismo desempeña un papel importante en la economía de Oaxaca, el Estado es conocido por su rica diversidad cultural, sus tradiciones y su patrimonio histórico, las empresas como las agencias de viajes y operadoras turísticas desempeñan un papel fundamental en la promoción y preservación de las características distintivas, la reactivación económica garantiza la continuidad de la difusión de la cultura oaxaqueña y la conservación de su patrimonio.

Muchas empresas turísticas en Oaxaca tienen vínculos estrechos con las comunidades locales y apoyan proyectos de desarrollo sostenible en áreas rurales, por lo que la reactivación económica de las empresas no solo beneficia a los propietarios y empleados, sino también a las comunidades locales al generar oportunidades de negocio, mejorar la infraestructura y promover el turismo comunitario.

Las empresas turísticas, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), han sido duramente afectadas por las crisis generadas por la pandemia, esta investigación identifica estrategias y acciones específicas que ayuda a la empresa a superar los desafíos y contribuir a la recuperación económica local y regional; así mismo, generar conocimientos valiosos y buenas prácticas que pueden ser compartidas con otras empresas turísticas en situaciones similares contribuyendo al intercambio de experiencias y el fortalecimiento de la industria en general.

Entonces, la investigación del tema "Plan estratégico de la empresa turística Tour operadora Chimalli Travel Group para la reactivación económica ante la pandemia COVID-19" es justificada debido a su relevancia actual, su contribución a la recuperación económica, su potencial de aprendizaje y buenas prácticas, así como su enfoque en la sostenibilidad y la adaptabilidad en la industria turística.

### **1.3. Preguntas de Investigación**

#### **1.3.1. Pregunta General**

Con base en la problemática enunciada anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación **¿Cuáles son las estrategias que la empresa turística Chimalli Travel Group puede implementar para la reactivación económica para superar los desafíos generados por la pandemia COVID-19 y lograr una recuperación exitosa en el mercado turístico?**, con el fin de describir y analizar lo anterior, se pretenden contestar las siguientes interrogantes.

#### **1.3.2. Preguntas Específicas**

1. ¿Cómo explica la administración estratégica, el análisis, direccionalidad y formulación de estrategias para las empresas?
2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que impactan en la reactivación económica de la empresa turística Tour operadora Chimalli Travel Group?
3. ¿Qué estrategias se identifican a partir del análisis estratégico que permita la priorización de objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo para la reactivación económica de la Tour operadora Chimalli Travel Group?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

De acuerdo con Bernal (2010), la elaboración de objetivos implica la acción que se desea lograr contribuyendo a la solución de problemas; por tanto, el desarrollo del proyecto de investigación se orientará a los dichos objetivos. A continuación, se presenta el objetivo general, el cual refleja el planteamiento del problema, y así mismo, los específicos, que se desprenden del objetivo general y está orientado a lograr un aspecto de este.

### **1.4.1. Objetivo General**

Formular un plan estratégico que permita la reactivación económica de la empresa turística Tour operadora Chimalli Travel Group para superar los desafíos generados por la pandemia COVID-19 logrando una recuperación en el mercado turístico.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Explicar el enfoque teórico de la Administración Estratégica empleada para analizar la situación actual de las empresas y la formulación de estrategias que permitan la reactivación económica de la empresa turística Tour operadora Chimalli Travel Group.
- Diagnosticar los factores internos y externos que impactan en la reactivación económica de la empresa turística Tour operadora Chimalli Travel Group.
- Establecer estrategias de reactivación económica a partir del modelo de planeación estratégica “análisis FODA”

## **1.5. Alcances y Limites**

- Temporal: El análisis de la presente investigación comienza en el año 2019 a partir del inicio del confinamiento por la Pandemia COVID-19 hasta el año 2022 que comienzan las iniciativas gubernamentales para el retorno seguro a las actividades sociales.
- Espacial: La investigación se lleva a cabo en la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Oaxaca.
- Analítico: Se propone únicamente la formulación de estrategias, excluyendo la implementación, control y análisis de los resultados.

## Capítulo II. Marco Referencial

## 2.1. Caracterización de la empresa

La Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca, a través del Registro Nacional de Turismo (RNT), clasifica los distintos establecimientos dedicados a la actividad turística en diversas categorías que incluyen: Agencias de Viajes, Alimentos y Bebidas, Operadoras de Buceo, Embarcaciones de Servicios Turísticos, Hospedaje, Operadoras de Marina, Transportadoras Turísticas Terrestres y Otros. Hasta el año 2022, se registraron un total de 95 Agencias de Viajes en el Estado de Oaxaca. Entre ellas se encuentra Chimalli Travel Group, que es el objeto de estudio en esta investigación, con el número de registro 4005057.

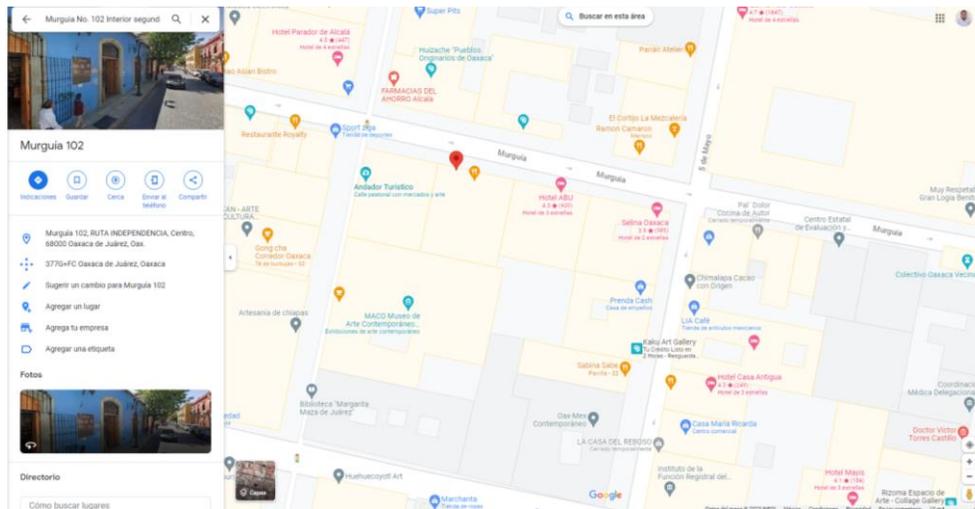
**Figura 1.1. Fachada de la plaza comercial**



*Fuente: Food and Wine Español. Casa Murguía Cultura y Gastronomía Oaxaqueña. (2019) Disponible en: <https://foodandwineespanol.com/casa-murguia-cultura-y-gastronomia-oaxaqueña/>*

La Tour Operadora Chimalli Travel Group fue fundada en 2002 por la Ingeniero Estela Nolasco. Inicialmente, sus oficinas se encontraban en la Calle Manuel Bravo No. 108, en el Centro Histórico de Oaxaca, pero debido a su crecimiento y remodelación, trasladaron sus instalaciones a Murguía Número 102, interior segundo patio, también en el Centro Histórico de Oaxaca. La empresa ofrece sus servicios en horario de atención de lunes a viernes, de 9:30 am a 7:00 pm, y los sábados de 9:30 am a 2:00 pm. Para contactarlos, se pueden utilizar los números telefónicos 951 501 23 87 y 951 501 21 56, así como el correo electrónico [contacto@chimalli.travel](mailto:contacto@chimalli.travel)

**Figura 1.2. Ubicación de la agencia de viajes**



Fuente: Google Maps (s.f.) Casa Murguía. Recuperado el 27 de mayo de 2023 en:  
<https://goo.gl/maps/ChFabdJA6HrnMrNE7>

Chimalli Travel Group es una empresa oaxaqueña que cuenta con la certificación del Distintivo M del Programa de Calidad Moderniza en México. Además, está acreditada por la Secretaría de Turismo Federal y el Consejo de Promoción Turística de México como una empresa orientada al mercado Lésbico, Gay, Bisexual, Transgénero, Travesti, Transexual, Intersexual, Queer y más (LGBTTTIQ+). También ha obtenido la Certificación Oaxaca Destination Wedding Specialist, que la acredita como una empresa especializada en la industria de bodas. Asimismo, es miembro de la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo A.C.

**Figura 1.3. Certificaciones que posee la Agencia de Viajes**



Fuente: Chimalli Travel. Certificaciones. Recuperado 27 de mayo en:  
<https://chimalli.travel/oaxaca/home.php>

## 2.2. Servicios ofertados por la empresa

Chimalli Travel Group es una empresa especializada en la provisión de servicios turísticos en el estado de Oaxaca, con el objetivo de promover el patrimonio cultural y natural de la región. Su enfoque abarca tanto el turismo receptivo como el emisor. Para los turistas que desean explorar Oaxaca, la empresa ha creado paquetes turísticos llamados "Colores de Oaxaca", que ofrecen recorridos por diferentes lugares del estado, destacando su riqueza cultural, tradiciones y paisajes naturales. Estos paquetes se detallan en la tabla 1.2. titulada "Tours en Oaxaca".

**Tabla 1.2. Tours en Oaxaca**



**Tour Cuevas y tradiciones**, descubrirán a lo largo del día la historia y algunas tradiciones oaxaqueñas visitando cuevas prehistóricas en una caminata de bellos paisajes. Además, visitarán un taller de telar para conocer el proceso de teñido con grana cochinilla, y también conocerán un palenque de mezcal para aprender de la cultura de esta ancestral bebida y su degustación.



**Tour "Tesoros Dominicanos"**, Es un recorrido por la arquitectura virreinal, observando parroquias, templos y exconventos dominicos, construidos en forma escalonada a lo largo del CaminoReal.

## MIÉRCOLES - COLOR NARANJA



**Tour “Monte Albán y Día de Mercado en Etlá”**, en este paseo se cargan de energía de la ciudad más grande de los Zapotecos, Monte Albán, situada estratégicamente en una montaña en el centro de los valles centrales; además de participar en un taller de barro para conocer la magia de cada una de sus piezas, y terminar el día visitando el mercado de la villa de Etlá.

## JUEVES - COLOR VERDE



**Tour “Pueblos y Mezcales”**, Se comienza el paseo con la visita a una típica casa Oaxaqueña de una familia de artesanos y mezcaleros que hablan sobre los procesos de elaboración de cada uno de ellos.

## VIERNES- COLOR AÑIL



**Tour “Manos con Magia”**, es un recorrido por la magia y color que plasma cada artesano en sus creaciones, legado transmitido de generación en generación, se visita Ocotlán de Morelos, San Martín Tilcajete y Santo Tomás Jalietza.

## SÁBADO- COLOR PÚRPURA



**Tour “Capulalpam Pueblo Mágico”** es un día de contacto con la naturaleza y belleza de la Sierra Juárez, a través de miradores, y huertos familiares.

## DOMINGO- COLOR AZUL



**Tour “Pueblos Mancomunados”** visita a majestuosos escenarios naturales, ideales para realizar recorridos a pie, practica el ciclismo de montaña o cabalgata disfrutando de una gran variedad de flora y fauna de los pueblos mancomunados de la Sierra Juárez como Cuajimoloyas o Benito Juárez.

## TODOS LOS DIAS



**Tours de Ciudad**, que se dividen en “**Probaditas Oaxaca**” que es un recorrido por el zócalo de la ciudad y los mercados principales; y “**Saberes del Mezcal**” que consiste en la visita de dos casas mezcaleras y degustación.

*Fuente: Tour operadora Chimalli Travel Group, “Colores de Oaxaca”, <https://chimalli.travel/oaxaca/coloresoaxaca.php> accedido el 15 de marzo de 2023.*

Además de lo mencionado anteriormente, la agencia de viajes también brinda Tours de Temporada, los cuales se llevan a cabo en momentos específicos a lo largo del año en Oaxaca. Por ejemplo, el Tour de Panteones el 31 de octubre, el Tour de Comparsas el 1 de noviembre y el Tour de Día de Muertos los días 31 de octubre y 1 de noviembre.

Por otro lado, los tours mencionados se consideran tradicionales, ya que forman parte de los destinos consolidados en el Estado de Oaxaca. Sin embargo, con la llegada del enfoque disruptivo en el turismo, se ha buscado crear experiencias que brinden un mayor valor cultural al visitante. Como resultado, la agencia ha desarrollado dos nuevos conceptos: Xplora Oaxaca y Mujeres que viajan con ellas. El primero tiene como objetivo que los turistas disfruten de la diversidad cultural y natural a través de los caminos, paisajes y tradiciones de algunas comunidades de Oaxaca, brindándoles una inmersión en su vida cotidiana. El segundo es un programa de 7 experiencias en diferentes regiones del estado de Oaxaca, diseñado exclusivamente para mujeres, con actividades como Manos con magia, Camina conmigo, Misticismo y espiritualidad, Aromas de café, Encuentro natural, Pescando con ellas y Mujeres del Mar.

La Tour Operadora Chimalli Travel Group ha logrado su posicionamiento gracias a la amplia gama de servicios que ofrece. Además de diseñar experiencias grupales, también proporciona servicios de autotransporte y se ha adaptado al creciente interés por los Congresos y Convenciones en el estado de Oaxaca.

Finalmente, la agencia Chimalli Travel Group se destaca por su capacidad para ofrecer una amplia variedad de servicios turísticos, desde los tours tradicionales hasta experiencias más inmersivas y exclusivas. Su enfoque en brindar un valor cultural y destacar la diversidad de Oaxaca ha sido clave para su éxito y posicionamiento en el mercado turístico.

## Capítulo III. Marco Teórico

### 3.1. Conceptualización del turismo y su importancia

La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas (1994) aprobó en 1993 el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT), que define el Turismo como las actividades realizadas por las personas durante sus viajes y estancias en lugares diferentes a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos.

Además, la OMT distingue y aclara tres conceptos importantes dentro del turismo para comprender las diferentes estadísticas mundiales relacionadas con esta actividad. Estos conceptos son el visitante, el turista y el excursionista, y se definen de la siguiente manera:

*“Visitante: una persona que visita un país diferente a su lugar de residencia habitual durante un máximo de un año y cuyo motivo principal para la visita no es ejercer una ocupación remunerada en el país visitado”.*

*“Turistas: visitantes que permanecen al menos 24 horas, pero no más de un año en el país que visitan, y cuyos motivos de viaje pueden ser placer, distracción, vacaciones, deporte, negocios, visita a amigos o familiares, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios o religión.”*

*“Excursionistas: visitantes que permanecen menos de 24 horas en el país que visitan, incluyendo pasajeros de cruceros.”*

A partir de los conceptos mencionados, será posible comprender los datos estadísticos presentados en esta investigación, ya que se basa en el diseño de estrategias para captar un mayor número de ellos y aumentar los ingresos. Por otro lado, el turismo, tanto como fenómeno social como actividad económica, ha sido una realidad durante muchos años. Hasta marzo de 2020, experimentaba una etapa de amplio desarrollo y crecimiento, convirtiéndose en uno de los principales sectores económicos a nivel mundial. Esto ha sido objeto de estudio en diversos destinos geográficos. Sin embargo, durante la pandemia, este crecimiento se vio estancado debido a las restricciones de viaje a lugares distintos al lugar de residencia con fines de ocio, así como la implementación de medidas de distanciamiento social y bioseguridad. Esto provocó un freno en el desarrollo y crecimiento mencionados, e incluso un retroceso.

Desde su concepción, el turismo ha reconocido que es una actividad económica que brinda oportunidades para la modernización socioeconómica y cultural de una región geográfica. El patrimonio juega un papel importante como factor de cohesión social, ya que afecta sensibilidades significativas. En este sentido, los recursos culturales, naturales y patrimoniales forman una red de gran valor y riqueza que debe ser promocionada y comercializada de manera sostenible, con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales en los destinos y garantizar la conservación de los recursos (Orgaz Agüera & Moral Cuadra, 2016).

Es relevante mencionar que la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1993) diferencia y clasifica el turismo considerando diversos aspectos, incluida la motivación del desplazamiento. En el turismo existen diferentes motivos que llevan a una persona a viajar a un lugar diferente a su residencia. Por lo tanto, la OMT define el turismo sostenible como aquel que busca satisfacer las necesidades de los turistas actuales, generando ingresos y bienestar social en el destino, al mismo tiempo que conserva los recursos y asegura la continuidad de las ofertas y actividades a largo plazo (Mazaro & Varzin, 2008).

El turismo desempeña un papel fundamental a nivel mundial, México y específicamente en Oaxaca, debido a su impacto económico, social y cultural. A continuación, se presentan aspectos que definen la importancia del turismo en los tres niveles:

A nivel mundial:

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo representa aproximadamente el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. Esto indica su relevancia como generador de ingresos y desarrollo económico a nivel global. Además, el turismo es uno de los mayores generadores de empleo en el mundo. Según la OMT, en 2019 se estimaba que el turismo empleaba a alrededor de 330 millones de personas a nivel global, lo que representa aproximadamente el 10% del empleo total en el mundo.

En México:

De acuerdo con el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET), el turismo representa aproximadamente el 8.7% del PIB de México. Es una de las principales fuentes de ingresos para el país y desempeña un papel crucial en el desarrollo económico y la

generación de divisas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el turismo empleó a más de 4.3 millones de personas en México en el año 2019. Esta cifra representa alrededor del 7% del empleo total en el país.

En Oaxaca:

Oaxaca es reconocido como uno de los destinos turísticos más importantes de México debido a su riqueza cultural, histórica y natural. Según la Secretaría de Turismo de Oaxaca, el turismo representa aproximadamente el 80% de la economía del estado. La llegada de turistas y la actividad turística impulsan sectores como la hotelería, la gastronomía, el comercio local y las artesanías. Además, el estado cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos, como su centro histórico, sus zonas arqueológicas, sus playas y sus festividades tradicionales. Según datos del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo, en 2019 Oaxaca recibió más de 2.7 millones de turistas nacionales e internacionales, lo que representa un incremento significativo en comparación con años anteriores.

En resumen, el turismo desempeña un papel clave a nivel mundial, en México y en Oaxaca. Contribuye al crecimiento económico, genera empleo y promueve la conservación de la cultura y los recursos naturales. Estos datos respaldan la importancia estratégica del turismo como motor de desarrollo en estas escalas.

### **3.1.1. Productos y Servicios Turísticos**

Para comprender el turismo como actividad económica, es necesario adoptar un enfoque sistémico, aunque aún no existe un consenso sobre su definición. Sin embargo, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2001) define el sistema turístico como *un conjunto de elementos interrelacionados que evolucionan dinámicamente*. Las características de una comunidad local, los recursos humanos, naturales y culturales de un territorio se combinan para formar la base de la actividad turística. Todos estos elementos se conectan y entrelazan en el mercado turístico, dando lugar al desplazamiento de los turistas desde su lugar de residencia habitual hasta el destino elegido en un circuito que se retroalimenta.

A partir de esta premisa, se destacan dos componentes interrelacionados. La demanda turística se refiere al conjunto de turistas que, de forma individual o colectiva, están motivados por una serie de productos o servicios turísticos con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, la oferta turística se define como el conjunto de establecimientos, bienes y servicios residenciales, alimenticios, artísticos, culturales, sociales y otros que son capaces de acoger a una población no residente durante un período determinado en una zona específica.

El factor de intercambio entre la demanda y la oferta es el producto turístico, y siguiendo las recomendaciones de la OMT, se sugiere hacer una distinción entre diferentes tipos de productos:

- Productos característicos del turismo: aquellos que en la mayoría de los países dejarían de existir en cantidad significativa en caso de ausencia de visitantes, o aquellos cuyo nivel de consumo disminuiría considerablemente.
- Productos conexos al turismo: esta categoría incluye aquellos productos que se han identificado como específicos del turismo en un país en particular, pero que no han sido reconocidos a nivel mundial.
- Productos específicos del turismo: es el conjunto de las dos categorías anteriores.

Estas definiciones permiten entender la complejidad y la interdependencia de los elementos involucrados en el turismo como actividad económica (Altimira Vega & Muñoz Vivas, 2007).

De acuerdo con el Manual de Desarrollo de Productos Turísticos, emitido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Comisión Europea de Turismo (CET) en el 2012. El diseño de productos y servicios turísticos desempeña un papel crucial en México debido a la importancia del turismo como sector económico. A continuación, se destacan algunas razones que resaltan la importancia de este aspecto:

- Competitividad: El diseño de productos y servicios turísticos innovadores y atractivos mejora la competitividad de México como destino turístico. En un entorno global altamente competitivo, contar con propuestas únicas y diferenciadoras puede atraer a más turistas y generar un impacto positivo en la economía.

- **Experiencia del turista:** El diseño cuidadoso de productos y servicios turísticos tiene como objetivo principal brindar una experiencia enriquecedora y satisfactoria a los turistas. Esto implica considerar aspectos como la calidad del servicio, la personalización, la autenticidad cultural y la creatividad en la oferta turística. Una experiencia positiva puede generar recomendaciones, aumentar la repetición de visitas y contribuir a la imagen positiva del destino.
- **Diversificación y segmentación:** El diseño de productos y servicios turísticos permite diversificar la oferta y adaptarla a diferentes segmentos de mercado. México tiene una amplia variedad de atractivos naturales, culturales, históricos y gastronómicos, lo que brinda la oportunidad de desarrollar productos turísticos especializados para diferentes tipos de turistas, como ecoturismo, turismo de aventura, turismo cultural, turismo gastronómico, entre otros.
- **Desarrollo regional:** El diseño de productos y servicios turísticos puede impulsar el desarrollo económico y social de diferentes regiones de México. Al enfocarse en las fortalezas y recursos específicos de cada región, se pueden generar oportunidades de empleo y emprendimiento local, fomentar la preservación de la cultura y el medio ambiente, y contribuir a reducir las brechas de desarrollo entre diferentes áreas geográficas.
- **Sostenibilidad:** El diseño de productos y servicios turísticos también implica considerar la sostenibilidad a largo plazo. Esto implica la gestión responsable de los recursos naturales, la conservación del patrimonio cultural, la inclusión de las comunidades locales y el respeto por las tradiciones y la identidad cultural. El enfoque en la sostenibilidad garantiza la preservación de los atractivos turísticos y la creación de beneficios duraderos para las comunidades locales.

En síntesis, el diseño de productos y servicios turísticos en México es esencial para aumentar la competitividad del país como destino, brindar experiencias enriquecedoras a los turistas, diversificar la oferta, impulsar el desarrollo regional y promover la sostenibilidad. Es un elemento clave para aprovechar el potencial turístico del país y generar beneficios económicos, sociales y culturales a largo plazo.

### **3.1.2. Empresas Turísticas y su clasificación**

Una empresa turística es una organización económica con propósitos comerciales que se distingue por la producción de servicios o bienes intangibles. La empresa es una unidad económica encargada de generar riqueza al aumentar la utilización de bienes y servicios a través de un proceso de producción que involucra diversos factores productivos, bajo la dirección del empresario. El término "turística" se refiere al consumidor al que se dirige, es decir, personas que viajan por motivos de ocio o cultura.

Las empresas turísticas son sociedades u organizaciones estructuradas en diversas ramas del comercio, cuyo objetivo es comercializar servicios que satisfagan las necesidades de los turistas. Estas empresas ofrecen servicios turísticos en diferentes áreas, como:

- Alojamiento turístico.
- Intermediación entre el usuario y el proveedor del producto.
- Restauración.
- Servicios complementarios relacionados con el turismo.
- Transporte.
- Distribución.

Por ende, una empresa turística es una entidad comercial que se dedica a ofrecer servicios o bienes intangibles para satisfacer las necesidades de los turistas. Su objetivo es generar riqueza a través de la producción y comercialización de servicios turísticos en diversas áreas, como alojamiento, intermediación, restauración, transporte y distribución.

### **3.1.3. Agencias de Viajes**

Según Acerenza (2010), algunos autores afirman que la agencia de viajes más antigua del mundo es Cox & Kings, fundada en 1758. Además, Thomas Cook y Henry Wells comenzaron sus actividades en el mismo campo, Cook en Inglaterra en 1841 y Wells en Estados Unidos. Cook comenzó fletando un tren para transportar a un grupo de personas a un congreso y, aunque no buscaba beneficio personal, pronto se dio cuenta del enorme potencial económico que representaba la organización de viajes, dedicándose un tiempo completo a preparar excursiones a partir de 1845. (Acerenza, 2010)

Acerenza (2010) destaca las aportaciones de Thomas Cook al turismo, que incluyen:

- La creación del primer itinerario descriptivo de un viaje preparado de forma profesional.
- La realización de un tour con guías de turismo en 1846.
- La introducción del tour individual incluido, que consiste en un servicio de asesoría personalizada.
- La realización de la primera vuelta al mundo en viaje turístico.
- El desarrollo del concepto corporativo dentro del negocio turístico.

A partir de ese primer momento, las agencias de viajes han sido importantes por varias razones:

- Las agencias de viajes son empresas del canal de distribución que facilitan las actividades de oferta de los proveedores de servicios turísticos hacia sus clientes, ya sean consumidores o empresas.
- Una de las ventajas de utilizar una agencia de viajes es que no se necesita planificar la ruta ni dedicar tiempo a la organización del viaje, ya que la agencia se encarga de todos los detalles.
- Las agencias de viajes tienen la función de informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes, así como ayudar en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.
- Las agencias de viajes también pueden hacer publicidad para promocionar sus servicios y destinos turísticos.
- Los viajes también aportan un gran conocimiento de la cultura de los lugares que se visitan, de su historia, costumbres y tradiciones.
- Las agencias de viajes contribuyen al desarrollo turístico de las comunidades mediante capacitaciones, elaboración de proyectos de desarrollo y la promoción del turismo

Por consiguiente, las agencias de viajes son importantes porque facilitan la planificación y organización de los viajes, ofrecen información y orientación a los viajeros, promueven el desarrollo turístico y cultural, y ofrecen facilidades de pago a los clientes.

### 3.1.3.1. Clasificación de las agencias de viajes

Las agencias de viajes brindan servicios de orientación o asesoría gratuita al cliente con el objetivo de informarle al cliente, la variedad de ofertas que puede llegar a disponer la agencia en cuanto proveedores, destinos, servicios y viajes, y para poder conseguirlo estas empresas deben contar con:

- Sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR).
- Conexiones vía internet para atender a sus clientes y proveedores de servicios turísticos.
- Mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.
- Base de datos propia de los clientes y la información viable para ellos.

Existen diversos criterios para clasificar las agencias de viajes:

1. De acuerdo con la naturaleza de sus ventas:

- Agencias mayoristas: organizan toda clase de servicios turísticos para su ofrecimiento a la agencia minorista, no pudiendo ofrecerlos directamente al consumidor, sino mediante las minoristas.
- Agencias minoristas: ofrecen al consumidor el producto organizado por una agencia mayorista.
- Agencias mayoristas-minoristas: combinan la posibilidad de ambas actividades.
- Agencias de viajes de publicidad: se orientan de acuerdo con el área donde operan: a) si la agencia está ubicada en un lugar turístico, su publicidad se dirige hacia la información y venta de los servicios de interés para el viajero en ese punto, tipos de excursiones, eventos locales, alquiler de autos, facilidades cambio de moneda y b) si la agencia está situada en un lugar que genera turismo hacia otro distinto, su publicidad está encaminada a la venta de tours y servicios a clientes potenciales. Las agencias minorista y mayorista pueden hacer uso de ambos tipos.

2. De acuerdo con la actividad que realizan:

- Agencias emisoras: se localizan dónde está la gente que tiene intención de viajar.
- Agencias receptoras: están ubicadas donde llega el turismo de masas.
- Agencia emisora-receptiva: realizan simultáneamente las dos actividades.
- Según el tráfico de viajeros:
  - Emisoras (outgoing): envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentran.
  - Receptoras (incoming): atienden o atraen turistas de otras áreas geográficas al lugar donde se localizan.
  - Emisoras-receptoras: organizan el tráfico en ambos sentidos, más de la tercera parte de las agencias están en esta clasificación.

4. De acuerdo con el producto o mercado que manejan:

- Producto: viajes de trabajo, investigación, vacacional, todo incluido, tránsito, sencillo, familiarización (para difusión de servicios turísticos), incentivo.
- Mercado: estudiantes, deportistas, familias, personas que viajan solos, tercera edad, recién casados.

Finalmente, las agencias de viajes son una parte importante del sector turístico, se ha convertido en motor de la economía del país. Las mismas, se pueden clasificar de diferentes maneras, según su función, tamaño y operación. Es importante destacar que el sector turístico ha sido afectado significativamente por la pandemia COVID-19, pero ha mostrado su resiliencia al mantener su recuperación y regresar paulatinamente a la dinámica estacional que le caracteriza.

### **3.2. Reactivación económica**

De acuerdo con Moreno et. al (2021) *la reactivación económica se define como el proceso a seguir por parte de empresas, sectores económicos o incluso países, que buscan mejorar su economía, la cual ha caído en una profunda crisis que los está afectando de forma directa.*

Es entonces la reactivación económica ese conjunto de medidas y acciones tomadas para estimular y revitalizar la economía que se ha experimentado en una recesión, estancamiento o crisis. Dichas medidas buscan impulsar el crecimiento económico, aumentar la inversión, generar empleo y mejorar las condiciones económicas en general. Esta, puede ser llevada a cabo por gobiernos, instituciones internacionales, empresas privadas y otros actores relevantes en la economía. Otros autores establecen que las estrategias comunes en la reactivación económica deben incluir:

- Estímulos fiscales tales como reducción de impuestos, aumento del gasto público, la implementación de programas de incentivos aquello que pueda estimular la demanda y fomentar la inversión,
- Políticas monetarias como: reducción de tasas de interés o aumento de la oferta monetaria, facilidad al acceso crediticio, estimular la inversión y el consumo,
- Infraestructura y proyectos de inversión, por ejemplo, la inversión en infraestructura como la construcción de carreteras, puentes, aeropuertos y otros proyectos de desarrollo, para crear empleos y estimular la economía,
- Estímulo al sector empresarial: aquí se pueden implementar políticas de apoyo a las empresas, como incentivos fiscales, líneas de crédito preferenciales, programas de capacitación y asistencia técnica.

Es por ello, que se considera de gran importancia buscar medidas y políticas que se enfoquen en la reactivación económico, que a su vez generen oportunidades de crecimiento y progreso (Huilca & baño, 2021).

### **3.3. Administración Estratégica**

Para entender el concepto de Administración Estratégica, es necesario establecer que la administración, según Hernández Mendoza et all. (2015), “*es la actividad humana responsable de la actuación y de las decisiones de una organización*”. Dicha actividad suele ser esencialmente de la dirección general y promovida a través de procesos como: la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la negociación, y principalmente la toma de decisiones.

Por lo que, la Administración Estratégica (AE) según algunos autores se preocupa de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que posee una organización, de manera que con ellas pueda hacer frente con éxito a las dificultades que se pudieran presentar en el entorno, dado los nuevos escenarios que puedan enfrentar las organizaciones.

Los alcances en los procesos antes mencionados pueden ser comprendidos desde un aspecto operativo, que se realiza en el quehacer diario de la empresa, o bien llegar a actuar con visión para el futuro o estrategia; Hernández Mendoza (2015) retoma las diferencias que existen en la administración operativa tradicional y la administración estratégica resaltando de esta última las siguientes características:

- La AE no sólo considera las variables controlables, sino que tiene la capacidad de responder a aquellas variables que no se pueden controlar, es decir, aquellas que vienen del exterior de la organización,
- Toma en cuenta aspectos sociales, económicos, así como todos los elementos identificables de su entorno,
- Se redefine debido a que el mercado y las operaciones son cambiantes,
- Busca un posicionamiento en sus productos o servicios, que son transitorios y cambiantes,
- Está al pendiente de lo que puede afectar el manejo de las organizaciones para poder tomarlas como oportunidades o prevenir las amenazas y,
- Toma en cuenta que los cambios pueden ocurrir de manera discontinua.

Entonces, la Administración Estratégica se ocupa de la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes pueden llevar a cabo para lograr un mejor desempeño y una ventaja competitiva para la organización, es conocida también como una fuerte herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, la cual permite a las empresas mejorar la eficacia y calidad.

De acuerdo con Hernández Mendoza, Flandes Díaz, & Rodas Arroyo (2015) se puede considerar la AE como:

1. Una visión sustentable, ya que ocupa los recursos limitados de una empresa previendo las necesidades futuras de las generaciones nuevas.
2. Un conjunto de acciones para obtener y mantener ventajas competitivas en los mercados locales y globales.
3. Un análisis constante sobre el medio ambiente externo organizacional, a fin de estar al día con respecto a los cambios que pudieran presentarse en la sociedad y aprovechar las oportunidades de desarrollo.

Aunque la Administración Estratégica suele confundirse con el término planeación estratégica, la primera se refiere a *la formulación, implementación y evaluación de estrategias*, es decir, se ocupa de todos los pasos del proceso administrativo, mientras que la segunda, *solo se refiere a la formulación de estrategias*.

Fred R. David (2013) establece que el proceso de la Administración Estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, las cuales son descritas a continuación:

**Tabla 1.3. Proceso de la Administración Estratégica.**

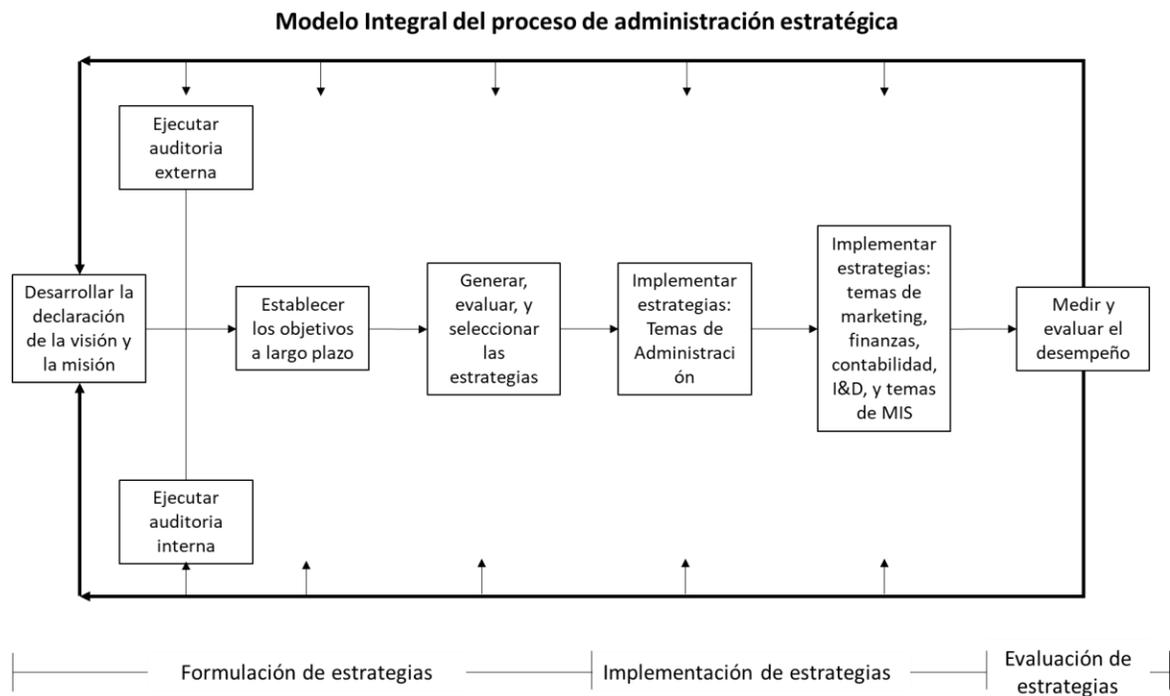
Formulación de Estrategias	Implementación de Estrategias	Evaluación de Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica desarrollar una visión y misión,</li> <li>• Identificar oportunidades y amenazas externas a la empresa,</li> <li>• Determinar las fortalezas y debilidades internas,</li> <li>• Establecer objetivos a largo plazo,</li> <li>• Generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir,</li> <li>• De las estrategias dependerán las ventajas competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere que la empresa establezca objetivos anuales,</li> <li>• Crear políticas,</li> <li>• Motivar a los empleados,</li> <li>• Asignar recursos para que las estrategias puedan ejecutarse,</li> <li>• Desarrollar una cultura que apoye las estrategias,</li> <li>• Crear una estructura organizacional efectiva,</li> <li>• Redirigir los esfuerzos de marketing,</li> <li>• Preparar presupuestos,</li> <li>• Desarrollar y utilizar sistemas de información y,</li> <li>• Vincular la remuneración al desempeño organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación estratégica consta de tres actividades fundamentales:</li> <li>• Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan estrategias actuales,</li> <li>• Medir el desempeño y,</li> <li>• Aplicar acciones correctivas.</li> </ul>

Fuente: Fred R. David (2013), *Administración Estratégica*.

La Administración Estratégica se puede estudiar y aplicar a través del modelo que propone Fred R. David, que constituye un método claro y práctico para formular, implementar y

evaluar las estrategias, las cuales pueden responder preguntas base como: ¿En dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos ahí?, por lo que el autor propone el modelo integral del proceso de administración estratégica como se observa en la figura 1.4

**Figura 1.4. Modelo Integral del Proceso Administración Estratégica**



*Fuente: Fred R. David, "How companies Define Their Mission". Long Range Planning 22, (junio de 1988);*

Gordon Greenley (1986) citado en (David, 2013) afirmó que la Administración Estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Concede que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.

6. Logra una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Gestiona que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
10. Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento innovador.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
14. Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.

El autor Fred R. David menciona que, en la actualidad, *“el proceso es la contribución más importante de la Administración Estratégica, ya que, a través de él, los gerentes se apropian de las estrategias. Los beneficios se clasifican en dos tipos, los financieros y los no financieros”*.

Para los beneficios financieros, algunas investigaciones indican que *“las organizaciones que utilizan los conceptos de la AE son más rentables y exitosas; muestran mejoría en áreas como ventas, rentabilidad y productividad, exhiben un desempeño financiero a largo plazo”*.

Por su parte, los beneficios no financieros en la AE ofrecen otros tangibles, como *“una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menos resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas; se mejoran las capacidades organizaciones de prevención de problemas, ya que fomentan la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales”*.

El proceso de Administración Estratégica sienta las bases que gerentes y empleado identifiquen y racionalicen la necesidad de un cambio; les ayuda a ver el cambio de una oportunidad y no como una amenaza.

### 3.4. Análisis Estratégico.

Durante las últimas décadas del siglo pasado, se produjo un cambio significativo en el entorno empresarial, pasando de un contexto relativamente estable y predecible a uno caracterizado por la complejidad y los altos niveles de incertidumbre. Por lo tanto, en la actualidad, *los empresarios deben considerar tanto los factores externos que los rodean como sus propias capacidades internas al enfrentar su futuro. En este sentido, el estudio del entorno adquiere una gran importancia* (Vázquez, O.C., 2017).

La toma de decisiones es la actividad más destacada que se lleva a cabo en una empresa. Siguiendo el esquema de Forrester, *las fases de toda decisión son: información, decisión y acción*. La primera fase destaca la necesidad de contar con la máxima información que permita tomar decisiones adecuadas. Por lo tanto, varios autores señalan que *en la actualidad las empresas deben anticipar oportunidades de negocio en función de la identificación de sus capacidades, buscando superar a sus competidores y fomentar la creatividad y la participación de sus miembros* (Vázquez, O.C., 2017).

Además, la empresa necesita comprender las condiciones del entorno y armonizarlas con su funcionamiento interno, lo que le permitirá adaptarse a los cambios que puedan surgir. Se menciona que una “empresa excelente” es aquella que puede anticiparse al futuro y no solo se adapta a los cambios, aunque se destaca que en la actualidad la frecuencia de los cambios dificulta la planificación. Por lo tanto, *se plantea como solución dotar a la empresa de un modelo estratégico basado en la misión general y la cohesión interna, respaldado por una cultura empresarial que reemplace una estructura rígida y burocrática* (F. Sáez Vacas, O. G., 2003).

Por otro lado, dentro de las etapas de la “dirección estratégica”, la primera de ellas es el “análisis estratégico”. Para tomar decisiones adecuadas y acertadas, una empresa debe esforzarse para obtener la máxima información disponible. Bueno Campos E. (1991) establece tres aspectos para determinar lo que llama “diagnóstico de la empresa”, lo cual ayuda a comprender la posición competitiva de la empresa, es decir, su situación actual tanto interna como en comparación con la competencia, y la formulación de una estrategia adecuada. Los tres aspectos mencionados son: diagnóstico financiero, diagnóstico de gestión o funcional, y diagnóstico o análisis estratégicos.

Por lo tanto, el análisis estratégico implica comprender el estado de diferentes variables que incentivan la toma de decisiones empresariales. El criterio utilizado para clasificar estas variables es el grado de control que el decisor tiene sobre ellas dentro de la empresa. Con base en esto, surgen dos grupos de variables: las externas, donde el control es limitado, y las internas, donde el grado de control es mayor. El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, se centra en identificar y clasificar las variables que ejercen influencia y sobre las cuales los tomadores de decisiones tienen poco control. Por otro lado, el análisis interno busca identificar, clasificar, explorar influencias y relaciones entre las variables sobre las cuales el decisor tiene un mayor control.

#### **3.4.1. Entorno Externo**

Según Fred R. David (2013), el análisis del entorno externo tiene como objetivo identificar y evaluar las tendencias y eventos que están fuera del control de una empresa. Estos incluyen la creciente competencia extranjera, el desplazamiento de la población hacia otras áreas con mayor actividad industrial, el envejecimiento de la sociedad, el temor de los consumidores a viajar y la volatilidad del mercado de valores. Las auditorías externas revelan las oportunidades clave y las amenazas a las que se enfrenta la empresa, lo que permite a los gerentes formular estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. El propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiarse a la empresa, así como de las amenazas que se deben evitar.

De acuerdo con el mismo autor, *las fuerzas externas se pueden clasificar en 5 categorías: Fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas*. Estas fuerzas afectan el desarrollo de productos, las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, los servicios ofrecidos y las decisiones de adquisición y venta de las empresas. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara.

Por ende, el proceso de llevar a cabo una auditoría externa, la empresa debe recopilar datos relevantes sobre la competencia y la información sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y

tecnológicas. Esto se puede lograr solicitando a los empleados que monitoreen diversas fuentes de información.

### **3.4.2. Entorno interno**

En el entorno interno, se utilizan varios conceptos que es importante aclarar. Por ejemplo, el término “estructura organizativa” según autores como Zerril (1987) lo describe como *un esquema formal que incluye relaciones, comunicaciones, procesos, decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, con el fin de alcanzar los objetivos*. Por otra parte, Kast y Rosenzweig lo definen como *el patrón establecido de relaciones entre componentes o partes de la organización*. Mintzberg lo considera como *el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y luego se coordina*.

Otro concepto relevante es el de “Cultura Organizativa”, definido por Hoffman como *un conjunto coherente de valores, normas y símbolos que se desarrolla a lo largo de la historia de una empresa como respuesta a sus exigencias y las necesidades de sus empleados*. Esta cultura se transmite a los nuevos integrantes de la empresa mediante rasgos culturales de forma dominante consciente o inconsciente, y se crea a partir de ideas y comportamientos de las personas que trabajan en ella.

El entorno interno de la empresa considera componentes como: *una filosofía basada en principios y valores compartidos, el papel de líderes y símbolos que personifican los valores y de modelos de conducta de la empresa, rituales que refuerzan los valores y permiten reconocer públicamente a las empresas destacadas, flujos de comunidades interna que transmiten los valores de la organización y la adhesión de las personas*.

El proceso de una auditoría interna es similar al de una auditoría externa. Para identificar las fortalezas y debilidades, es necesario que participen representantes de diferentes niveles de la empresa. La auditoría interna implica y asimila la información sobre las operaciones de las gerencias, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, así como los sistemas de administración de información de la empresa. La administración estratégica requiere una interacción significativa y una coordinación efectiva entre las diferentes áreas de la empresa.

### 3.5. Formulación de Estrategias

En el campo de la administración, el concepto de estrategia ha sido estudiado y abordado por diversos autores. Cada uno de ellos ha aportado su perspectiva y definición sobre lo que implica este aspecto importante para el éxito de las empresas. En este sentido, autores como Chandler, Drucker y Ansoff han dejado sus contribuciones en la comprensión y aplicación de la estrategia empresarial.

Chandler (2003) ha definido la estrategia como *la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, así como las acciones necesarias y la proyección de recursos para alcanzar dichas metas*. Es importante destacar que Chandler hace énfasis en el enfoque a largo plazo, ya que la obtención de recursos y la implementación de actividades estratégicas requieren tiempo y planificación adecuada.

Drucker (2007), considerado uno de los grandes pensadores de la administración moderna, plantea que la esencia de la estrategia radica en responder a dos preguntas fundamentales: ¿Qué es nuestro negocio actualmente? y ¿Qué debería ser? Estas interrogantes permiten a las organizaciones conocer hacia dónde se dirigen sus objetivos y políticas empresariales, brindando una guía clara para la toma de decisiones estratégicas.

Por su parte, Ansoff (1965) define la estrategia como *el vínculo entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, de manera que se define la naturaleza esencial de los negocios actuales y los futuros de la empresa*. Para Ansoff, la estrategia implica una visión integral que comprende tanto las características internas de la organización como su adaptación al entorno competitivo.

En resumen, la estrategia empresarial se refiere a la determinación de acciones específicas que permiten al estratega o director de la organización alcanzar los objetivos planificados y llevar a la empresa hacia su visión deseada. Es un proceso que requiere considerar el entorno interno y externo, así como las influencias presentadas en el análisis estratégico. Las definiciones de Chandler, Drucker y Ansoff proporcionaron enfoques complementarios que destacan la importancia de establecer metas a largo plazo, comprender el negocio actual y futuro, y establecer vínculos efectivos entre las actividades de la organización y su entorno.

En conclusión, la Formulación de Estrategias se convierte en una herramienta crucial para las empresas, ya que les permite adaptarse y enfrentar los desafíos y oportunidades que surgen en su entorno, asegurando así su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

### 3.5.1. Tipos de Estrategias

A continuación, se muestran tres grandes grupos de estrategias: las estrategias competitivas, con base en la industria y las de desarrollo. Todas ellas, menciona Porter (1982), tratan de “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las 5 fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

**Tabla 1.4. Tipos de Estrategia.**

Tipo de Estrategia	Estrategias	
Estrategias Competitivas	Estrategias de liderazgo de costes	Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costes, es decir, conseguir unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Para obtener un liderazgo en costes es preciso producir un alto volumen de productos, para ello existen una serie de factores que posibilitan a la empresa a alcanzarlo, entre ellos destacan: <i>economías de escala, el efecto experiencia, tecnología productiva, rediseño de productos, acceso a las materias primas, localización, relaciones con clientes o proveedores.</i>
	Estrategia de la diferenciación	Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc., haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.
	Estrategia de enfoque o nicho	Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en esta estrategia, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o

		nicho en el que compite.
Estrategias con base en la industria	Estrategias para industrias nuevas o emergentes.	Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovación tecnológica por cambios en los costes relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo o problema o servicio. La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas de juego, aunque es importante establecerlas, para que la empresa sea capaz de enfrentarse y prosperar. Existen algunos factores estructurales que parecen caracterizar a sectores en esta etapa de desarrollo, son: <i>incertidumbre estratégica, Costes iniciales elevados, incertidumbre tecnológica, compradores de primera vez, horizonte de tiempo corto, empresas embrionarias y segregadas, y subsidio.</i>
	Estrategias para industrias maduras	Como parte de su proceso evolutivo, muchas industrias pasan de periodos de crecimiento rápido a un crecimiento más lento que comúnmente se llama madurez de la industria. La madurez no se presenta en un punto fijo del desarrollo de la misma, la transición a la madurez es un periodo durante el cual suelen registrarse cambios fundamentales en el ambiente competitivo de las empresas, que requieren respuestas estratégicas difíciles.
	Estrategias para industrias en declive	Las empresas en declive son aquellas que están sufriendo una reducción absoluta en ventas unitarias durante un largo periodo de tiempo, por lo tanto, deben crearse estrategias para el final del juego. Existen dos grandes causas que motivan el que una empresa se halle en esta situación: <i>Barreras de salida, y condiciones de la demanda.</i>
	Estrategias para sectores industriales fragmentados	Un sector fragmentado se produce cuando en el entorno estructural compiten muchas empresas, por lo que ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y no pueden ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial. Los sectores industriales se fragmentan por una amplia variedad de razones entre las que destacan: <i>Barreras generales de ingreso bajas, ausencia de economías de escala o de curva de experiencia, costos de inventario elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas, costes de transporte elevados, no hay</i>

		<i>ventajas de tamaño al tratar con compradores o proveedores, anti economías de escala en algún aspecto de importancia, diversas necesidades del mercado, alta diferenciación del producto en particular si se basa en la imagen, barreras de salida. Reglamentos locales, prohibición gubernamental de concentración, novedad.</i>
Estrategias de desarrollo	Estrategias de diversificación	La diversificación supone agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes en una empresa. Son empresas con actividades múltiples, relacionadas o no relacionadas entre sí. La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas. Existen dos formas de crecimiento: la expansión y la diversificación. La expansión resulta de incrementar la participación de la empresa en el mercado actual, de los productos actuales de la empresa. La diversificación supone un crecimiento gracias a la introducción de un nuevo producto en un nuevo mercado.
	Estrategias de internacionalización	Existen dos estrategias básicas a aplicar en la internacionalización: la global, y la multidoméstica. La global considera a todas las industrias en las que compite como una única industria, es decir, integrando las actividades de la cadena de valor sobre una base mundial. Esto puede lograr una ventaja competitiva en relación con una empresa que compita de forma independiente en las distintas industrias domésticas. La multidoméstica supone que la competencia de un país es esencialmente independiente de la competencia en otros países. Se trata de una industria internacional compuesta por un conjunto de industrias nacionales o domésticas, en las que la empresa puede competir de forma autónoma – país a país, en relación con los otros países.

*Fuente: Tipos de estrategias David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica.*

### 3.6. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso de gestión que permite establecer cuáles son las metas y objetivos de una organización y que es lo que se tiene que hacer para alcanzarlos, estableciendo acciones concretas. Es una herramienta clave para la toma de decisiones

y la asignación de recursos, ya que permite establecer un marco real para que tanto los líderes como los integrantes de la empresa comprendan y evalúen la situación de la organización; es importante porque permite establecer una dirección clara para la organización.

La planeación estratégica de acuerdo con el autor Thompson, A y Strickland, A.J. (2004) presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa estableciendo métodos de trabajo para la utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mencionado que no es capaz de eliminarlos.
- Prepara la empresa a reaccionar frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad hacia el futuro teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al entorno que la rodea.
- Establece un sistema racional de toma de decisiones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Con base en lo mencionado, primeramente, la planeación puede ser vista como un proceso que busca establecer un conjunto coherente de objetivos y establecer sus prioridades. Posteriormente, implica determinar los medios adecuados para lograr dichos objetivos, asegurando así la ejecución efectiva de diferentes medios para alcanzar estos objetivos establecidos. Fue a través de un enfoque metodológico que surgió el término “estrategia” en el ámbito de la planeación.

El origen militar de la planeación se adaptó al contexto organizacional para establecer objetivos, realizar pronósticos y abordar la brecha entre el estado actual y el estado deseado mediante líneas de acción o alternativas estratégicas. La Administración Estratégica desempeña un papel clave al formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

La formulación de estrategias implica, en primer lugar, definir la misión de la organización, así como identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el entorno externo, factores que la organización no puede controlar. A partir de esto, consolidarán objetivos a largo plazo y se identificarán las líneas generales de acción en el área operacional de la organización para optimizar los recursos disponibles. La formulación de diferentes estrategias es una de las funciones clave de los directivos.

### **3.6.1. Análisis FODA**

En el ámbito empresarial, contar con una visión clara de los factores internos y externos que afectan a una organización es esencial para desarrollar estrategias afectivas. Una herramienta ampliamente utilizada para este propósito es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Dentro de las ventajas y desventajas de este modelo estratégico se encuentran:

#### **1. Ventajas:**

- Proporciona visión integral: El análisis FODA permite evaluar tanto los factores internos como los externos brindando una visión holística de la situación de la organización.
- Identificación de ventajas competitivas: Al analizar las fortalezas internas el análisis FODA ayuda a identificar los recursos, habilidades y ventajas competitivas clave de la organización.
- Enfoque en la planificación estratégica: El análisis FODA facilita la identificación de áreas de mejora y oportunidades para el desarrollo de estrategias efectivas.
- Adaptable a contextos: Puede ser aplicado a nivel organizacional, de productos y servicios, y también en otros ámbitos como proyectos o equipos de trabajo.

#### **1. Desventajas:**

- Simplificación excesiva: El análisis FODA puede llevar a una simplificación excesiva de los factores y a una falta de profundidad en el análisis de cada elemento.
- Cambios en el entorno: El entorno empresarial puede cambiar rápidamente, lo que significa que los resultados pueden volverse obsoletos rápidamente sino se actualizan con regularidad.

- Interpretación subjetiva: La interpretación de los factores pueden variar entre diferentes personas, lo que puede afectar la precisión de los resultados.

Para llevar a cabo un análisis FODA se siguen los siguientes pasos:

- Identificación de fortalezas y debilidades internas: se evalúan los recursos, capacidades, procesos internos y ventajas competitivas de la organización.
- Identificación de oportunidades y amenazas externas: se analiza el entorno empresarial, incluyendo factores económicos, sociales, tecnológicos y competitivos.
- Análisis cruzado: se cruzan las fortalezas con las oportunidades para identificar estrategias de aprovechamiento, así como las debilidades con las amenazas para determinar estrategias de mitigación.
- Formulación de estrategias: a partir de los resultados del análisis FODA, se generan estrategias que aprovechan las fortalezas y oportunidades, y abordan las debilidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta valiosa en el proceso de planificación estratégica, ya que permite evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización, aunque presenta ventajas como su enfoque integral y la identificación de ventajas competitivas, también tiene desventajas como la simplificación excesiva. Sin embargo, cuando se realiza correctamente, este análisis puede proporcionar información clave para desarrollar estrategias efectivas y mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

Las estrategias que se derivan del análisis FODA se construyen a partir de la intersección de los factores internos y externos identificados en el proceso. Cada una de estas estrategias busca aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como abordar las debilidades y amenazas, con el objetivo de alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización. A continuación, se explicará detalladamente cómo funcionan y cómo se construyen algunas de las estrategias más comunes:

1. Estrategias ofensivas: se basan en aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas para buscar una ventaja competitiva, considerando los siguientes pasos:
  - Identificación de las fortalezas clave: Se analizan las fortalezas internas que pueden ofrecer una ventaja competitiva, como recursos, habilidades, tecnología o relaciones con los clientes.
  - Identificación de las oportunidades externas: Se evalúa el entorno empresarial en busca de oportunidades que puedan ser aprovechadas por la organización.
  - Cruzamiento de fortalezas y oportunidades: Se buscan combinaciones estratégicas entre las fortalezas internas y las oportunidades externas para desarrollar acciones específicas.
  - Formulación de estrategias ofensivas: Se definen las acciones y tácticas que permitan aprovechar las fortalezas y aprovechar las oportunidades identificadas.
2. Estrategias defensivas: se centran en proteger y mejorar las fortalezas internas frente a las amenazas externas, su construcción implica:
  - Identificación de las fortalezas internas: Se analizan las fortalezas clave de la organización que pueden ser protegidas y mejoradas.
  - Identificación de las amenazas externas: Se evalúa el entorno empresarial en busca de amenazas que puedan afectar las fortalezas identificadas.
  - Cruzamiento de fortalezas y amenazas: Se busca establecer estrategias que permitan mitigar las amenazas y proteger las fortalezas identificadas.
  - Formulación de estrategias defensivas: Se definen acciones y tácticas específicas para proteger y mejorar las fortalezas en el contexto de las amenazas externas.
3. Estrategias de supervivencia: se enfocan en superar las debilidades internas y mitigar las amenazas externas para mantener la estabilidad de la organización. Su construcción involucra:
  - Identificación de las debilidades internas: Se analizan las áreas de la organización que presentan debilidades o deficiencias.

- Identificación de las amenazas externas: Se evalúa el entorno empresarial en busca de amenazas que puedan agravar las debilidades identificadas.
- Cruzamiento de debilidades y amenazas: Se busca establecer estrategias que permitan superar las debilidades y mitigar las amenazas identificadas.
- Formulación de estrategias de supervivencia: Se definen acciones y tácticas específicas para abordar las debilidades y mitigar las amenazas, con el objetivo de mantener la estabilidad y continuidad de la organización.

### 3.7. Dirección Estratégica

#### 3.7.1. La misión y la visión de la empresa.

El autor Fred R. David (2013) menciona que Peter Drucker considerado el padre de la administración moderna (1970) afirma que formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es equivalente a cuestionarse ¿Cuál es nuestra misión?, la *misión* es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización. Una declaración de misión es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva (David, 2013).

##### 3.7.1.1. Componentes de la declaración de misión.

De acuerdo con Fred R. David (2013) la declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido formato y especificidad, plantea que casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes como se muestra a continuación:

- **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- **Mercados.** En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
- **Tecnología.** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía.** ¿cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades

éticas básicas de la empresa?

- **Autoconcepto.** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- **Preocupación por la imagen pública.** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

### 3.7.2.2. Componentes de la declaración de visión.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, implicando un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiarse de aquello que es susceptible de ser modificado (D'alessio Ipinza, 2008).

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización.

En resumen, se establece la importancia del turismo por su capacidad de desarrollo y crecimiento económico en las zonas donde se lleva a cabo, dentro de ella existen diferentes actividades y servicios que pueden ser ofertados por diferentes empresas, tales como las agencias de viajes que de acuerdo con su clasificación pueden ser mayoristas o minoristas enfocadas al turista emisor o receptor. Las agencias de viajes por su número de trabajadores son consideradas como como una MIPyMES, que

resultaron ser las mas afectadas a causa de la pandemia COVID-19, por la falta de administración estratégica que les permitiera ser capaces de responder antes una situación de emergencia, provocando el cierre parcial y total de las operaciones de las empresas.

La administración estratégica permite a partir del análisis del entorno (externo e interno) poder identificar en sus diferentes niveles (Internacional, nacional y local) identificar de manera clara la información necesaria para la toma de decisiones, traducidas en estrategias y acciones de corto, mediano y largo plazo que permita la reactivación económica de la empresa para su reposicionamiento en el mercado y aumente sus ingresos por venta de sus productos y servicios.

## Capítulo IV. Marco Metodológico.

#### 4.1. Metodología General

En la investigación que se llevó a cabo, se examinaron los aspectos específicos del fenómeno presente con el objetivo de comprender el objeto de estudio y ampliar considerablemente el tema investigado (Sampieri, 2010). La Investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. En este estudio se analizaron los datos para proponer una planeación estratégica.

Para abordar la investigación se utilizaron enfoques y métodos como:

- **Enfoque cualitativo y de estudio de caso:** La investigación cualitativa permite explorar las percepciones, experiencias y comportamientos de los actores involucrados en la reactivación económica de Chimalli Travel Group. Un enfoque de estudio de caso proporcionará un análisis en profundidad de la situación particular de la empresa y su contexto. Esto implica recopilar datos cualitativos a través de entrevistas, análisis de documentos y observación directa.
- **Método deductivo, de lo general a lo particular:** El método deductivo implica comenzar con teorías o principios generales y luego aplicarlos a casos específicos. En este caso, comenzar con teorías y conceptos sobre la planificación estratégica y la reactivación económica en el contexto de la pandemia COVID-19, y luego aplicarlos al estudio de caso de Chimalli Travel Group.
- **Enfoque Descriptivo:** La metodología descriptiva implica proporcionar una descripción detallada de la empresa, incluyendo su estructura, características, recursos y capacidades. También se describe el entorno interno y externo de la empresa, lo que ayudará a comprender los factores que han influido en su situación actual y en la necesidad de un plan estratégico de reactivación económica, a través de la revisión documental.

En resumen, se emplearán diferentes enfoques y métodos en la investigación, como el cualitativo, el estudio de caso, el inductivo, y el descriptivo. Cada uno de estos enfoques y métodos brinda un marco teórico y una estructura metodológica para abordar el fenómeno de estudio y lograr los objetivos de investigación establecidos.

## **4.2. Diseño de la investigación**

Para la presente investigación, por su naturaleza se consideró la investigación documental, la cual consiste en el análisis de la información escrita sobre un tema, tiene el propósito de establecer la relación, diferencia, etapa, posición o estado actual de conocimiento con el tema de estudio (Bernal, 2010).

Para la Fase 1 de la investigación se realizó una investigación constituida por los datos históricos de la empresa, que permitirá establecer el problema de investigación y un marco referencial de la empresa.

En la fase 2, se llevó a cabo un análisis documental tales como tesis, publicaciones y artículos emitidos por fuentes de información como la Organización Mundial de Turismo, Organización Mundial de la Salud, UNESCO, páginas web de sitios oficiales como los antes mencionados, así como de instituciones educativas que permitieron definir el marco teórico de la investigación y el cual establece los pasos para llevar a cabo el análisis estratégico o diagnóstico del entorno como lo define Fred R. David en su “Modelo Integral del proceso de administración estratégica” a través de lo que el establece como auditorías internas y externas. Las cuales se enlazan con lo establecido en el “Proceso de elaboración e implementación del Plan Estratégico”.

En la fase 3, se efectuó una investigación a través de entrevistas a la gerencia de la empresa Chimalli Travel Group, así como del equipo que trabaja en la operación de esta; a partir de ello se analizaron los datos que se recolectaron que permitió la construcción del análisis PEST y 5 fuerzas de PORTER, construir la Matriz FODA.

Finalmente, en la fase 4, A partir de la conformación de la Matriz FODA, se priorizan las estrategias y se llevó a cabo la propuesta de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

## **4.3. Instrumentos**

El análisis de teorías se realizó por medio del estudio de distintos tipos de fuentes documentales referentes al tema de investigación, para identificar que contenido era adecuado o conveniente para la investigación los textos se fueron registrando reportes de lectura, que identificaban la información como se aprecia en el anexo 1.

Para la recolección de información sobre el entorno interno de la empresa de estudio se efectuaron entrevistas semiestructuradas a la propietaria y directora general de la Agencia, así como de los encargados de las diferentes áreas que las componen, lo que permitió conocer la operatividad de cada una de ellas, y poder dar cuenta que en algunos casos existía el reproceso de información, entre otros datos, como se puede observar en las preguntas base del anexo 2 y anexo 3.

Para llevar a cabo el análisis del entorno se hizo revisión documental de fuentes confiables como cámaras de comercio, organizaciones, y todos los actores involucrados que son proveedores de información al respecto del tema de investigación. Se identificaron tendencias y aspectos que afectan a la actividad turística en la que se desenvuelve la empresa Chimalli Travel Group y que da paso a la construcción de la Matriz FODA en sus apartados de amenazas y oportunidades. Para el caso del entorno interno de acuerdo con la metodología de Fred R. David se establece hacer un análisis de la Visión Basada en los Recursos (VPR), Integración de Estrategia y Cultura, y un Análisis de las funciones de la empresa, lo que permitirá de manera mas accesible la identificación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

Para el análisis de la Dirección Estratégica se aplicaron listas de verificación para la identificación de características de la actual identidad organizacional, así como la propuesta.

# Capítulo V. Resultados de la investigación

## **5.1. Análisis Estratégico**

### **5.1.1. Análisis del Entorno Externo.**

En la actualidad, es indiscutible la crisis económica global provocada por la pandemia COVID-19, la cual ha revelado las vulnerabilidades y desafíos que enfrentan los gobiernos en diversas áreas como la salud, la gobernabilidad, la corrupción, la administración pública y la seguridad, entre otras.

Sin embargo, no solo los gobiernos han sido expuestos, sino también las empresas que no estaban preparadas para hacer frente a una situación que requiriera la suspensión de actividades, limitándose solo a las esenciales para proteger y mitigar la propagación del virus.

En el mundo empresarial actual, las tendencias y los fenómenos globales marcan el ritmo de la competitividad y la presencia en los mercados. Por lo tanto, las empresas privadas necesitan tomar decisiones estratégicas que les permitan alcanzar los objetivos establecidos y mantener su posición en el mercado.

En 2019, la Organización de Naciones Unidas publicó un informe de políticas que analiza el impacto de la pandemia de COVID-19 en la industria turística a nivel mundial. El informe proporciona datos importantes sobre la relevancia del turismo y compara los efectos adversos que ha experimentado. Por ejemplo, en ese año, antes de la pandemia, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 1,500 millones, lo que representó un aumento del 4% en comparación con el año anterior.

El sector turístico generó exportaciones por un valor de 1,500 millones de dólares y empleó directa e indirectamente a una de cada diez personas. Sin embargo, a mediados de marzo del 2020, el turismo se detuvo por completo, lo que resultó en una disminución del 56% en el número de llegada de turistas internacionales. Para mayo, esta cifra se había reducido en un 98%. Como resultado, se estimó una pérdida de caso 320,000 millones de dólares en exportaciones, más del triple de lo sufrido durante la crisis económica mundial de 2009 (ONU, 2020).

La crisis económica mundial tuvo efectos indirectos significativos en la industria turística, debido a la interconexión del turismo con la oferta de bienes y servicios, y su efecto

multiplicador, lo cual pone en peligro el desarrollo sostenible tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo. El crecimiento del turismo promovía la inversión y la apertura del comercio a mercancías, ya que el sector turístico y sus sectores relacionados requerían una amplia variedad de bienes y servicios, muchos de los cuales las economías pequeñas no podían producir (ONU, 2020).

La conectividad aérea, terrestre y marítima desempeñaba un papel fundamental en el turismo. Antes de la crisis, alrededor del 50% de los 1.500 millones de turistas que cruzaban las fronteras cada año lo hacían por vía aérea, mientras que el 39% lo hacía por transporte terrestre. La industria de la aviación generaba aproximadamente 37 millones de empleos en el sector turístico y contribuía alrededor de 897,000 millones de dólares anuales al PIB mundial.

La pandemia provocó restricciones a la circulación de personas y mercancías a nivel mundial, aislamiento de países y regiones, lo cual ha generado preocupación ya que además de representar una amenaza para la salud pública, también pone en peligro los medios de subsistencia de millones de personas.

La mayoría de las empresas turísticas, alrededor del 80% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) que están altamente expuestas a las consecuencias económicas de las crisis, especialmente en los países en desarrollo y transición, cuyas economías son más frágiles y donde el apoyo gubernamental mediante paquetes de ayuda económica y protección social ha sido insuficiente.

En el caso de México, el investigador Juan Pablo Aguirre Quezada (2020) menciona en su artículo *“Caída del turismo por la COVID-19: Desafío para México y Experiencias Internacionales”* que factores como el temor a situaciones de riesgo en destinos turísticos y la capacidad económica para visitar ciertos lugares en compañía de la familia han inhibido el desarrollo de la actividad turística, tanto para visitantes nacionales como extranjeros. La Asociación de Secretarios de Turismo de México (ASETUR) señala que el PIB turístico mexicano se contrajo a partir de 2020, mostrando una situación alarmante y resaltó la importancia de ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que representan cerca del 90% del sector turístico.

Por otra parte, según la ONU (2020), el turismo ha demostrado una gran capacidad de adaptación, innovación y recuperación frente a la adversidad. Sin embargo, la situación sin precedentes requiere nuevas estrategias y una respuesta sólida en múltiples niveles. Las recientes tendencias en Europa han demostrado que la reapertura de fronteras y actividades turísticas no está exenta de riesgos y a pesar de esto, la crisis brindó la oportunidad al sector de transformarse y volverse más resiliente, inclusivo y sostenible.

Esta transformación implica poner en primer plano el bienestar de las personas en el desarrollo de las actividades del sector turístico, involucrando a gobiernos, sector privado, ciudadanía y comunidad internacional en alianzas sólidas para una mejor planificación y gestión del turismo. Además, se deben establecer sistemas de medición que evalúen los impactos del turismo en la economía, sociedad, medio ambiente, para así ordenar adecuadamente las políticas y operaciones (ONU, 2020).

En este sentido la ONU propone una hoja de ruta o tendencias para lograr un sector turístico más sostenible e inclusivo, que incluye los siguientes puntos destacados como se muestra en la tabla 1.5.

**Tabla 1.5. Hoja de Ruta para un sector turístico más sostenible e inclusivo**

Gestión de la crisis y mitigación de los efectos socioeconómicos en los medios de subsistencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protección de los empleos, los ingresos y las empresas.</li><li>• Fomento de la confianza mediante protocolos de salud y seguridad en todas las operaciones turísticas.</li><li>• Fortalecimiento de la coordinación, las alianzas y la solidaridad para la recuperación socioeconómica.</li></ul>
---	--

<p>Impulso de la competitividad y aumento de la resiliencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoptar nuevos marcos de política.</li><li>• Apoyar el desarrollo de la infraestructura turística y de servicios de calidad.</li><li>• Proporcionar fuentes de ingreso alternativas a las comunidades que dependen del turismo.</li><li>• Invertir en la educación y el desarrollo de aptitudes.</li><li>• Establecer un modelo inclusivo (sector turístico y el resto de la economía)</li><li>• Diversificar los mercados y los productos, evitando la temporalidad.</li><li>• Reforzar la infraestructura de transporte.</li><li>• Mejorar la experiencia de los visitantes.</li><li>• Promover el turismo interno y regional.</li><li>• Combinación inteligente de sectores.</li><li>• Aumentar la competitividad de las MIPyMES.</li><li>• Crear sistemas de alerta temprana del turismo basado en evaluaciones de los riesgos de las empresas y los destinos</li></ul>
--	---

<p>Promoción de la innovación y de la digitalización del ecosistema turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recuperación de los destinos y las empresas turísticas dependerá de su capacidad de aprovecharla tecnología para comprender mejor las necesidades y tendencias de los viajeros y hacer un seguimiento de ellas, crear y comercializar, utilizar plataformas digitales para mejorar la competitividad y las agilidades de las MIPyMES a la hora de llegar a los clientes.</li> <li>• Ofrecer empleos con valor añadido y aplicar protocolos de salud eficaces.</li> </ul>
<p>Promoción de la sostenibilidad y el crecimiento ecológico inclusivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fomento del desarrollo del turismo regional sostenible ofrece beneficios, desde la reducción de la vulnerabilidad a las amenazas económicas de las regiones que dependen del turismo hasta la utilización de los recursos de manera más sostenible, pasando por la creación de empleos verdes y el mejoramiento de la conectividad del transporte.</li> <li>• Fomento a conductas más responsables en los viajeros.</li> </ul>
<p>Fortalecimiento de la coordinación y las alianzas para transformar el turismo y lograr los Objetivos de desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forjar alianzas en todos los niveles, entre autoridades nacionales y locales, dando protagonismo al bienestar de las comunidades receptoras en las políticas turísticas y la gestión del turismo.</li> </ul>

*Fuente: Naciones Unidas (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo.*

En el ámbito global, el turismo internacional se ha visto especialmente afectado, debido a las restricciones y prohibiciones de viajes internacionales. Esto ha llevado a la necesidad de que las empresas turísticas se centren en el turismo nacional y regional, así como en el desarrollo de estrategias y planes de contingencia adaptados a la nueva realidad. Además, también es importante tener en cuenta los retos económicos globales, como las fluctuaciones de los precios del petróleo, la inflación y el cambio de divisas, los cuales pueden afectar la economía global y especialmente el turismo.

En el ámbito local, es importante mencionar que el turismo se ha visto altamente impactado debido a las restricciones sanitarias y las medidas de confinamiento. En este sentido, las empresas turísticas, como Chimalli Travel Group, deben centrar sus esfuerzos en el turismo nacional, y ofrecer servicios y paquetes atractivos que se adapten a las nuevas demandas del mercado en función de las restricciones sanitarias actuales.

La LXIV Legislatura del H. Congreso del Estado de Oaxaca y el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2020) presentan un informe denominado “COVID-19: La letalidad de una pandemia frente a la vulnerabilidad de Oaxaca”, donde hacen una descripción de la pandemia y un análisis de la vulnerabilidad estatal y las consecuencias económicas de la pandemia, mencionan que debido a la contingencia sanitaria se llevó a cabo el paro de la actividad económica, buscando frenar la velocidad de contagio (rasgo característico del virus), lo que provocó uno de los principales efectos en el estado, la pérdida del empleo formal e informal. (Bernabé Morales & Salazar Herrera, 2020).

Oaxaca es uno de los principales dependientes de remesas, uno de sus municipios, Oaxaca de Juárez, ocupa el sexto lugar a nivel nacional en captación de estos ingresos, que en 2018 significó un monto de 319.3 millones de dólares. En las últimas décadas, el turismo se ha consolidado como una de las mejores alternativas para el desarrollo económico y social de Oaxaca, esto como resultado de la gran riqueza natural, étnica y cultural presente. Tan solo en el año 2019, la actividad hotelera registró una derrama económica de alrededor de 18,529 millones de pesos, siendo los lugares más atractivos para los turistas tanto nacionales como internacionales, particularmente la Ciudad de Oaxaca, Huatulco y Puerto Escondido.

En lo que respecta a mano de obra, el sector turístico absorbe entre empleo directo e indirecto alrededor de 159,834 personas, de las cuales 114,167 pertenecen a trabajo indirecto y 45,667 a trabajo directo. En la categoría de empleo directo resaltan las actividades de alimentos y bebidas que emplean 30,783 individuos y se dedican a las actividades en restaurantes, bares, centros nocturnos, cafeterías, fondas, taquerías, pizzerías, refresquerías, entre otras, como se muestra en la tabla 1.6.

**Tabla 1.6. Empleos directos e indirectos en el Sector de Turismo en el Estado de Oaxaca**

DESTINO TURÍSTICO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO DIRECTO			Total de empleos directos	Empleos indirectos	Total de empleos Generados
	Alimentos y Bebidas	Hoteles	Otros Servicios			
Ciudad de Oaxaca	6,836	3,381	662	10,878	27,196	38,075
Bahías de Huatulco	3,916	3,825	454	8,195	20,487	28,682
Puerto Escondido	2,623	1,738	138	4,499	11,247	15,746
Istmo de Tehuantepec	4,099	837	77	5,013	12,533	17,546
Juquila	346	365	20	731	1,828	2,559
Tuxtepec	1,819	503	21	2,343	5,858	8,201
Ventanilla Puerto Ángel	2,001	455	86	2,541	6,354	8,895
Mixteca	2,202	514	140	2,857	7,142	9,999
Resto del Estado	6,943	1,271	395	8,609	21,522	30,131
<b>Total Estado</b>	<b>30,783</b>	<b>12,891</b>	<b>1,993</b>	<b>45,667</b>	<b>114,167</b>	<b>159,834</b>

Fuente: (Bernabé Morales & Salazar Herrera, 2020)

En la ciudad de Oaxaca el golpe más severo a la actividad turística fue la cancelación de las fiestas de la Guelaguetza, pues tan solo en 2019 tuvo ganancias por 417 millones de pesos, con una ocupación hotelera del 91% y 142 mil visitantes nacionales y extranjeros. (A. Torres, 2020).

Juan Carlos Rivera Castellanos titular de la Secretaría de Turismo Estatal, reveló que se han entregado apoyos crediticios blandos a través de BanOaxaca por la cantidad de 370 mil pesos a integrantes por el Frente Oaxaqueño de la Recuperación Turística; mencionó también que a partir de julio 2020, se han abierto restaurantes a una máxima capacidad

del 20% y que los hoteles no podrán tener una ocupación más allá del 40% (Guerrero, 2020).

Desafortunadamente, estos apoyos no llegaron a todas las empresas dedicadas a la actividad turística, fueron muchas las que quedaron excluidas de los beneficios económicos que entregó el Gobierno del Estado.

Para el caso, de la empresa Chimalli Travel Group, al ser una empresa dependiente de la actividad turística en el Estado de Oaxaca, tanto para el turismo emisor, como el receptor, provocó que se convirtiera en una de las afectadas por la falta de movilidad de las personas, y la poca capacidad de establecer medidas sanitarias que le permitieran seguir operando.

Trayendo como resultado la falta de ingresos debido a su actividad principal, una de las oportunidades durante la pandemia es que, al ser una empresa legalmente constituida, y que cuenta con su ingreso en el Registro Nacional de Turismo, fue beneficiada por los subsidios dados a las empresas para lograr mantener cubrir los gastos en nómina.

Durante el cierre de las operaciones, y mientras el personal se encontró trabajando virtualmente, siguieron las recomendaciones dadas por la Organización Mundial de Turismo y sus protocolos para la reactivación de la actividad turística, por lo que dentro de las estrategias de supervivencia fue la promoción de las actividades al aire libre, es decir, se diseñaron productos y servicios para realizar turismo en zonas rurales, con número de personas reducidos, en espacios abiertos, siguiendo la tendencia Wellness que se enfoca en ofrecer experiencias que contribuyan a mejorar el bienestar físico y mental de los turistas.

Debido a la caída de la actividad turística en Oaxaca, las empresas hoteleras como una de sus estrategias de reactivación fue el abaratamiento de los precios, incentivando a las agencias de viajes a generar alianzas para la venta de las habitaciones, dichas empresas por su capacidad pudieron implementar medidas sanitarias que ayudó a la comercialización de los cuartos por las agencias de viajes. La empresa Chimalli Travel Group fue una de ellas, aprovechó las estrategias de las empresas hoteleras para poder comercializar las habitaciones y poder generar nuevamente ingresos y poder reactivar parte de las áreas de operación de la agencia.

Además, el Gobierno del Estado de Oaxaca ha buscado beneficiar a la actividad turística en su papel de gestión, ya que buscado promover los diferentes escenarios en el estado para la realización de congresos o reuniones, y estos son operados por empresas locales como la Tour operadora Chimalli Travel Group.

**5.1.2. Análisis del Entorno Interno.**

De acuerdo con Fred R. David, no es suficiente examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas, los analistas deben buscar también dentro de la organización, para identificar fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas (Vázquez, 2017). Este entorno, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización (David, 2013)

El enfoque de la visión basada en los recursos para el logro de la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva. Proponiendo la siguiente clasificación de los recursos:

**Tabla 1.7. Visión basada en los recursos (VBR)**

<p>Recursos Físicos (comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria)</p>	<p>La Agencia de Viajes se encuentra dentro del proyecto Casa Murguía en la Calle de Murguía No. 102, Col. Centro Histórico, Oaxaca de Juárez, Oaxaca; la propiedad es rentada, el mobiliario y equipo que se utiliza es el de oficina dispuesto de forma tal que sea accesible dar la atención a clientes. Al ser la una empresa de servicios, la materia prima consiste en la subcontratación de otros servicios. No hay mayor tecnología que equipo de cómputo, software especializado en contabilidad, agenda y programación de actividades.</p>
--	--

<p>Recursos Humanos (incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades)</p>	<p>La empresa cuenta con 8 empleados con título profesional y especializado en el sector turístico, los cuales han ayudado a la obtención de las siguientes certificaciones: RNT, MODERNIZA, WEDDING SPECIALIST, LBTTTIQ+. Lleva 21 años de experiencia en ámbito turístico. Pertenece a las asociaciones AMTAE, AOPAT, Y AFFET.</p>
<p>Recursos Organizacionales (la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos)</p>	<p>Los puestos de trabajo con los que cuenta la Agencia de Viajes son: Directora General, Directora Administrativa, Operaciones y Grupos, Promoción, Reservaciones, Congresos y Convenciones, Transporte. La razón social de la empresa es Chimmalli Empresas Turísticas S.D. de C.V.</p>

La cultura organizacional se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien”, Es comparable con la personalidad de un individuo, es un arte de descubrir los valores enraizados en la organización.

En este caso Chimmalli Travel Group es una empresa oaxaqueña que nace en el año 2002, con el objetivo de ofertas servicios turísticos de alta calidad, bajo la premisa de superar las expectativas de los clientes, generando experiencias inolvidables. Estableciendo como su:

**Misión:**

- Hacia los clientes: Que cada vez más personas viajen por Oaxaca, México y el mundo.

- Hacia nuestro equipo de colaboradores: crear el ambiente de trabajo que contribuya al bien estar de las personas, para apasionarse en sus actividades diarias y contagiar a otros el gusto por viajar.

**Visión:** Con las mejores experiencias de viaje, ser la mejor opción para viajeros.

Contando también con las siguientes características, las cuales están basada en una entrevista realizada a la Directora General de la Agencia de Viajes, ya cual aborda los aspectos de manera generalizada, sirviendo solo como un referente.

**Tabla 1.8. Integración de Estrategia y Cultura**

<p>Ambiente Físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.</p>	<p>Las instalaciones se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, en un local pequeño que sirve de oficina de los 8 ejecutivos y la atención a clientes, el color de las paredes es color ladrillo, proporcionándole un ambiente de calidez y rustico, la altura de la oficina permite que el lugar se mantenga en una temperatura agradable.</p>
<p>Características Estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.</p>	<p>La directora general es la Ing. Estela Nolasco Martínez, quien se encarga de la dirección estratégica de la empresa, así como de la toma decisiones centralizando en ella la unidad de mando. Aunque de manera individualizada cada ejecutivo tiene autonomía con respecto a los aspectos administrativos que correspondan a su cargo.</p>
<p>Ambiente Social: que abarca aspectos como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.</p>	<p>El personal de la empresa cuenta con una actitud de servicio y empatía con el cliente, que facilita el proceso de venta de los diferentes productos, dentro de la empresa se maneja el uso de incentivos económicos que motivan el desempeño de los</p>

	trabajadores. Así como la capacitación constante para la adquisición de certificaciones que ayuden al fortalecimiento de la marca.
Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.	Los colaboradores han conseguido desarrollar un adecuado ambiente laboral que permite el desarrollo de las actividades de manera eficaz, se tienen abiertos varios canales de comunicación que permite la conducción de la toma de decisiones.
Comportamiento Organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.	La empresa dentro de su plantilla de colaboradores no hay presentado cambios en los últimos 3 años, lo que ha provocado la rotación de personal que presentaban anterior a la fecha. Por el tipo de servicio que presta la empresa, el ausentismo se reduce a cero por ciento.
<i>Tomado de las Componentes propuestos en Ríos y Vázquez (2017).</i>	

Propone analizar las funciones que constituyen la gestión de una empresa, como una manera de evaluar los procesos de trabajo, no áreas de gestión. En todas las organizaciones de cualquier tamaño se debe hacer gestión de mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de las finanzas, del personal y de la información. (Vázquez, 2017).

A continuación, las diferentes áreas que propone el autor para su análisis:

**Tabla 1.9. Análisis de las funciones de las empresas**

Áreas	Diagnóstico.
Finanzas	La rentabilidad por atención a grupos y venta de tours es rentable, ya que permite el mantenimiento de los activos fijos, y permite la obtención de utilidades para reinversión.

	<p>Dependiendo de los proyectos a desarrollar puede bastar con el autofinanciamiento, aunque por otro lado gracias a la diversificación de productos, este puede requerir de algún préstamo a corto plazo que permita la prestación de los servicios. Durante los últimos años se ha venido realizando una planeación y control financiero a través del departamento administrativo, permitiendo tener un constante flujo de fondos que permite la cobertura de los gastos.</p>
<p>Mercadotecnia</p>	<p>En los último 13 años la empresa se ha enfocado a la captación de grupos corporativos que deciden hacer convenciones o eventos programados en la identidad, dichos grupos tienen presencia a nivel nacional e internacional, logrando estar entre las principales agencias de viajes por la calidad ofertada a este tipo de clientes, así como de las únicas que tiene la capacidad para dar cobertura a este tipo de eventos, ya que ha realizado alianzas comerciales con Mi escape de Grupo ADO, vivatours operadora mayorista, Universidad Anahuac, TV Azteca, Mundo Joven Travel Shop, entre otros.</p> <p>Los productos que generalmente comercializa es la transportación y visita guiada a destinos dentro del estado. La promoción que se realiza de dichos productos es a través principalmente de la asistencia a ferias y tianguis turísticos nacionales; así como la página web y redes sociales; y la fidelización de clientes que ha logrado durante los últimos 21 años.</p>
<p>Producción</p>	<p>La operación de la agencia de viajes está enfocado a la promoción y ventas de paquetes, tours, y atención a grupos corporativos para el desarrollo de sus convenciones, para el logro de ello, se debe realizar un gran trabajo de logística</p>

	<p>con sus proveedores los cuales principalmente son transportistas y comunidades receptoras, así como renta de salones y espacios.</p> <p>Por la falta de personal, los mismos ejecutivos se ven obligados para la creación, y empacado de amenidades, lo que repercute en un ahorro en pago de personal de apoyo. Y dado la posibilidad de que el equipo de planta pueda acceder a pagos por productividad.</p> <p>Cada vez que se contrata el servicio, requiere de la programación de dichas actividades para que no exista una sobreventa que provoque se rebase la capacidad operativa de la agencia.</p>
Compra de suministros	<p>La actividad de compras esta designada al ejecutivo que se encuentre disponible previa autorización de la directora administrativa, y se realiza solamente cuando existe un grupo programado. Implicando también que exista la disponibilidad por parte de los proveedores con los cuales se tiene previo acuerdo de colaboración.</p>
Investigación y Desarrollo	<p>Para la obtención de certificaciones se requiere de la generación de proyectos o productos turísticos que permita la innovación, lamentablemente estos se encuentran almacenados y no se han desarrollado porque no existe una clara estrategia de ventas de ese producto diseñado para un nicho de mercado establecido. Lo cual hasta ahora no ha sido redituable en cuanto a la inversión generada.</p>

La Tour operadora Chimalli Travel Group es una empresa que se ha visto afectada por la crisis económica que se vive en el mundo, a partir del 13 de marzo de 2020, que la actividad económica se vio suspendida por el cierre de las empresas, para cumplir con las estrategias de mitigación del virus, se convirtió en una de las miles de MIPyMES que a

falta de ingresos para mantener al personal, realizó las mismas actividades que se mencionan en apartados anteriores, enfrentándose al siguiente entorno.

La empresa dio de baja de todos los empleados pertenecientes al área de transportes de la empresa, así como de la plantilla administrativa, los cuales lograron mantenerse por un tiempo adicional, pero voluntariamente meses después presentaron su renuncia, posteriormente se vieron obligados a abandonar las oficinas que rentaban para mudarse a otro espacio que sirviera de resguardo del mobiliario y equipo, mientras llegaba la reapertura. A inicios del 2021, se llevó a cabo una reapertura virtual de los servicios que ofrece la tour operadora, atendiendo hasta ahora a través de canales virtuales.

En aspectos administrativos y principalmente organizacionales, la directora general promueve la no especialización de las actividades de trabajo, ya que considera que todos los trabajadores deben conocer de todas las áreas, en caso de que alguien falte, otro colaborador pueda desempeñar esas funciones. Aunque la directora reconoce que eso ha sido un aspecto positivo, pero también negativo, ya que el personal después de determinado tiempo renuncia a la empresa y establecen sus propias agencias con lo aprendido, provocando una alta rotación de personal.

Para la capacitación del personal se utilizan manuales operativos que no cuentan con la información actualizada de las funciones que realizan los puestos de trabajo, por lo que pueden ser considerados no funcionales, además que no han sido elaborados por expertos, sino que han surgido como iniciativa de algunos colaboradores para mantener orden en las actividades que llevan a cabo, pero no se ha realizado un proyecto que permita profesionalizarlo y tener un buen desempeño.

Por otra parte, con base en una entrevista realizada a la directora general de la empresa, desde su creación la empresa no ha contado con una planificación, o la elaboración de un modelo de negocios, ella menciona que hasta la fecha la mayor parte del trabajo ha sido de prueba y error, es decir, si hay un servicio que no se tiene en el catálogo pero que los clientes lo están pidiendo, contrata a personas que lo saben hacer y con base en esa experiencia ellos aprenden y pueden seguir haciéndolo para situaciones posteriores, este tipo de administración es muy común en MIPyMES lo que suele provocar un deterioro del funcionamiento en las organizaciones.

La empresa desde su creación a la fecha no ha realizado cambios en la identidad organizacional, identifica que hay aspectos que han logrado realizarse, pero otros que por la situación de la pandemia tendrán que volver a implementarse, como lo es el posicionamiento de la empresa. Durante la entrevista, menciona que existen formatos propios para el desempeño de las funciones, pero no existe una base de datos o un CRM (Customer Relationship Management) que facilite el acceso a la información y permita el almacenamiento de datos, para su posterior análisis, existen datos aislados y no se le ha dado continuidad a los históricos suficientes para poder desarrollar estrategias para la toma de decisiones.

Por la posición que posee la empresa dentro del mercado oferente de agencias de viajes, la empresa identificó que la creación de elementos diferenciadores en la oferta actual de servicios turísticos podría ayudar a captar a un segmento nuevo, pero no ha desarrollado una estrategia de comercialización que le permita identificar las acciones necesarias para llegar al cliente, y que este pueda realizar la compra. Se reconoce que existía un cierto nivel de confianza basado en los años de experiencia que poseen, y por lo tanto no realizaban inversiones significativas para la promoción de los servicios, ya que el mayor volumen de clientes, eran aquellos que habían alcanzado la fidelización, es decir, que habían consumido sus servicios con anterioridad, y que la calidad proporcionada les permitía volver a consumir en la tour operadora.

Con base en lo antes mencionado la Tour operadora no ha aprovechado la optimización de las plataformas y redes sociales que posee con el objetivo de generar mayor volumen de ventas.

A partir de las debilidades antes mencionadas y que resultaron evidentes durante la pandemia estos resultaron ser factores que detonaron en el cierre parcial y posteriormente completo de la operatividad de la empresa, ya que no se podían vender boletos emisivos, no se podía atender al turismo receptivo por el cierre de la movilidad en el estado, provocando que no existieran los ingresos necesarios para la subsistencia de la empresa.

La empresa cuenta con 19 años de experiencia, lo que le ha permitido que, a lo largo de esos años haya desarrollado aspectos positivos que le permitan tener las herramientas

para una reapertura como lo iniciaron a inicios del 2021, y próximamente a mediados del año una reapertura física, con instalaciones que les permita atender a los clientes.

Por ejemplo, que la empresa pertenece a otro grupo de empresas administradas por la misma directora general de la tour operadora, lo que proporciona apoyo en aspectos económicos, que en determinado momento puedan permitir una reapertura, y ofrecer un espacio físico a clientes y turistas que buscan los servicios turísticos que se le ofrecen.

Durante el año que estuvo cerrada la agencia, la directora general tuvo que desarrollar una estrategia de supervivencia que le permitiera poder seguir generando ingresos, para ello, en cuanto abrieron los aeropuertos y algunos atractivos turísticos en el estado, empezó a atender de manera virtual satisfaciendo necesidades de su cartera de clientes local, otorgándole a oportunidad a cierto número de trabajadores el poder regresar a trabajar, las condiciones contractuales se vieron modificadas por que la empresa aún no puede pagar las mismas prestaciones que tenía antes de la pandemia, por lo que le ofreció a sus colaboradores la posibilidad de obtener un gran margen de comisión por las ventas que realicen.

Esta estrategia le ha permitido trabajar los primeros 5 meses del año, teniendo buenos resultados, aunque la directora expresa claramente que en ocasiones que se está enfrentando a una competencia desleal, otras empresas similares están abaratando los precios al grado de no generar ganancias. Por lo que, en ocasiones la empresa Chimalli ha preferido no ofrecer el servicio, porque considera que los gastos de operación y mantenimiento son altos generando inviable el prestar el servicio, con el objetivo de no faltar o disminuir la calidad ofrecida por la que es reconocida.

## **5.2. Análisis FODA.**

Es un método de planeación estratégica utilizado para evaluar las fortalezas y oportunidades del entorno externo y las debilidades y amenazas del entorno interno, involucradas en un proyecto o en una iniciativa de negocios.

### **Identificación de Oportunidades**

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. A partir del diagnóstico anterior las oportunidades que se pudieron identificar son las siguientes:

- Reactivación de la economía a partir de la vacunación de la población que permite la movilidad de personas, permitiendo la movilidad de personas, y la disminución de la probabilidad de contagio.
- Aumento en la inversión tecnologías alternativas permite la generación de nichos de mercado, como proveedores y consumidores de los mismos, probando el desplazamiento de turistas, cuya motivación puede ser de placer o negocios.
- Las tendencias del turismo se están enfocando a destinos y turistas con mayor conciencia social, y ambiental; aspectos que economías como la de México están promoviendo de manera regional.
- La ciudad de Oaxaca, ha posicionado su imagen derivado de los múltiples reconocimientos en cuanto temas de gastronomía, turismo, cultura, patrimonio y recientemente inclusión.
- Políticas públicas estatales y nacionales que incentivan la actividad turística.

### **Identificación de Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para neutralizar sus efectos. De los factores identificados anteriormente se han podido identificar los siguientes:

- Incertidumbre económica ante la priorización de los proyectos de infraestructura en la zona, y poca apertura a la inversión extranjera.

- Aumento en los precios del petróleo, el cual es considerado como el energético más importante en el mundo, provocando el encarecimiento de sus derivados.
- Aumento en México de las políticas de recaudación fiscal, y nuevo impuesto a plataformas turísticas como las OTA's (Online Travel Agency).
- Aumento en la competencia desleal por parte de las empresas turísticas que no se encuentran legalmente constituidas.
- Crecimiento de los índices de inseguridad en el estado.
- Rebrote de una emergencia sanitaria.

### **Identificación de Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase y que es necesario maximiza o aumentar, para acrecentar la competitividad. Algunas identificadas son las siguientes:

- En la agencia de viajes existe personal calificado para el desempeño de sus funciones, ya que todos son profesionistas en el área.
- La agencia de viajes cuenta con certificaciones que avalan su operatividad y la atención a segmentos específicos de mercado.
- Ofrece productos diferenciados con respecto a la competencia, atendiendo a segmentos específicos de mercado.
- La agencia de viajes cuenta con 19 años de experiencia, por lo que tiene una imagen posicionada y clientes cautivos que adquieren sus servicios.
- Cuenta con una red de proveedores que permite la operatividad de la empresa cuando tiene programados servicios a ofrecer.

### **Identificación de Debilidades**

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr el buen funcionamiento de la organización y que son necesario minimizar o disminuir, para ser más competitivos. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse, algunas de las que se identificaron en la agencia de viajes son:

- La Agencia de Viajes cuenta con instalaciones pequeñas y rústicas que no proyectan una adecuada imagen al mercado que están tratando de acaparar.
- Falta una definición de procesos y burocratización de su operación puesto que, aunque hay actividades definidas, no hay protocolos a seguir, que permitan una reacción adecuada en la toma de decisiones.
- Falta de especificidad de actividades en el personal, ya que el existente realiza actividades que inicialmente no se encontraban asignadas a él.
- Poca promoción de sus servicios en redes sociales y débil contenido en la página web.
- Abandono de productos turísticos que se encuentran ya posicionados y su reinvención.

### 5.3. Dirección Estratégica.

#### 5.3.1. Análisis de la Misión Actual

Tomando de referencia los elementos anteriores, se llevó a cabo un análisis de la misión que actualmente tiene la empresa Tour operadora Chimalli Travel Group, con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad que permita integrar una identidad organizacional actualizada y con mayores elementos que permitan el sostenimiento del plan estratégico, siendo la vigente:

*“Brindar la esencia y misticismo de nuestro bello Oaxaca a los visitantes a través de vivencias excepcionales por senderos únicos, en escenarios privilegiados con aromas y sabores cautivantes”.*

A continuación, se realiza el análisis de la actual misión que tiene la empresa:

**Tabla 1.10. Análisis de la Misión**

<b>Criterios</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Clientes - consumidores		X
Productos bienes o servicios	X	
Mercados		X
Tecnologías		X
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.		X
Filosofía	X	
Autoconcepto		X
Preocupación por la imagen pública		X
Preocupación por los empleados		X

Nota: elaboración propia, criterios tomados de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 51), (David , 2013)

De lo anterior, se establece que la misión con la que cuenta la Tour operadora Chimalli Travel Group, solo cuenta con dos componentes de los propuestos en la administración estratégica de Fred R. David, lo que limita el planteamiento de directrices con respecto a otras empresas.

### 5.3.2. Propuesta de Misión

La elaboración de la misión de una organización debe establecer una clara diferenciación con otras organizaciones de la misma industria, así como dar identidad que la guíe a alcanzar su propósito; y evite caer en el error de tomar demasiadas decisiones (Ayala Robles, Campos Farfán, & Palomino Huerta, 2019).

Con base en los componentes que propone Fred R. David se responden los siguientes cuestionamientos que servirán de base para la elaboración de una propuesta de misión:

**Tabla 1.11. Componentes de la propuesta de la misión**

<b>Clientes.</b> ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Visitantes nacionales y extranjeros que buscan conocer el estado de Oaxaca.
<b>Productos o servicios.</b> ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	Experiencias excepcionales llenas del misticismo y cultura de Oaxaca a través de tours y recorridos por los diferentes atractivos.
<b>Mercados.</b> En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?	Ciudad de Oaxaca de Juárez y municipios aledaños.
<b>Tecnología.</b> ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?	No.
<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.</b> ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Si, busca tener un crecimiento en el mercado y alcanzar la solidez financiera.
<b>Filosofía.</b> ¿cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?	Los valores de la empresa son: Servicio al cliente, Innovación, Sostenibilidad, Compromiso con el cliente, Empatía, Disciplina, y Trabajo en equipo.
<b>Autoconcepto.</b> ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?	Experiencia, productos y servicios turísticos innovadores.

<p><b>Preocupación por la imagen pública.</b> ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?</p>	<p>Realiza trabajos de responsabilidad social, apoyando a asociaciones de mujeres que promueven el desarrollo profesional de las mismas a través de becas, busca generar alianzas con proveedores que ofrezcan productos que ayuden en la mitigación del impacto negativo en el medio ambiente.</p>
<p><b>Preocupación por los empleados.</b> ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?</p>	<p>Antes del COVID, existían prestaciones para los trabajadores, incentivos económicos, capacitación constante.</p>

*Nota: elaboración propia, criterios tomados de Conceptos de Administración Estratégica, (David, 2013)*

A partir de responder los cuestionamientos básicos de los componentes para la elaboración de la misión se identifican los siguientes criterios:

**Tabla 1.12. Análisis de la Misión**

Criterios	Cumple
Clientes - consumidores	X
Productos bienes o servicios	X
Mercados	X
Tecnologías	
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	X
Filosofía	X
Autoconcepto	X
Preocupación por la imagen pública	X
Preocupación por los empleados	X

*Nota: elaboración propia, criterios tomados de Conceptos de Administración Estratégica (p. 51), (David, 2013)*

Según D'Alessio (2012) citado en (Ayala Robles, Campos Farfán, & Palomino Huerta, 2019) la misión se logra con personal que practique los valores de la empresa,

competente, con espíritu de superación, comprometido con el cambio y promotor del trabajo en equipo, de manera tal que permita el desarrollo de una organización ágil, eficaz e innovadora que obtenga ventajas competitivas y sea rentable con el mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios.

A partir de los anterior se propone la siguiente misión para la referida empresa:

*“Chimalli Travel Group es una empresa Oaxaqueña con 19 años en el mercado, especializada en “Brindar a los visitantes nacionales y extranjeros, experiencias excepcionales y genuinas llenas del misticismo del patrimonio cultural y natural del Estado de Oaxaca a través de servicios turísticos profesionales y de alta calidad.”*

### 5.3.3. Análisis de la Visión Actual.

Con base en los elementos anteriores, se llevó a cabo un análisis de la visión que actualmente tiene la empresa Tour operadora Chimalli Travel Group, con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad que permita integrar una identidad organizacional actualizada y con mayores elementos que permitan el sostenimiento del plan estratégico, siendo la vigente:

*“Permanecer en la memoria de nuestros visitantes como una empresa referente en servicios turísticos en el estado de Oaxaca”.*

A continuación, se realiza el análisis de la actual visión que tiene la empresa:

**Tabla 1.13. Criterios para analizar la visión propuesta**

<b>Criterios</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Simple, clara y comprensible.	X	
Ambiciosa, convincente, y realista.	X	
Tiempo		X
Proyectada a un alcance geográfico	X	
Conocida por todos		X
Sentido de urgencia		X
Idea clara de a donde se quiere ir.	X	

*Nota: elaboración propia, criterios tomados de Conceptos de Administración Estratégica (p. 61), (David , 2013).*

Al efectuar el análisis de la visión de la empresa esta no indica el tiempo o plazo en que logrará conseguir permanecer en la memoria de los visitantes, no considera un sentido de urgencia para lograrlo, no es conocida por todos en la organización.

### 5.3.3.1. Propuesta de visión.

Para elaborar la visión propuesta se han seguido los criterios que propone (D'alessio Ipinza, 2008).

**Tabla 1.14. Criterios para analizar la visión propuesta**

Criterios	Cumple
Simple, clara y comprensible.	X
Ambiciosa, convincente, y realista.	X
Tiempo	X
Proyectada a un alcance geográfico	X
Conocida por todos	X
Sentido de urgencia	X
Idea clara de a donde se quiere ir.	X

*Nota: elaboración propia, criterios tomados de Conceptos de Administración Estratégica (p. 61), (David , 2013).*

A partir de los criterios anteriores se establece la siguiente visión para la empresa referida:

*“Al 2024 Ser una tour operadora referente en el estado de Oaxaca que ofrece servicios turísticos innovadores y de calidad al turismo receptivo y mayorista, superando las expectativas de nuestros clientes o socios estratégicos”.*

### 5.3.4. Valores

Al igual que la visión y la misión, los valores forman parte de la cultura organizacional, son la parte medular de la organización, que se constituye como norma para la conducción del negocio por parte de la alta dirección y la forma de actuar de los colaboradores (D'alessio Ipinza, 2008). Los valores responden a la pregunta ¿en qué cree la organización? y está ligado a cómo se hacen las cosas, es decir, como aplican dichos valores en sus actividades diarias.

Con base en la entrevista realizada a la directora general de la empresa, se establecen que los valores son:

- Servicio al cliente.

Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.

- Innovación

Innovación constante en la generación de productos y servicios basados en las tendencias en el mercado, así como la capacitación constante para el ofreciendo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

- Sostenibilidad y cuidado del medio ambiente

La empresa busca involucrar a la comunidad a través de la compra y consumo a productores locales que cuiden el medio ambiente, así como apoyar a asociaciones que promuevan el desarrollo profesional de mujeres, y la no generación de basura durante las visitas a las comunidades.

- Compromiso con el cliente

Para la empresa es importante cumplir con lo que se les ofrece a los clientes, respaldar en todo momento lo acordado durante la comunicación que se haya tenido.

- Empatía

Entender las necesidades del turista, y responder conforme a ello.

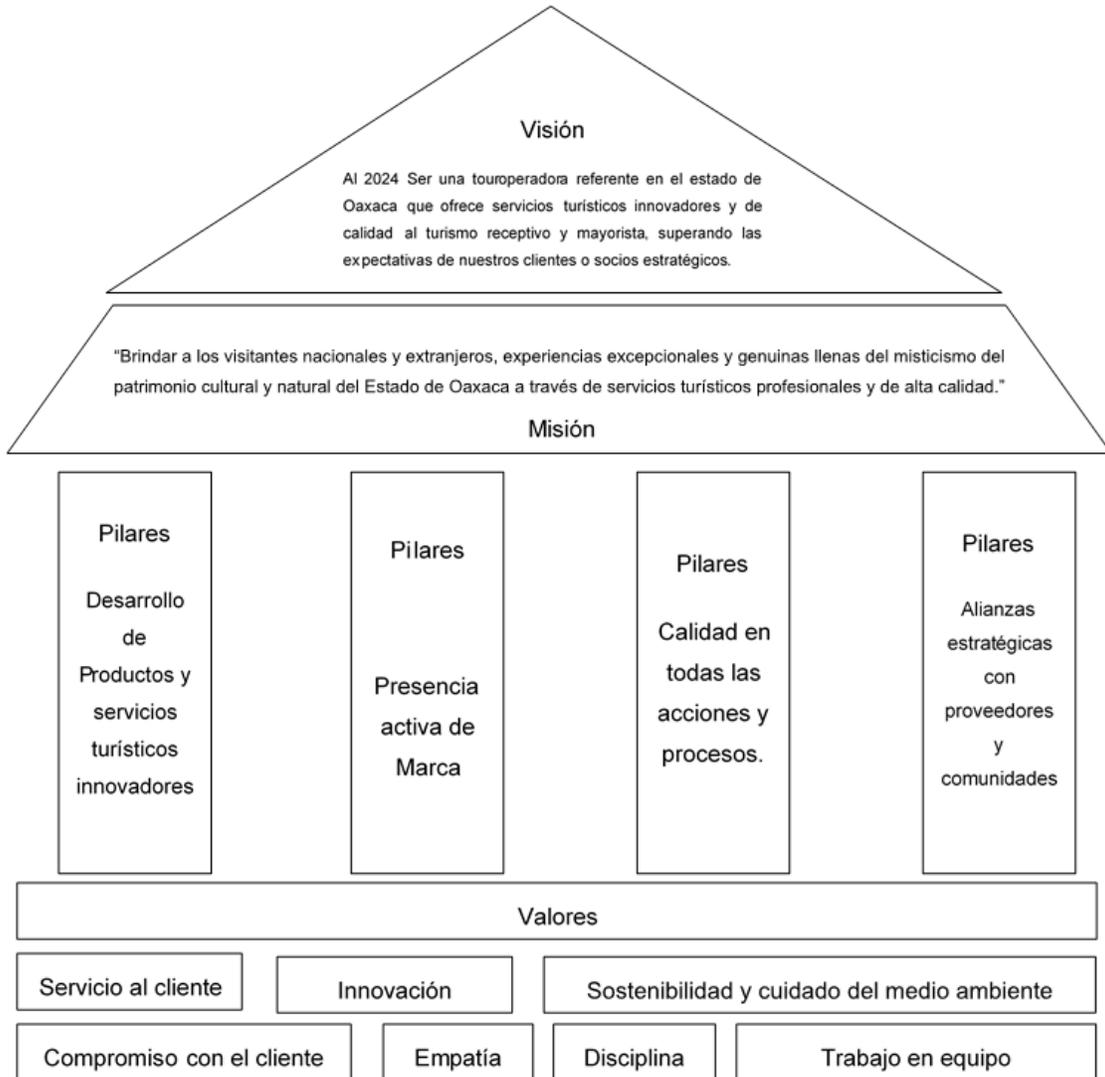
- Disciplina

Fomentar la puntualidad, el seguimiento de las normas y políticas de la empresa ser proactivo, proponerse alcanzar los objetivos y desarrollarse constantemente.

- Trabajo en equipo

Es el esfuerzo coordinado de todos los miembros por cumplir con los objetivos propuestos, la resolución de problemas y aporte al desarrollo de la empresa.

**Figura 1.5. Identidad Organizacional de la Tour operadora  
Chimalli Travel Group**



*Fuente: Elaboración propia de la propuesta de la cultura organizacional de la Touroperadora Chimalli Travel Group.*

#### 5.4. Formulación de Estrategias.

A partir de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, identificadas a partir del análisis estratégico, se desarrolló la Matriz FODA que se presenta a continuación en la tabla 1.15., la cual consiste en estrategias que permiten desarrollar planes específicos para mejorar el desempeño de la Tour operadora Chimalli Travel Group.

**Tabla 1.15. Matriz FODA**

		AUDITORIA INTERNA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. En la AV existe personal calificado para el desempeño de sus funciones, ya que todos son profesionistas en su área.	1. La Agencia de Viajes cuenta con instalaciones pequeñas y rústicas que no proyectan una adecuada imagen al mercado que están tratando de acaparar.
		2. La AV cuenta con certificaciones que avalan su operatividad y la atención a segmentos específicos del mercado.	2. Falta una definición de procesos y burocratización de su operación puesto que, aunque hay actividades definidas, no hay protocolos a seguir, que permitan una reacción adecuada en la toma de decisiones.
		3. Ofrece productos diferenciados con respecto a la competencia, atendiendo a segmentos específicos de mercado.	3. Falta de especificidad de actividades en el personal, ya que el existente realiza actividades que inicialmente no se encontraban asignadas a él.
		4. La agencia cuenta con 19 años de experiencia por lo que tiene una imagen posicionada y clientes cautivos que adquieren sus servicios.	4. Poca promoción de sus servicios en redes sociales y débil contenido en la pagina web.
		5. Cuenta con una red de proveedores que permite la operatividad de la empresa cuando tiene programados servicios a ofrecer.	5. Abandono de productos turísticos que se encuentran ya posicionados y su reinversión.
<b>AUDITORIA EXTERNA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reactivación de la economía a partir de la vacunación de la población que permite la movilidad de personas.</li> <li>2. Aumento en la inversión en tecnologías alternativas que permite la generación de nichos de mercado, como proveedores y consumidores de los mismos, probando el</li> </ol>	<p>Contratación de un experto en Marketing especializado en redes sociales, para lograr recuperar el posicionamiento y presencia en el mercado. Así como, el uso de CRM's o plataformas que permitan manejar la información de los clientes, para el diseño de estrategias o promociones especializadas.</p>	<p>Uso de las tecnologías para desarrollar una estructura organizacional cuya prioridad sea el manejo de la información, funciones definidas y la comunicación.</p> <p>Uso de Software o plataformas que ayudan a la gestión y control administrativo.</p> <p>Desarrollo de productos enfocados al turismo ejecutivo y/o de placer</p>

	desplazamiento de turistas, cuya motivación puede ser de placer o negocios.	Contratación o subcontratación de Personal Especializado en Marketing que permita el desarrollo de acciones específicas para el posicionamiento y presencia en redes sociales aprovechando los premios y reconocimiento de Oaxaca a nivel Internacional.	diseñando productos y promociones para las empresas extranjeras que participan de los proyectos emblema del gobierno federal, a través del turismo de Grupos y Convenciones.
	3. Las tendencias del turismo se están enfocando a destinos y turistas con mayor conciencia social y ambiental.		
	4. La ciudad de Oaxaca, ha posicionado su imagen derivada de los múltiples reconocimientos en cuanto a temas de gastronomía, turismo, cultura, patrimonio e inclusión.	Aprovechamiento de los programas de SECTUR estatal para la capacitación y certificación el personal.	
	5. Políticas públicas estatales y nacionales que incentivan la actividad turística.	Fortalecer la relación con proveedores locales a través de los programas de la Red de Empresas que vincula SECTUR Estatal.	
	<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
	1. Incertidumbre económica ante la priorización de los proyectos de infraestructura en la zona, y poca apertura a la inversión extranjera.	Comercialización de los servicios de la Agencia con las empresas extranjeras que participan en los proyectos de inversión e infraestructura en el Estado, como el corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, Parque Eólico, Refinería, Puerto de Salina Cruz.	Desarrollar alianzas con empresas y comunidades que garanticen la seguridad de los turistas.
	2. Aumento en los precios del petróleo, el cual es considerado como el energético más importante en el mundo, provocando el encarecimiento de sus derivados.		Establecer códigos de ética y de conducta que antepongan la seguridad de los visitantes en situaciones de emergencia y pago de compensaciones en caso de cancelaciones por situaciones de emergencia como desastres naturales en las comunidades o ante emergencias sanitarias.
	3. Aumento en México de las políticas de recaudación fiscal, y nuevos impuestos a plataformas como las OTA's (Online Travel Agency).	Fortalecer la imagen de ser una empresa que cuenta con las medidas de seguridad requeridas para el desempeño de sus actividades y para el cuidado de los clientes.	Definición clara y actualizada de la estructura organizacional que permita la optimización del personal.
	4. Aumento en la Competencia desleal por parte de empresas turísticas que no se encuentran legalmente constituidas.	Fortalecer la pertenencia a las cámaras de comercio y asociaciones para participar de programas e incentivos a las empresas legalmente constituidas.	Desarrollo de productos y servicios turísticos con una propuesta de valor más competitiva que los diferencie de la competencia.
	5. Crecimiento de los índices de inseguridad en el estado.		
	6. Rebrote de una emergencia sanitaria.		

Fuente: elaboración propia, a partir del análisis estratégico.

**Tabla 1.16. Formulación de objetivos y estrategias**

	<b>Gerencia Administrativa</b>	<b>Marketing</b>	<b>Finanzas</b>
<b>Objetivos a corto plazo</b>	Elaborar de manera clara la estructura organizacional de la empresa, así como el establecimiento de manuales de perfil y descripción de puestos de trabajo, así como los operacionales.	Desarrollar un plan de marketing especializado en contenido para redes sociales que permita posicionar a la empresa y aumente sus ventas.	Acceder a estímulos e incentivos fiscales por la pertenencia a la red de empresas turísticas dedicadas a la promoción del Estado de Oaxaca, vinculadas por la Secretaría de Turismo Estatal.
<b>Estrategias a corto plazo</b>	Establecer a través de manuales organizacionales y operativos los puestos y actividades de trabajo de la empresa.	Crear un plan de marketing y comunicación para promocionar los productos y servicios turísticos.	Tramitar los estímulos económicos que otorga el gobierno del estado a las empresas legalmente constituidas y que se vieron afectadas por la crisis económica generada por la pandemia COVID-19
<b>Objetivos a mediano plazo</b>	Establecer reglamentos internos de trabajo, así como códigos de ética y conducta que permita mantener una adecuada relación con los clientes.	Desarrollar contenido digital e impreso diseñado específicamente a una variedad de mercado cuando participe en ferias nacionales e internacionales.	Establecer objetivos de ventas e incentivos para los trabajadores.
<b>Estrategias a mediano plazo</b>	Establecer y dar a conocer a los clientes internos y externos las condiciones de trabajo y servicio, que de garantía ante diferentes situaciones de emergencia.	Identificar las tendencias y nichos de mercado capaces de ser atraídos por la oferta de la empresa, a través de su participación en ferias nacionales e internacionales.	Establecer un esquema de pago e incentivo atractivo para todos los trabajadores de la empresa.
<b>Objetivos a largo plazo</b>	Generar alianzas con proveedores locales y comunidades para el diseño	Diseñar productos específicos para empresas dentro de la tendencia del turismo de	Diseñar productos y servicios turísticos especializados a un

	de productos y servicios turísticos	grupos y convenciones aprovechando la infraestructura desarrollada en el estado de Oaxaca.	segmento de lujo, así como grupos y convenciones.
<b>Estrategias a largo plazo.</b>	Establecer convenios exclusivos con prestadores de servicio, proveedores locales, así como empresas para garantizar ingresos por ventas de servicios.	Participar de las mesas de trabajo de la secretaría de turismo estatal donde se promueve el Centro de Convenciones del Estado.	Enfocar los productos y servicios a nichos de alto poder adquisitivo para personalizar el servicio y generar ingresos altos sin masificar los atractivos.

## **Conclusiones y Recomendaciones.**

A través del análisis estratégico de la empresa, se pudo responder a las preguntas base de la investigación, se analizaron los entornos internos y externos de la misma, lo que permitió identificar la situación económica, administrativa, posicionamiento y operatividad de la empresa; además de las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado a partir de la crisis económica mundial generada por la pandemia COVID-19. Donde se pudieron identificar el establecimiento y definición de procedimientos estándar que permita capacitar al personal en el conocimiento de sus funciones, la delimitación de actividades, evitar los reprocesos en cada una de las áreas, así como la falta del uso de tecnologías para la optimización de la contabilidad y la imagen digital de las agencias de viajes; por otra parte, el uso de subsidios y apoyo a las empresas legalmente constituidas a través de beneficios fiscales resultaron ser oportunidades para la reactivación económica de la empresa, el Gobierno del Estado de Oaxaca a través de su Secretaría de Turismo, fortaleció la imagen de Oaxaca en el mundo a través de la participación en diferentes convocatorias permitiendo ganar diversos distintivos, y a partir de lo anterior promover al estado en las diferentes ferias nacionales e internacionales como una Ciudad para la recepción de eventos, grupos y convenciones y, principalmente a partir de las medidas de bioseguridad y la reinterpretación del turismo, se han desarrollado nuevos productos y atractivos turísticos que permitan la atracción de nuevos mercados de turistas.

A partir, del análisis estratégico se pudieron diseñar estrategias de direccionalidad y formulación estratégica permitiendo que la empresa establezca nuevos objetivos a alcanzar, así como directrices basadas en la reactivación económica, pero también en el reposicionamiento de la marca en el mercado por sus años de experiencia en el mismo, lo anterior dio como resultado, la actualización de la identidad organizacional que permita establecer una nueva misión, visión y valores, así como, la conformación de estrategias a que la tome de referencia. La cual consiste en la diversificación de los servicios como la transportación, boletaje, capacidad de

atención a grupos y convenciones, tours y paseos basados en la actual y nueva agenda, promoción digital para el conocimiento y posicionamiento de la marca, exposición y diseño de experiencias en la cultura y naturaleza del estado. Establecimiento y/o definición de procedimientos, capacitación, estrategias de retención e incentivos para el personal.

La presente investigación se realizó con la finalidad de identificar los puntos de oportunidad de la empresa para proponer estrategias que promuevan la reactivación económica, mejoren la operatividad y el reposicionamiento de la marca en el mercado turístico estatal.

Es por ello que se recomienda se realice la aplicación de la propuesta en las áreas mencionadas durante la investigación (dirección, administración, ventas y marketing) en los tres tipos de estrategias (corto, mediano y largo plazo) a través de acciones convenientes y específicas de acuerdo a las áreas mencionadas.

# Referencias

- Álvarez Sousa, Antón; Rego Veiga, Gustavo; Leira López, José; Gomis Rodríguez, Alfonso; Caramés Valo, Rosa; Andrade Suárez, María José. (2008). Innovación Turística: Perspectivas Teóricas y Objetos de Estudio. Revista de Ocio y Turismo, ROTUR. Coruña España.
- Camargo, María Fernanda, Guerrero, Carmen Rosa; Romero Feria, Carolina. (2011). La innovación como estrategia de éxito para lograr competitividad y crecimiento alquería. Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Colombia.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Fundación Innovación Baninter. Modelos de Negocios Disruptivos. Future Trends Forum.
- Hernández Mendoza, F., Flandes Díaz, J. A., & Rodas Arroyo, C. A. (2015). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Huilca, D., & Baño, Á. (2021). La Reactivación de la Economía Ecuatoriana durante la pandemia por COVID-19. *Crítica y Derecho: Revista y Derecho*, 2(3), 79-89. <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/criticayderecho/article/view/3191/3765>
- Narváez Castro, Mercy Lolly; Fernández de Hurtado, Gladys; Henríquez Barráez, Aracely Teresa. (2013). Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde e enfoque sistémico. Revista de la facultad de ciencias económicas Vol. XXI. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Moreno, A., Ospitia, M., Brown, K., & Martínez, R. (14 de Marzo de 2021). Reactivación Económica: Factores que deben tenerse en cuenta para

el diseño de estrategias concretas para pequeñas empresas como consecuencia del Covid-19 en San Andrés Isla. Bogotá, Santa Fé, Colombia.

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10779/BrownKia ra2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Parra López, Eduardo; Melchior Navarro, Mercedes; Ramos Dominguez, Ángel. (2003). Análisis e impacto de los touroperadores y las agencias de viaje en el transporte turístico: nuevas tendencias en canarias. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural PASOS. Universidad de la Laguna. España.

Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022. Gobierno del Estado de Oaxaca.

Ponce Sánchez, Ma. Dolores. (2011). Competitividad e Innovación en el Producto Turístico Rural de la Región de Murcia. Escuela Universitaria de Turismo adscrita a la Universidad de Murcia. Cuadernos de Turismo No. 27

Puccio, Hilda; Grana, Nazarena. (2007). La innovación como requisito para la competitividad turística, una metodología para su descripción y análisis. Facultad de Ciencias Aplicadas al Turismo y la Población. Universidad de Morón, Argentina. Gestión Turística. No. 10

Sotelo-Morales, Bethsy. (2018). Diversificación e innovación del producto turístico y su relación con la demanda turística del distrito de Lunahuaná. Maestría en Consultoría y Dirección Turística con Mención en Turismo Sostenible. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Torres Hernández , Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Ramón Cardona, José. (2012). Actitudes de los residentes hacia el turismo en destinos turísticos consolidados: el caso de Ibiza. Departament d'Economia de l'Empresa. Universitat de les Illes Balears. Palma.

- Rivera Cruz, M. L., & Moctezuma Medina, M. M. (2015). *Antología: Administración Estratégica*. Estado de México: Centro Universitario UAEM Texcoco, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Mazaro , R. M., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *RAC Revisa de Administración Contemporánea*, 791.
- Orgaz Agüera , F., & Moral Cuadra, S. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. un estudio de caso. *El periplo sustentable. Universidad Autónoma del Estado de México*.
- Rodríguez Moreno, D., & Granados Ávila, P. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Bocayá. *Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión*, 193 - 205.
- Rodriguez Dominguez, M., & Guisado Tato, M. (2002). Competitividad y Análisis Estratégico del Sector Trístico en Galicia: Consideraciones para la Mejora Competitiva. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.

## Anexo 1. Ejemplo de Reporte de lectura.

NOMBRE: Raúl Orozco Pérez

FECHA: 19 de septiembre de 2019

ASIGNATURA: Entorno económico de las Organizaciones.

DATOS DE LA LECTURA					
<b>TIPO</b>		<b>NOMBRE</b>	Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.		
<b>TÍTULO</b>	El análisis estratégico: la empresa y el entorno.				
<b>AUTOR(ES)</b>	Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes				
<b>AUTOR CORPORATIVO</b>	Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echeverría				
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN</b>	1993	<b>ISSN/ISBN</b>	84-8157-008-D	<b>PÁGINAS</b>	1 - 7
<b>EDITORIAL</b>	Universidad de Alcalá				
<b>LUGAR DE PUBLICACIÓN</b>	Alcalá de Henares				
RESUMEN					
<p><b>1. El análisis estratégico. Concepto.</b></p> <p>La actividad más destacable que se realiza en una empresa es tomar decisiones. Partiendo del esquema de Forrester, las fases de toda decisión son: información, decisión y acción. La primera reflejaría la necesidad de la máxima información para una adecuada toma de decisiones.</p> <p>Por otro lado, dentro de las etapas de la "dirección estratégica", la primera de ellas es el "análisis estratégico". Una empresa para una adecuada y acercada toma de decisiones tiene que tender a obtener la máxima información.</p> <p>Bueno Campos E. (1991) establece tres aspectos para determinar lo que denomina "diagnóstico de la empresa" el cual ayudará a conocer la posición competitiva de la empresa, es decir la situación actual de sí misma y frente a la competencia; y formulación de la estrategia adecuada. Los tres aspectos que menciona son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Financiero</li> <li>• Diagnóstico de gestión o funcional.</li> <li>• Diagnóstico estratégico o análisis estratégico.</li> </ul> <p>El análisis consiste en conocer cuál es el estado de diferentes variables que afectan a la toma de decisiones de a empresa. El criterio que se considera para la clasificación de dichas variables, es el grado de control por parte del sujeto decisor dentro de la empresa. Con base en lo anterior surgen dos grupos de variables; externas. Donde el control es escaso; y las variables internas, donde el grado de control es alto.</p> <p>El análisis externo o también denominado entorno, se encarga de encontrar y clasificar las variables, y de buscar influencias sobre las que los sujetos decisores de una empresa, poco pueden influir. El análisis interno trata de encontrar, clasificar, buscar influencias y relaciones, entre variables sobre las que el sujeto decisor tiene un mayor control.</p> <p>Otra metodología similar a la anterior, es aquella donde se utiliza el grado de importancia o cercanía de la influencia en el proceso de obtención de rentabilidad o de la consecución de los objetivos de cada una de las variables. Es decir, dentro de la parte eterna a la empresa, existen un conjunto de variables que incluyen en las decisiones de la empresa y, por tanto, en su rentabilidad u objetivos. La desventaja de esta metodología es que tendría que observarse de empresa a empresa, y sería muy difícil de poner en práctica. La respuesta al planteamiento sobre si existe algún</p>					

criterio de agrupación de empresas que pueda ayudar a conocer y clasificar las diferentes influencias es, el SECTOR al que pertenece una empresa.

De esa forma se pueden agrupar las variables del entorno en dos grandes grupos: el general y el específico, en función de que la influencia "teórica" en la empresa de cualquier sector determinado, sea escasa o importante respectivamente.

Otras clasificaciones del entorno se encuentran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Distintas Clasificaciones del Entorno**

ALDRICH	ANSOFF	BUENO	EMERY Y TRIST	MINTZBERG	SCOTT	THOMPSON
1. Estable o Inestable. 2. Capacidad del entorno 3. Homogéneo Heterogéneo 4. Concentrado o disperso 5. De consenso o discusión	1. Estable 2. Reactivo 3. Anticipativo 4. Explorador 5. Creativo	1. Estable 2. Reactivo – adaptativo 3. Inestable - Turbulento	1. Estable o aleatorio 2. Plácido o Integrado 3. Inestable o reactivo 4. Turbulento o no	1. Estable o dinámico 2. Simple o complejo 3. Integrado o diverso 4. Munificente u hostil	1. Grado de incertidumbre: Homogeneidad / Heterogeneidad Estabilidad / Cambio Intercomunicación / aislamiento Organización / No organización 2. Grado de Dependencia Abundancia / escases de recursos Concentración o Dispersión de recursos	1. Ambientes Homogéneos 2. Ambiente inestables o dinámicos

**PALABRAS CLAVES:** *Diagnóstico, Entorno Interno, Entorno Eterno, Especifico, Diagnóstico estratégico, análisis estratégico, control, variables.*

**DATOS POR EXPLORAR QUE SE PROPONEN** Conceptualización del análisis estratégico dentro de las fases en la toma de decisiones, y su clasificación en entorno general y específico.

**OSBERVACIONES**  
La presente lectura, sitúa al análisis estratégico como una de las fases en la toma de decisiones que propone Forrester, I. W. (1972).

<b>FUNCIÓN:</b>	<input type="checkbox"/> aprendizaje <input checked="" type="checkbox"/> Marco Teórico <input type="checkbox"/> Metodología <input type="checkbox"/> Contraste de Resultados	<b>POR QUÉ:</b>	
-----------------	---	-----------------	--

<b>¿CÓMO SE RELACIONA CON LA INVESTIGACIÓN QUE REALIZAS?</b>	
<b>¿QUÉ APORTACIÓN HACE A TU INVESTIGACIÓN?</b>	
<b>INQUIETUDES</b>	
<b>AUTORES RELACIONADOS</b>	
<b>COMENTARIOS</b>	

## **Anexo 2. Entrevista a la Gerente General**

Entrevista sobre el Entorno Interno de una Agencia de Viajes

Buenos días/tardes/noches [Nombre del entrevistado/a]. Agradezco su disposición para participar en esta entrevista sobre el entorno interno de la Agencia de Viajes [Nombre de la Agencia]. El propósito de esta entrevista es obtener información valiosa que nos permita comprender mejor los aspectos internos de la empresa y analizar su funcionamiento. La entrevista durará aproximadamente [establecer tiempo estimado] y se grabará para garantizar la precisión de la información. ¿Está de acuerdo con estas condiciones?

¿Podría describir brevemente la estructura organizativa de la Agencia de Viajes?  
¿Cómo se organiza el personal y cuál es su función principal?

¿Cuáles son los valores y principios fundamentales de la Agencia de Viajes? ¿Cómo se fomentan y transmiten estos valores entre los miembros del equipo?

¿Cómo se toman las decisiones importantes dentro de la Agencia de Viajes?  
¿Existe un proceso formal de toma de decisiones o se basa en enfoques más flexibles y colaborativos?

¿Qué estrategias se implementan para mantener una comunicación efectiva dentro de la organización? ¿Existen canales específicos de comunicación que se utilicen con regularidad?

¿Cuáles son los principales procesos y procedimientos utilizados en la Agencia de Viajes? ¿Cómo se gestionan las actividades relacionadas con la planificación y organización de los viajes?

¿Qué recursos humanos y materiales son esenciales para el funcionamiento diario de la Agencia de Viajes? ¿Cómo se gestionan y asignan estos recursos?

¿Cómo se evalúa el desempeño del personal en la Agencia de Viajes? ¿Existen programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados?

¿Cuál es el enfoque de la Agencia de Viajes en términos de satisfacción del cliente?

¿Qué medidas se toman para garantizar la calidad de los servicios brindados?

¿Cuáles son los principales desafíos o problemas internos que enfrenta la Agencia de Viajes actualmente? ¿Qué estrategias se han implementado para abordarlos?

¿Cómo se fomenta la innovación y la adaptabilidad dentro de la Agencia de Viajes?

¿Existen proyectos o iniciativas especiales para mantenerse actualizado en un entorno turístico en constante cambio?

¿Cuáles son los logros más significativos de la Agencia de Viajes en los últimos años? ¿Hay algún aspecto en particular del que se sientan especialmente orgullosos?

¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados?

¿Existen eventos o actividades especiales para fortalecer el espíritu de equipo?

¿Cómo describiría la cultura organizativa de la Agencia de Viajes? ¿Qué la distingue y qué impacto tiene en el éxito general de la empresa?

Por último, ¿hay algo más que considere relevante mencionar sobre el entorno interno de la Agencia de Viajes o cualquier otro aspecto que no se haya abordado en esta entrevista?

Agradezco sinceramente su tiempo y participación en esta entrevista. La información

### **Anexo 3. Entrevista sobre Estrategias Utilizadas durante la Pandemia en una Agencia de Viajes**

Buenos días/tardes/noches [Nombre del entrevistado/a]. Agradezco su disposición para participar en esta entrevista sobre las estrategias utilizadas durante la pandemia en la Agencia de Viajes [Nombre de la Agencia]. El propósito de esta entrevista es obtener información valiosa sobre las acciones y decisiones tomadas por la empresa para enfrentar los desafíos derivados de la pandemia. La entrevista durará aproximadamente [establecer tiempo estimado] y se grabará para garantizar la precisión de la información. ¿Está de acuerdo con estas condiciones?

Preguntas:

¿Podría describir cómo la pandemia de COVID-19 afectó inicialmente a la Agencia de Viajes y cuáles fueron los principales desafíos que surgieron?

Durante la pandemia, ¿qué estrategias se implementaron para mantener la continuidad del negocio? ¿Se realizaron cambios significativos en los servicios ofrecidos o en la forma en que se brindan?

¿Cuáles fueron las principales consideraciones al diseñar las estrategias de recuperación y adaptación para enfrentar los efectos de la pandemia en la industria turística?

¿Qué medidas se tomaron para garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados y los clientes durante la pandemia? ¿Se implementaron protocolos específicos de salud y seguridad?

¿Cómo se gestionó la comunicación con los clientes durante la pandemia? ¿Se utilizaron medios digitales u otras herramientas para mantenerlos informados sobre los cambios y las restricciones en los servicios de viaje?

¿Qué estrategias de marketing y promoción se implementaron para atraer a los clientes en un entorno tan desafiante? ¿Se crearon paquetes o servicios especiales adaptados a las nuevas necesidades y preferencias de los viajeros?

¿Cuáles fueron las principales dificultades o barreras encontradas al implementar las estrategias durante la pandemia? ¿Cómo se resolvieron o superaron esos obstáculos?

¿Se establecieron alianzas o colaboraciones estratégicas con otras empresas del sector turístico para fortalecer la oferta de servicios durante la pandemia? ¿De qué manera se beneficiaron mutuamente?

¿Se implementaron medidas o estrategias para aprovechar las oportunidades emergentes durante la pandemia, como el turismo local o el turismo sostenible? ¿Cuál fue la respuesta de los clientes ante estas iniciativas?

¿Qué impacto tuvieron las estrategias implementadas durante la pandemia en la rentabilidad y la estabilidad financiera de la Agencia de Viajes?

Ahora que la situación está mejorando gradualmente, ¿qué lecciones se han aprendido de esta experiencia? ¿Qué cambios o mejoras se planean implementar en el futuro para estar preparados ante posibles situaciones similares?

¿Hay algún caso o ejemplo particular de éxito relacionado con las estrategias implementadas durante la pandemia que le gustaría destacar?

Por último, ¿hay algo más que considere relevante mencionar sobre las estrategias utilizadas durante la pandemia en la Agencia de Viajes o cualquier otro aspecto que no se haya abordado en esta entrevista?

Agradezco sinceramente su tiempo