

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Planeación estratégica aplicada a una agencia de viajes de Morelia, Mich. (MOVISA)

Autor: Jannie Van Woerkum Cervantes

**Tesina presentada para obtener el título de:
Ingeniero Industrial en Procesos y Servicios**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
EN PROCESOS Y SERVICIOS**

**“ PLANEACION ESTRATEGICA
APLICADA A UNA AGENCIA DE VIAJES
DE MORELIA, MICH. (MOVISA)**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
**INGENIERO INDUSTRIAL EN
PROCESOS Y SERVICIOS**

PRESENTA:
JANNIE VAN WOERKUM CERVANTES



o 2005

O ZAVALA

T904

MORELIA, MICHOACÁN, OCTUBRE 2005.

1001
18081-D
CHOP-3



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA AGENCIA
DE VIAJES DE MORELIA, MICH. (MOVISA)**

TESINA



**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTA:

JANNIE VAN WOERKUM CERVANTES

MORELIA, MICHOACÁN.

OCTUBRE, 2005

Contenido

1. Objetivo general.....	3
2. Justificación de tema.....	3
3. Alcance.....	3
4. Introducción.....	4
5. Desarrollo	
5.1 Concepto teórico.....	33
5.2 Plan estratégico.....	43
5.3 Aplicación práctica.....	46
5.4 Desarrollo.....	51
5.5 Objetivos estratégicos.....	59
5.6 Estrategias.....	61
6. Conclusiones.....	63
7. Bibliografía.....	64

1) Planeación estratégica en una Agencia de Viajes

2) Objetivo General:

- Elaboración de un **plan estratégico** para una Agencia de Viajes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Aplicar el concepto de **calidad en el servicio** para mejorar la rentabilidad en la Agencia de viajes "MOVISA".
- Evaluar la prestación de servicios al cliente en la Agencia de Viajes "MOVISA".
- Diagnosticar la situación actual de prestación de servicios al cliente de Agencia de Viajes "MOVISA", a través del análisis FODA.
- Presentar recomendaciones específicas para consolidar la imagen y presencia de Agencia de Viajes MOVISA en el Estado.

3) JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

Generalmente las Agencias de viajes están conformadas por familiares, lo cual es gente que no aplica conceptos administrativos, ni sistemas de calidad; por lo tanto son empresas que operan de forma empírica, sin una estructura bien definida y sin contar con un **plan estratégico** a corto, mediano y largo plazo.

Contar con un buen **plan estratégico** ayuda a tener un mejor funcionamiento a cualquier organización, en este caso, lo que se pretende es hacer planes a corto y largo plazo conociendo la mejor forma para llegar a los mismos, es decir, tomar en cuenta adecuadamente los recursos que serán necesarios para lograr satisfactoriamente sus objetivos y metas .

4) ALCANCE:

El presente trabajo estudia la calidad en el servicios de Agencia de Viajes "MOVISA" ubicada en esquina Ortega y Montañez, Colonia: Centro, en Morelia Michoacán, entendiéndose por calidad en el servicio para efectos de esta investigación como la forma de mejorar la relación cliente-empresa añadiendo valor de este con la Agencia y la atención personalizada prestada por el personal de la misma.

En este trabajo se presenta un procedimiento general para el diseño del servicio al cliente, una herramienta para analizar el mejoramiento del valor de los productos y servicios y un conjunto de casos de estudio que permiten al lector conformar una idea más clara de la importancia y necesidad de contar con un **plan estratégico** que sienta las bases para desarrollar una organización competitiva.

5) INTRODUCCIÓN

PLAN ESTATAL DE DESARROLLO MICHOACÁN 2003-2005

TURISMO: PALANCA DE DESARROLLO Y VÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

El sector turismo ha desempeñado desde hace décadas un papel importante en la actividad económica del estado, aportando empleos e ingresos significativos a los núcleos sociales tanto del ámbito urbano como del rural.

La revisión de la serie estadística correspondiente habla por sí misma: en 1993 contribuyó con el 8.1 por ciento del P18 estatal; en 1994 con el 8.0 por ciento; en 1995 y 1996 con el 7.9 por ciento; en 1997 con el 8.0 por ciento, y de 1998 a 2001 con el 7.7 por ciento. No obstante, las mismas cifras económicas muestran otra realidad: su estancamiento, con una tendencia hacia la reducción de su peso relativo en el conjunto de la economía estatal. Tal debilidad se muestra con mayor evidencia si se realiza un comparativo de las aportaciones a los PIBE del sector turismo de otros estados de la región: para 1991, frente al 7.7 por ciento de Michoacán, Guanajuato calificó con el 8.5 por ciento, el Estado de México con el 8.5 por ciento, Colima con el 9 por ciento, Jalisco con el 10 por ciento y Guerrero con el 25 por ciento.

Dicho proceso de estancamiento dista mucho de justificarse, pues las riquezas reales y potenciales del estado en el sector turismo son incuestionables para cualquiera que se aproxime, así sea en forma superficial, al conocimiento de nuestro patrimonio natural, artístico, arquitectónico, histórico y cultural; y es menos justificable aún si se considera que Michoacán tiene una ubicación geográfica privilegiada por su red carretera que lo vincula con algunos de los principales centros urbanos del país.

En Michoacán hay una variedad de riquezas turísticas desperdiciadas o aún poco aprovechadas, en condiciones en que la oferta de productos para el turismo social se encuentra desarticulada y sin suficientes servicios de calidad.

El Gobierno de Estado considera que esta situación debe cambiar. Se necesita convertir a Michoacán en una entidad líder en la materia en los planos regional, nacional e internacional, contribuyendo con ello a generar divisas y a crear empleos, con pleno respeto a nuestros valores e identidad cultural así como a la preservación de los recursos naturales y del entorno.

TURISMO GRANDE Y COMPETITIVO

El turismo en Michoacán deberá convertirse en una industria competitiva en los niveles regional, nacional e internacional, a través de un proceso articulado de inversión y promoción que, con un decidido apoyo por parte del Gobierno del Estado, permita contar en los próximos años con productos y servicios turísticos en cantidad y calidad suficientes que se traduzcan en crecimiento económico, desarrollo social y bienestar.

Para hacer esto posible se requiere de la conjunción de esfuerzos de las áreas de gobierno que despliegan sus actividades en materia de bienestar social y desarrollo, para lograr la rehabilitación de nuestros tejidos sociales y culturales, el rescate ecológico de nuestros bosques, suelos y aguas, la renovación de nuestros espacios urbanos, así como el mejoramiento, ampliación y modernización de la infraestructura carretera, aeroportuaria y del transporte público y especializado. El esfuerzo que es necesario comprometer para enfrentar el reto referido no corresponde en exclusiva al Gobierno del Estado. Se requiere trabajar en estrecha relación con los gobiernos federal y municipales, y convocar a distintos sectores sociales a participar en forma activa en el diseño y puesta en marcha de programas y proyectos relativos.

Entre otras de las políticas y acciones necesarias para echar a andar esta estrategia, necesitamos:

- a) Mejorar y renovar la señalización de carreteras federales y estatales y de los sitios turísticos, pues el 93 por ciento de los visitantes que llegan a nuestro estado lo hacen por vía terrestre;
- b) Diseñar un conjunto de instrumentos de carácter jurídico, fiscales y financieros que pongan al día la realidad del turismo que queremos y posibiliten la ampliación sustancial de los servicios;
- c) Convocar a inversionistas nacionales y extranjeros que estén dispuestos a comprometer sus capitales en nuestros programas de desarrollo turísticos de altura y sustentables;
- d) Integrar la voluntad y el apoyo del Gobierno Federal en una empresa que, sin alguna, tendrá beneficios sustanciales para el país en su conjunto.

POLÍTICAS DE TURISMO ECOLÓGICA Y SOCIALMENTE SUSTENTABLES

Acompañando a nuestra política de "turismo grande", abriremos todo un capítulo de actividades en el ramo dirigidas a impactar zonas con destinos que a la fecha han permanecido alejados de los macroprogramas de desarrollo.

Se privilegiarán en esta línea los proyectos de desarrollo sustentable y de turismo social, como una forma de generación de ingresos y de empleos, y como un medio de preservación de nuestros valores culturales, fortaleciendo así nuestra identidad regional y nacional.

Se promoverá el mejoramiento de los actuales circuitos turísticos ambientales y el desarrollo de otros nuevos. En el primer caso se encuentra el circuito de la mariposa Monarca; en el segundo, la elaboración y promoción de proyectos de turismo ambiental en los lagos y embalses que lo permitan, en las zonas forestales y, sobre todo, en la costa del Pacífico, en sus vertientes de playa o pesca, aplicando modalidades de dimensión reducida, gestionadas mediante formas de cooperación entre la población residente. En todos estos casos, se establecerán rigurosas condiciones y regulaciones para garantizar la sustentabilidad ambiental de los proyectos.

Este esquema de actividades turísticas no podrá desplegarse con éxito si no se logra un compromiso decisivo del Gobierno del Estado con los sujetos y agentes locales y regionales del desarrollo. Ayuntamientos, medianos y pequeños inversionistas, Organizaciones de la Sociedad Civil y núcleos sociales organizados constituyen la base de posibilidad de esta propuesta de turismo ecológico y socialmente sustentable. Una línea importante de esta estrategia consiste en fortalecer y multiplicar nuestras pequeñas y medianas empresas turísticas. Otra será dirigir una parte importante de nuestros esfuerzos hacia las áreas indígenas, poseedoras de recursos humanos y naturales de extraordinario valor escénico, productivo, cultural y ambiental. La Meseta Purépecha, por ejemplo, posee un entorno privilegiado de bosques y paisajes, ricas manifestaciones culturales como su cocina, su trabajo artesanal, su música y sus danzas, además de un número importante de monumentos y capillas de riqueza arquitectónica y pictórica excepcionales. La Región de la Monarca ofrece una amplia gama de recursos y atractivos naturales, propiedad de ejidatarios de origen mazahua y otomí. La Costa, por su parte, cuenta con un conjunto de ricas manifestaciones patrimoniales y culturales de los nahuas.

La estrategia de desarrollo de un turismo ecológica y socialmente sustentable puede atraer la demanda turística de toda calidad y talla, pero debe también establecer líneas promocionales específicas dirigidas a niños y jóvenes estudiantes de otras entidades del país con paquetes de viaje concertados a través del sistema educativo. Tiene posibilidades, a la vez, de generar paquetes vacacionales grupales dirigidos a sindicatos, uniones de trabajadores, agrupaciones de profesionistas, etcétera. Se promoverá y gestionará, para ello, la construcción y la administración de centros de ecoturismo, paradores turísticos, cascos de haciendas, granjas, campamentos y posadas para descanso, recreación y diversión de los trabajadores y sus familias, así como para la sociedad en general.

En esta línea promocional, conviene convenir con los estados vecinos el establecimiento de una ruta histórico-cultural, para la creación de una red de albergues turísticos para niños y jóvenes de toda la República y del extranjero. Involucraremos en torno a estos programas y proyectos de turismo alternativo a diferentes segmentos de la población rural, particularmente a jóvenes, familias de bajos ingresos, personas con discapacidad y de la tercera edad.

GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES DE TURISMO

El Gobierno del Estado reforzará, como instrumento importante para la definición de políticas y la planeación en la materia, al Consejo Consultivo de Turismo del Estado, en el que participan distintas dependencias gubernamentales y representaciones de los sectores empresariales y civiles de la entidad. Esta instancia de trabajo y de coordinación deberá quedar inscrita democrática y funcionalmente dentro del Sistema Estatal de Planeación.

También promoveremos la formación de todo tipo de instancias locales y regionales de organización comunitaria en torno a la actividad turística, en el entendido de que

no habrá reales estrategias de un desarrollo equitativo y sustentable sin la participación destacada de la sociedad civil.

Para favorecer las actividades y estrategias de planeación en torno a la actividad turística, promoveremos:

- La actualización del Inventario de Sitios Turísticos de Michoacán;
- La confección de un Atlas Turístico de la entidad;
- La elaboración de materiales informativos (guías, manuales y mapas) sobre la ubicación de destinos turístico de carácter social;
- La elaboración de materiales históricos de sitios turísticos, aprovechando el programa "Cuéntanos tu historia", que será dirigido a las personas de la tercera edad.

EDUCACIÓN Y TURISMO

Actualmente, dos universidades privadas de Michoacán tienen dentro de su oferta profesional carreras relacionadas con la actividad turística. Por su parte, algunos Centros de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CETIS) y planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) imparten capacitación turística a nivel técnico. Pero ello no basta para cumplir con las metas que en este gobierno nos planteamos, por lo que desarrollaremos un programa especial para impulsar aún más esta línea educativa, vinculando la preparación de los jóvenes con los sectores gubernamental, empresarial y social. La Universidad Indígena de Michoacán, que iniciará sus labores en el 2003, podría incorporar en sus áreas formativas una especialidad en turismo social y sustentable.

CONSOLIDACIÓN TURÍSTICA DE MORELIA

Uno de nuestros activos de mayor potencial turístico es sin lugar a dudas la ciudad de Morelia, y, de ésta, su Centro Histórico, considerado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Con sus 461 años de vida, Morelia sigue conservando la integridad y la armonía original de su arquitectura en sus más de cien construcciones, que son ejemplo de la grandeza y belleza del arte colonial y de las ciudades virreinales del México antiguo.

Para promover la consolidación turística de Morelia, desplegaremos gestiones específicas que permitan cumplir, entre otros objetivos:

- La rehabilitación y modernización del Centro de Convenciones;
- La creación de un Museo Estatal de impacto nacional e internacional;
- El impulso a una serie de actividades turísticas complementarias en municipios cercanos y del ámbito regional.

PÁTZCUARO, PUEBLO MÁGICO

La ciudad de Pátzcuaro tiene un buen posicionamiento turístico a nivel nacional e internacional, con diversos atractivos naturales, arquitectura colonial, artesanías y festividades tradicionales, todo lo cual ha contribuido para que sea considerada dentro de la categoría de "Pueblo Mágico" por la Secretaría de Turismo Federal.

Para fortalecerlo como destino turístico, y como centro regional con actividades complementarias y alternativas, la actual Administración trabajará durante su gestión en proyectos tales como los de: Tren Turístico en el Circuito Morelia - Pátzcuaro - Uruapan; Tianguis artesanal, turístico y cultural de Tzurumútaró; Conservación de monumentos coloniales y mejoramiento de la imagen urbana de Pátzcuaro, Erongarícuaro, Tzintzuntzan, Quiroga, Salvador Escalante y Tacámbaro; Circuitos de turismo alternativo, deportivo y recreativo en lagos, ríos y montañas de Pátzcuaro, Tacámbaro, Turicato, Nocupétaro, Carácuaro y La Huacana.

URUAPAN Y LA MESETA PURÉPECHA

En la ciudad de Uruapan se encuentra una de las zonas naturales protegidas más importantes del estado: el Parque Nacional Eduardo Ruiz, en cuyo corazón nace el río Cupatitzio, que cumple la triple función de ser un importante patrimonio escénico y ambiental de la región, atraer importantes flujos de turistas, y contribuir con sus aguas al desarrollo agropecuario de la zona.

En sus alrededores se encuentran asentadas las comunidades indígenas que conforman la Meseta Purépecha, espacio territorial indígena de extraordinarias riquezas sociales, culturales, históricas y artísticas.

El Gobierno del Estado se ha propuesto promover, entre otras, algunas de las siguientes obras y líneas de política pública en la región:

- Rehabilitación del río Cupatitzio y de La Tzaráracua, a fin de revertir la contaminación de sus aguas y el deterioro del entorno;
- Construcción de un centro de convenciones y establecimientos (hoteles, restaurantes y espacios para reuniones) de calidad turística, para ampliar y mejorar la capacidad de infraestructura en beneficio del turismo de negocios;
- Tren Turístico en el Circuito Morelia-Pátzcuaro- Uruapan;
- Fortalecimiento de la actividad turística en el Circuito Cultural Uruapan-Capacuaro-Pomacuarán-Nurío--Cocucho—San Felipe de los Herreros-Charapan-Zacán-Angahuan y San Lorenzo;
- Paradores carreteros y centros de turismo alternativo en Santa Ana Zirosto, Zacán, Charapan, Pamatácuaro, Zicuicho y San Felipe de los Herreros;
- Turismo alternativo en Uruapan, Taretan, Nuevo Urecho, Ziracuaretiro, Gabriel Zamora, Nuevo Parangaricutiro y carretera Cuatro Caminos.

PUERTO DE LAZARO CARDENAS Y LA COSTA MICHOACANA

La costa michoacana cuenta con numerosos sitios naturales de alto potencial turístico, con esteros, acantilados, y playas poco conocidas, y con el atractivo adicional de los santuarios de la tortuga marina. Por sus características particulares, su difícil geografía la inexistencia de bahías adecuadas para el desarrollo de grandes proyectos turísticos de playa, sus potencialidades en la materia se ubican más bien en los turismos de aventura, ecológico y de privacidad.

Para aprovechar el potencial de esta región, el Gobierno Estatal se ha planteado entre otros, la promoción de las siguientes políticas públicas y proyectos:

- Promoción de turismo náutico, yatismo y pesca deportiva;
- Plan Maestro de Maruata;
- Paradores turísticos carreteros en la Autopista Siglo XXI y en la vía Lázaro Cárdenas-Colima;
- Desarrollo del turismo sustentable, deportivo y de aventura en el río Balsas;
- Construcción del malecón Lázaro Cárdenas-Playa Azul.

EL ORIENTE MICHOACANO

El destino turístico más importante en la Región Oriente de Michoacán es la reserva especial de la biosfera de la Mariposa Monarca, que se extiende en once municipios de los estados de México y Michoacán. El oriente michoacano cuenta con una densa y variada vegetación, y con la presencia de muchas presas y embalses de agua fría propicia para la reproducción de trucha arcoiris. Posee también aguas termales, así como un gran número de paisajes escénicos de gran atractivo. Talpujahua y Anganguero aportan, por su parte, posibilidades turísticas en sus importantes centros mineros. El Gobierno del Estado impulsará, entre otros, las siguientes políticas públicas y proyectos:

- Mejoramiento de la imagen urbana de Zitácuaro;
- Promoción del turismo de salud en los Azufres y San José Purúa;
- Rehabilitación e impulso de la zona Arqueológica de San Felipe de los Azalti;
- Promoción e impulso de los pueblos con tradición minera (Talpujahua y Angangeo);
- Impulso a proyectos de ecoturismo, etcétera.

REGIÓN OCCIDENTAL DEL ESTADO

Esta región se encuentra bien comunicada con las ciudades de México, Guadalajara y del Bajío, por la autopista de Occidente. Cuenta además con las carreteras federales Morelia-Zamora, Zamora-Guadalajara y Morelia-Los Reyes. La actividad turística no tiene mucha relevancia en la región. No obstante, posee un buen potencial dado de lo agradable de su clima y su cercanía a la Cañada de los Once Pueblos y a las comunidades indígenas de Ocumicho y Patamban, de gran tradición artesanal y alfarera. Las políticas públicas y proyectos que se impulsarán en la región serán:

- Mejoramiento de la imagen urbana de Zamora;
- Promoción turística del Lago de Camécuaro;
- Desarrollo de infraestructura turística en el manantial de la Planta, municipio de Peribán;
- Corredor artesanal en la Cañada de los Once Pueblos, en el municipio de Chilchota;
- Rescate y promoción de la Zona Arqueológica de El Opeño, municipio de Jacona;

- Rehabilitación de las exhaciendas de Huaracha, en los municipios de Villamar y Vista Hermosa.

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE MICHOACÁN

Michoacán es uno de los estados de la República Mexicana que sobresale por su gran diversidad de recursos naturales y su riqueza cultural, además de contar con un reconocido pasado histórico en la Independencia, la Reforma y la Revolución. Hoy los michoacanos vivimos y disfrutamos de un cambio y una transición democrática, en un marco de respeto a la pluralidad ideológica y en un ambiente de armonía y paz social. Contamos con un vasto territorio, integrado por variados y hermosos paisajes para el desarrollo del turismo: valles, montañas, playas, ríos, cascadas, aguas termales, sitios prehispánicos y ciudades coloniales en donde un pueblo maravilloso ofrece a los visitantes su honradez, su cortesía y, fundamentalmente, la gran hospitalidad que siempre lo ha caracterizado. Michoacán cuenta con una vocación turística, que está a la espera de explotar y desarrollar sus grandes potencialidades. Sus exuberantes y mágicos lugares merecen aprovecharse al máximo, en beneficio de los michoacanos y de la sociedad mexicana. En este sentido, el turismo debe ser considerado uno de los pilares fundamentales del desarrollo y progreso de la entidad. Debe ser un detonador que contribuya al crecimiento de nuestra economía, como generador de divisas y de empleos - permanentes y bien remunerados- que dé certidumbre y bienestar a los michoacanos en el nuevo siglo.

Es nuestro propósito, en el inicio de este gobierno, hacer del turismo un factor fundamental del desarrollo de Michoacán, con una política de utilización sustentable de nuestros recursos naturales, así como el respeto a la diversidad cultural y social de nuestros pobladores.

En este contexto, el **Programa Estatal de Turismo 2002-2008** se circunscribe en el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán y en el Programa Nacional de Turismo 2001-2006, y su objetivo es hacer de esta actividad una prioridad política del gobierno del estado, de tal manera que todas aquellas regiones, municipios, poblados, comunidades y destinos con potencial turístico, se incorporen plenamente al desarrollo de la entidad.

En el propósito de hacer del turismo michoacano una industria rentable y atractiva para los empresarios michoacanos, nacionales y extranjeros, es necesario que concurren todos los sectores y actores sociales involucrados en esta actividad fundamental. Por ello, convocamos a los empresarios, a los prestadores de servicios turísticos, a los legisladores, a los trabajadores, a los profesionistas, a las organizaciones no gubernamentales y a la sociedad civil, para que coordinen sus esfuerzos con los tres órdenes de gobierno y nos comprometamos a transformar a Michoacán, con pleno respeto a la biodiversidad de nuestro entorno.

El reto es convertir a Michoacán en una entidad líder en materia de desarrollo turístico y hacer de esta noble actividad una exitosa empresa con futuro cierto, en la cual se diversifiquen nuestros mercados y los productos y destinos ofertados.

Hacer del turismo una industria competitiva a nivel nacional e internacional, que se traduzca en crecimiento económico, desarrollo social y bienestar para todos los michoacanos.

Este programa se inserta en el marco del Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán, el cual estructura los esfuerzos de la administración pública, de los sectores público, social y privado, y de los ciudadanos interesados en el proceso de desarrollo del estado. Igualmente, el PET armoniza con los lineamientos definidos en el Programa Nacional de Turismo, en su propósito de hacer de esta actividad una prioridad del desarrollo del país y aprovechar a plenitud el vasto potencial de recursos naturales y la riqueza de expresiones artísticas y culturales que tienen los estados, municipios y comunidades de México.

El Programa tiene como origen los planteamientos y los anhelos de los michoacanos expresados durante la campaña política que culminó el 11 de noviembre del 2001 y que hoy se y plasman en este documento, que será el eje rector de la política turística de la presente administración de gobierno.

El **Programa Estatal de Turismo 2002-2008** define el rumbo del sector, con base en las prioridades planteadas por los michoacanos en los diversos foros y reuniones realizadas durante la consulta popular de la pasada campaña política, así como durante las giras de trabajo y el acercamiento del titular del ejecutivo estatal con diversos grupos sociales interesados en el desarrollo del sector: empresarios, académicos, campesinos, indígenas, artesanos y amas de casa, así como de las autoridades municipales, comunales y ejidales. Las opiniones e ideas recogidas las hemos consensuado y jerarquizado, de acuerdo con un orden de prioridad y las atenderemos con base en los recursos presupuestales disponibles. En esta forma, el Programa integra acciones de planeación y ejecución de aquellas obras, servicios y acciones de mayor impacto social y que representan beneficios para las zonas marginadas del desarrollo. En suma, el **Programa Estatal de Turismo 2002-2008** representa el esfuerzo, la voluntad y el ejercicio democrático de la sociedad michoacana por participar con sus propuestas. De todos aquellos michoacanos que con sus planteamientos y opiniones desean un estado que vaya a la vanguardia en materia turística, con bases firmes y con un amplio horizonte de bienestar colectivo.

El gobernador Lázaro Cárdenas Batel ha convocado a todos los sectores de la sociedad a participar con decisión y entrega en el nuevo proyecto de entidad, en donde cada uno de los michoacanos tiene un papel fundamental. En este contexto, la actividad turística se constituye como una poderosa palanca y un efectivo motor del desarrollo para transformar nuestra realidad y elevar el bienestar de los michoacanos.

MARCO GENERAL

El **Programa Estatal de Turismo 2002-2008** integra los planteamientos, las opiniones y las aportaciones de los actores interesados en el desarrollo turístico de la entidad y los cuales fueron expresados en diversos foros y reuniones con empresarios, prestadores de servicios turísticos y grupos representativos de la sociedad civil.

Todos estos segmentos sociales –en coordinación con los tres órdenes de gobierno– contribuyeron a identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del sector (FODAS), de tal manera que pudiéramos contar con un conocimiento preciso y puntual de la problemática y de las potencialidades de desarrollo, así como de las estrategias para enfrentar con éxito los retos por venir y lograr una mayor competitividad de nuestros destinos, servicios y **productos turísticos**. El **Programa Estatal de Turismo 2002-2008** se conforma con las políticas, objetivos, estrategias y acciones considerados prioritarios y necesarios para alcanzar la **Visión** que se ha definido para el 2008 –término de la actual administración estatal de gobierno–, así como consolidar en los próximos 25 años a Michoacán como una entidad líder nacional en turismo.

El **Programa Estatal de Turismo 2002-2008** se encuentra articulado en cuatro **Ejes Rectores**:

- El turismo, prioridad del desarrollo estatal
- Turistas totalmente satisfechos
- Destinos sustentables
- Empresas competitivas y exitosas

Esta orientación estratégica del sector privilegia el desarrollo sustentable de nuestros destinos turísticos; esto es, concede una alta prioridad a la **limpieza y preservación de nuestro entorno y de nuestros recursos naturales**, así como el respeto a los valores y a la cultura de nuestras comunidades y sus pobladores, buscando que les generen beneficios económicos.

El Turismo en Michoacán

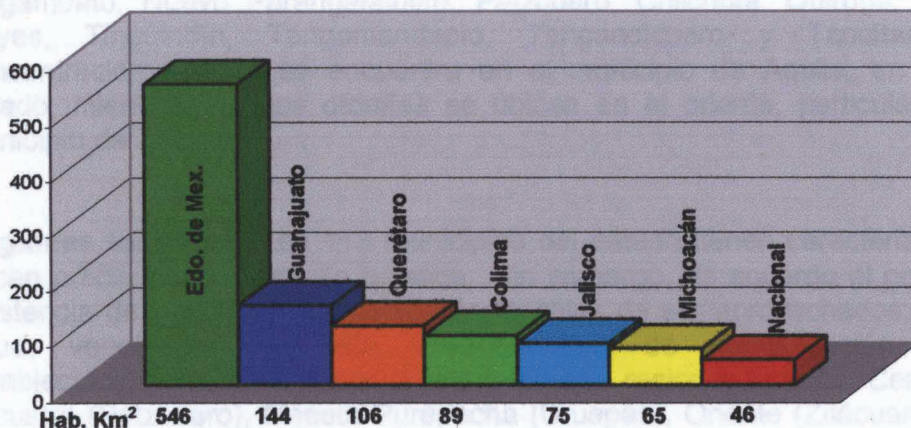
Marco socioeconómico

Localización. Michoacán tiene una superficie de 59,864 kilómetros cuadrados y se encuentra en la parte centro-occidente de la República Mexicana. Es el estado que cuenta con el mayor número de aguas interiores: el lago de Pátzcuaro, el lago de Zirahuén, el lago de Camécuaro, la laguna de Cuitzeo y parte de la laguna de Chapala; las presas de La Villita e Infiernillo, en la tierra caliente; y en el oriente las presas Pucuat, Sabaneta y Mata de Pinos, que son tan sólo algunos de los depósitos de agua que posee.

Su orografía está compuesta por mesetas y valles. La Sierra Madre Occidental forma parte de su territorio, lo que ubica a Michoacán como uno de los estados con mayores recursos forestales. Sus aguas termales y balnearios son muy reconocidos; sobresalen Los Azufres, San José Purúa, Araró, Zinapécuaro, Cointzio y Huandacareo.

Densidad de población. La densidad de población en Michoacán es de 65 habitantes por kilómetro cuadrado, parámetro considerado bajo en comparación con algunas entidades circunvecinas, como es el caso del estado de México, que tiene 546; Guanajuato, que alcanza los 144; Querétaro, 106; Colima, 89, y Jalisco, 75. Lo anterior indica, que dada la distribución de los pobladores en nuestro estado, varias e importantes actividades del sector pueden orientarse hacia el turismo alternativo, especialmente los segmentos de ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura.

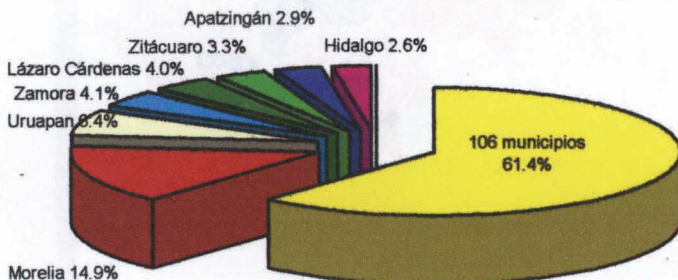
Densidad de población de estados circunvecinos



Fuente: INEGI

De acuerdo con el Anuario Estadístico del INEGI del 2001, la población del estado de Michoacán es de 3,985,677 habitantes, concentrándose el 39% en nueve municipios: la capital Morelia, con casi el 15% de la población; Uruapan, el 6.4%; Zamora, el 4.1%; Lázaro Cárdenas, el 4.0%; Zitácuaro, el 3.3%; Apatzingán e Hidalgo, con el 2.9% cada uno. Los restantes 106 municipios cubren el 61.4% del total de la población de la entidad.

Municipios con mayor población (porcentaje)

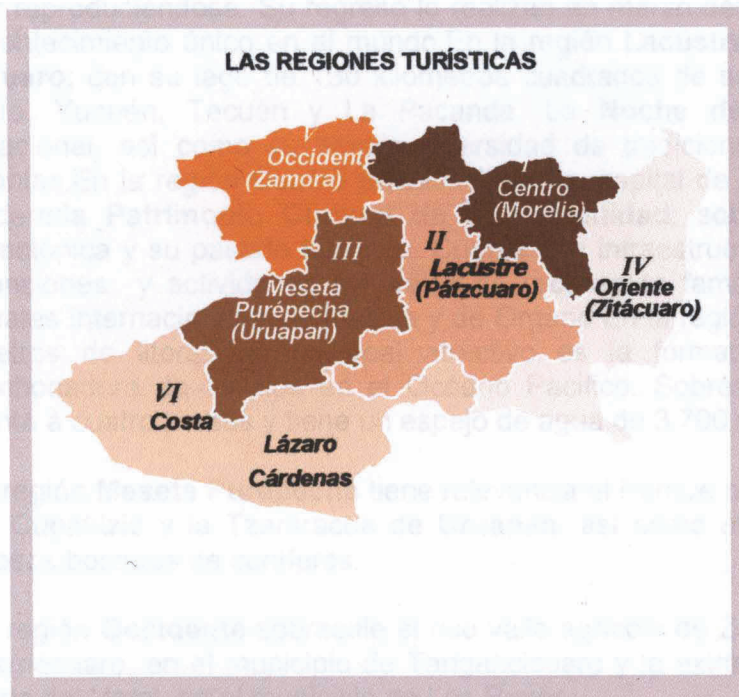


Fuente: INEGI

Características de la población. El estado de Michoacán se compone en su mayoría por población mestiza; sin embargo, tres etnias tienen sus raíces en la entidad: los náhuatl, los otomíes y los purépechas. Estos últimos, al asentarse en la zona cimentaron sus raíces prehispánicas y le dieron identidad al estado, destacándose por sus valores culturales, sus atributos artísticos y su creatividad en materia artesanal.

Los indígenas michoacanos representan el 7.2 % de los habitantes en la entidad y el 3 % de los indígenas en el país, atrás de Oaxaca que comprende el 18 %, Veracruz el 13 % y Chiapas que llega al 12 %. Los purépechas se ubican en su mayor parte en la Meseta y la ribera del lago de Pátzcuaro y en menor proporción en la Cañada de los Once Pueblos y en la Ciénega de Zacapu. Estas cuatro zonas comprenden 17 municipios: Uruapan, Paracho, Cherán, Nahuatzen, Charapan, Ziracuaretiro, Tingambato, Nuevo Parangaricutiro, Pátzcuaro, Chilchota, Quiroga, Zacapu, Los Reyes, Tingüindín, Tangamandapio, Tangancícuaro y Tancítaro. La mayor concentración náhuatl se encuentra en el municipio de Aquila, en la costa del estado, mientras que los otomíes se ubican en el oriente, particularmente en el municipio de Zitácuaro.

Regiones turísticas. Los 113 municipios del estado tienen características que los hacen proclives al desarrollo turístico; sin embargo, de acuerdo al potencial y a la existencia de recursos naturales más factibles de ser aprovechados: clima, suelo, agua, vegetación, orografía, infraestructura de comunicación y servicios establecidos, permiten agrupar al estado en seis regiones básicas: Centro (Morelia), Lacustre (Pátzcuaro), Meseta Purépecha (Uruapan), Oriente (Zitácuaro), Occidente (Zamora) y Costa (Lázaro Cárdenas).



Fuente: Sector Michoacán.

Los municipios susceptibles de desarrollarse en el plano turístico se encuentran agrupados en las siguientes regiones:

- **Región Centro:** **Morelia**, Queréndaro, Alvaro Obregón, Cuitzeo, Puruándiro y Penjamillo.
- **Región Lacustre:** **Pátzcuaro**, Quiroga, Zacapu, Salvador Escalante, Tacámbaro y Tzintzuntzan.
- **Región Meseta Purépecha:** **Uruapan**, Ziracuaretiro, Tingambato, Tancítaro y Nueva Italia.
- **Región Costa:** **Lázaro Cárdenas**, Aguila y Coahuayana
- **Región Oriente:** **Zitácuaro**, Hidalgo, Angangueo, Ocampo, Maravatío, Tlalpujahua y Huetamo.
- **Región Occidente:** **Zamora**, Ixtlán, Sahuayo, San José de Gracia, Los Reyes, Peribán, Jacona, Tangancícuaro, Ecuandureo y Tanhuato.

Son diversos los atractivos que cada región ofrece, no solamente de impacto nacional, sino también de interés internacional:

En la región **Oriente**, el atractivo turístico más importante es el fenómeno natural de la **Mariposa Monarca**, consistente en la emigración del lepidóptero de Canadá a nuestro país en el mes de noviembre. Entre 110 y 120 millones de mariposas arriban a nuestro estado para protegerse de las bajas temperaturas del país del norte, para seguir reproduciéndose. Su regreso lo realizan en marzo del siguiente año. Este es un acontecimiento único en el mundo. En la región **Lacustre** sobresale el **Lago de Pátzcuaro**, con su lago de 130 kilómetros cuadrados de superficie y sus islas de Janitzio, Yunuén, Tecuén y La Pacanda. La **Noche de Muertos** tiene fama internacional, así como su amplia diversidad de tradiciones, fiestas religiosas y artesanías. En la región **Centro** destaca **Morelia**, capital de nuestro estado, que es considerada **Patrimonio Cultural de la Humanidad**; sobresale por su riqueza arquitectónica y su pasado histórico. Cuenta con infraestructura hotelera, centro de convenciones y actividades culturales de reconocida fama y prestigio, como los Festivales Internacionales de Música y de Órgano. En la región **Costa**, que tiene 213 kilómetros de litoral, su principal atractivo es la formación de esteros en la desembocadura de 19 ríos en el Océano Pacífico. Sobresale el río Balsas, que alimenta a cuatro presas y tiene un espejo de agua de 3,700 kilómetros cuadrados.

En la región **Meseta Purépecha** tiene relevancia el Parque nacional “Eduardo Ruíz”, el río Cupatitzio y la Tzaráracua de **Uruapan**, así como el volcán Paricutín y los hermosos bosques de coníferas.

En la región **Occidente** sobresale el rico valle agrícola de Zamora, el hermoso lago de Camécuaro, en el municipio de Tangancicuaro y la extraordinaria belleza de los Chorros del Varal, en el municipio de Los Reyes.

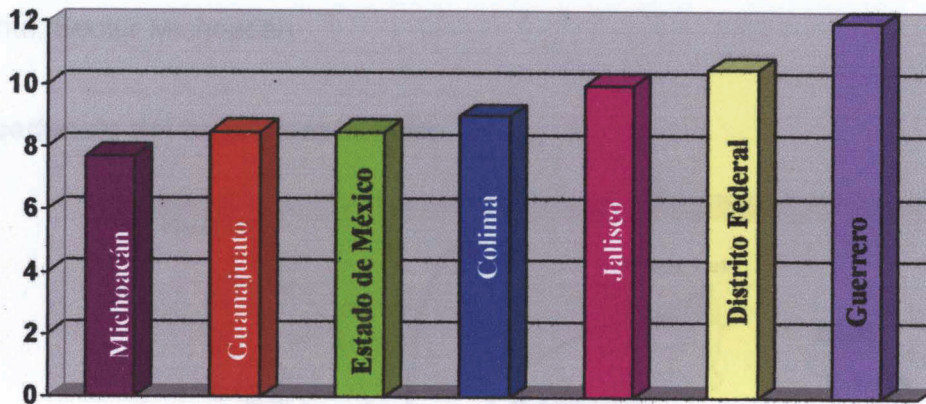
Importancia del turismo. Datos del INEGI revelan que en el año de 1998 la actividad turística en Michoacán representó el 7.7 % del producto interno bruto (PIB) del estado, mientras que en las entidades cercanas como Guanajuato llegó al 8.5 %, en el estado de México al 8.5 %, en Colima al 9 %, en el Distrito Federal al 10.5 %, en Jalisco al 10 % y en Guerrero al 40 %. Estas cifras muestran la importancia de la actividad turística en la economía de los estados y las perspectivas en la generación de empleos. Uno de los casos más ilustrativos es el de Quintana Roo, que en un periodo de 25 años ha desarrollado una infraestructura turística de primer orden, ya que más del 20 % de su PIB se obtiene por este concepto.

Aportación de la actividad turística a la economía del estado



Fuente: INEGI

Aportación turística al PIB Estatal Comparativo con estados circunvecinos



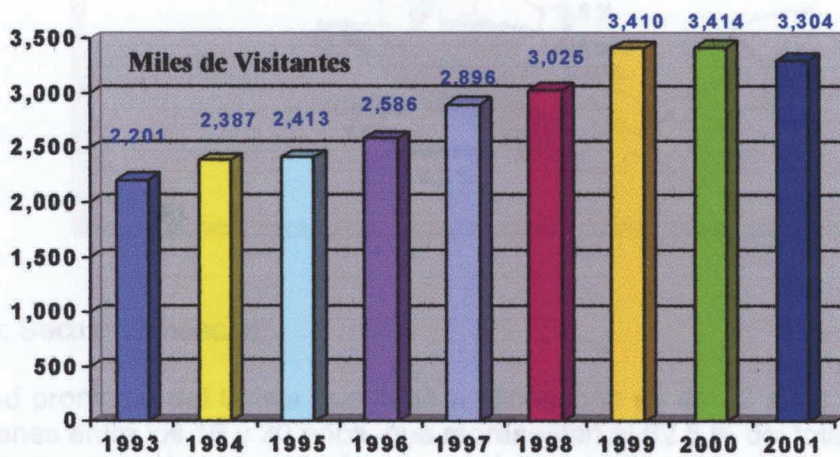
Fuente: Sectur Michoacán

Mercado turístico. Según datos de la Secretaría de Turismo del Estado, en el 2001 Michoacán contaba con 13 mil 202 cuartos de hospedaje de calidad turística en 424 establecimientos registrados. Solamente el 4.5 % de los habitaciones correspondían a cinco estrellas, el 21 % estaba clasificado de cuatro estrellas, en tanto que el mayor porcentaje correspondía a tres o menos estrellas. Los hoteles de cinco estrellas se concentran mayormente en Morelia y Uruapan.

En los registros de la Secretaría de Turismo Estatal, se informa que en el año 2001 llegaron al estado 3 millones 304 mil visitantes, siendo el 96.1% nacionales y el 3.9% extranjeros. Por su cercanía, los habitantes del Distrito Federal son los que más frecuentemente visitan el estado, sobrepasando las 551 mil 600 personas anualmente, lo que representa 17.3%; le sigue Jalisco, que en el mismo año representó el 12.7% del total; el estado de México, el 8% y Guanajuato, el 7.4%.

Los motivos para visitar Michoacán como destino turístico son diversos; sin embargo, sobresale el descanso y la diversión con más del 55%, mientras que el 15.5% lo seleccionan por visitas a familiares y amigos, el 8.1% por negocios, el 6.4% por actividades culturales y el resto por otros motivos.

Evolución de visitantes al Estado



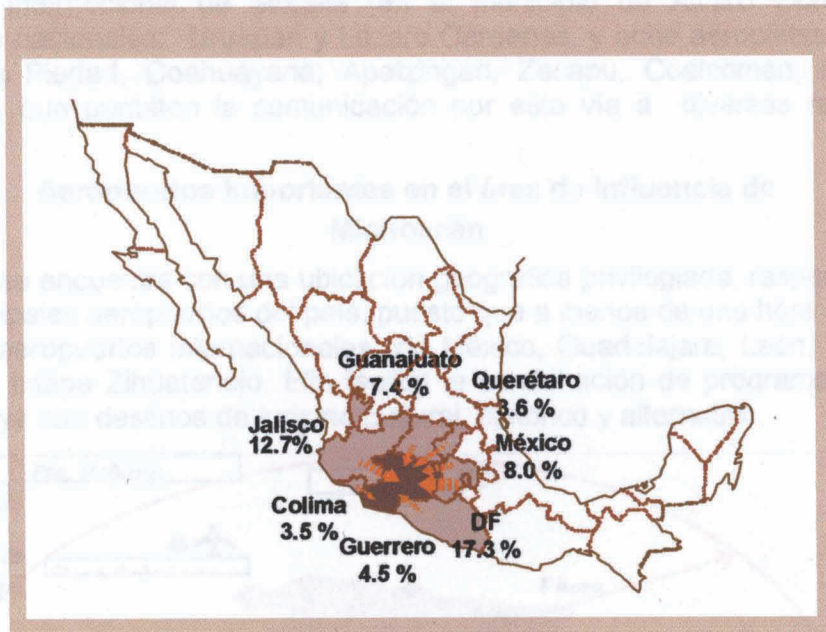
Fuente: Sectur Michoacán

Procedencia del turismo extranjero



Fuente: Sectur Michoacán

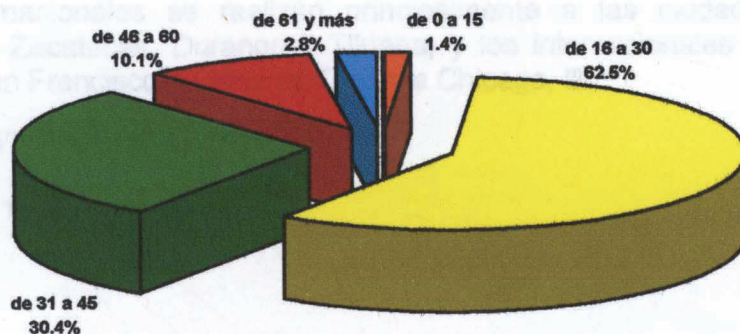
Procedencia de turistas nacionales



Fuente: Sector Michoacán

La edad promedio del turista que llega a Michoacán es de 32 años, predominando los jóvenes entre los 16 y 30 años, que representan el 62.5 % del total, mientras que los visitantes entre los 31 y 45 años de edad representan el 30.4%.

Edad del visitante



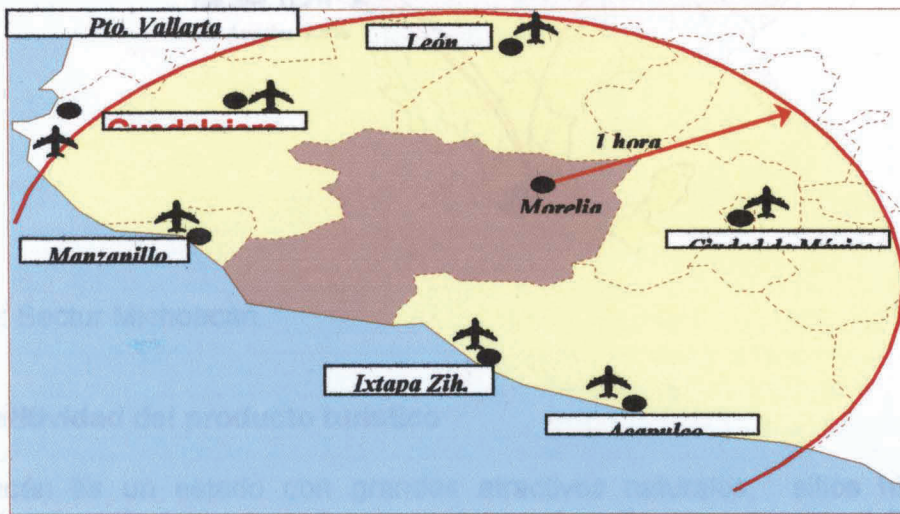
Fuente: Sector Michoacán

Infraestructura aeroportuaria

Michoacán cuenta con una infraestructura aeroportuaria que comprende: el aeropuerto internacional de Morelia (en el municipio de Álvaro Obregón), dos aeropuertos nacionales: Uruapan y Lázaro Cárdenas, y ocho aeropistas locales en Zamora, La Piedad, Coahuayana, Apatzingán, Zacapu, Coalcomán, Huetamo y Pajacuarán, que permiten la comunicación por esta vía a diversas regiones del estado.

Aeropuertos importantes en el área de influencia de Michoacán

Michoacán se encuentra con una ubicación geográfica privilegiada, respecto a varios de los principales aeropuertos del país, puesto que a menos de una hora de vuelo se ubican los aeropuertos internacionales de México, Guadalajara, León, Manzanillo, Acapulco e Ixtapa Zihuatanejo. Ello facilita la combinación de programas turísticos de sol y playa con destinos de turismo cultural, histórico y alternativo.



Fuente: Sector Michoacán.

Los vuelos nacionales se realizan principalmente a las ciudades de México, Guadalajara, Zacatecas, Durango y Tijuana, y los internacionales a Los Angeles, San José, San Francisco y Oakland, Cal., y a Chicago, Ill.

VUELOS NACIONALES

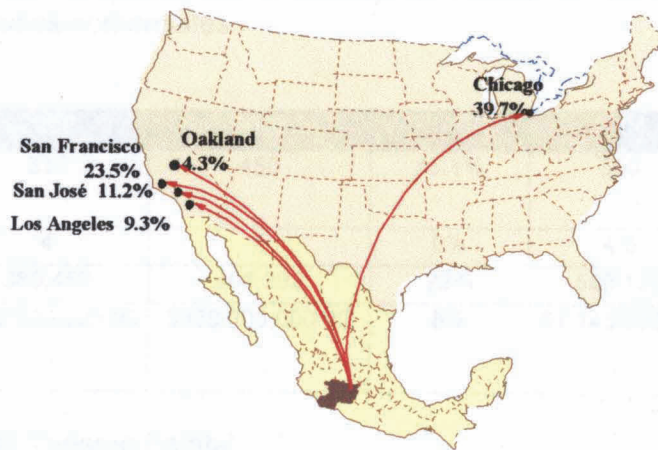


Fuente: Sector Mich.

En el año 2001 arribaron al aeropuerto internacional de Morelia 241 mil 748 pasajeros; en vuelos nacionales, 144 mil 700 visitantes; en vuelos internacionales 96 mil 897; y en vuelos charters 161 personas.

Por su parte, el aeropuerto de Uruapan registró un arribo de 8 mil 671 pasajeros.

VUELOS INTERNACIONALES

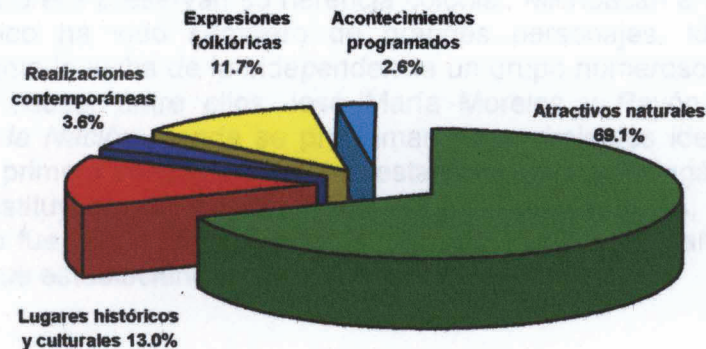


Fuente: Sectur Michoacán.

Competitividad del producto turístico

Michoacán es un estado con grandes atractivos naturales, sitios históricos y culturales, manifestaciones religiosas y artesanías. De acuerdo con el Sistema de Información Turística Estatal (SITE), los lugares turísticos de Michoacán se integran por el 69.1% de atractivos naturales; el 13% son sitios históricos y culturales; el 11.7% se enmarcan en expresiones folklóricas; el 2.6% son acontecimientos programados, y el 3.6% se clasifican como realizaciones contemporáneas.

Clasificación de los atractivos turísticos



Fuente: Sectur Michoacán

PROMOCIÓN TURÍSTICA DE VERANO 2005 DE MICHOACÁN

Como resultado de la intensa promoción turística nacional e internacional que se ha venido haciendo de Michoacán en diferentes mercados, se estima que durante las vacaciones de verano arribarán a la entidad, alrededor de 550 mil turistas, pronosticó Genovevo Figueroa Zamudio. Las expectativas para las vacaciones son muy positivas, de entre un 7 y 10 por ciento de incremento del número de paseantes respecto al 200448

En estos resultados ha contribuido la coordinación entre los sectores público y privado del turismo, las campañas con el Consejo de Promoción Turística de México y las alianzas con socios comerciales.

CONCEPTO	2002	2003	VARIACIÓN	2004	VARIACIÓN
Gasto promedio/Persona	310	450	45.1%	500	11.00%
Estadía/Día	4	4	0%	4.5	12.5%
Turistas/Persona	380,452	466,292	22%	509,138	9.1%
Derrama económica/ Pesos(m/n)	\$472'000,000.00	\$839'000,000.00	8%	\$1,145'000,00	36.5%

Fuente: Secretaría de Turismo Estatal

Michoacán es único e irreplicable, es la fusión perfecta de Bellezas Naturales, Pueblos Típicos, Arte y Cultura. Viajar a Michoacán es viajar a lo extraordinario de la historia, cultura y el folclor de México. Viajar a Michoacán es descubrir y conocer el *alma de México*. Territorio de montañas y lagos, vio nacer al invencible Imperio Purépecha que dominó casi todo el centro del país. Los vestigios arqueológicos guardan celosos la huella del pasado. Los pueblos indígenas de la Ribera del Lago de Pátzcuaro, Meseta Purépecha, Ciénaga de Zacapu y Cañada de los Once Pueblos conservan las tradiciones y el lenguaje de aquel invencible imperio. Michoacán no sólo es multiplicidad de paisajes, también es multiplicidad cultural, donde conviven además Purépechas, otros grupos indígenas como los Mazahuas y Otomíes de la zona oriente y los Náhuatl de la costa, todos ricos en tradiciones, ferias, fiestas, costumbres, música, danza, artesanía, gastronomía y arquitectura. Y mientras los pueblos típicos mantienen su legado indígena, las hermosas ciudades de Pátzcuaro y Morelia preservan su herencia colonial. Michoacán en la historia y la cultura de México ha sido semillero de grandes personajes, ideas, coraje e inspiración. Durante la lucha de la independencia un grupo numeroso de voluntarios se adhirió a la causa, entre ellos José María Morelos y Pavón, autor de los *Sentimientos de la Nación*, donde se proclamaron los cimientos ideológicos de la nueva patria. La primera constitución quedó establecida en Apatzingán en 1814 por el Congreso Constituyente del Anáhuac. En la época de la Reforma, el michoacano Melchor Ocampo fue uno de los ideólogos más importantes, aportando la Epístola por la cual se sigue estableciendo el matrimonio civil en México.

MORELIA

Morelia, capital del estado, donde la Majestuosa Catedral de Cantera domina el paisaje... Caminar por su Centro Histórico, cuyas amplias avenidas se encuentran flanqueadas por maravillosos monumentos civiles y religiosos de los siglos XVI al XIX, es un placer, pues se tiene la sensación de habitar otros tiempos, sus calles, que invariablemente culminan en algún templo o iglesia, fueron trazadas con la intención del rumbo de la fe...

Morelia, la Antigua Valladolid lleva en su nombre el tributo de su pueblo a la memoria de Don José María Morelos y Pavón.

Es la capital del estado de Michoacán y en su estilo noble y señorial muestra sus edificios hoy monumentos de la época virreinal.

Atractivos turísticos de la Ciudad de Morelia

- **Templo de la Merced**

Estilo barroco con elementos platerescos y churriguerescos, su construcción se inició en 1604 para la Orden e los Mercedarios. Posteriormente el monasterio se convirtió en escuela y el templo quedó al servicio religioso.

- **Mercado de Dulces y Artesanías**

Localizado en el lado poniente de lo que fue el Colegio de los Jesuitas, se puede encontrar ahí todo tipo de dulces regionales, así como bellas artesanías.

- **Biblioteca Pública**

Construcción de estilo barroco del siglo XVII. Originalmente fue templo de la Compañía de Jesús. Más tarde tuvo múltiples usos hasta 1930, que se instaló la Biblioteca Pública de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

- **Palacio Clavijero**

Majestuosa edificación de estilo barroco que data de mediados del siglo XVII. Originalmente sede del Colegio Jesuita de San Francisco Javier, función que desempeñó hasta 1767. Posteriormente fue correccional para sacerdotes y en 1824 se instaló el Congreso de Michoacán. Es uno de los monumentos arquitectónicos más importantes de la ciudad.

- **Palacio Municipal**

A fines del siglo XVIII se inició la construcción de este edificio de estilo barroco que albergó la factoría o estanco del tabaco, para el control y venta del mismo. Desde 1859 es sede del Palacio Municipal. Sobresale su patio octagonal, auténtica joya de la arquitectura moreliana.

- **Catedral**

Majestuoso edificio de cantera rosa, estilo barroco tablerado. En su interior predomina, como base de la ornamentación, el orden dórico y posee retablos neoclásicos.

Entre los tesoros que guarda están el Manifestador (estilo barroco) y la Pila Bautismal (estilo neoclásico), ambos elaborados en plata durante el siglo XVIII; el Órgano Monumental de principios del siglo XX, que consta de 4,600 flautas o voces y la imagen del Señor de la Sacristía, realizada con pasta de caña de maíz del siglo XXI.

- Palacio de Gobierno

De estilo barroco. Desde 1867 es sede del Poder Ejecutivo del Estado. Posee tres murales del artista michoacano Alfredo Zalce, que plasman diversos episodios de la historia de México.

- Iglesia de Capuchinas

De estilo barroco, inició su edificación en 1680 y concluyó en 1737. Se construyó para albergar a las doncellas indias hijas de caciques y a las monjas Capuchinas. Un incendio consumió el altar mayor y solamente se conservan 3 retablos barrocos.

- Palacio Federal

Edificio ecléctico afrancesado, construido en el siglo XVIII, primero fungió como convento de las monjas Catarinas, después albergó al Colegio Teresiano de Santa María de Guadalupe en el siglo XIX. Desde 1935 es recinto de oficinas del Gobierno Federal.

- Plaza Villalongín

Bello jardín que nos recuerda la vida tranquila de épocas anteriores, debe su nombre al insurgente Manuel Villalongín que rescató su esposa, prisionera por los españoles en la cárcel de "Las Ánimas", que se encontraba en este jardín.

- Las Tarascas

Fuente ubicada a un costado de la Plaza Villalongín, representa a 3 mujeres indígenas que sostienen una batea típica llena de frutos de la región. A lo largo del tiempo se ha convertido en uno de los monumentos representativos de la ciudad.

- Acueducto

De estilo barroco, consta de 253 arcos. Su construcción fue ordenada por el obispo Fray Antonio de San Miguel en 1785, sirviendo para proveer agua potable a la ciudad y para dar empleo a los indios.

- Parque Zoológico Benito Juárez

El más importante del país en cuanto a variedad de especies (440) y número de especímenes (3,800). Cuenta con la colección más grande de aves en Latinoamérica y destacan sus colecciones de primates con 23 especies diferentes y la de felinos con 10, de las cuales 6 habitan en la región.

- Planetario

La construcción posee una cúpula hemisférica al interior de 20 mts. De diámetro que funciona como pantalla para 164 proyectores que reproduce aceleradamente los movimientos siderales, permitiendo observar la Vía Láctea, 17 aglomeraciones de estrellas y los círculos principales de la esfera celeste.

PÁTZCUARO

A 53 kilómetros de Morelia

Lugar donde tiñen de negro

Es uno de los pueblos típicos más bellos de América. Sus magníficas construcciones de adobe y teja, sus monumentales templos, y su espectacular Plaza Vasco de Quiroga, la convierten en uno de los principales centros turísticos de la República Mexicana. Los alrededores del Lago de Pátzcuaro y sus Islas se encuentran habitados por la comunidad indígena que conserva gran parte de sus costumbres y tradiciones. Sus pescadores son conocidos mundialmente por las redes en forma de mariposa que utilizan para pescar el delicioso pescado blanco, hoy en extinción. El turista que visita Michoacán se encuentra con la oportunidad de conocer poblaciones que resultan atractivas por su belleza natural, también conserva monumentos de grandiosa arquitectura, la gama de riqueza histórica y natural que lo han convertido en un importante centro cultural con zonas arqueológicas, pueblos típicos ancestralmente artesanales o bien por la pureza de sus tradiciones, el colorido de arte popular o sencillamente por la grata experiencia de convivir con la gente.

Atractivos turísticos de la Ciudad de Pátzcuaro

- **Basílica de Nuestra Señora de la Salud**

Es el templo más importante de Pátzcuaro, cuya peculiaridad es que no se ubica en la parte central de la ciudad, muy cerca de la sede del poder civil, como en la mayoría de las ciudades proyectadas en los primeros siglos de la Colonia. Su fachada es sencilla con pocos elementos ornamentales. En su interior se encuentra la figura de la Virgen de la Salud, patrona de la región.

- **Museo de Artes e Industrias Populares**

Fundado por Don Vasco de Quiroga. Este museo es el primero en su género dentro de la República Mexicana. Cuenta, entre otras cosas, con una de las mejores colecciones de lacas, maque y peribanas, verdaderas joyas artesanales. El increíble piso de hueso de animal y piedra laja.

- **Templo y Colegio de la Compañía de Jesús**

Este edificio albergó a los integrantes de la Compañía de Jesús, quienes llegaron a la diócesis de Michoacán gracias a los esfuerzos de Vasco de Quiroga que estaba al tanto de su prestigio en el campo de la educación. En cuanto a la iglesia, en su torre existe un reloj del cual cuenta la leyenda que fue desterrado de España por haber marcado una hora infausta a uno de los monarcas de aquel país. Actualmente es Casa de la Cultura.

- **El Sagrario**

Los trabajos de edificación de El Sagrario iniciaron en 1693 y llegaron a su fin exactamente dos siglos después, años durante los cuales se agregaron diversos elementos decorativos que hasta la fecha se pueden apreciar. Este edificio albergó el santuario de Nuestra Señora de la Salud hasta 1924.

- Casa de los Once Patios

El conjunto de edificios coloniales que lo integran dio origen a su nombre, donde se exhiben y venden gran variedad de artesanías regionales. El sitio resulta particularmente interesante ya que se puede observar en los talleres de mantas y lacas, la maestría con que los artesanos hacen uso de la imaginación.

- Plaza Vasco de Quiroga

Junto a la gran plaza, se encuentra rodeada de edificios de la época colonial, es considerada una de las más bellas de América. Su dimensión, las majestuosas casonas construidas a su alrededor y la ausencia de edificios religiosos, la hacen diferente de todas las demás.

- Palacio de Huitziméngari

En la plaza principal se localiza esa residencia que perteneció al príncipe Antonio de Huitziméngari, hijo del último gobernante purépecha o Cazonci. Aunque tiene fachada sobria, en el interior se encuentra un patio lleno de flores y rodeado de arcos, donde los artesanos indígenas exhiben sus productos.

- Fuente del Torito

Es una de las típicas fuentes de Pátzcuaro que posee su propia leyenda popular, transmitida de generación en generación.

- Plaza Gertrudis Bocanegra

Antigua Plaza de San Agustín, es la segunda en importancia en Pátzcuaro, se le conoce también como Plaza Chica. Es muy concurrida por su cercanía al mercado de artesanías y de comida típica. En su centro se erigió una escultura de bronce en honor a Doña Gertrudis Bocanegra, heroína patzcuareense de la época de la Independencia.

- Ex – Convento de San Agustín

Edificio construido en 1576, aún conserva el templo que hoy en día es utilizado como biblioteca pública, ahí se exhibe el famoso mural de Juan O' Gorman que muestra elementos claves en la historia michoacana como indígenas, conquistadores, frailes y la figura de Don Vasco de Quiroga.

- Santuario de Guadalupe

Templo de lineamientos neoclásicos. Lo más notable son 4 esculturas de las 7 que poseía, representando las 7 virtudes. Están colocadas sobre pedestales en la fachada de la torre y son: la Caridad, la Templanza, la Fortaleza y la Fe.

- El Hospitalito

Según la tradición éste lugar fue el templo más antiguo de Pátzcuaro, pues los franciscanos fundaban hospitales antes de tener convento. En el altar se admira un excelente frontal de madera tallada y dorada.

- Templo de San Francisco

Templo de tipo ecléctico. En su interior se conservan un Cristo de pasta de caña de maíz elaborado en el siglo XVI y una pintura al óleo que representa las dos figuras más importantes para esta orden religiosa: el Papa y San Francisco de Asís.

JANITZIO

En medio del lago de Pátzcuaro, se encuentra la Isla de Janitzio, en la que hay una escultura gigantesca del Padre José María Morelos. Es la principal de las cinco islas que hay en el lago de Pátzcuaro, a donde se llega en media hora a bordo de las lanchas que parten desde el embarcadero de esa población.

El ambiente de Janitzio y de los demás poblados en la víspera del día de muertos es de gran fiesta, hasta que empieza el lúgubre tañer de las campanas, al conjuro mágico de los sonoros bronces, las almas de ultratumba se presentan y los vivos se congregan ante los despojos mortales de los desaparecidos. Negras siluetas van apareciendo por doquier. Llenas de amor, van llegando almas piadosas con las ofrendas, cortan flores, llevan dulces, consagran alimentos como: panes, dulces, frutos, etc. Con ellas se erigen un altar sobre la tumba y se sientan resignadas y llorosas a contemplar las llamas de los cirios y hacer oraciones por los muertos. A intervalos se arrodillan ante la cruz que indefectiblemente preside el rito, y quedan pensativos como evocando a los difuntos añorando su presencia. Janitzio es una de las bellas islas del lago de Pátzcuaro, impresiona por la forma y belleza de sus construcciones donde sobresalen las blancas paredes con techos de teja roja, diseminadas en forma disímbola por la Isla.

Tiene además, un nombre y celebridad debidamente conquistado por la celebración de "Noche de Muertos", el día 1 al 2 de noviembre, aunque las celebraciones son las mismas en toda la región lacustre, se le han otorgado a esta Isla por antonomasia.

URUAPAN

Capital Mundial del Aguacate

Puerta de entrada a la Meseta Purépecha donde podrás encontrar una amplia región natural de antiguos pueblos (con sus capillas del siglo XVI), donde manos indígenas elaboran majestuosas artesanías multicolores. Rodeada de una gran diversidad de huertos frutales y grandes paisajes, Uruapan, resplandece uniendo su belleza natura, como el Parque Nacional Barranca del Cupatitzio "Eduardo Ruiz" y "La Tzaráracua", con su folclor, gastronomía y tradiciones. Se puede distinguir el esplendoroso Volcán Paricutín, considerado el más joven del mundo y el único que el ser humano ha visto nacer.

Entre sus múltiples atractivos, Uruapan cuenta con magníficos monumentos históricos como la parroquia franciscana que conserva parte de los muros del siglo XVI y en la parte posterior una portada plateresca que originalmente estuvo en la fachada principal, digna de admirarse; la Huatápera y las capillas de los barrios de Magdalena, San Francisco (mejor conocido como San Francisquito), San Juan

Bautista, San Pedro, San Miguel y Santiago. En distintos puntos de la ciudad se encuentran obras importantes michoacanas como las pinturas de Alfredo Zalce en el Hospital Civil, en la Escuela Eréndira de Caltzontzin y el mural de Manuel Pérez Coronado en el Parque Nacional.

Atractivos turísticos de la ciudad

- **La Huatápera**

Antiguo hospital cuya fundación se atribuye a Fray Juan de San Miguel, forma parte de estas instituciones iniciadas por Vasco de Quiroga que fueron eje de la vida social, educativa, religiosa y asistencial de los pueblos del antiguo obispado de Michoacán. Combina los estilos plateresco y mudéjar, los finos relieves de la portada de su capilla fueron tallados por manos indígenas. El conjunto cuenta con un magnífico patio donde sobresale una cruz atrial así como una crujeía en forma de “L” portificada, construida con los materiales tradicionales de la región: madera, tejamanil, tejas, piedra volcánica y cantera.

- **Mercado de Antojitos**

Todos los platillos de la región pueden saborearse en este típico lugar ubicado a espaldas de la Huatápera. Las instalaciones son higiénicas y sus precios accesibles.

- **Templo de San Francisco**

Sus orígenes se remontan a la fundación del conjunto hospitalario que dio origen a la ciudad. Aunque ha sido objeto de múltiples restauraciones, en la parte posterior conserva una portada de estilo plateresco digna de admirarse.

- **Plaza de los Mártires**

Localizada frente al Templo de San Francisco, toma su nombre del monumento allí erigido en 1893 para honrar la memoria de los Mártires de Uruapan, cinco republicanos, entre ellos los generales Carlos Salazar y José Ma. Arteaga fueron sacrificados por las armas imperialistas el 21 de Octubre de 1865.

- **Museo Municipal “Eduardo Ruiz”**

Exhibe diversos objetos prehispánicos y de épocas posteriores, así como fotografías, impresos manuscritos y otras prendas que pertenecieron al historiador y literato Eduardo Ruiz, nativo de Uruapan. El museo comparte edificio con la Casa de la Cultura de la ciudad.

- **Casa regional del turista**

Lugar donde los artesanos de la región de Uruapan exhiben y venden su producción artesanal, entre ellos las cocuchas, textiles, barro y gran variedad de productos realizados en madera destacando la técnica del maque.

- **Parque Nacional Barranca del Cupatitzio “Eduardo Ruiz”**

Es el único parque en México, dentro de una ciudad. En él nace el Río Cupatitzio, vocablo de la lengua purépecha que significa “rió que canta” famoso por su belleza de su flora, sus aguas cristalinas y la leyenda de la “Rodilla del Diablo” que relatan los niños del lugar.

- Mercado de Artesanías

Se localiza frente al Parque Nacional, ofrece gran variedad de objetos de madera maqueada, cestería de la región y otras muchas artesanías de los poblados cercanos como objetos decorativos, textiles e instrumentos musicales, incluyendo las renombradas guitarras de Paracho.

- Fábrica de San Pedro

Esta fábrica se estableció en el último tercio del siglo XIX. Aunque en mínima cuantía, continúa su producción textil en telares y maquinaria que datan de principios del siglo XX. Actualmente funciona como Centro de Convenciones.

- Casa más angosta del mundo

Registrada en el libro Records Guinness. Mide solamente 1.40 x 7.70 m.

COSTAS MICHOACANAS

Existen playas para todos los gustos, las que van desde suaves y acariciadoras aguas, para familias con niños, hasta tempestuosas olas de mar abierto para practicar surfing; lugares donde la naturaleza fue sumamente gentil al dotarles de gran variedad de especies animales y vegetales. Hay también comunidades indígenas en donde las bondades de la artesanía náhuatl por su técnica y diseño se apegan a las normas de tiempos prehispánicos; así como el rescate de tradiciones en vestuario, música y danza. Estas playas con agradable clima todo el año, ofrecen instalaciones turísticas y áreas para acampar con servicios de estacionamiento, luz, agua, además con un mar ideal para la práctica de diversos deportes acuáticos.

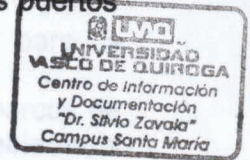
LÁZARO CÁRDENAS

A 387 kilómetros de Morelia

Anteriormente conocido como Ilanitos. Fue a partir de la década de los setenta que la ciudad creció y se convirtió en un importante puerto industrial, donde importaciones y exportaciones se transfieren diariamente. Las vías de comunicación hacen más placentero el arribo a esta región michoacana, ya que cuenta con un aeropuerto nacional y la Autopista Morelia-Lázaro Cárdenas. La carretera se encuentran en buen estado de conservación, con asistencia para el viajero y la amabilidad de los Ángeles Verdes, quienes prestan servicio de información y auxilio al turista.

Lázaro Cárdenas es el puerto industrial del Pacífico Mexicano, y uno de los cinco puertos principales del país. Está localizado en la zona costera limítrofe de los estados de Michoacán y Guerrero. Este puerto, junto con el de Altamira, constituyen las dos reservas portuarias estratégicas del país para el desarrollo de industrias de diversa escala. Su infraestructura incluye muelles especializados para atender las necesidades de grandes plantas industriales y de distribución para el manejo insumos y productos de la industria siderúrgica, así como combustibles de las plantas de PEMEX, FERTINAL, MITTAL Y CFE, entre otras, que operan en el puerto.

Tiene también infraestructura altamente especializada para el manejo de carga general, contenedores y graneles agrícolas. Lázaro Cárdenas es uno de los puertos más importantes y con mayor potencial en el país.



LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA



Conexiones

UBICACIÓN GEOGRÁFICA PRIVILEGIADA

La micro zona del delta del Balsas, donde se ubica el puerto Lázaro Cárdenas está enclavada, a su vez, en una región fuertemente económica, conformada por los estados de Michoacán, Guerrero, Querétaro, México, Distrito Federal y Morelos. En ella se asienta el 33 por ciento de la población total del país y participa con el 42 por ciento del Producto Interno Bruto en el ámbito nacional y con el 49 por ciento de la industria manufacturera. La región cuenta con 31 mil 581 kilómetros de carreteras y 36 mil 576 kilómetros de vías férreas. Existen tres aeropuertos internacionales y siete locales, uno de los cuales, local se encuentra a sólo 15 minutos del propio Puerto Lázaro Cárdenas, en tanto que otro internacional está a sólo una hora.

Este puerto dispone de conexiones ferroviarias para el manejo de contenedores de doble estiba y con infraestructura carretera moderna que lo vinculan con el resto del país, particularmente con los principales centros de producción y consumo.

Lázaro Cárdenas, espacios para la inversión

- 1547 hectáreas de superficie para el establecimiento de plantas industriales, comerciales y de servicios, que no requieran frentes de agua para la construcción de muelles.
- 1317 hectáreas para industrias e instalaciones que requieran frentes de agua.
- Infraestructura especializada para la recepción de todo tipo de cargas de exportación, importación y en tráfico de cabotaje.

Oportunidades de desarrollo del puerto

- Terminales y servicios de transporte multimodal e intermodal, para la concentración y distribución de cargas.
- Construcción de terminales portuarias especializadas para atender barcos de gran calado, con costo de operación reducidos y alto rendimiento, debido a la profundidad natural de las zonas de agua.
- Servicios de transporte internacional multimodal.
- Desarrollos inmobiliarios y de servicios para las industrias existentes.

Establecimiento de terminales e instalaciones modernas para las embarcaciones del siglo XXI

Mercados potenciales

- Nuevas industrias de diversa escala en el puerto y en la región.
- Transporte internacional de mercancías con origen y destino con América del Norte, Sudamérica y Asia.
- Mercados de graneles agrícolas y minerales.
- Desarrollos inmobiliarios.
- Industria naval.

Conexiones

Carreteras

Lázaro Cárdenas – Acapulco – Iguala – Chilpancingo – Cuernavaca – Distrito Federal

Lázaro Cárdenas – Uruapan – Morelia – Toluca – Distrito Federal

Lázaro Cárdenas – Colima – Guadalajara

Lázaro Cárdenas – Colima – Zamora – Guadalajara

Ferrovias

Lázaro Cárdenas – Morelia – Querétaro – Estado de México – Distrito Federal

Lázaro Cárdenas – Morelia – San Luis Potosí – Monterrey

Aéreas

Aeropuerto local a 5 Kms. de la Ciudad de Lázaro Cárdenas

Se recomienda visitar:

- Monumento al Minero.
- Catedral Cristo Rey.
- SICARTSA – MITTAL.
- Plaza Reforma.
- Muelle de los Pescadores.
- Instalaciones Portuarias.
- Malecón del Río Balsas.

ORIENTE DE MICHOACÁN

El oriente de Michoacán se distingue por ser la conjugación perfecta de salud, reposo, diversión y cultura. Destaca por su riqueza en bellezas naturales compuestas de bosques de pino, encino y oyamel, lagunas y manantiales de aguas termales, aptos para la práctica del turismo de aventura y el ecoturismo, disfrutando de la paz que la naturaleza brinda. Por señalar algunos lugares están los: Azufres, Laguna larga, Pucuat, Sabaneta, Mata de Pinos, y las Grutas de Tziranda, entre otros. Además cuenta con uno de los atractivos naturales más preciados de Michoacán, los Santuarios de la Mariposa Monarca, "símbolo y orgullo de Michoacanos", los cuales se pueden visitar ciudades importantes en la vida independiente de México como Zitácuaro o pueblos mineros como Anganguero y Tlalpujahua.

ZITÁCUARO

A 140 kilómetros de Morelia

Puerta de oriente, entrada al país de la mariposa monarca, puerta de Tierra Caliente y Ciudad de la Independencia, donde se constituyó la Suprema Junta Nacional Americana que dio legalidad al "movimiento de la independencia".

Se recomienda visitar:

- El cerrito de la Independencia.
- Iglesia de los Remedios.
- Palacio Municipal del siglo XIX.
- Biblioteca Pública Melchor Ocampo.
- Templo de los Remedios.
- Panteón Civil San Carlos, Rotonda de Hombres Ilustres.
- Jardín de la Mora del Cañonazo.
- Presa del Bosque.
- Antigua Estación de Ferrocarril.
- Monumento a Rayón en conmemoración de la integración de la Suprema.
- Junta Nacional Americana.
- Iglesia de San Francisco de Asís del siglo XVI.

ZAMORA

Esta región es un espacio privilegiado por su riqueza cultural, la conservación de sus tradiciones, acompañadas siempre por su original artesanía y su rica gastronomía. Zamora ofrece al visitante desde grandes urbes con sus museos y enormes templos.

Se recomienda visitar:

- Santuario Guadalupano.
- Catedral.
- Templo de San Francisco.
- Capilla de San Juan Diego.
- Parroquia de la Inmaculada o Purísima.

6) Desarrollo

6.1) Concepto Teórico

Naturaleza e importancia de los servicios.

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente **intangible que proporciona la satisfacción de deseos** y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles. Estados Unidos se mueve mas allá de la etapa de la economía industrial, hacia el punto donde esta llegando a ser la primera economía de servicios del mundo. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola se emplea en proporcionar servicios. Los trabajos en el área de servicios, de modo característico, se mantienen mejor en una recesión que los trabajos en las industrias productoras de mercancías. Casi la mitad de los gastos del consumidor son para la compra de servicios. Además, la proyección para los próximos años indica que los servicios tendrán una participación aun mayor en el empleo y en los gastos del consumidor. Desafortunadamente, un aspecto del auge de la economía de servicios es que los precios de la mayor parte de los servicios suben a un ritmo considerablemente más rápido que los precios de la mayor parte de los productos.

Características de los Servicios

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

Intangibilidad:

Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Quienes hacen una operación de cirugía cosmética no pueden ver el resultado antes de la adquisición; los pasajeros de una aerolínea no tienen mas que un boleto y la promesa de llegar sanos y salvos a su destino. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de esta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.

Inseparabilidad:

Los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o maquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también esta presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la

mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

Variabilidad:

Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, ciertos hoteles tienen una mejor reputación que otros. En determinado hotel, uno de los empleados del mostrador de registro puede ser alegre y eficiente, mientras que el de la siguiente ventanilla es desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

Cualidad de perecedero del servicio:

Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Ciertos médicos cobran a sus pacientes por la citas a las que no asisten porque el valor del servicio existía sólo en el momento en que el paciente no llegó. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.

Meta de servicio. Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

Nivel de servicio. Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de **distribuir lo que se produce** al esquema de **distribuir lo que el cliente necesita**. Para ello la empresa debe definir una **filosofía de servicio**, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una **estrategia de servicio**.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

a) **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

b) **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

c) **Los patrones, costumbre y posibilidades** de los clientes. La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea "económico", a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder éste último.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

a) **Los segmentos del mercado.** El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa.

Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse:

- Ubicación geográfica.
- Rama de actividad.
- Sexo.
- Nivel de ingreso.
- Nivel profesional.
- Condiciones de vida.
- Condiciones medio ambientales.

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

b) **La posición del producto en su ciclo de vida.** No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.

c) **Componentes del servicio al cliente.** El nivel de servicio se puede expresar por:

- El nivel de servicio ofrecido.
- El nivel de servicio proporcionado.
- El nivel de servicio percibido por el cliente.

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio y el cliente.

El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto.
- Variedad de productos.
- Características del producto.
- Fiabilidad del producto.
- Servicio de posventa.
- Costo.
- Disponibilidad.
- Tiempo de respuesta.
- Tiempo de entrega.
- Actitud.

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio. Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

d) **Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.** Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá como se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la **ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado**.

A su vez, ese mismo empresario debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su cabal aplicación la solución de los múltiples conflictos interdepartamentales que surgen, tales como:

- a) La lucha de cada departamento por conseguir para sí la mayor asignación financiera.
- b) Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- c) La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.
- d) Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

Aquí surgen los **trade offs** entre departamentos y funciones que debe dominar y solucionar el empresario.

Es importante destacar que en muchas ocasiones se enfocan los "trade offs" principalmente desde el punto de vista de cálculo de costo. Sin embargo, en el fondo lo que existe es una contradicción entre funciones. Además, en la empresa lo que hay es una cadena de trade offs. En las decisiones de compra se presenta un trade off entre compra que tiende a aumentar el pedido para asegurar la producción y finanzas que busca minimizar el desembolso para disminuir la inmovilización. Además este trade off se relaciona con los trade offs de comprar ahora o después, la variante de transportación, la selección de productos y otros.

En muchos países, los servicios representan una porción bastante significativa en la actividad económica; abarcando los siguientes sectores:

- Transporte, comunicaciones y servicios básicos.
- Comercio al mayor y al detalle.
- Servicios tradicionales (tales como contabilidad, ingeniería y leyes).
- Servicios personales (servicio doméstico, de peluquería)
- Servicios recreacionales.
- Servicios de consultoría e interventoría.

Todas estas actividades representan "**soluciones**" a las necesidades (problemas) de las personas. Desde esta perspectiva los servicios pueden ser vistos como "**sistemas de solución de problemas**". En la cotidianidad de la vida se está continuamente involucrado en los servicios, ya sea como proveedores o como clientes. Las actividades de fabricación en el fondo involucran actividades de servicios, tales como mercadeo y distribución. El producto en si puede ser visto como un "servicio congelado", puesto que su valor real se percibe o se deriva de su uso cuando está en poder del cliente. La calidad final de un producto o servicio, tal como se suministra a un cliente, se deriva o depende totalmente de la "calidad interna" con la que se generó. Esto significa que la calidad se construye a través de todas las pasos que intervienen en la prestación del servicio. Cuando entre las metas de una organización esta el garantizar la calidad de sus productos o servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas. Cada persona al hacer su trabajo funciona o se desempeña a la vez como cliente y proveedor.

En este sentido, la "toma de conciencia" en relación con la forma en como afecta y contribuye lo que hace, en el logro de los objetivos y metas de la organización. La concientización del papel que se desempeña dentro de la organización hace más fácil la definición de los requerimientos de los servicios.

EL PAQUETE DEL SERVICIO

Incluye todas las actividades que representan tanto la respuesta a la necesidad principal del cliente (**componente técnico**) como a sus deseos (**basados principalmente en aspectos de conducta**).

Richard Norman ha definido la respuesta a la necesidad principal como "**Servicios principales**" y la respuesta a los deseos del cliente como "**Servicios periféricos**".

Los servicios principales representan el componente central de la prestación del servicio. Los servicios periféricos proporcionan **soporte y valor agregado** a los servicios principales.

LOS MOMENTOS DE VERDAD

Son todos los contactos entre el cliente y el representante del servicio; en los que el cliente comienza a formarse una opinión del servicio. Estas experiencias puede ser breves y en ellas se forma la actitud de satisfacción o de desaprobación por parte del cliente, que después se extiende a toda la organización prestadora del servicio.

El cliente **“vive”** el servicio durante los **“momentos de verdad”** con cada colaborador individual, y no con la gerencia. Cuando recibimos un servicio, nos encontramos con el colaborador: la azafata, el mesero, el cajero, el vendedor, etc y no con el gerente. Estos son los contactos que generarán una opinión, bien sea positiva o negativa. Estos contactos, que pueden ser muy breves, y en algunos casos sólo por teléfono, tienen gran valor y en algunos casos son cruciales. Los **“momentos de verdad”** debe convertirse en un compromiso, especialmente para la alta dirección de una organización. Entendiendo a la organización como un sistema, en el cual interactúan abiertamente personal, procesos, infraestructura, responsabilidades; el resultado de dicha combinación debe estar orientado a satisfacer las necesidades del cliente, el objetivo común y primordial, por el cual la organización existe. Para operar de manera eficaz y eficiente, es decir con efectividad, cada persona necesita ser conciente de su papel, compromiso y responsabilidad para contribuir en la construcción de la calidad del servicio. En relación con el personal, éste debe reunir varias características, y en esencia debe ser competente, con base en criterios de educación, formación (entrenamiento), habilidades y experiencia. En este sentido conviene distinguir que el personal de vanguardia, es decir, el que tiene mayor contacto con el cliente, requiere de destrezas diferentes con relación al de apoyo hacia el interior (oficinas). Mientras el personal de vanguardia requiere mucha más habilidad en el contacto interpersonal, el de oficina, ha de ser sobre todo, sistemático y coherente. Los proveedores de servicios deben cambiar sus puntos de vista y mirar el servicio desde el ángulo del cliente.

El momento de verdad, se refiere a los muchos contactos entre el cliente y la organización. Es durante estos momentos que el cliente forma sus impresiones sobre la calidad de ese servicio.

La mayoría de los momentos de verdad, son manejados por los empleados y no por el personal ejecutivo, cada colaborador es responsable por un “conjunto” de momentos de verdad.

El comportamiento desagradable o indiferente produce como consecuencia momentos de verdad opacos, mientras que las respuestas agradables y amistosas a las necesidades de un cliente producen momentos de brillo. Cualquiera que sea el caso, éstos influirán en la evaluación final.

EL PAPEL DEL CLIENTE

Los servicios constituyen una actividad típica de solución de problemas en la cual el cliente siempre está presente, antes, durante y después de que éstos han sido proporcionados. Al solicitar un servicio, una persona da algo a otra para lograr alguna mejora.. sea cual sea la necesidad, el cliente espera ver una mejora sustancial.

Durante la prestación del servicio, el comprador (cliente) debe cooperar con el vendedor (proveedor). Un buen servicio es una co - producción, cuyos resultados dependen substancialmente de ambos. La necesidad de cooperación varía de acuerdo con la naturaleza del servicio que se presta. La colaboración del cliente es necesaria en diversas ocasiones. La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: mensurable, accesible, sustancial, maniobrable, confiable, válida, estable, homogénea y generalizadora.

¿Qué desea cada segmento de clientes?

Usualmente diferentes clientes desean diferentes cosas. Cada segmento puede elaborarse con respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué es importante para los clientes?
- ¿Qué les gusta acerca del producto / servicio?
- ¿Qué no les agrada?
- ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ¿Cómo define este cliente la calidad?
- ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ¿Cuál es el tamaño de este segmento?
- ¿Qué porcentaje del negocio total está representado por ese segmento?

Las técnicas de segmentación intentan en líneas generales, agrupar a los consumidores por su similitud respecto a la variable a explicar, por ejemplo en el uso de un determinado producto los grupos que se formen deben ser lo más diferente posible.

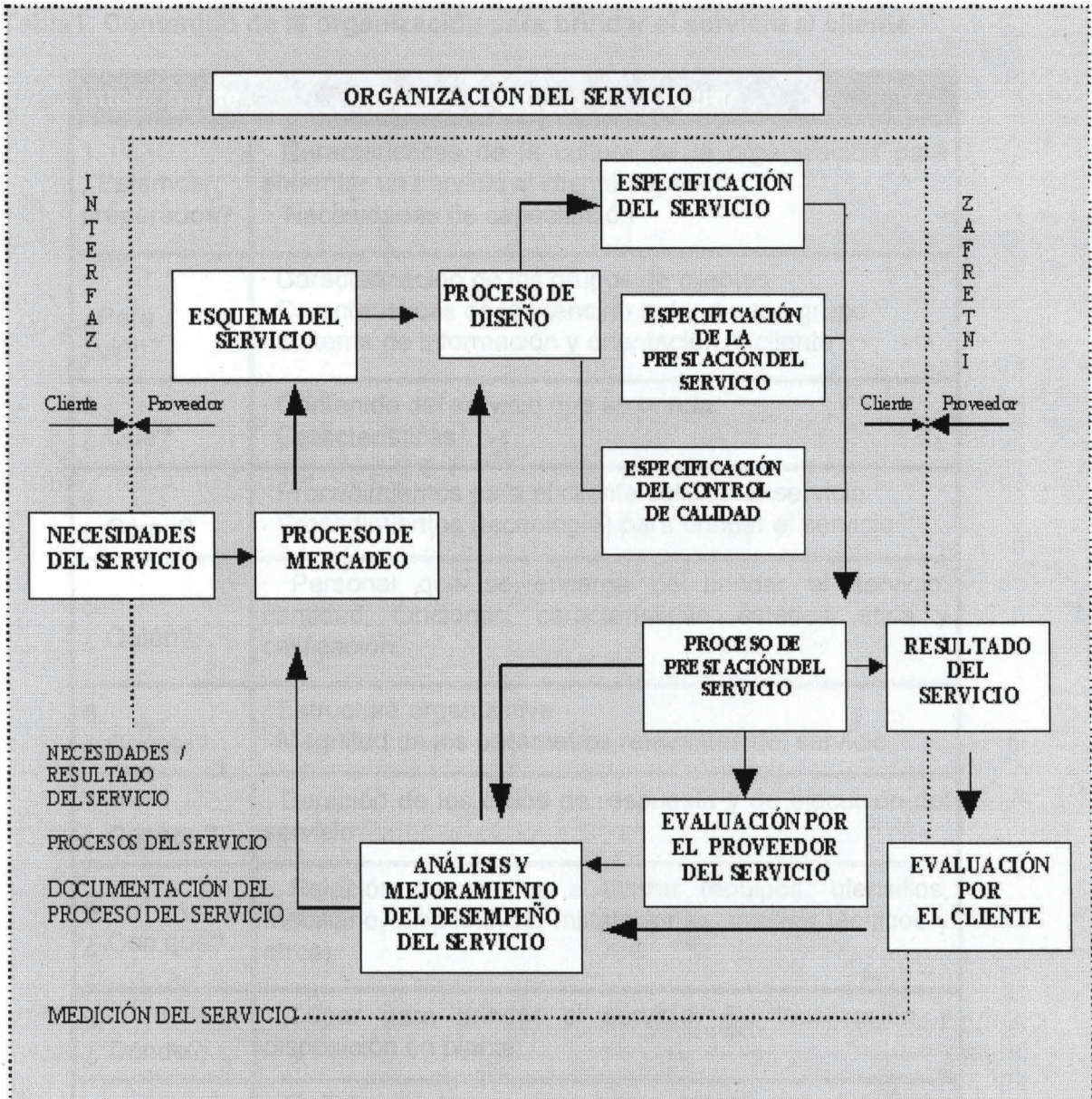
EVALUACIÓN DEL SERVICIO

El único juez del servicio es el cliente. El ve “ **la gran pantalla**”, mientras que el proveedor ve sólo fotografías. La evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Esta expectativa se basa en:

- La naturaleza del servicio.
- Las necesidades personales.
- Las experiencias previas.
- La imagen del proveedor.

CICLO DE CALIDAD DEL SERVICIO

Así el ciclo de calidad del servicio puede considerarse como concluido y listo para comenzar nuevamente la siguiente prestación del mismo.



Diseño de la organización para brindar el servicio al cliente

El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente abarca un amplio conjunto de aspectos que pueden estructurarse según la interrogante que responde. (ver tabla 1)

Tabla1. Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

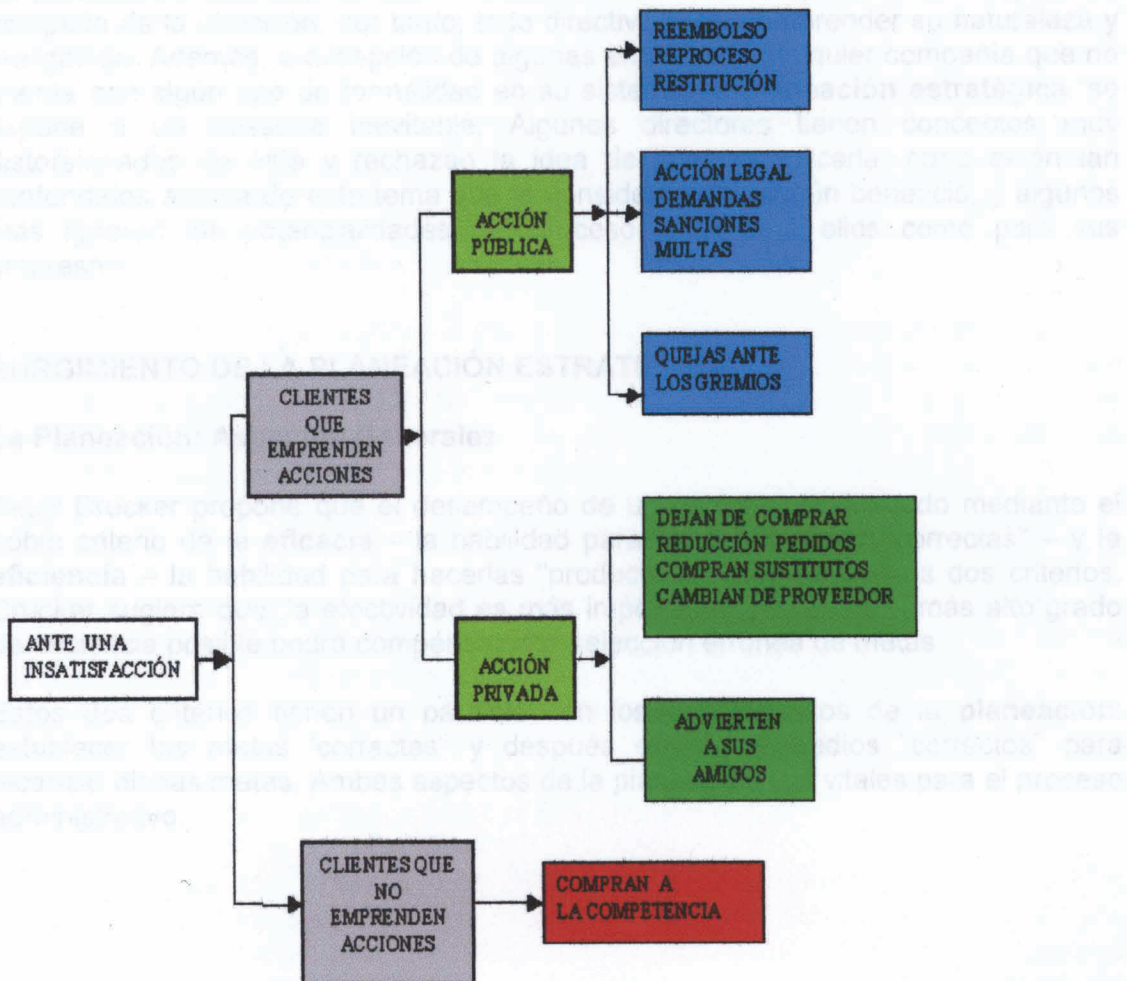
Interrogante	Definiciones a lograr
1. ¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none"> · Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior · Necesidades de capacitación
2. ¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> · Caracterización de los grupos de clientes · Características de la atención a dar a cada grupo · Sistema de información y orientación al cliente
3. ¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> · Contenido del servicio que se brinda · Características
4. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> · Procedimientos para el cliente solicitar el servicio · Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
5. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> · Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6. ¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> · Estructura organizativa · Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> · Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> · Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> · Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> · Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. · Objetivos y metas del servicio al cliente.

MANEJO DE LOS RECLAMOS

No obstante que muchas empresas u organizaciones manifiestan y afirman con orgullo que no reciben reclamos, esto no necesariamente significa que todos sus clientes estén satisfechos. En realidad, estas empresas pierden muchas oportunidades importantes para el mejoramiento de su desempeño. La satisfacción del cliente va más allá del cumplimiento de los requisitos mínimos por él establecidos. Es también un hecho que el cliente no satisfecho que se queja, aún no es un cliente perdido. Estudios realizados con clientes insatisfechos han demostrado que:

- 91% de ellos, no presentan u oficializan sus reclamos, pero no regresan.
- 5% de ellos no presentan reclamos, pero si regresan.

La figura siguiente muestra esquemáticamente, como proceden los clientes ante una insatisfacción o un reclamo.



6.2) Plan estratégico

La **planeación estratégica** formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de **planeación estratégica** formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la **planeación estratégica** formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo. Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. El propósito de este documento es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la **planeación estratégica**, los cuales todo directivos a cualquier nivel debería conocer. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la **planeación estratégica** formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

La **planeación estratégica** está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de **planeación estratégica**, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

SURGIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación: Aspectos Generales

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la **eficacia** – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la **eficiencia** – la habilidad para hacerlas "productivamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la **planeación**: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

¿Qué es la Planeación Estratégica?

Definición de la Planeación Estratégica Formal:

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema que se que es el tema de este capítulo". Subsecuentemente, otros términos han sido creados. El uso exclusivo del término "planeación a largo plazo" para describir el sistema, cuando se utilizan como sinónimos "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación a largo plazo", "planeación formal", "planeación integrada completa", "planeación corporativa", "**planeación estratégica**" y otras combinaciones con estas palabras. Sin embargo, cada vez se utiliza con mayor frecuencia "planeación estratégica formal" para describir lo mismo que con las otras frases mencionadas.

La Importancia de la Planeación

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de **qué** es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

La Importancia de las Metas

Todos soñamos con encontrar fama y fortuna y con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se hagan realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realísticamente alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones. Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones.

Las metas proporcionan un sentido de dirección

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

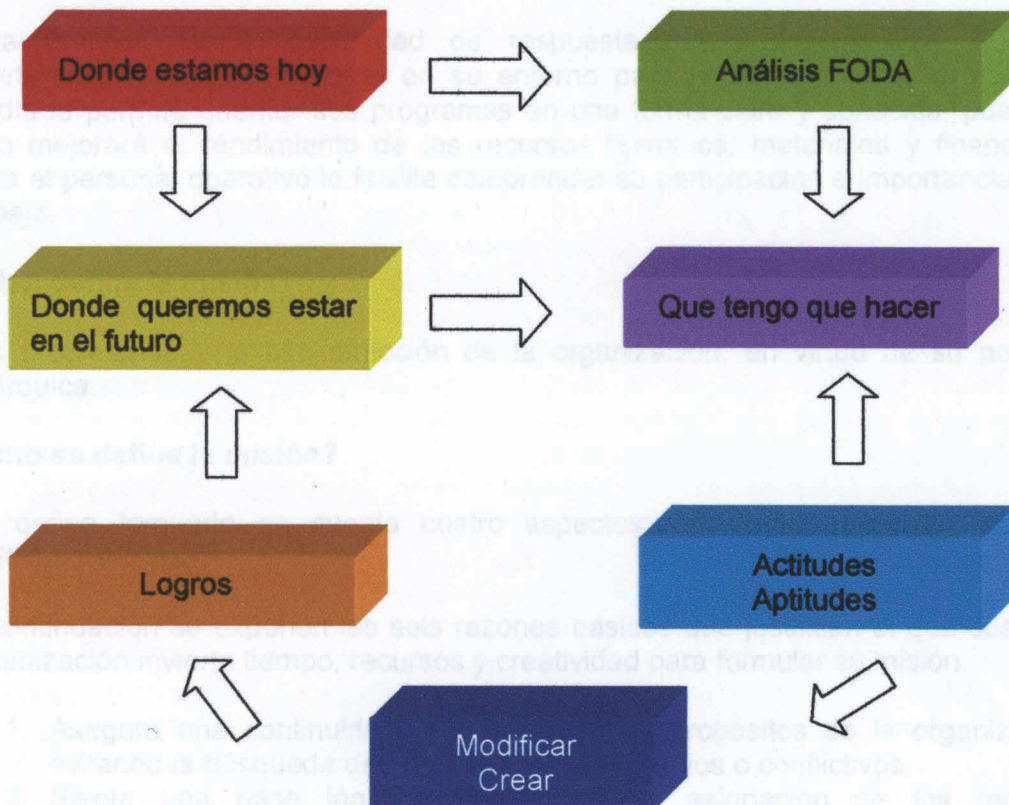
Las metas guían nuestros planes y decisiones

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del **control**, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La **"replaneación"**, de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

Las metas deben de ser medibles para evaluar el esfuerzo para revisar las estrategias.



6.3) Aplicación práctica

Antecedentes de Agencia de Viajes MOVISA

MOVISA operadora de viajes nace en el año de 1993 como una agencia minorista que propone crear un nuevo concepto en la venta y asesoría de servicios de viaje en aquel entonces y hasta principios de este año se encontraba al frente de la empresa la señora: Irma del peral Martínez la fecha Morelia. Actualmente se cuenta con ocho personas que conforman dicha Agencia, todos con un nivel de preparación adecuada, como es el tener las siguientes características:

- Conocimiento de ventas.
- Capacidad para entablar relaciones sociales y personales.
- Conocimientos de los productos del medio.
- Conocimiento en inglés.

Misión

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Para que sirve la misión?

Para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

Quién define la misión?

Los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica.

Cómo se define la misión?

Se define tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión.

1. Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
2. Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.

3. Es la referencia más adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
4. Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
5. Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con la de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.
6. Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

Características de la misión

Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende ésta. Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización. Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la Sociedad en general y de los individuos. Ejemplo: El éxito de una empresa de Seguridad y Protección radica en que no existan robos o pérdidas económicas por estas razones, los éxitos están en el exterior; en el interior, costos, esfuerzos, recursos, etc.

Orientada hacia el futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que se deben promover. Tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para los que reciben el servicio. Todos deben conocer, comprender y compartir la Misión. Ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente largas, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar. Contener originalidad. Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de las personas a las que servimos. Ser única. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra. Aunque debe ser suficientemente amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos y mensurables que nos conduzcan al cumplimiento de la misma. Tener cierto contenido intangible y ambicioso.

Debe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y alcanzables. Es mejor alcanzar lo humanamente posible, que intentar alcanzar lo idealmente deseable. Ser revisada constantemente, por lo menos cada 2 o 3 años y en caso necesario actualizarla y redefinirla. Ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el tiempo e incluso, aún cuando la misión pueda ser eterna, los objetivos particulares pueden cambiar.

Objetivos de la misión

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

Proceso para la elaboración de la misión

1. Iniciación y atención por la alta dirección.
2. Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
3. Preparación del equipo en su conceptualización.
4. Elaboración de la expresión de la misión.
5. Revisión y retroalimentación.
6. Aprobación y compromiso.

Misión de Agencia de Viajes MOVISA

Ofrecer servicios profesionales de asesoría en viajes y servicios turísticos a nuestros clientes estamos muy concientes de nuestra posición en el mercado y también de la forma tan diferente en que hacemos los servicios.

Políticas

Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo.

Sirven ara definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Políticas de Agencia de Viajes MOVISA

- La entera satisfacción de nuestros clientes entre ellas.
- Ser auténticos en el ofrecimiento de los servicios.
- Utilizar siempre el pensamiento empático y ponernos en el lugar del cliente.
- Tenemos un lazo máximo de 24 horas.
- Proporcionar información solicitada por nuestro cliente dentro de nuestra nueva visión.

Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

¿Quién define la visión?

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

¿Cómo se define la visión?

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

La formulación de la Visión debe contestar los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cómo nos gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describieran en el futuro?
- ¿Cómo queremos que se expresen los clientes de nosotros en el futuro?
- ¿Cuál es la cualidad que quisiéramos que nos distinguiera?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Qué es lo que nos compromete en los siguientes tres o cinco años?

Visión de Agencia de Viajes MOVISA

Ser la empresa líder en servicios profesionales de asesoría en viajes y servicios turísticos en el estado, y poder trascender a nivel nacional en el mediano plazo apoyados en la contribución de personal competente, comprometido y totalmente orientados a lograr resultados sobresalientes.

Diagnóstico estratégico

SINTOMAS -----> DIAGNOSTICO -----> PRESCRIPCION -----> CURA

El diagnóstico estratégico se obtiene enlazando el análisis de la información interna y el análisis de la información externa.

El diagnóstico debe responder a dos preguntas:

¿Dónde estamos? (diagnóstico estático)

¿Hacia dónde vamos en las circunstancias actuales? (diagnóstico dinámico)

Diagnóstico Estático: Estado actual de la empresa en su ambiente actual.

Diagnóstico Dinámico: Pronóstico relativo a la capacidad de la empresa para responder a un cambio de su ambiente.

El general por un lado, observa el clima, la topografía del terreno, la ubicación del enemigo, etc. y por el otro pondera las habilidades de su tropa, la motivación de sus soldados, el estado de su armamento, etc.

El dirigente empresarial por un lado, observa el clima de los negocios, las características de los mercados, las actividades de sus competidores, etc. y por el otro, pondera el capital intelectual de la organización, la motivación de los empleados, la calidad de sus productos, etc.

De esta forma, tanto el estratega militar como el empresarial, sintetizan en un diagnóstico estratégico los resultados del análisis de las oportunidades y amenazas que se les presentan y los del análisis de las fuerzas y debilidades de sus organizaciones.

El diagnóstico estratégico incluye a todos los mercados en los que contiene la empresa en lo referente a su:

- **Capacidad para competir** (se pone a prueba la polaridad combativa del estratega)
- **Capacidad para participar**(se pone a prueba la polaridad atractiva del estratega)
- **Diagnóstico de la organización**

Una vez que se ha definido la misión y se tiene una expresión de la visión de la organización, el siguiente paso es la realización del diagnóstico de la organización siguiendo el esquema propuesto por diversos autores.

Para realizar el diagnóstico de la organización, institución o centro de trabajo es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Por otro lado, para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

Para facilitar el diagnóstico del entorno y establecer criterios homogéneos que permita el diálogo entre los miembros de la organización, es conveniente establecer categorías de análisis. Algunos autores concuerdan en las siguientes: Económica-financiera, política - legal, tecnológica, proceso organizacional y la categoría que corresponda a la función sustantiva de la organización, institución o centro de trabajo, es decir su razón de ser.

El diagnóstico interno se facilitará con las siguientes categorías de análisis: recursos humanos, recursos físicos y/o materiales, recursos financieros y/o presupuestales, recursos técnicos y/o tecnológicos, procesos gerenciales y procesos sustantivos (esta categoría también deberá identificarse en función de la naturaleza de la organización).

6.4) Desarrollo

a) Necesidades y expectativas de nuestros clientes

En **MOVISA** se manejan diferentes segmentos de viajes:

- Familia
- Público en general
- Profesionistas
- Congresos
- Convenciones, etc.

Necesidades del cliente

- Encontrar un destino.
- De poder viajar con un presupuesto que se adapte a sus necesidades.
- Disfrutar de vacaciones sólo ó en compañía.
- Llegar a cualquier lugar por diferentes razones: salud, negocio, trabajo, descanso, etc.

Producto / Servicio que se proporciona

- Asesoría para la compra de productos y servicios turísticos.

El cliente puede identificar y evaluar por medio de:

- La imagen corporativa.
- Recomendaciones.
- Forma en que se brinda en servicio.

Para esto, **MOVISA** cuenta actualmente con un formato en el cual se le hacen sugerencias al cliente para evitar situaciones desagradables o inconformidades.

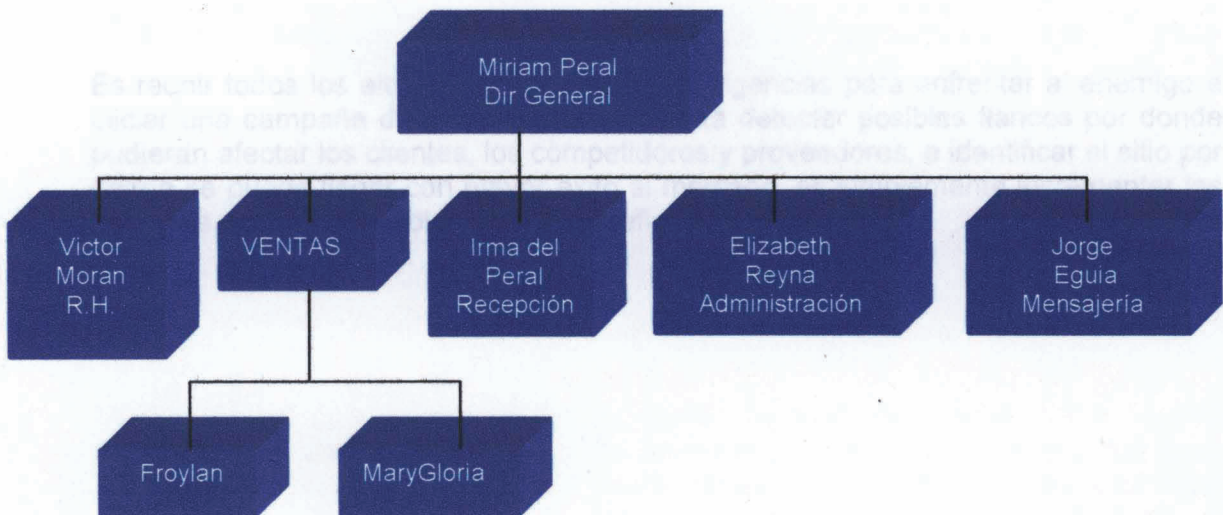
b) Comparación Referencial

Competencia

- Gran Turismo Viajes.
- Viajes Maruata.
- Tarasco Tours.
- Arcoiris.
- Gap.
- Valladolid.
- Agencia de Viajes Morelia.

c) Estructura de la Empresa

Organigrama básico



Perfil del personal

- Conocimiento de ventas
- Capacidad para entablar relaciones sociales y personales.
- Contar con una adecuada interacción con el cliente.
- Conocimiento de los productos del medio.
- Nivel alto de idioma (inglés).
- Trabajo en equipo, etc.

Necesidades de capacitación específica

Cada mes, mes y medio se toman cursos (viajes de familiarización) nacionales e internacionales.

¿Se cuenta con el personal idóneo?

Se tiene el personal idóneo porque tienen la profesión adecuado para cada puesto que conforma MOVISA.

El análisis FODA.

Dentro del conjunto que factores y decisiones que involucran hoy a los negocios, se toma el de incrementar las ventas o los ingresos. Para hacerlo de manera más certera se necesita tener un panorama más preciso, para ello existe una técnica basada en el estudio de los factores internos y externos de la empresa, la técnica del análisis **FODA** indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que muchas veces se tiene que enfrentar, además de que permite evaluar las propuestas o ideas sobre la forma de encarar el futuro.

Es reunir todos los elementos, recursos e inteligencias para enfrentar al enemigo e iniciar una campaña de avanzada, se necesita detectar posibles flancos por donde pudieran afectar los clientes, los competidores y proveedores, e identificar el sitio por donde se puede llegar con mayor éxito al mercado, es simplemente incrementar las opciones de éxito y la obtención de beneficios.

Para diseñar la técnica **FODA** es necesario determinar los siguientes puntos:

Fuerzas	Oportunidades
Las ventajas que tiene el negocio	¿Hacia dónde se mueve el negocio donde estoy inmerso?
¿Qué es aquello que hago verdaderamente bien?	¿Cómo enfrentamos las oportunidades de mercado?
¿Cuáles son los recursos importantes con los que cuento?	¿Qué otras cosas están surgiendo en el mercado que puedo incluir en la oferta de productos y/o servicios?
¿Cuál es la fuerza que la gente identifica en mi empresa?	¿Puedo realizar negociaciones con otras empresas para fortalecer la posición de la empresa?
¿Qué relaciones guardo con mis clientes y proveedores?	¿Aprovecho las fuentes de conocimiento en torno al negocio?
El acceso a los servicios relacionados al negocio	

Debilidades	Amenazas
¿Cuáles son los errores que comentemos?	¿Cuáles son los obstáculos a los que nos enfrentamos?
¿Cómo podríamos mejorar?	¿Cómo se está moviendo la competencia?
¿Qué debemos evitar?	¿Qué grado de riesgo representan esas amenazas?
¿Dónde está lo que no estamos haciendo?	¿Existen problemas financieros?
¿De qué carecemos?	¿Estamos preparados ante nuevas reglamentaciones legales sobre la empresa y los productos y/o servicios?

El análisis **FODA** tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis **FODA**, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis **FODA** debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis **FODA** consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras.

Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde **MOVISA** no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor administrativa.

En este sentido, La Secretaría de Turismo y sus respectivos programas sectoriales ofrecen una amplia contribución al análisis de oportunidades, ya que guían el quehacer nacional y estatal respecto a turismo se refiere, da lineamientos sobre las prioridades y en consecuencia el destino de los presupuestos que conllevan los planes, programas, proyectos, actividades y metas.

El análisis FODA DE Agencia de Viajes MOVISA

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en el medio.	Única sucursal.
Atención personalizada.	Falta de promoción y publicidad local.
Imagen corporativa reconocida.	Falta de personal
Cobertura nacional e internacional en ventas.	Falta de equipo.
Atención personalizada.	Falta de espacio físico.
Buen ambiente de trabajo laboral.	

Oportunidades	Amenazas
Atraer otros segmentos de mercado.	Falta de apoyo por parte de SECTUR.
Diversificación y promoción de destinos.	Cambio repentino respecto a la demanda de viajes.
Apertura de sucursal en Lázaro Cárdenas.	Falta de inversión destinados a proyectos en lugares turísticos.
Mejorar el nivel de ventas.	Promoción directa de líneas aéreas y hoteles.

Matriz FODA

Al tener ya determinadas cuales son las **FODA** en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora es hacer un ejercicio con mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la Agencia, cómo afecta cada uno de los elementos de **FODA**.

Fortalezas: F1 F2 F _n	Debilidades: D1 D2 D _r
Oportunidades: O1 O2 O _s	Amenazas: A1 A2 A _s

Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los **FODA** a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la Agencia.

La **matriz FODA**, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, alguna de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. F _n	Lista de Debilidades D1. D2. D _r
Lista de Oportunidades O1. O2. O _p	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1,O2,F1.F3...)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las O 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1,O1,D1,D3,...)
Lista de Amenazas A1. A2. A _q	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1,F2,A2,A3.....)	DA (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar tanto las A como las D 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1,D3,A1,A2,A3,...)

La Estrategia **DA (Mini-Mini)**. En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

La estrategia **DO (Mini-Maxi)**. La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

La estrategia **FA (Maxi-Mini)**. Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del edio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

La estrategia **FO (Maxi-Maxi)**. A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades). Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Ejemplo: Se presenta un caso de **matriz FODA** de Agencia de Viajes MOVISA.

FACTORES INTERNOS	Lista de Fortalezas F1. Experiencia en el medio. F2. Atención personalizada. F3. Imagen corporativa reconocida.	Lista de Debilidades D1. D2. D _r .
FACTORES EXTERNOS		
Lista de Oportunidades O1. Atraer otros segmentos de mercado. O2. Diversificación y promoción de destinos. O3. Apertura de sucursal en Lázaro Cárdenas.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O 2. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1,O2,F1.F3...)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las O 2. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1,O1,D1,D3,...)
Lista de Amenazas A1. A2.	FA (Maxi-Mini) Estrategia para fortalecer las Agencia y minimizar las amenazas 2. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1,F2,A2,A3,.....)	DA (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar tanto las A como las D 2. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1,D3,A1,A2,A3,...)

6.5) Objetivos Estratégicos

Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos empresariales. Se definen por cuatro elementos principales que son: imagen objetivo, factores clave del éxito, prioridades, parámetros de evaluación.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Las **dos características** primordiales que poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación son:

- 1.- Se establecen a un tiempo específico. (Determinado en días, meses, años, etc.)
- 2.- Se determinan cuantitativamente (Que se pueden contar)

TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos:

1.-Organizacionales:

Metas formales de las organizaciones y se establecen para ayudar a la empresa a alcanzar su finalidad.

2.- Individuales:

Son las metas personales que a cada miembro de la organización le alcanzaría alcanzar como resultado de su actividad dentro de la organización. Cada individuo dentro de la organización tiene razones personales para trabajar en el presente y en el futuro.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN CUANTO A TIEMPO

Corto Plazo: Se extienden a un año o menos.

Mediano Plazo: Cubren periodos de 1 a 5 años.

Largo Plazo: Se extienden más allá de los cinco años.

Su estructuración puede facilitarse si se responde a las preguntas siguientes:

¿Qué?	Acción
¿Cómo?	Medio
¿Quién?	Sujeto
¿Dónde?	Lugar
¿Cuándo?	Tiempo
¿Para qué?	Finalidad

Aunque no siempre la redacción incluya todos estos elementos, es recomendable considerarlos ya que de manera sintética el objetivo nos da una idea clara y general de lo que se hará para alcanzar la Misión y la Visión de la Institución.

Objetivos Estratégicos de Agencia de Viajes MOVISA

1. Reubicación de Oficinas actuales y la apertura de sucursal en Lázaro Cárdenas.
2. Diversificación y promoción de destinos.
3. Atraer otros segmentos de mercado.

6.6) Estrategias

¿Qué es Estrategia?

El Enfoque Tradicional:

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario **The American Heritage** define **estrategia** como " la ciencia y el arte " de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala ". El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de la definiciones sobre estrategia en el área de administración.

Por ejemplo, **Alfred Chandler de Harvard** definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de recursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de **Chandler** está implícita la idea de que estrategia involucra planeación **racional**.

La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, **James B. Quinn del Dartmouth College** ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Un Nuevo Enfoque:

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado **Henry Mintzberg de McGill University**, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional.

De acuerdo con **Mintzberg**, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de **Mintzberg** se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo.

Con base en este principio, **Mintzberg** ha definido estrategia como " un modelo en una corriente de decisiones o acciones "; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planteada).

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada.

Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- "un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- "la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff 1976) "
- "una forma de conquistar el mercado"
- "la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"
- "la mejor forma de insertar la organización a su entorno"

Estrategias de Agencia de Viajes MOVISA

Objetivo estratégico No 1

- 1.1) Reubicación de oficinas actuales.
- 1.2) Equipamiento necesario.
- 1.3) Reclutamiento y selección de personal (promotores de venta).
- 1.4) Realizar estudio de mercado en Lázaro Cárdenas.

Objetivo estratégico No 2

- 2.1) Promoción y difusión de destinos nuevos.
- 2.2) Integrarse a las promociones de mayoristas.
- 2.3) Promocionar paquetes estructurados.

Objetivo estratégico No 3

- 3.1) Captar turismo de negocios.
- 3.2) Captar turismo de aventura y ecoturismo.
- 3.3) Captar turismo de compras.
- 3.4) Captar turismo de lunamieleros.
- 3.5) Captar turismo de quinceañeras.

7) Conclusiones

Mucha de la literatura de turismo se dedica a los éxitos de turismo o cómo tener éxito. Sin embargo, el hecho es que muchos negocios de este sector no tienen éxito.

Lo siguiente es un número de cosas que se deben evitar o hacer para mantener la quiebra lejos de la puerta.

1. Concéntrese en su negocio en lugar de la competencia.

Usted nunca puede controlar el negocio de otra persona, pero puede mejorar el suyo.

2. Asegúrese que sus trabajadores sean cuidadosos y conocedores.

El turismo es un negocio orientado a personas; nada va más lejos que una sonrisa y nada hierde más que un empleado trabaje enfadado. Los empleados hacen un mejor trabajo cuando creen en su producto y cuando entienden la dirección en que su gerente está llevándolos.

3. Investigue su mercado y utilice herramientas de datos para entender su negocio y el entorno.

La carencia de datos sobre el mercado causa a menudo importantes errores en los cálculos del negocio de turismo.

Cada parte de la Industria de turismo necesita preguntarse, cuál es su misión, cómo difiere de la competencia, cómo puede mejorar, dónde está su debilidad y cómo mide el éxito.

Se debe saber qué cambios están surgiendo en la industria, cuáles son los movimientos demográficos que están ocurriendo entre sus clientes, cómo las personas perciben su producto y son capaces de mantener su cuota en el mercado a pesar de los cambios económicos, políticos o sociales.

4. No baje calidad a su producto cuando ya esté acreditado.

A menudo todos los proveedores de turismo van por la ganancia inmediata en lugar que la consistencia. Una vez que los clientes se acostumbran a un cierto nivel, es difícil la reducción en el servicio, cantidad o calidad.

5. Aprenda a priorizar.

El nicho de mercadeo es un ejemplo de aprender a priorizar. Intente atraer a un público que se incentive con su producto.

6. Traiga a los expertos.

No hay nada más destructivo a un negocio de turismo que intentar hacerlo solo. Puede ser que los expertos no siempre estén en lo correcto, pero hay una probabilidad alta que puedan prevenir errores mayores y al final no sólo salvan dinero sino también al todo esfuerzo de su negocio.

Finalmente, se considera que la reubicación de las oficinas actuales y la apertura de una sucursal en Lázaro Cárdenas serían **factores claves del éxito** por lo que se recomienda su implementación a la brevedad posible.

8) Bibliografía

- Revista microempresa mexicana
- Administración “una perspectiva global”

Autor: Harold Kontz

Editorial: Mc Graw Hill

- Artículos de Información publicitaria (Periódico)
- Manual de planeación estratégica
- Planeación estratégica aplicada

Autor: Leonard D. Godstein, Timothy M. Nolan, William Pfeiffer

Editorial: Mc Graw Hill

Páginas Web:

- www.gob.mx
- www.monografias.com
- www.google.com
- www.puerto-lazarocardenas.com.mx
- www.sectur.gob.mx