



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
DE SAN ANDRÉS TUXTLA**



**INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL:
“PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS
COMERCIALES PARA EL HOTEL FIGUEROA”**

**CARRERA:
LIC. EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
ITZANAMI BAXIN TOTO
ITZEL SEBA POLITO**

**ASESOR:
M. C. A. PATRICIA ELIZABETH DAVID MIROS**

**PERIODO ESCOLAR
FEBRERO – JUNIO 2025**

SAN ANDRES TUXTLA, VER.

AGRADECIMIENTOS: De Itzanami Baxin Toto

A mi mamá, por ser el faro que nunca dejo de iluminarme en cada tormenta, por ser una de las personas que me dio los motivos necesarios para no desistir de mi propósito, por esas veces que no dijiste nada, pero hiciste todo, tu amor ha sido el motor silencioso detrás de cada paso que he dado, incluso cuando mis fuerzas flaqueaban, gracias por enseñarme a resistir y avanzar hasta cuando el camino parecía demasiado largo.

A mi papá que impulsó mi sueño, pero no llegó conmigo hasta el final de este recorrido y a la persona que se convirtió en mi papá e hizo posible culminar este viaje, eternamente agradecida contigo por brindarme tus fuerzas cuando las mías no eran suficientes, gracias por no dejarme sola durante todo este tiempo que más lo necesitaba, por recordarme quién soy cuando lo olvidé, por creer en mí sin condiciones.

Antes de cerrar esta gratitud, quiero dejar constancia de tu huella, tú, ese personaje improbable que llegó cuando todo en mí comenzaba a desdibujarse, no apareciste con promesas, sino con presencia, te quedaste en mi naufragio sin exigir salvavidas, sosteniéndome sin palabras cuando el ruido interno me molestaba, eres el refugio cuando el mundo pesa demasiado, y sin darte cuenta, hiciste que mi luz volviera a encenderse, más cálida, más cierta, me ayudaste a verme con ojos nuevos, no como quien sobrevive, sino como quien florece, por quedarte cuando ni yo sabía cómo quedarme conmigo.

También a ti, por quedarte y ofrecerme tu amistad sincera, sin manual ni pretensiones, solo con la honestidad de quien está porque quiere, no fuiste eco ni sombra, compartimos días de muchos colores, sin robarnos protagonismo, gracias por tantas risas, ahora sé que hay amistades que no necesitan título y la nuestra es de esas que no se olvidan ni se repiten.

La presencia de ustedes marcó un antes y un después en mi vida, por esa razón es un privilegio decir que este logro es nuestro, terminar esta etapa en uno de tantos de los capítulos de mi historia personal, donde se encuentra el inicio de la línea que nunca tracé, pero ahora mismo crucé para encontrar el comienzo real de lo que siempre ha estado destinado a ser mío.

AGRADECIMIENTOS: De Itzel Seba Polito

Agradezco profundamente a dios, por darme esa fuerza y sabiduría que me ayudo a culminar mis estudios. A mis padres que fueron mi apoyo más grande, mi motivación para echarle ganas y querer sobre salir, gracias por nunca dejarme sola, a mi padre por echarle muchas ganas a su trabajo para que no nos faltara nada y a mi madre por siempre madrugar conmigo y estar en todo momento, hoy doy gracias a los dos por su gran esfuerzo y sacrificio que hicieron por mí.

Tambien deseo manifestar mi gratitud a mis abuelos, por siempre tenerme presente en sus oraciones con Dios para poder seguir y no rendirme, ustedes también son mi motor para salir adelante y a seguir un camino con muchos sueños.

Asi mismo le doy las gracias a mis seres queridos por darme sus consejos sabios e inspirarme a ser alguien en la vida, por creer en mí y querer verme como una mujer realizada y con un título universitario.

A mi ser amado por acompañarme en mis desvelos y darme su motivación cuando sentía ya no poder, por darme su apoyo, su paciencia y sentir esa paz y cariño que necesitaba, gracias por tu amor incondicional y tu presencia en mi vida.

A mi yo del pasado que anhelaba ser alguien en la vida y lograr una carrea universitaria, que se emocionaba por querer entrar a la universidad y aprender cosas nuevas, solo puedo decir "si pudimos".

Finalmente doy gracias por encontrarme a una gran compañera y amiga, que siempre nos apoyamos mutuamente, por brindarme tu sincera amistad y tu confianza, espero siempre conservar esta linda amistad que me dejo la universidad.

Mi éxito no sería posible sin el apoyo y motivación de todos ustedes, infinitamente gracias.

RESUMEN

El presente informe de residencia profesional presenta unas propuestas estratégicas elaboradas para el Hotel Figueroa ubicado en San Andrés Tuxtla, Veracruz, con el objetivo aumentar la cartera de clientes.

Estas propuestas fueron diseñadas para darle plus y auge al hotel, viendo las necesidades que atraviesa. En cada capítulo están las descripciones correspondientes sacadas en diferentes fuentes de información confiables como (Libros, documentos similares realizados por otras instituciones, sitios webs confiables, entre otros por mencionar), el capítulo IV es el principal punto en donde se habla sobre las estrategias y fueron diseñados para el hotel, mismo que han sido realizados por las alumnas Itzanami Baxin Toto e Itzel Seba Polito, del Instituto Tecnológico Superior de San Andrés Tuxtla, Veracruz, en donde plantean las estrategias necesarias para el hotel y puedan ser implementadas a un corto o largo plazo contemplando los recursos económicos suficiente del Hotel Figueroa.

INDICE

AGRADECIMIENTOS: De Itzanami Baxin Toto	i
AGRADECIMIENTOS: De Itzel Seba Polito	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE.....	5
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	5
1.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	5
1.3 MISIÓN.....	5
1.4 VISIÓN	5
1.5 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	5
1.6 ORGANIGRAMA GENERAL DEL HOTEL FIGUEROA.....	8
1.7 AREAS FUNCIONALES:	9
1.8 PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZANDOLOS DEL MAS IMPORTANTE AL MENOS IMPORTANTE:	12
1.9 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS):.....	13
1.10 JUSTIFICACIÓN OBJETIVO:.....	13
CAPITULO II	15
MARCO TEORICO (FUNDAMENTOS TEORICOS).....	15
2.1 ANTECEDENTES TEORICOS.....	16
Según datos del INEGI:	16
Definiciones de las estrategias	17
2.2 MARCO TEORICO.....	18
Según diversos Autores, la Estrategia es:	18
Tipos de Estrategias	20
Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:	21
Las Cinco Actividades Del Proceso Administrativo	22

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA COMPAÑÍA.....	28
Factores promueven el cambio de la industria.....	33
Posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria.	35
Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales mediante la ubicación de grupos estratégicos.....	36
El procedimiento para la elaboración de un mapa de grupos estratégicos:	36
Movimientos estratégicos que es probable que realicen los rivales.....	36
Factores claves de la industria.....	38
EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD	38
Recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa.	39
LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS	41
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	48
Glosario de términos	48
CAPITULO III	52
METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL HOTEL FIGUEROA.....	52
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	53
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	53
3.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	54
3.4 IMPACTO SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECONÓMICO Y AMBIENTAL.....	54
3.5 CRONOGRAMA	56
3.6 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	57
3.6.1 Tipo de Enfoque.....	57
3.6.2 Diseño y Alcance de la Investigación.....	57
3.6.3 Fuentes y Técnicas para Recopilar Información:	58
3.6.4 Diagrama de Flujo de Diseños de Estrategias Comerciales para el Hotel Figueroa.....	59
Tabla 2 Diagrama de Flujo.....	60
3.6.5 Diagrama de Procedimientos de Diseños De Estrategias Comerciales para el Hotel Figueroa.....	61
CAPITULO IV.....	65
PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL HOTEL FIGUEROA.	65
4. PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL HOTEL	

FIGUEROA.....	66
4.1 ANÁLISIS EXTERNO (DEL ENTORNO COMPETITIVO).	66
4.1.1 Se llevará acabo el Análisis de la Situación Actual de la Compañía en Comparación con los rivales, con el fin de elegir la mejor forma de hacer efectiva la Estrategia.....	66
4.1.2 Analizar el Impacto de los Factores Pestel.	67
4.1.3 Importancia de las Fuerzas Competitivas de la Industria para la realización de la Estrategia Propuesta.....	67
4.1.4 La Rentabilidad que Unifican a las 5 Fuerzas Competitivas para Beneficio del Hotel Figueroa.....	68
4.1.5 Análisis de los Factores que Promueven el Cambio en la Industria y el Alcance que tienen en las Condiciones Competitivas.	68
4.1.6 Las Posiciones que Ocupan los Rivales de la Industria dentro del Mercado.....	69
4.1.7 Movimientos Estratégicos Probables que Puedan Realizar los Rivales.....	71
4.2 ANÁLISIS INTERNO	72
4.2.1 Que tan Eficiente es la Estrategia Actual de la Empresa.	72
4.2.2 Conocer que Recursos y Capacidades son de Mayor Importancia para la Empresa.....	72
4.2.3 Evaluación del Poder Competitivo de los Recursos y Capacidades de la Empresa.....	73
4.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	73
4.3.1 Identificar la Capacidad que Tiene la Empresa para Aprovechar las Oportunidades que le Ofrece el Mercado y Anular las Amenazas Externas.....	73
4.3.2 Fortalezas Internas de la Empresa Mediante una Retro Inspección, así como un Informe de un Análisis Foda.....	74
4.3.3 Considerar Emplear el Benchmarking en Ciertos Aspectos.....	75
4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	75
4.4.1 Razón del Porque es Necesario llevar a cabo el Proceso de Formulación y Ejecución de una Estrategia.	75
4.4.2 Elaboración de la Visión Estratégica, así como la Misión y Valores.	75
4.4.3 Formulación de la Estrategia a Implementar, dependiendo a las Necesidades o Problemáticas Presentadas en la Empresa.	76
4.4.4 Ejecución de la Estrategia, Acerca de lo que se debe Hacer para Lograr el Objetivo.....	81
4.4.5 Evaluación del Desempeño e Inicio de Ajustes Correctivos, para que se pueda Evaluar el Progreso de la Empresa y ver los Ajustes que se pueden Realizar en el	

Plan Estratégico.....	82
4.5 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	82
4.5.1 Establecer los Objetivos Específicos del Hotel	83
DATOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES	90
4.5.2 Objetivos Elevados, como la Motivación a la Organización, el Desafío del Personal del Hotel.....	94
4.5.3 Qué clase de Objetivos Fijar, ya sea el Objetivo Financiero o Estratégico. ..	94
4.5.4 Necesidad de un Enfoque Equilibrado al Fijar los Objetivos, para no poner en Riesgo el Bienestar de la Empresa.	95
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.	96
4.6.1 La Implementación de las 5 Estrategias Competitivas que Ayudaran al Hotel Figueroa.....	96
4.6.2 Estrategias de Costos Bajos, que Ayudan a que el Producto/Servicio sea más Bajo y Accesible para los Clientes.	96
4.6.3 Estrategia de Amplia Diferenciación, Pretende Resaltar sus Productos al de la Empresa Rival, en este caso serían los Servicios del Hotel.	97
4.6.4 Estrategias Centradas en Bajos Costos, para que el Hotel se Centre en Vencer a los Rivales en Costos.....	101
4.6.5 Estrategia Centrada en la Diferenciación, ayudara a que el Hotel Ofrezca su Servicio que al Huésped Satisfaga.	101
4.6.6 Estrategias de Mejores Costos del Proveedor, Asegurara más valor al Dinero del Cliente, Satisfaciendo sus Expectativas.....	102
4.7 MONITOREO Y CONTROL.....	103
4.7.1 Es Necesario llevar un Monitoreo y Control del Hotel para poder ver sus Avances.	103
4.7.2 Evaluación del Desempeño e Inicio de Ajustes Correctivos, que Monitorean los Avances de la parte Externa y Valorar el Progreso de la Empresa.....	104
4.7.3 Monitorear todas las Actividades y los Informes Financieros del Hotel.....	105
PRESUPUESTO	106
CAPITULO V.....	108
CONCLUSIONES.....	108
5.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO	109
5.2 RECOMENDACIONES DEL PROYECTO Y EXPERIENCIA PERSONAL / PROFESIONAL ADQUIRIDA.	110
Recomendaciones	110

Experiencia profesional y personal adquirida.....	111
5.3 COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	111
1. Competencias instrumentales.....	112
• Capacidad de análisis y síntesis	112
• Capacidad de organizar y planificar	112
• Conocimientos generales básicos	112
• Conocimientos básicos de la carrera	113
• Comunicación oral y escrita en su propia lengua.....	113
• Habilidades básicas de manejo de la computadora.....	114
• Habilidades de gestión de formación (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas.....	114
2. Competencias interpersonales:	114
• Capacidad crítica y autocrítica	114
• Trabajo en equipo	115
• Habilidades interpersonales.....	115
• Compromiso ético	116
3. Competencias sistémicas:	116
• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.....	116
• Habilidades de investigación.....	116
• Capacidad de aprender	117
• Capacidad para tomar decisiones.....	117
• Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.....	117
• Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad).....	117
• Habilidad para trabajar en forma autónoma.....	118
• Búsqueda del logro	118
REFERENCIAS.....	119

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2 MAPA DE VERACRUZ.....	6
FIGURA 1 MAPA DEL HOTEL FIGUEROA.....	6
FIGURA 3 CROQUIS DEL HOTEL FIGUEROA	7
FIGURA 4 ESQUEMA.....	37
FIGURA 5 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA TARJETA CANJEABLE.....	78
FIGURA 6 DISEÑO DE PLAYERA.....	80
FIGURA 7 EJEMPLO DE CÓMO CAPACITAR AL PERSONAL.....	83
FIGURA 8 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN GOOGLE FORMS.....	88
FIGURA 9 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE HOJA.....	88
FIGURA 10 ADJUNTO DE CAPTURAS DE LOS CORREOS Y LLAMADAS REALIZADAS.....	89
FIGURA 11 EVALUACIÓN DE TRABAJADORES GOOGLE FORMS.....	93
FIGURA 12 DISEÑO DE TARJETA DE CALENDARIO	98
FIGURA 13 DISEÑO DE HABITACIÓN REMODELADA	100
FIGURA 14 DISEÑO DEL HOTEL CON PANEL SOLAR	100

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 CRONOGRAMA	56
TABLA 2 DIAGRAMA DE FLUJO.....	60
TABLA 3 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS	61
TABLA 4 COMPARACIÓN DE PRECIOS DE OTROS HOTELES	69
TABLA 5 ANALISIS FODA.....	74
TABLA 6 ANÁLISIS OPERATIVO DEL HOTEL	86
TABLA 7 DATOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES	90
TABLA 8 PRESUPUESTO	106

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente informe de residencia profesional titulado “*Propuesta de diseño de estrategias comerciales para el Hotel Figueroa*”, se abordaron diversos aspectos fundamentales que permitieron diagnosticar, analizar y proponer acciones estratégicas para aumentar la cartera de clientes de la pequeña empresa en el mercado turístico de San Andrés Tuxtla, Veracruz.

En el **Capítulo I**, se presentan las generalidades del Hotel Figueroa, incluyendo su historia, estructura organizacional, ubicación geográfica, misión, visión y funciones de cada área operativa, asimismo los principales problemas a resolver, tales como la baja visibilidad en redes sociales, la limitada captación de clientes y las carencias en servicio al cliente, lo cual dio origen a los objetivos general y específicos del proyecto, centrados en el diseño de estrategias comerciales que fortalezcan su competitividad.

Por otro lado, dentro del **Capítulo II** se desarrolla el marco teórico que fundamenta la propuesta, se incluyen conceptos clave sobre estrategias comerciales, modelos de análisis como el FODA, las cinco fuerzas de Porter y la matriz BCG, así como referencias a estrategias aplicadas en hoteles similares, este capítulo proporciona una base teórica sólida para la formulación de propuestas orientadas a mejorar la ventaja competitiva del hotel.

En el **Capítulo III**, se detalla la metodología utilizada, de tipo cuantitativo, no experimental y descriptivo, se define el planteamiento del problema, la hipótesis, los alcances temporales del proyecto y su impacto social, económico, tecnológico y ambiental, también se incluye un cronograma que organiza las actividades realizadas durante el periodo febrero-junio de 2025.

A su vez en el **Capítulo IV** se constituye el núcleo del trabajo, presentando una propuesta estratégica dividida en cinco líneas de acción: alianzas con agencias de viaje, mejora del marketing digital, fortalecimiento del servicio al cliente mediante capacitación, implementación de promociones atractivas y mejora en la experiencia del huésped,

también se plantea un análisis interno y externo que guía la formulación de estas estrategias, acompañadas de un cronograma y presupuesto estimado para su aplicación.

Finalmente, el **Capítulo V** expone las conclusiones del proyecto, destacando que la aplicación de estas estrategias permitirá al Hotel Figueroa aumentar su cartera de clientes y mejorar su posición comparado con sus competidores, vincularse con nuevos clientes y elevar la calidad del servicio, de igual forma se brindan también recomendaciones orientadas a la implementación progresiva de las acciones propuestas, priorizando aquellas de bajo costo y alto impacto.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE.

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Hace aproximadamente 135 años, en San Andrés Tuxtla, el actual Hotel Figueroa comenzó su historia como una casa familiar, en ese entonces, era el hogar de 11 hermanos y sus padres, sin embargo, tras la muerte del padre, el hermano mayor se hizo cargo de la familia y al notar que la mayoría de los hermanos habían migrado en busca de mejores oportunidades de estudio, se dio cuenta de la necesidad de generar ingresos para sustentar a la familia, fue entonces cuando el joven tuvo la idea de convertir la casa en una "casa de huéspedes", aprovechando el hecho de que la casa estaba casi deshabitada y que había una gran demanda de lugares de descanso para comerciantes foráneos que llegaban a la zona de la Ciudad de San Andrés Tuxtla, Ver, con productos innovadores.

De esta manera, la casa se convirtió en uno de los primeros hoteles de la actual Ciudad de San Andrés Tuxtla, y su ubicación cercana del primer Quinqué (alumbrado) de la época le dio aún más relevancia.

Hoy en día, después de más de 80 años de servicio, el Hotel Figueroa sigue siendo un lugar de referencia para viajeros y no viajeros, ofreciendo un servicio cálido a todos sus huéspedes.

1.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Hotel Figueroa se encuentra ubicado en la Av. Pino Suarez No. 10, colonia centro, del municipio de San Andrés Tuxtla, Veracruz.

Es una empresa de servicios, que se preocupa por cuidar mucho los pocos detalles coloniales que lo hacen resaltar en la zona, el Hotel Figueroa cuenta con su correo electrónico (hotelfigueroa@hotmail.com) y una página en "Booking.com, Facebook e Instagram" para aquellos interesados en cotizar los precios por sus servicios, así como también para verificar disponibilidad de sus habitaciones se encuentra a disposición el número telefónico para más información 294 942 0257.

1.3 MISIÓN

Nos importa tu comodidad y tu economía, por eso te brindamos un servicio con precios accesibles que se ajusten a tu cartera. Brindando un servicio de comodidad, confianza, creando una experiencia a tu elección.

1.4 VISIÓN

"Ser el destino perfecto para aquellos que buscan comodidad y autenticidad en un entorno acogedor y familiar, creando un espacio donde los huéspedes se sientan como en casa."

1.5 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Hotel Figueroa se encuentra ubicado en la Av. Pino Suarez No. 10, colonia centro, del municipio de San Andrés Tuxtla, Veracruz.

A tan solo 5 minutos a pie de la Catedral de San José y San Andrés, Parque Lerdo, Cinemas, Palacio Municipal y a 10 minutos del museo regional y la estación terminal de ADO.

Cerca de lugares turísticos de la zona como: 3 Kms de la Laguna Encantada, 9 Kms del Salto de Eyipantla, 11 Kms de Catemaco, 29 Kms de Sontecomapan, 30 Kms de La Barra, 33 Kms del Jicacal, 34 Kms de Playa Escondida, 37 Kms de Balzapote, 41 Kms de Montepío y 37 Kms de Tres Zapotes.

1.6 ORGANIGRAMA GENERAL DEL HOTEL FIGUEROA.



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Itzanami Baxin Toto Itzel Seba Polito	M. C. A. Patricia Elizabeth David Miros	Lic. Yolanda Victoria Torres Figueroa
FECHA DE ELABORACIÓN	Febrero 2025	

1.7 AREAS FUNCIONALES:

- **ADMINISTRADOR:**

1. Deberá de supervisar el trabajo del personal de limpieza, personal de apoyo, y lavandería, así corregir los desperfectos del mismo y de ser necesario hacer llamadas de atención.
2. Deberá de atender personalmente a los huéspedes, dándoles siempre una cordial bienvenida, mostrarles sus respectivas habitaciones, mencionarles los paquetes y promociones vigentes, cargar su maleta hasta su habitación, entregarle sus llaves y los controles de Tv/ clima y brindar el servicio de Valet Parking si este es requerido.
3. Deberá de prender y apagar las luces de la administración, la entrada, los arcos y pasillos en el horario pertinente.
4. No deberá de dar las habitaciones a personas déspotas y groseras que se encuentren en el estado de ebriedad o bajo el efecto de algún estupefaciente que se presenten en el hotel.
5. Cada que un huésped se retire deberá de solicitarle las llaves y los controles de la habitación y cerciorarse previamente que no exista ningún faltante de mobiliario dentro de la misma; así como verificar que la TV, ventilador y clima se encuentren apagados, y no exista fuga de agua dentro del baño.
6. En dado caso que un huésped requiera factura, el administrador en turno deberá de solicitarla toda la información fiscal requerida para su realización.

- **ADMINISTRADOR NOCTURNO:**

1. Debe de solicitar al gerente en turno las llaves del escritorio y del refrigerador y hacerse responsable de las mismas, en dado caso de existir algún faltante se descontará directamente de su nómina.
2. Deberán de dar las vueltas que sean necesarias para cerciorarse del correcto funcionamiento del calentador, que ninguna luz este encendida fuera del horario o en algún cuarto desocupado, identificar que los pasillos

se encuentren limpios y libres de basura, que las habitaciones sucias se estén limpiando, que la ropa sucia se haya sacado, que las áreas verdes ya hayan sido regadas, que la puerta del estacionamiento este correctamente cerrada y dar aviso oportuno al Administrador en turno en dado caso de identificar alguna anomalía extraordinaria y/o faltantes de suministros.

3. Deberá de barrer y trapear toda la administración, la entrada del hotel las escaleras, el pasillo del primer piso, limpiar la vitrina, el escritorio de recepción las llaves de las habitaciones y desinfectar teléfono y los controles de TV/ clima, los barandales de la escalera, las puertas y ventanas del Administrador.
4. Deberá de atender las llamadas telefónicas, llevar el control de las habitaciones reservadas, ocupadas y desocupadas, así como el correcto registro en la bitácora del día, cobrar de manera adecuada y oportuna, hacerse responsable del efectivo recibido, y realizar diariamente junto con el Administrador en turno el concentrado de ingresos y egresos.

- **RECEPCIONISTA:**

1. Es el responsable de dar la bienvenida a los huéspedes y hacer que se sientan recibidos y acogidos, son el primer contacto con el hotel. Las primeras impresiones cuentan, y mucho.
2. Debe verificar la identidad de los clientes antes de entregarles las llaves o la tarjeta de su habitación. Comprobar la documentación necesaria y hacer el registro en los datos del hotel.
3. Deberá de atender las llamadas que se realizaran para reservar alguna habitación o por cualquier otro asunto.
4. Sera responsable de proporcionar toda la información sobre el hotel, sus instalaciones, productos y servicios.
5. Deberá gestionar las reservas y cancelaciones, llegada de los huéspedes y habitaciones disponibles.
6. Se encargará de mantener limpia su área de recepción.

- **PERSONAL DE APOYO:**

1. No tendrá un puesto fijo, si no que deberá de acatarse a las labores que se presenten al momento y lo que el Administrador le ordene.
2. Si por alguna razón un trabajador no se presenta por cuestiones de salud o alguna otra razón importante, el personal de apoyo deberá de cubrir a ese compañero.

- **PERSONAL DE LIMPIEZA O MUCAMA:**

1. Se encargará de sacar la basura, barrer, trapear, enjabonar, cepillar estropajear y enjuagar la regadera, inodoro y lavabo, escurrir y secar debidamente los muebles del baño, limpiar las mesas, sillas, repisas, closet, puertas, ventanas, dejar seca la habitación posterior a su limpieza.
2. Deberá de recoger la basura de los pasillos, así como barrer y trapear.
3. Regar las áreas verdes, limpiar las mesas y sillas de las zonas de convivencia y área común.
4. Deberá de barrer la azotea, el estacionamiento, la banqueta y la calle cada 2 días.
5. Deberá sacar la basura y depositarlo en la esquina de recolección de manera diaria.
6. Dar aviso oportuno al Administrador en dado caso de identificar alguna anomalía extraordinaria en algunas de las habitaciones o pasillos, así como dar aviso a los faltantes de suministros de limpieza.

- **ASISTENTE DE LAVANDERIA:**

1. Se encargará de lavar la ropa sucia que se encuentre en la lavandería.
2. Deberá de colgar la ropa en la azotea para su secado.
3. Mantendrá limpia su área de trabajo.
4. Previo a su retiro deberá cerciorarse que no haya quedado ninguna ropa pendiente, que las lavadoras estén desconectadas, que las llaves de agua estén bien cerradas y no presenten fugas, la luz apagada, cerrar la

lavandería y entregar las llaves al Administrador en turno.

5. Deberá de dar aviso oportuno al Administrador de algún evento extraordinario, problemas con algún equipo y/ o faltantes de suministros.

1.8 PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZANDOLOS DEL MAS IMPORTANTE AL MENOS IMPORTANTE:

- **Problemas de seguridad y cumplimiento de normas:** La seguridad y el cumplimiento de normas son fundamentales para proteger a los huéspedes y empleados, y evitar problemas legales y financieros.
- **Problemas de servicio al cliente deficiente:** Un servicio al cliente deficiente puede llevar a una pérdida de clientes y reputación, lo que afecta directamente los ingresos y la viabilidad del hotel.
- **Problemas de gestión de recursos ineficiente:** Una gestión de recursos ineficiente puede llevar a una pérdida de productividad y eficiencia, lo que afecta los costos y los ingresos del hotel.
- **Problemas de ocupación y reservas:** La baja ocupación y las reservas inconsistentes pueden afectar los ingresos y la planificación del hotel.
- **Problemas de marketing y promoción:** Una falta de visibilidad y promoción puede afectar la atracción de nuevos clientes y la lealtad de los clientes existentes.
- **Problemas de innovación:** La competencia intensa puede afectar la posición del hotel en el mercado y los ingresos.
- **Problemas de imágenes y contenido de baja calidad:** Aunque importante, la calidad de las imágenes y el contenido no es tan crítica como otros problemas.
- **Problemas de cambio en las preferencias de los huéspedes:** El cambio en las preferencias de los huéspedes no es tan crítico como otros problemas, pero informarse sobre las preferencias de los clientes nunca estará de menos en el mercado competitivo.

1.9 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS):

Objetivo General:

Diseñar Estrategias comerciales para el Hotel Figueroa que permita un incremento en la cartera de clientes, así como el establecimiento de relaciones comerciales con agencias de viajes.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis FODA del Hotel Figueroa.
- Planificar el diseño de estrategias comerciales para el hotel Figueroa, considerando los recursos disponibles con los que se cuentan.
- Evaluar el servicio al cliente que brindan el hotel Figueroa, que permita la satisfacción al cliente de los huéspedes.
- Identificar las agencias de viajes con las que se puedan establecer relaciones comerciales, cumpliendo con los requisitos solicitados.

1.10 JUSTIFICACIÓN OBJETIVO:

Para la realización de este proyecto, se propone Diseñar Estrategias comerciales para el Hotel Figueroa, pues se espera identificar las oportunidades y amenazas del mercado, analizar la situación actual del hotel, así como el diseño de estrategias que mejoren la experiencia del huésped, aumenten la ocupación, la lealtad y por supuesto maximicen los ingresos.

Si bien es cierto, el hotel se encuentra en un entorno competitivo y dinámico, donde la satisfacción del huésped y la maximización de la ocupación son fundamentales para el éxito, sin embargo, en la actualidad, el hotel enfrenta desafíos para atraer y retener a los huéspedes, lo que afecta negativamente sus ingresos y su posición en el mercado, ante este escenario.

Teniendo como base las necesidades del hotel, se incluirán la investigación de mercado, el análisis de datos, el diseño de estrategias y la implementación de las mismas, se establecerá un cronograma y un presupuesto para garantizar el éxito del proyecto, se espera que la propuesta tenga un impacto positivo en la ocupación y los ingresos del hotel, mismo que permita mejorar la experiencia del huésped y aumentar la lealtad, así también vincularse con algunas agencias de viajes para atraer a más clientes turistas, además, se pretende que el proyecto sea un modelo para otros hoteles y empresas del sector turístico.

CAPITULO II

MARCO TEORICO (FUNDAMENTOS TEORICOS)

2.1 ANTECEDENTES TEORICOS.

De acuerdo a investigaciones realizadas en sitios web, se encontró un documento de un trabajo realizado por (*Edilberto Medina Ladino / Edwin Deivis, Mayo de 2022*) para un hotel, donde se llevan a cabo las investigaciones para hacer estrategias y recuperar la economía del hotel Bachué de la ciudad de Girardo, encontrar la forma de prestar los servicios de la mejor manera, construyendo métodos y herramientas que garanticen un desarrollo adecuado y eficiente de las actividades. El trabajo se desarrolló a partir de una búsqueda en fuentes bibliográficas, consultando y recibiendo opiniones de profesionales en el área contable con experiencia en el sector hotelero, colaboradores del área administrativa y operativa del Hotel, así como algunos de los clientes; a través del desarrollo de una encuesta que se enfocó en obtener respuestas específicas acerca del funcionamiento del hotel, de las capacidades de su personal, de las actitudes relevantes para brindar un buen servicio, de las oportunidades y falencias en los procesos que manejan actualmente; además de realizar trabajo de campo, recolectando información acerca del hotel, como sus estatutos, sus manuales, su información organizacional y su funcionamiento en general.

Los resultados de la investigación muestran la necesidad de realizar e implementar una manual de procesos, iniciando con el área de recepción, ya que esta área es la primera en tener contacto directo con el cliente y/o consumidor.

Según datos del INEGI:

San Andrés Tuxtla, ubicado en la región sur de Veracruz, celebró 129 años como ciudad en 2022, esta municipalidad se encuentra en un entorno natural diverso, con selvas, costas, montañas y bosques tropicales, limita con Santiago Tuxtla al norte y Catemaco al sur, es la cabecera distrital de los Tuxtlas.

San Andrés Tuxtla es un importante centro comercial, turístico y agropecuario, con sucursales de 7 instituciones bancarias, 3 centros comerciales de cadenas nacionales y tiendas departamentales de las dos cadenas líderes del país.

En la actualidad, se posiciona como un destino turístico atractivo gracias a sus paisajes naturales y su seguridad. Algunos de sus lugares más visitados son el Salto de Eyipantla, la Laguna Encantada, las playas de Balzapote y Montepío.

Basándonos en la clasificación que nos da el INEGI (Censos Económicos 2019), el hotel Figueroa corresponde a una microempresa, denominada así por el número de empleados con los que cuenta (0-10), con giro comercial, meramente de servicio, la actividad hotelera y restaurantera a nivel estado-sector se encuentra en 13.4%, mientras que el 5.80% representa los dedicados al comercio de un 40% de 5 estados.

Definiciones de las estrategias

El hotel Figueroa se enfrenta a un entorno competitivo y cambiante, lo que requiere la implementación de estrategias comerciales efectivas para mantener su posición en el mercado y alcanzar sus objetivos, en este marco teórico, se presentarán las definiciones y conceptos clave relacionados con las estrategias comerciales, el servicio al cliente, el análisis FODA y las agencias de viaje.

Podemos definir la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”

O también “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”.

La estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

Por lo general, la estrategia se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en

función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos, sociales, y otras por mencionar. Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

2.2 MARCO TEORICO.

Según diversos Autores, la Estrategia es:

Es el resultado de un proceso de pensamiento que concibe un plan de acción cuya concreción exige muchas habilidades y recursos complementarios. Esencialmente, implica pensamiento y acción (Pérez R. A., 2012).

Es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento organizacional (Mintzberg, 1990). Henry Mintzberg Empresarial Cultural 2012.

Comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista y cómo quiere verse a sí misma. De lo que una empresa tiene la intención de hacer y lo que se propone no hacer (Lukac&Frazier, 2012).

La estrategia de una empresa es su “plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad, representa un compromiso de dirección respecto a una serie de decisiones sobre como competir”, entre estas decisiones se encuentran: (Thompson et al., 2015, p. 3).

- Como atraer y satisfacer a los clientes.
- Como competir contra los rivales.

El sitio digital Economipedia define la estrategia comercial: “conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o de participación de mercado.”

Según el artículo de Estrategia Comercial “Una estrategia comercial eficaz debe alinear los recursos y capacidades de la empresa con las necesidades y preferencias de los clientes, además de considerar el entorno competitivo y las tendencias del sector”.

También en el artículo de Milagros Ruiz Barroeta (2022) las estrategias comerciales las clasifica como “conjunto de estrategias correspondiente al ciclo comercial de un negocio, que contiene estrategias de marketing y estrategias asociadas al área de ventas, con el fin de mejorar la posición en el mercado, satisfacer al cliente, conectar emocionalmente con él y crecer en ventas, facturación, ingresos y por último alimentar el ROI del negocio”.

La administración estratégica como "el proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar los objetivos y metas de una organización" (Thompson et al., 2015, p. 5).

Las estrategias comerciales son "patrones de decisiones y acciones que se toman para alcanzar los objetivos y metas de una organización" (Thompson et al., 2015, p. 5).

La matriz de Boston Consulting Group (BCG) se utiliza para evaluar la posición que se tiene en el mercado y determinar las estrategias comerciales más adecuadas.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se utiliza para analizar el entorno competitivo del hotel Figueroa e identificar las oportunidades y amenazas que se enfrentan.

Tipos de Estrategias

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios, como su ámbito de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posicionamiento frente al adversario (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o bien su alcance (estrategias generales y específicas).

Según su ámbito de aplicación, se reconocen, entre otros, los siguientes tipos de estrategias:

- **Estrategia militar.** Es la planificación de acciones y recursos militares con el fin de asegurar la victoria sobre las fuerzas enemigas o alcanzar determinados objetivos.
- **Estrategia empresarial.** Es el plan general de acciones orientado a establecer el modo en que una empresa interviene en un mercado, con el fin de obtener una ventaja sobre la competencia y alcanzar los fines expresados en su misión.
- **Estrategia de enseñanza y aprendizaje.** Es el conjunto de procedimientos y técnicas empleados con el objetivo de promover el aprendizaje.
- **Estrategia de juego.** Es una regla o plan de acción utilizado por un jugador para responder a las circunstancias posibles en cada etapa del juego. Por lo general, en un juego, cada jugador tiene un conjunto posible de estrategias para elegir qué movimientos hacer.

En el ámbito empresarial, se distingue, a su vez, entre:

- **Estrategias funcionales.** Son las relacionadas con objetivos específicos de un negocio o de un departamento dentro de una organización y que determinan las tareas que deben emprenderse para alcanzar esos objetivos.
- **Estrategias operacionales.** Se enfocan en las actividades cotidianas y continuas de la empresa, o sea, en sus procedimientos.
- **Estrategias organizacionales.** Están centradas en la organización de la empresa, es decir, su jerarquía, sus subdivisiones, su distribución interna, etc.

- **Estrategias publicitarias.** Están referidas a la publicidad y al *marketing* y a todo aquello relacionado con la imagen pública de la organización.

[Editorial Etecé](https://concepto.de/estrategia/) (https://concepto.de/estrategia/)

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos (Eficacia).
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (Eficiencia).
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Para una PYME los enfoques estratégicos normalmente más idóneos consisten en fijar como objetivo estratégico prioritario la fidelización del cliente, por lo que las empresas deberán trabajar los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización; el marketing relacional manteniendo una buena estrategia de relación con la clientela y la gestión del valor percibido con el compromiso de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de los competidores.

Podemos citar tres enfoques diferentes para fijar una competencia estratégica adoptando nuevos posicionamientos que atraigan a nuevos clientes al mercado, utilizando la visión de futuro para determinar donde se encuentran las oportunidades y construir una gama de factores clave que servirán de plataforma de lanzamiento de los nuevos productos y servicios, a saber.

1. **Internacionalización con Unidades de Negocio** reinventando las industrias y regenerando las estrategias.
2. **Mejorando los Procesos de Valor** por medio de una Reingeniería de Procesos y técnicas de Mejora Continua.
3. **Fidelizando a los Clientes Leales** reestructurando la cartera de clientes y reduciendo el tamaño de la misma.

(Material Reproducido Por El Ms. Hénder Eduardo Labrador Suárez Para Los Alumnos Del 5to. Año De La Lic. En Administración Mención Mercadeo De La Ucat San Cristóbal Venezuela. 2014).

Las Cinco Actividades Del Proceso Administrativo

Basándonos en el capítulo dos del libro Administración Estratégica 19 edición de Thompson et. 2015, donde se presenta el proceso de formulación y ejecución de una estrategia, se analizó que la forma más adecuada de llevar a cabo la implementación de una estrategia comercial efectiva en un hotel requiere una planificación cuidadosa y una comprensión profunda de la industria y el mercado.

La estructura que se presenta en el capítulo, incluye la definición de la visión y la misión que da el enfoque a la empresa en el largo plazo, el establecimiento de objetivos que evalué el desempeño y registre el avance de la empresa hacia la rección a largo plazo deseada, el diseño de una estrategia que conduzca a la empresa por un rumbo estratégico, que planeó la administración para que pueda alcanzar los objetivos, la estructuración de la estrategia que sea de forma eficiente y eficaz, así como el monitoreo y evaluación de los resultados que ayuda a evaluar y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, misión y objetivos , siendo una base sólida para cualquier hotel que busque implementar estrategias comerciales efectivas.

Algunos de los beneficios que se puede obtener al implementar esta estructura incluyen:

1. **Mejora de la claridad y la dirección:** La definición de la visión y la misión proporciona una dirección clara y una sensación de propósito es este caso para el hotel.

2. **Establecimiento de objetivos medibles:** El establecimiento de objetivos específicos y medibles permite la evaluación al igual que el progreso, permitiendo ajustes en su estrategia según sea necesario.
3. **Diseño de una estrategia efectiva:** El diseño de una estrategia que se alinee con la visión y la misión del hotel, siendo la base dentro de una comprensión profunda de la industria y el mercado, logrando ayudar al hotel a obtener una ventaja competitiva.
4. **Mejora de la eficiencia y la productividad:** La estructuración de la estrategia y la asignación de recursos pueden ayudar al hotel a mejorar su eficiencia y productividad.
5. **Mejora de la toma de decisiones:** El monitoreo y evaluación de los resultados pueden proporcionar al hotel información valiosa para tomar decisiones informadas y ajustar su estrategia según sea necesario.

En el caso específico del hotel Figueroa, la implementación de esta estructura también podría ayudar al hotel a:

- Mejorar su posición en el mercado.
- Obtener una ventaja competitiva.
- Aumentar su ocupación y sus ingresos.
- Mejorar la satisfacción de sus clientes y aumentar su lealtad.
- Reducir sus costos.
- Mejorar su eficiencia y productividad.
- Tener nuevas oportunidades atractivas de crecimiento.
- Mayor rentabilidad.

En este sentido, la estrategia comercial no es solo un plan de acción, sino una forma de pensar y actuar que permea toda la organización, requiere una cultura de innovación, experimentación y aprendizaje, así como una estructura organizativa que permita la flexibilidad y la adaptabilidad.

Además, la estrategia comercial debe estar alineada con los objetivos y valores de la organización, y debe ser capaz de medir y evaluar su éxito de manera efectiva, por lo que esto requiere un enfoque integral que considere todos los aspectos de la organización, desde la gestión de recursos hasta la satisfacción del cliente, así como tener presente que debe ser capaz de adaptarse y evolucionar sobre la base de los cambios y las oportunidades que surgen.

La visión estratégica de una empresa es el resultado de las opiniones de la alta dirección respecto a que rumbo debe tomar la compañía en el largo plazo y que mezcla de producto-mercado-cliente le parece óptima para el futuro.

Una visión estratégica articulada con claridad comunica a las aspiraciones de la directiva a todos los Stakeholders y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Es importante destacar que la implementación de una estrategia comercial efectiva en un hotel también incluye analizar las tendencias y patrones del mercado, es decir, identificar a los competidores, hacer un benchmarking, entender las necesidades y preferencias de los clientes.

A parte de realizar una serie de preguntas basadas a ¿Cómo hacer crecer el negocio, como satisfacer a los clientes, como ser mejores que la competencia, como adaptarse a los cambios, como administrar cada parte del hotel, como desarrollar las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y financieros?

Tomando como referencia la situación del hotel Figueroa, la implementación de una estrategia comercial efectiva podría comenzar con un análisis exhaustivo del mercado y su competencia, esto podría incluir la realización de estudios de mercado, obteniendo así, una recopilación de datos de lo mencionado anteriormente, con el fin de aumentar la eficiencia de la estrategia.

Una vez que se haya completado el análisis del mercado y la competencia, el hotel Figueroa podría comenzar a desarrollar su estrategia comercial, donde se incluya la definición de la visión y la misión del hotel, el establecimiento de objetivos específicos y medibles, así también el diseño de una estrategia para alcanzar esos objetivos.

El objetivo estimulará el desempeño del hotel y contribuirá a crear una barrera contra el conformismo de ganancias modestas.

La estrategia para alcanzar esos objetivos podría incluir la implementación de programas de marketing y publicidad, la mejora de los servicios y amenities del hotel, y la reducción de los costos operativos mediante la implementación de procesos más eficientes.

En cuanto a la estructuración de la estrategia, el hotel Figueroa podría considerar la creación de un equipo de liderazgo que se encargue de implementar y monitorear la estrategia, esto podría incluir la designación de un director de marketing, un director de operaciones y un director de finanzas, entre otros por mencionar.

Además, el hotel Figueroa podría considerar la asignación de recursos específicos para la implementación de la estrategia.

Esto podría incluir la asignación de un presupuesto para marketing y publicidad, la contratación de personal adicional para apoyar la implementación de la estrategia, la inversión en tecnología y equipos para mejorar la eficiencia y la productividad.

En cuanto al monitoreo y la evaluación de los resultados, el hotel Figueroa podría considerar la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el progreso hacia los objetivos, esto podría incluir la recopilación de datos sobre la ocupación, la satisfacción del cliente y los costos operativos, entre otros.

Una de las fortalezas del capítulo es que proporciona un marco de trabajo claro y estructurado para desarrollar e implementar una estrategia comercial, otra fortaleza a resaltar es la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en la estrategia comercial, especialmente en entornos empresariales dinámicos y cambiantes, donde las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades y desafíos.

Realmente es un problema que tiene el Hotel Figueroa al no adaptarse a los nuevos cambios y desafíos que se ha presentado en estos últimos años, siendo así que las ganancias han bajado más de lo normal y es un alarmante para el sostén de la empresa.

Por tanto, se debe encontrar forma de sobre salir para poder alcanzar las nuevas oportunidades y equilibrar los objetivos para poder evitar el deterioro de la empresa y mantenerlo mejorado.

De acuerdo al libro (Administración estratégica) una posición comercial más fuerte y una mayor vitalidad competitiva son los dos factores que permiten que una empresa mejore su desempeño.

Por lo que, para una mejor planificación e implementación de una estrategia comercial de calidad, se debe aplicar consecutivamente una evaluación y un ajuste continuo de las estrategias, es decir especialmente en cuanto a entornos complejos y cambiantes, donde las organizaciones deben ser capaces de evaluar y ajustar su estrategia de manera continua para asegurarse de que siga siendo efectiva.

Dado que al planear una buena estrategia es importante que todos los miembros que estén dentro del hotel puedan integrarse y formar un buen equipo en que cada quien se comprometa a producir buenos resultados en su área de responsabilidad, y puedan apoyar con las metas de desempeño y visión estratégica del hotel.

Gracias a los conocimientos cotidianos que tienen los administradores y trabajadores sobre la unidad operativa específica tienen una gran ventaja respecto a los ejecutivos de la matriz para elegir con sabiduría las estrategias pertinentes para poder llevar a cabo la ejecución del plan.

Tomando en claro que los mandos medios no pueden diseñar estrategias unificadas sin entender primero la dirección de largo plazo de la empresa ni conocer los principales componentes de las estrategias corporativas o del negocio a los que sus esfuerzos en la formulación de estrategias tendrían que apoyar y mejorar.

Seguido al capítulo del libro, la estrategia comparativa y la de negocio nos lleva a como obtener y mantener una ventaja competitiva de un conjunto de negocios, brindando buenos resultados. Cuanto mayores y diversas sean las operaciones de una empresa, más puntos de iniciativa estratégica y más niveles de administración con una función significativa en la formulación de estrategia tendrá.

Teniendo presente los siguientes procesos de ejecución de estrategias abarcan los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con la capacidad y experiencias necesarias.
- Desarrollar y fortalecer los recursos y capacidades que sustenten la estrategia.
- Crear una estructura que apoye a la estrategia.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Organizar el trabajo en equipo conforme a los alineamientos de la mejor práctica.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe funciones esenciales.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente con el logro de los objetos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la implementación.

Considerando la buena ejecución de la estrategia requiere el ejercicio diligente de la excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo equipo de administración de la empresa.

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA COMPAÑÍA

Factores de importancia estratégica en el macro ambiente.

Todas las empresas operan en un amplio “macroambiente” que consta de seis componentes principales:

- 1. Factores políticos:** Estos factores abarcan las acciones y procesos políticos, incluso el grado en que un gobierno interviene en la economía. Incluyen políticas de gravámenes, políticas fiscales, aranceles, clima político y la fortaleza de instituciones como el sistema bancario federal. Algunos factores políticos, como los rescates financieros, conciernen a industrias específicas. Otros, como la política energética, afectan a ciertos tipos de industrias (productores de energía y consumidores industriales de energía) más que a otros.
- 2. Condiciones económicas:** Las condiciones económicas abarcan el clima económico general y factores específicos: tasas de interés, tipos de cambio, tasa inflacionaria y de desempleo, tasa de crecimiento económico, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también incluyen condiciones en los mercados para las acciones y bonos, los cuales afectan la confianza del consumidor y el ingreso discrecional.
- 3. Fuerzas socioculturales:** Las fuerzas socioculturales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios y factores demográficos como el tamaño, tasa de crecimiento y distribución de la población. Las fuerzas socioculturales varían por localidad y cambian con el tiempo.
- 4. Factores tecnológicos:** Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética y la nanotecnología. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.

5. **Factores del entorno:** En este renglón se encuentran los factores ecológicos y ambientales como el clima y el cambio climático, además de los factores asociados como la escasez de agua. Tienen un impacto directo en las industrias de seguros, agricultura, producción de electricidad y turismo. También pueden afectar indirecta, pero sustancialmente a otras como el transporte y el suministro de servicios públicos.
6. **Factores legales y regulatorios:** Estos factores son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir, como las del consumidor, las laborales, antimonopolios, higiene ocupacional y regulaciones sobre seguridad. Algunos factores, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria; otros como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a cierto tipo de industrias (de mano de obra intensiva, de bajo salario).

Fuerzas competitivas de la industria.

El carácter e intensidad de las fuerzas competitivas nunca son iguales para cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

En resumen, el uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada involucra tres etapas:

- **Etapas 1.** Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas.
- **Etapas 2.** Evaluar la fortaleza de las presiones que surgen de cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, moderada p débil).
- **Etapas 3.** Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos.

1. La competencia de vendedores rivales: La más vigorosa de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la competencia entre vendedores rivales por la preferencia del comprador de un producto o servicio. La intensidad de la rivalidad varía según la industria y depende de varios factores identificables.

- La rivalidad aumenta cuando la demanda del comprador crece más despacio, o decae.
- La rivalidad se incrementa cuando a los competidores les resulta menos costoso cambiar de marcas.
- La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales tienen menor diferenciación.
- La rivalidad es mayor cuando hay capacidad de producción sin utilizar, sobre todo si el producto de la industria conlleva altos costos fijos o de almacenamiento.
- La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores, y cuando estos se van equiparando en tamaño de fuerza competitiva.
- La rivalidad es más intensa conforme aumenta la diversidad de los competidores en términos de dirección, objetivos y estrategias de largo plazo, amén de los países de origen.
- La rivalidad es mayor cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria.

2. La competencia de nuevos participantes a la industria: Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecerse con un lugar seguro en el mercado. Y, en ocasiones, abundantes recursos. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya establecidas en el mercado.

Existe una barrera para entrar en el mercado siempre y cuando sea difícil que un recién llegado logre introducirse, o cuando la economía del negocio ponga en desventaja a la empresa de nuevo ingreso. Las barreras más comunes que los nuevos candidatos deben superar son:

- Ventajas de costos que favorecen a las empresas establecidas.
- Preferencias de marca sólidas y alto grado de lealtad del cliente.
- Fuerte “efecto en cadena” en la demanda del consumidor.
- Altos requisitos de capital.
- Dificultad para construir una red de distribuidores o minoristas y asegurar un espacio adecuado en sus anaqueles.
- Políticas gubernamentales restrictivas.

3. La competencia de los productores de productos sustitutos: Las empresas de una industria son vulnerables a la presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran que los productos de ambas industrias son buenos sustitutos. Por ejemplo, los productores de azúcar experimentan presión competitiva por las ventas y los refuerzos de marketing de los fabricantes de Equal, Splenda y Sweet ‘N Low.

Los periódicos luchan por mantener su importancia para los suscriptores que pueden ver las noticias en cualquiera de los numerosos canales de TV u obtener por internet información sobre resultados deportivos, cotizaciones de la bolsa de valores y ofertas de empleo.

Las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos son fuertes, moderadas o débiles dependiendo de tres factores:

- Si los sustitutos están disponibles con facilidad.
- Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en la relación con su calidad, desempeño y otros atributos.
- Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos.

4. El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tengan el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden disminuir la rentabilidad de una industria si cobran precios más altos a quienes participan en ella, trasladándoles sus costos y limitando sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas.

Las tiendas minoristas de pequeña escala a menudo tienen que competir con el poder de los fabricantes cuyas marcas gozan de prestigio, pues los consumidores esperan hallar esos productos en sus anaqueles. Esto concede a los fabricantes cierto poder en la fijación de precios, y ejerce una fuerte presión para obtener los lugares más visibles en los estantes. El poder de negociación de un proveedor es también un factor competitivo en industrias en las que los sindicatos organizan a la fuerza laboral (que suministran los trabajadores).

Diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de proveedores:

- Si la demanda de productos de los proveedores es alta y hay escasez.
- Si los proveedores abastecen de un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía.
- Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro.
- Si la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende.
- Si los proveedores ofrecen un artículo que representa una fracción considerable de los costos del producto de la industria.
- Si tiene sentido económico que los miembros de la industria se integren hacia atrás y fabriquen ellos mismos lo que compran a sus proveedores.

5. El poder de negociación de los clientes: Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tengan poder de negociación y 2) la medida en que los compradores sean sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de ganancias de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos.

La ventaja de los compradores para negociar en términos favorables para las ventas varía de débil a fuerte. En cambio, los compradores comerciales tienen un considerable poder de negociación. Los minoristas suelen tener mayor poder de negociación sobre los proveedores de la industria si influyen en las decisiones de compra del consumidor final.

Factores promueven el cambio de la industria.

Si bien es crucial entender la naturaleza e intensidad de las fuerzas competitivas en una industria, es igualmente importante comprender que la intensidad de estas fuerzas y el grado de atractivo de una industria son fluidos y están sujetos al cambio. Todas las industrias se ven afectadas por las novedades y las tendencias en boga que modifican sus condiciones, algunas con más rapidez que otras.

Concepto de las fuerzas impulsoras de la industria: La industria y las condiciones competitivas cambian por las fuerzas que atraen o presionan a ciertos participantes de la industria (competidores, clientes, proveedores) para alterar sus acciones de manera decisiva. Los agentes de cambio más potentes son las fuerzas impulsoras porque ejercen la mayor influencia en la remodelación del escenario de la industria y alteran las condiciones competitivas.

El análisis de las fuerzas impulsoras tiene tres pasos: 1) identificar las fuerzas impulsoras, 2.) determinar si los impulsores del cambio, en forma individual o colectiva,

hacen la industria más o menos atractiva y 3) determinar los cambios de estrategia necesarios con el fin de prepararse para los impactos del cambio anticipado.

6. Identificación de las fuerzas impulsoras en una industria

Muchos avances afectan a una industria lo suficiente como para convertirse en fuerzas impulsoras. Algunos impulsores del cambio son únicos y específicos de una situación industrial particular, pero la mayoría de los impulsores del cambio industrial y competitivo se clasifica en alguna de las siguientes categorías:

- Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.
- Globalización creciente.
- Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.
- Cambios en quién compra el producto y cómo lo usa.
- Cambio tecnológico e innovación del proceso de manufactura.
- Innovación de producto y de marketing.
- Entrada o salida de empresas importantes.
- Difusión del conocimiento técnico entre más empresas y países.
- Cambios de costos y eficiencia.
- Reducción de incertidumbre y riesgos de negocios.
- Influencias regulatorias y cambios en las políticas gubernamentales.
- Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad.

7. Evaluación del efecto de los factores que impulsan el cambio en la industria.

El segundo paso del análisis de las fuerzas impulsoras es determinar si los impulsores de cambio dominantes, en general, actúan para que el ambiente de la industria sea más o menos atractivo. Se deben responder tres preguntas: ¿Las fuerzas impulsoras provocan que la demanda del producto de la industria crezca o disminuya?

¿El impacto colectivo de las fuerzas impulsoras actúa para que la competencia sea más o menos intensa?

¿Los efectos combinados de las fuerzas impulsoras generan una rentabilidad de la industria mayor o menos?

Percibir el impacto colectivo de los factores que impulsan el cambio en la industria requiere observar por separado los probables efectos de cada factor, pues quizá no todos los impulsores presionen al cambio en la misma dirección.

8. Ajustar la estrategia para prepararse contra los efectos de las fuerzas impulsoras.

El tercer paso del análisis de la dinámica de la industria- de donde proviene el beneficio real de la estrategia- es que los administradores lleguen a algunas conclusiones sobre que ajustes son necesarios para que la estrategia supere los impactos de las fuerzas impulsoras. Sin embargo, emprender las acciones “correctas” en preparación de los cambios en la industria y competitivos que generan las fuerzas impulsoras requiere, en primer lugar, un diagnóstico preciso de las fuerzas que impulsan el cambio en la industria y las repercusiones que dichas fuerzas tendrán tanto en el ambiente industrial como en el negocio de la empresa. En la medida en que los administradores no conozcan con exactitud los impulsores del cambio en la industria y sus efectos, o si sus opiniones son erróneas, será baja la probabilidad de que efectúen ajustes inteligentes y oportunos a la estrategia.

Posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria.

En el interior de una industria, las empresas suelen vender con distintas variedades de precio/calidad, atraer a diversos tipos de compradores, cubrir distintas áreas geográficas, entre otras. Algunas tienen una posición más atractiva que otras. Saber que empresas tiene una buena posición y cuáles no, es parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para revelar las posiciones comerciales de los competidores de la industria es la ubicación de grupos estratégicos.

Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales mediante la ubicación de grupos estratégicos.

Un grupo estratégico consta de los miembros de la industria con enfoques competitivos y posiciones semejantes en el mercado. Las empresas del mismo grupo estratégico se parecen en varios aspectos: tener una línea de productos de amplitud comparable, vender en la misma categoría de precio/calidad, preferir los mismos canales de distribución, usar en esencia los mismos atributos de producto para atraer a tipos de compradores semejantes, depender de los enfoques tecnológicos idénticos u ofrecer servicios y asistencia técnica similares al cliente.

El procedimiento para la elaboración de un mapa de grupos estratégicos:

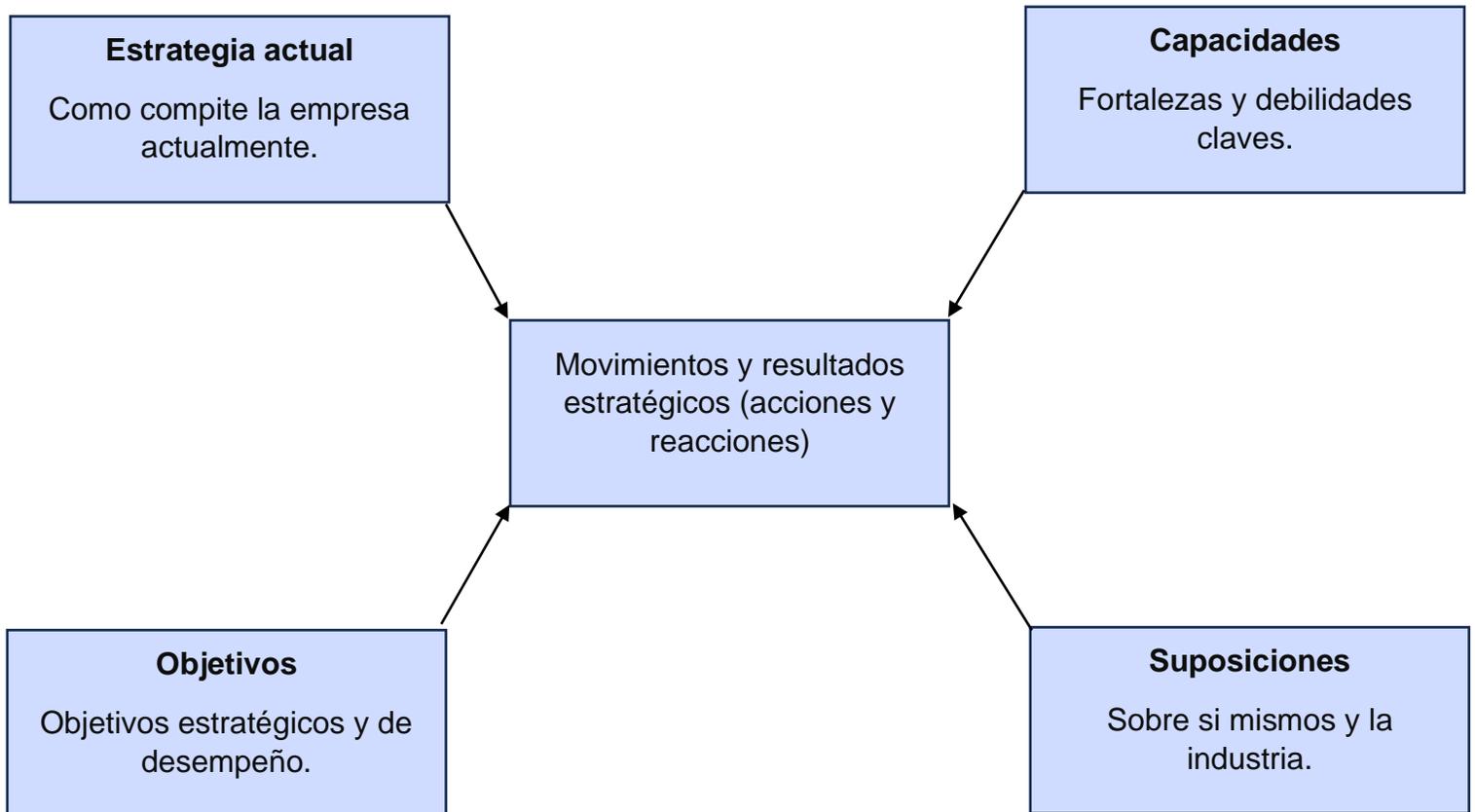
- Identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria.
- Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas.
- Asignar las empresas en el mismo espacio estratégico al mismo grupo estratégico.
- Rodear con un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

Movimientos estratégicos que es probable que realicen los rivales.

Contar con buena información acerca de la dirección y probables movimientos estratégicos de competidores claves permite a una empresa preparar acciones defensivas, idear sus propias acciones estratégicas con cierta confianza acerca de las maniobras comerciales que se pueden esperar de los rivales y aprovechar cualquier oportunidad que surja de los errores de los competidores.

Michael Porter, señala cuatro indicadores de las probables acciones y respuestas estratégicas de un rival.

Figura 4 Esquema



FUENTE: Sacado del Libro *Administración Estratégica 19° Edición*

Factores claves de la industria.

Los factores principales de éxito (FPE) de una industria son los factores competitivos que más afectan a la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil y en ocasiones entre pérdida y ganancia.

Para conseguir los factores claves del éxito de la industria, se deducen siempre de la respuesta a las mismas tres preguntas:

1. ¿En qué se basan los compradores del producto de la industria para elegir entre las marcas competidoras de los vendedores?
2. ¿Qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito?
3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que ponga a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

Se sabe que el diagnóstico de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de la empresa para formular una estrategia sólida. Ya que los factores claves de una industria apuntan a lo que toda empresa necesita atender con el fin de conservar a sus consumidores y superar a la competencia.

EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD

La evaluación de la estrategia actual de la empresa es un paso crucial en el proceso de administración estratégica, ya que esto implica analizar los resultados obtenidos por la empresa, es decir en relación con sus objetivos y metas, así como evaluar la efectividad de la estrategia en términos de su capacidad para generar una ventaja competitiva sostenible.

Algunos indicadores que pueden utilizarse para evaluar la efectividad de la estrategia actual de la empresa pueden ser:

- El crecimiento de sus ventas y la magnitud en la que lo hace, así como sus ingresos.
- La participación de mercado y la posición competitiva.
- La rentabilidad y el retorno sobre la inversión de la empresa, además de cómo se comparan a las de otras.
- La satisfacción del cliente, al igual que su lealtad
- La innovación que tengan en relación a las necesidades que surgen con las tendencias, así también su capacidad para adaptarse al cambio constante.

Recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa.

Los recursos y capacidades de una empresa son los activos y habilidades que le permiten generar una ventaja competitiva sostenible, ya que estas misma determina el éxito en el mercado, algunos ejemplos de recursos y capacidades que pueden ser importantes para una empresa incluyen:

Recursos Tangibles

Recursos Físicos: Terrenos y predios.

Recursos Financieros: Efectivo y equivalente.

Activos Tecnológicos: Patentes, derechos de autor y secretos comerciales.

Recursos Organizacionales: Sistemas de tecnología de la información y comunicación.

Recursos Intangibles

Activos Humanos y Capital Intelectual: habilidades y experiencia del personal en la mano de obra dentro de la compañía.

Marcas, Imagen de la empresa y activos de reputación: Reconocimiento al igual que la reputación de la marca de la compañía.

Relaciones: redes de contactos y relaciones con proveedores, así como con clientes.

Cultura Empresarial y Sistema de Incentivos: compensaciones y manera de llevar a cabo la motivación del personal.

Por esta misma razón la empresa debe identificar cuáles de estos recursos y capacidades son más importantes para su éxito y de esta forma, enfocarse en desarrollar y mantenerlos de manera efectiva para mejores resultados.

De igual forma se recomienda evaluar el poder competitivo de los recursos y capacidades de una empresa, mediante las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, también conocidas como pruebas VEII, (Valioso, Escaso, Inimitable, Insustituible) de ventaja competitiva sustentable, donde las dos primeras determinan si un recurso o capacidad supone una ventaja competitiva y las dos últimas si la ventaja competitiva es sustentable frente a una competencia activa.

¿Qué muestran las listas de FODA?

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta utilizada para evaluar la posición competitiva de una empresa.

El análisis FODA muestra lo siguiente:

Fortalezas: recursos y capacidades internas que son una fuente de ventaja competitiva.

Oportunidades: cambios en el entorno externo que pueden ser aprovechados por la empresa.

Debilidades: recursos y capacidades internas que son una fuente de desventaja competitiva.

Amenazas: cambios en el entorno externo que pueden ser una fuente de riesgo para la empresa.

Al analizar las listas de FODA, la empresa puede identificar áreas en las que debe mejorar o cambiar para aprovechar las oportunidades y anular las amenazas.

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

1. Estrategias de Costos Bajos:

Una estrategia de costos bajos se centra en reducir los costos de producción y operación de una empresa para ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, donde el objetivo es atraer a los clientes que buscan menores costos y al mismo tiempo mantener una ventaja competitiva sostenible, algunas de las formas en que las empresas pueden reducir sus costos e implementar una estrategia de costos bajos suelen ser mediante el desempeño de actividades de la cadena de valor siendo esta una forma más rentable que la de los rivales, otra forma es renovando la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

Para que una empresa de costos bajos tenga éxito, es fundamental invertir en recursos y capacidades que permitan reducir costos en sus operaciones, aunque estas empresas suelen ser conocidas por gastar poco, están dispuestas a invertir en tecnologías y recursos que les permitan mantener su ventaja competitiva, un ejemplo de esto es Walmart, misma que ha sido pionera en la adopción de tecnologías en todas sus operaciones, sin embargo, antes de invertir en nuevas tecnologías, Walmart calcula cuidadosamente los ahorros de costos que pueden generar, pero gracias al uso de esta estrategia, ha permitido que Walmart mantenga su ventaja de costos bajos durante más de 30 años.

También es importante resaltar que una estrategia de costos bajos puede ser peligrosa si no se implementa adecuadamente, ya que existen varios riesgos, como quedar atrapado en una carrera de descuentos de precios que reduce la rentabilidad, así como depender de un enfoque de reducción de costos que los rivales puedan copiar fácilmente, al igual que obsesionarse con la reducción de costos y ofrecer un producto que no sea atractivo para los compradores, además, se recomienda adaptarse a cambios en el mercado o tecnología que puedan afectar la ventaja competitiva.

2. Estrategia de Amplia Diferenciación:

Una estrategia de amplia diferenciación se centra en crear productos o servicios únicos y valiosos que se diferencien significativamente de los de los competidores, donde el objetivo es atraer a los clientes que buscan estos productos o servicios exclusivos y están dispuestos a pagar un precio premium, para lograr esto, las empresas pueden innovar, así como también mejorar la calidad, logrando crear experiencias nuevas y únicas para el cliente, al mismo tiempo que se logran desarrollar marcas fuertes.

La diferenciación exitosa permite a una empresa aumentar la lealtad de los clientes, incrementar las ventas, fijar precios más altos y obtener una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, también existen desafíos y riesgos asociados con esta estrategia, como el aumento de costos, la reducción de la accesibilidad y la dependencia excesiva de la diferenciación, por ello es importante que las empresas encuentren un equilibrio entre la creación de productos o servicios únicos y exclusivos, con la necesidad de mantener la accesibilidad y la rentabilidad.

Para lograr la diferenciación, las empresas pueden enfocarse en varios impulsores, como crear productos con mejores características o diseños, al igual que mejorar el servicio al cliente y añadir más servicios, por lo que es importante esforzarse por la innovación y los avances tecnológicos, así como procurar mejoras continuas de calidad, aumentar el enfoque en el marketing y las actividades de ventas, buscar insumos de alta calidad y destacar las actividades de gestión de recursos humanos que mejoren las habilidades, conocimientos y experiencia del personal.

Además, la diferenciación también puede lograrse a través de la coordinación con los aliados del canal, como distribuidores, revendedores y minoristas, al igual que con los proveedores, con la finalidad de satisfacer de una mejor manera las necesidades del cliente, creando así de esta forma, una propuesta de valor que los rivales no pueden igualar, pero esto solo se puede lograr a través de cuatro

rutas básicas, como: incorporar atributos que reduzcan los costos generales del comprador, atribuir características tangibles e intangibles que aumenten la satisfacción del cliente de formas no económicas y de esa manera promover el valor del producto.

Estas rutas se enfocan principalmente en aspectos como la eficiencia en energía, la reducción de mermas de materia prima, la disminución de las necesidades de inventario del cliente y el soporte técnico gratuito, así como la funcionalidad, el diseño, la gama de usos, la confiabilidad, y la seguridad, también se enfocan en características intangibles como la imagen, el estatus, el prestigio, la moda y la reputación.

Para lograr una estrategia de diferenciación fructífera, la empresa debe tener fortalezas en capacidades como servicio al cliente, marketing, manejo de marca y tecnología, además, las competencias deben ser únicas en la entrega de valor a los compradores, de modo que contribuyan distinción en su producto en comparación a la de los rivales y ser competitivamente superiores, por ello, los enfoques más exitosos son aquellos que los rivales encuentran difíciles o caros de imitar, como los atributos intangibles socialmente complejos, como la reputación.

Las estrategias de diferenciación tienden a funcionar mejor en circunstancias comerciales específicas, es decir, es más probable que funcionen cuando las necesidades y usos del producto por parte del comprador sean diversos, lo que permite a los competidores distinguirse con atributos del producto que se dirijan a consumidores particulares, por esto las estrategias de diferenciación son más efectivas cuando hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores las perciben, por lo que lo valoran, también es más probable que estas estrategias de diferenciación funcionen cuando pocas empresas rivales siguen un enfoque semejante de diferenciación, pues los mejores enfoques de diferenciación implican atraer compradores con base atributos que los rivales no destaquen.

Sin embargo, existen peligros y errores comunes en la elaboración de una estrategia de diferenciación, uno de los peligros es que la estrategia de diferenciación de la empresa produzca una recepción indiferente en el mercado, otro peligro es el gasto excesivo en las acciones para diferenciar el producto, lo que afecta la rentabilidad, por esta razón, es importante evitar errores comunes como ofrecer solo mejoras ordinarias, incluso añadir demasiados atributos de lujo o características adicionales y por supuesto aumentar demasiado el precio.

3. Estrategia Centrada en Bajo Costos:

Las estrategias dirigidas se caracterizan por concentrarse en un segmento específico del mercado, en lugar de intentar atraer a una amplia audiencia, siendo esto lo que permite a las empresas adaptarse a las necesidades y preferencias únicas de ese nicho de mercado, también es importante resaltar que las estrategias dirigidas pueden ser de dos tipos: de bajos costos o de diferenciación.

Las estrategias dirigidas de bajos costos buscan ofrecer productos o servicios a un menor costo y precio que los rivales, dentro de un nicho de mercado específico, es decir esto se logra reduciendo costos y optimizando la cadena de valor, un ejemplo de esta estrategia es Perrigo Company, que se convirtió en el líder del mercado de medicamentos sin receta al concentrarse en la producción de marcas privadas para minoristas.

Por otro lado, las estrategias dirigidas de diferenciación buscan ofrecer productos o servicios únicos y atractivos para un nicho de mercado específico, mediante la identificación de las necesidades, al igual que las preferencias de este mismo, mediante su adaptación a ellas, un ejemplo de esta estrategia es Trader Joe's, que ofrece una combinación única de productos gourmet y abarrotes, y convierte la experiencia de compra en una cacería de tesoros divertida.

➤ Cuando es atractiva una estrategia dirigida de costos bajos o una dirigida de diferenciación:

Una estrategia es atractiva cuando el producto es de buena calidad y barato, asegurando así una ventaja competitiva con base a los costos bajos o en

diferenciación según se cumplan las siguientes condiciones:

- El nicho de mercado objetivo es lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
- Los líderes de la industria han elegido no competir en ese nicho, en ese caso, quienes empleen una estrategia dirigida pueden evitar una batalla directa contra algunos de los rivales más grandes y fuertes de la industria.
- Es costoso o difícil para los competidores multisegmentos poner en marcha sus capacidades para satisfacer las necesidades particulares de los compradores del nicho de mercado sin desatender las expectativas de sus clientes principales.
- La industria tiene nichos y segmentos, lo cual permite que una estrategia dirigida se aplique a un nicho atractivo ajustado a las fortalezas de recursos y capacidades de una empresa.

Los esfuerzos competitivos de una empresa en un solo nicho mercado son considerablemente ventajosas, en especial a empresas pequeñas y medianas que puedan crecer en amplitud y profundidad de recursos para conseguir una base amplia de clientes con líneas de modelos, estilos y selección de productos que ofrezcan.

➤ **Riesgos de estrategias dirigidas de bajos costos y diferenciación:**

Uno de los riesgos es que los competidores encuentren las formas eficaces para igualar las capacidades de concentración de la empresa al atender nicho objetivo, tal vez con productos o marcas diseñados especialmente para atraer a los compradores del nicho objetivo o al desarrollar pericia y capacidades que compensen las fortalezas de la compañía con la estrategia dirigida.

Su segundo riesgo de una estrategia dirigida es el potencial de cambio de las preferencias y necesidades de los miembros, hacia los atributos del producto que prefiere la mayoría los compradores

Un tercer riesgo es que el segmento adquiera tanto atractivo, es decir, mucha demanda hacia los consumidores que pronto se vea inundado de los competidores, lo que provocaría mayor rivalidad y dividiría las ganancias del segmento.

4. Estrategia centrada en diferenciación:

Esta estrategia está a medio camino entre una ventaja de costos bajos y una ventaja de costos de diferenciación.

La cual los compradores conscientes del precio evitan tanto los productos baratos y austeros como los caros, ya que están dispuestos a pagar un precio “justo” por mejores características y funcionalidad que les parezcan atractivas y útiles. La esencia de la estrategia de mejores costos es dar a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador con características/desempeño/ calidad/servicio y un precio menor por estos atributos en comparación de los rivales con productos semejantes.

➤ **Cuando funciona mejor una estrategia de proveedor de mejores costos**

Una estrategia de empresa de mejores costos funciona mejor cuando la diferenciación del producto es la norma en el mercado y hay un número atractivo de competidores conscientes del valor, que prefieren productos de mitad de la tabla, que productos básicos y baratos o caros con los mejores atributos.

Las estrategias de proveedor de mejores costos funcionan bien en tiempos de recesión, cuando grandes masas de compradores adquieren conciencia del precio y son atraídos por los productos y servicios económicos con atributos atraídos.

➤ **El gran riesgo de una estrategia de empresa de mejores costos:**

Uno de los riesgos que puede sufrir una empresa con la estrategia de mejor costo es que pueden quedar atrapada entre las estrategias de menores costos y las de diferenciación de las compañías rivales. Ya que los proveedores bajos serán capaces de quitarles clientes atrayéndolos con sus menores precios a pesar de que los productos sean menos atractivos. Por otro lado, los productos altamente diferenciados serán capaces de robarle clientes utilizando su producto con mejores atributos a pesar de tener una etiqueta con precios más altos.

Es por eso que, para tener éxito, una empresa de mejores costos debe obtener costos significativamente más bajos ofreciendo características de lujo, de modo que pueda superar a los diferenciadores de alto nivel con un precio significativamente menor.

5. Estrategias de mejores costos del proveedor:

- Cada una de las estrategias ubica a la compañía en lugares distintos de su mercado y ambiente competitivo.
- Cada una establece un tema central mediante el cual la compañía emprenderá un mayor desempeño que sus rivales.
- Cada una crea límites o directrices para poder maniobrar conforme se desarrollen las circunstancias comerciales y se puedan debatir las ideas para mejorar la estrategia general.
- Cada una implica las diferencias respecto de la línea de productos, acento en la producción y en el marketing.

Alguna de las estrategias genéricas que se lleguen a implementar tendrá un efecto sobre muchos aspectos de la operación del negocio.

➤ **Las estrategias competitivas exitosas se basan en los recursos.**

Para poder aplicar con éxito una estrategia de empresa de costos bajos, debe contar con los recursos y capacidades que sean suficientes para mantener sus costos por debajo de los que tienen los competidores.

Esto quiere decir que se tiene la experiencia necesaria para manejar las actividades de la cadena de valor de una manera rentable y mejor que los rivales o la capacidad innovadora de evitar ciertas actividades de la cadena de valor que desempeñan los rivales.

Para conseguir el éxito con una estrategia de diferenciación, una empresa debe tener los recursos y las capacidades para incorporar atributos únicos a su oferta de producto, la cual debe hallar una amplia gama de compradores que la consideren atractiva y poder pagar por ella.

2.3 MARCO CONCEPTUAL.

Glosario de términos

A continuación, se presentan los conceptos clave que se utilizarán en este proyecto:

Agencias de Viajes: Empresas que se dedican profesional y comercialmente en exclusiva al ejercicio de mediación y/u organización de servicios turísticos (AS NEWS, s.f.).

Amenities: La palabra amenities se utiliza para designar a los espacios para el bienestar, siendo algo “ameno” sinónimo de lo “grato, placentero, deleitable” según la RAE.

Análisis de mercado: Prolijo estudio dentro de un lugar determinado, basado en características, competencia y tránsito

Análisis: Es el proceso de examinar detalladamente un tema, dividir ese gran concepto en pequeñas partes, conocer su estado, sus características, sus debilidades, sus opciones de mejora y sus oportunidades, para comprender, entender y dar soluciones.

Benchmarking: Consiste en un estudio profundizado sobre tus competidores para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos. Siendo así, este análisis permite que tu empresa reproduzca o adapte algunas de las acciones para atraer al público y reconquistarlo.

Concreción: Acción y efecto de concretar.

Conducentes: Guía o dirige a algo o alguien, ya sea de forma física o simbólica.

Diagnóstico: El diagnóstico de un proyecto tiene por objetivo principal efectuar la identificación del problema y caracterizarlo, con la finalidad de identificar la solución que tiene el mayor impacto.

Diligente: Diligencia como la prontitud, la prisa o el cuidado en la ejecución de algo. La diligencia, por otra parte, puede ser una solicitud, un negocio, un trámite o una labor.

Estrategia comercial: La estrategia comercial es un plan de acción que se basa en la comprensión del mercado, los clientes y la competencia, y se traduce en la toma de decisiones y la implementación de acciones para lograr los objetivos establecidos. Significa que la estrategia comercial es un proceso que implica la identificación de oportunidades, la evaluación de riesgos y la toma de decisiones informadas para alcanzar los objetivos comerciales.

Estrategia de marketing: Planificación y ejecución de acciones con el objetivo de lograr metas a largo plazo para una empresa o marca.

Estrategias Comerciales: Las acciones y decisiones que se toman para alcanzar los objetivos de marketing y ventas de una organización (Kotler, s.f.).

Estrategias: Un patrón de decisiones y acciones que se toman para alcanzar los objetivos de una organización (Thompson, 1998).

Exhaustivo: Que agota o apura por completo.

FODA: Una herramienta de análisis que se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización (Thompson, 1998).

Incentivos: Es aquello que induce a una persona o agente a actuar de una manera determinada, y puede ser una recompensa o castigo.

Marketing para hoteles: Desafío donde no solo se trata de atraer nuevos huéspedes, sino también de involucrar a los potenciales clientes que buscan directamente tu hotel.

Matriz: Una matriz es una tabla cuadrada o rectangular de datos (llamados elementos) ordenados en filas y columnas, donde una fila es cada una de las líneas horizontales de la matriz y una columna es cada una de las líneas verticales.

Mejora Continua: Es ejecutar acciones constantemente para mejorar los procesos de una entidad y con esto mitigar el margen de error, con ello minimizar la brecha de las pérdidas y rentabilidad.

Mercado objetivo: El mercado objetivo es aquel grupo de destinatarios al que va dirigido un producto o servicio concreto.

Monitoreo: El monitoreo enfocado en la empresa, debe de vigilar principalmente los eventos de seguridad que se presentan en un activo crítico para la organización, ya que, si sufriera algún daño, podría ocasionar pérdidas económicas, de reputación.

Patrones: Los patrones se componen de dos partes, una combinación de conceptos y tipos. Los patrones son muy útiles cuando se intenta descubrir opiniones sobre un asunto en particular o sobre relaciones entre conceptos.

Permea: Dicho de una idea o de una doctrina.

Plan de acción: Un plan de acción es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos. Así como hay muchas formas de llegar a un destino si va de viaje, un programa puede tomar muchos caminos para alcanzar las metas, cumplir los objetivos y lograr resultados.

Planificación estratégica: Es un proceso que utilizan las empresas para definir sus estrategias y tomar decisiones sobre los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Propuesta: Es un documento escrito donde se detalla toda la información que necesitan conocer las partes interesadas acerca del proyecto, como el cronograma, el presupuesto, los objetivos, el alcance y las metas.

ROI: Métrica utilizada para conocer la rentabilidad de una inversión, comparando lo que costó esa inversión con cuánto has obtenido a través de ella.

Servicio al Cliente: La capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Kotler, s.f.).

Servicio al cliente: Satisfacción del cliente en todas las etapas del proceso de compra, desde la atención al cliente hasta la calidad del producto y la rapidez en la entrega.

Stakeholders: Son todas aquellas personas y colectivos que están interesados, de un modo u otro, en nuestra empresa.

Unificadas: Hacer que varias cosas o personas distintas formen un todo o contribuyan a una causa común.

Ventaja competitiva: Característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir.

CAPITULO III

METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL HOTEL FIGUEROA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para que el hotel Figueroa vuelva a sus grandes aumentos de clientes, es importante implementar una serie de estrategias que ayuden a aumentar la cartera de sus clientes y dar ese pequeño plus que le hace falta para que pueda ser un hotel de éxito y de mucha demanda.

Si bien es cierto, el hotel Figueroa ha decaído en los últimos años afectando su economía y la de otras tiendas locales y la pérdida de huéspedes, se sabe que, debido a la insuficiencia de manejo de recursos económicos en la zona ha afectado la visibilidad hacia los turistas que la visitan, ya que para ellos es un riesgo transbordar de su destino hacia la región, causando diversas problemáticas en el sector turístico.

Es por eso que será importante implementar una serie de propuestas estrategias en donde se puedan poner en contacto con agencias de viajes que ayuden a que el Hotel vuelva a ser tendencia e incrementar sus carteras de clientes y pueda seguir manteniéndose en el sector turístico.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede aumentar la cartera de clientes y establecer relaciones con agencias de viajes?

Hipótesis

A través del diseño de estrategias comerciales se logrará el incremento en la cartera de clientes, así como el establecimiento de relaciones comerciales con agencias de viajes.

3.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La realización de este proyecto se realizará en el hotel Figueroa en San Andrés Tuxtla: en un tiempo de 15 semanas, que comprende un periodo, Febrero – Junio del 2025, que en este tiempo se pretender realizar un programa de Propuesta de Diseños Estratégicas Comerciales para el Hotel Figueroa que permita aumentar su cartera de clientes y establecer relaciones comerciales con agencias de viajes.

3.4 IMPACTO SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECONÓMICO Y AMBIENTAL.

Impacto Social:

- Las estrategias comerciales podrían aumentar la ocupación y los ingresos del hotel, lo que podría mejorar la rentabilidad y la competitividad del negocio.
- El aumento de la actividad comercial en el hotel podría generar nuevas oportunidades de empleo y contribuir al crecimiento económico de la región.
- Mejoras en la calidad del servicio, mismo que podría aumentar la satisfacción y la experiencia de los clientes, obteniendo su fidelidad.

Impacto Tecnológico:

- Las estrategias comerciales podrían incluir el uso de redes sociales y marketing digital para promocionar el hotel y atraer nuevos clientes.
- Mejor posicionamiento en el buscador de sitios web y redes sociales.
- Publicidad optimizada.

Impacto Económico:

- Al aumentar la visita de turistas y personas en la región que se hospeden en el hotel, podría llevar a cabo el aumento de sus ganancias.
- Mejora en la economía de la zona de San Andrés Tuxtla, al traer nuevos visitantes.
- Benéficos en consecuencia al aumento de ventas locales de la región.

Impacto Ambiental:

Que podría poner en práctica el hotel:

- Prácticas sostenibles para reducir el consumo de recursos naturales, agua, así como minimizar el impacto ambiental por parte del hotel.
- Sistemas de energías renovables.
- Implementación de programas de gestión de residuos para reducir la cantidad de residuos generados por el hotel y minimizar su impacto ambiental.
- Poner en marcha el sistema de las tres "R"

3.5 CRONOGRAMA

Tabla 1 Cronograma

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Definir el propósito del proyecto	■														
Recopilación de datos		■	■												
Estudio exploratorio (revisión de fuentes bibliográficas)		■	■	■											
Recopilación de datos secundarios					■	■									
Recopilación de datos primarios						■	■	■	■						
Evaluación de las evidencias									■	■					
Análisis e interpretación de la información											■	■	■	■	
Presentación de resultados															■

3.6 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

3.6.1 Tipo de Enfoque.

El enfoque bajo el cual se orienta el presente estudio es de corte **cuantitativo** debido a que ocupa un conjunto de estrategias y procesamiento de información mediante técnicas formales para realizar el análisis.

No-Experimental: Los datos que se obtengan del análisis no son manipulables, por lo que no se pueden hacer modificaciones a estos, aplicando la metodología que debe contener una Propuesta de diseño de estrategias comerciales.

3.6.2 Diseño y Alcance de la Investigación.

El tipo de estudio que se utilizará será **descriptivo** puesto que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio.

La investigación es **transversal:** Este tipo de investigación recoge información del objeto de estudio en un único momento, el propósito son las estrategias comerciales.

El método de la Investigación es el **inductivo:** Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

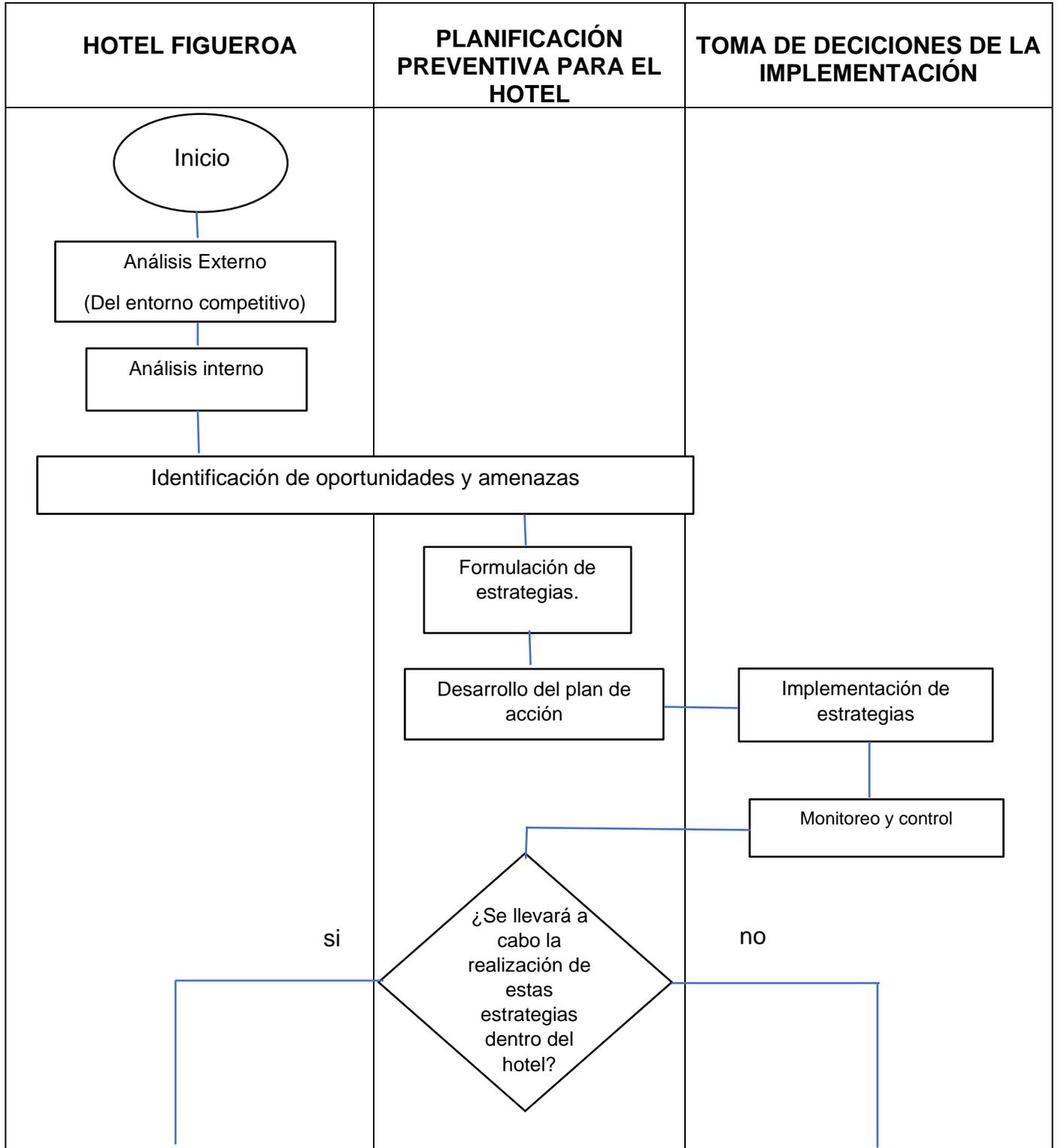
3.6.3 Fuentes y Técnicas para Recopilar Información:

Fuentes primarias: Esta información es obtenida a través de la dueña y encargada del Hotel Figueroa.

Entrevistas: Se entrevistó directamente a la dueña.

Fuentes secundarias: Libros electrónicos, libros impresos, revistas, archivos, tesis de otros estudiantes, Economipedia, Wikipedia, Google Académico

3.6.4 Diagrama de Flujo de Diseños de Estrategias Comerciales para el Hotel Figueroa.



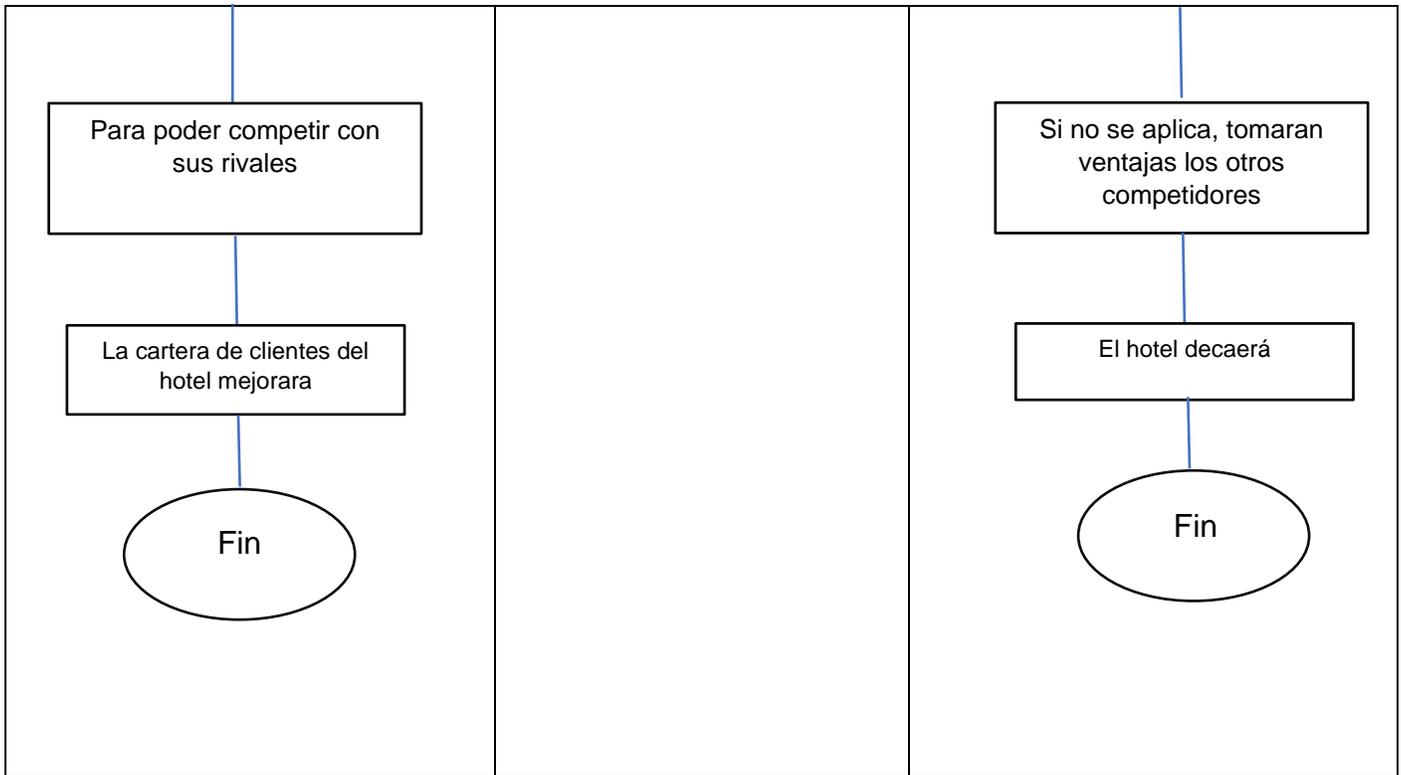


Tabla 2 Diagrama de Flujo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Itzel Seba Polito Itzanami Baxin Toto	M. C. A. Patricia Elizabeth David Miros	Lic. Yolanda Victoria Torres Figueroa
FECHA DE ELABORACIÓN	Marzo 2025	

3.6.5 Diagrama de Procedimientos de Diseños De Estrategias Comerciales para el Hotel Figueroa.

Tabla 3 Diagrama de Procedimientos

Secuencia De Etapas	Actividad	Responsable
1. Análisis Externo (Del entorno competitivo).	<p>1. Se llevará a cabo el análisis de la situación actual de la compañía en comparación con los rivales, con el fin de elegir la mejor forma de hacer efectiva la estrategia.</p> <p>1.1 Analizar el impacto de los factores PESTEL.</p> <p>1.2 Importancia de las fuerzas competitivas de la industria para la realización de la estrategia propuesta.</p> <p>1.3 La rentabilidad que unifican las 5 fuerzas competitivas para beneficio del hotel Figueroa.</p> <p>1.4 Análisis de los factores que promueven el cambio en la industria y el alcance que tienen en las condiciones competitivas.</p> <p>1.5 Las posiciones que ocupan los rivales de la industria dentro del mercado.</p> <p>1.6 Movimientos estratégicos probables que pueden realizar los rivales.</p>	
2. Análisis Interno	<p>2. Que tan eficiente es la estrategia actual de la empresa.</p> <p>2.1 Conocer que recursos y capacidades son de mayor importancia para la empresa.</p> <p>2.2 Evaluación del poder competitivo de los recursos y capacidades de la empresa.</p>	

<p>3. Identificación de Oportunidades y Amenazas</p>	<p>3. Identificar la capacidad que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y anular las amenazas externas.</p> <p>3.1 Fortalezas internas de la empresa mediante una retro inspección, así como un informe de un análisis FODA.</p> <p>3.2 Considerar emplear el Benchmarking en ciertos aspectos.</p>	
<p>4. Formulación de Estrategias.</p>	<p>4. Razón del porque es necesario llevar a cabo el proceso de formulación y ejecución de una estrategia.</p> <p>4.1 Elaboración de la visión estratégica, así como la misión y valores.</p> <p>4.2 Formulación de la estrategia a implementar, dependiendo a las necesidades o problemáticas presentadas en la empresa.</p> <p>4.3 Ejecución de la estrategia, acerca de lo que se debe hacer para lograr el objetivo</p> <p>4.4 Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos, para que se pueda evaluar el progreso de la empresa y ver los ajustes que se pueden realizar en el plan estratégico.</p>	
<p>5. Desarrollo del Plan de Acción.</p>	<p>5. Establecer los objetivos específicos del hotel.</p> <p>5.1 Objetivos elevados, como la motivación a la organización, el desafío del personal del hotel.</p> <p>5.2 Que clase de objetivos fijar, ya sea el objetivo</p>	

	<p>financiero o estratégico.</p> <p>5.3 Necesidad de un enfoque equilibrado al fijar los Objetivos, para no poner en riesgo el bienestar de la empresa.</p>	
6. Implementación de Estrategias	<p>6. La implementación de las cinco estrategias competitivas que ayudaran al Hotel Figueroa.</p> <p>6.1 Estrategias de costos bajos, que ayudan a que el producto/servicio sea más bajo y accesible para los clientes.</p> <p>6.2 Estrategia de amplia diferenciación, pretende resaltar sus productos al de la empresa rival, en este caso serían los servicios del hotel.</p> <p>6.3 Estrategias centradas en bajo costos, para que el hotel se centre en vencer a los rivales en costos.</p> <p>6.4 Estrategia centrada en la diferenciación, ayudara a que el hotel ofrezca su servicio que al huésped satisfaga.</p> <p>6.5 Estrategias de mejores costos del proveedor, asegurara más valor al dinero del cliente, satisfaciendo sus expectativas.</p>	
7. Monitoreo y Control	<p>7. Es necesario llevar un monitoreo y control del hotel para poder ver sus avances.</p> <p>7.1 Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos, que monitoreen los avances de la parte externa y valorar el progreso de la empresa.</p> <p>7.2 monitorear todas las actividades y los informes financieros del hotel.</p>	

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Itzel Seba Polito Itzanami Baxin Toto	M. C. A. Patricia Elizabeth David Miros	Lic. Yolanda Victoria Torres Figueroa
FECHA DE ELABORACIÓN	Marzo 2025	

CAPITULO IV

PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL HOTEL FIGUEROA.

4. PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL HOTEL FIGUEROA.

4.1 ANÁLISIS EXTERNO (DEL ENTORNO COMPETITIVO).

4.1.1 Se llevará acabo el Análisis de la Situación Actual de la Compañía en Comparación con los rivales, con el fin de elegir la mejor forma de hacer efectiva la Estrategia.

El Hotel Figueroa se encuentra en la ciudad de San Andrés Tuxtla, Veracruz, una zona conocida por su rica cultura y su patrimonio histórico, donde también la competencia está cada vez más crítica, por la cual el hotel enfrenta competencia de otros establecimientos de lujo en la zona, como:

- Hotel Posada San José
- Hotel la Escondida
- Hotel Michell
- Hotel Isabel
- Hotel Catedral

Estos hoteles se encuentran en la parte más céntrica de la ciudad, lo que les permite ofrecer una ubicación conveniente para los turistas y viajeros de negocios, aunque sus precios pueden variar según los servicios y comodidades ofrecidos, por ello es importante destacar que los clientes priorizan la comodidad y la calidad del servicio, incluso cuando buscan economizar.

Tendencias y Patrones en la Demanda

La ciudad de San Andrés Tuxtla es un destino turístico en crecimiento, gracias a su rica cultura y su patrimonio histórico, debido a esto, los turistas que visitan la zona, buscan experiencias auténticas y emocionantes, como explorar los sitios históricos, al igual que los culturales de la ciudad, también otro factor a destacar es su diversidad en su gastronomía local y la hospitalidad de los habitantes, logrando así aún más disfrutar de la naturaleza y los paisajes únicos de la región.

Además, la ciudad también es un destino para viajeros de negocios, que buscan instalaciones y servicios de alta calidad para sus reuniones y eventos, de igual manera acceso a la infraestructura, así como a los servicios de la ciudad, buscando de esta manera oportunidades para establecer relaciones comerciales y de negocios.

4.1.2 Analizar el Impacto de los Factores Pestel.

Llevando a cabo el análisis el Hotel Figueroa deberá:

- Debe aprovechar los recursos del gobierno que se brindan y ajustar sus estrategias.
- Hacer más competitivos sus precios con los del mercado y ofrecer promociones.
- Adaptar sus servicios y comodidades a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Asegurar que sus sistemas y procesos sean avanzados para satisfacer las necesidades de los clientes, así como garantizar la seguridad de la información y la protección de la privacidad.
- Realizar sus operaciones de manera sostenibles con el medio ambiente, de lo contrario se afectaría la accesibilidad y la conectividad con nuevos clientes.
- Cumplir con todas las regulaciones sanitarias y las de seguridad de los clientes.

4.1.3 Importancia de las Fuerzas Competitivas de la Industria para la realización de la Estrategia Propuesta.

Estas fuerzas competitivas permitirán al hotel Figueroa identificar oportunidades y amenazas en el mercado, así como desarrollar la estrategia de manera más eficiente para reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades, al igual que posicionar al hotel de una manera más estratégica en el mercado en comparación con sus rivales.

4.1.4 La Rentabilidad que Unifican a las 5 Fuerzas Competitivas para Beneficio del Hotel Figueroa.

Las 5 fuerzas competitivas pueden mejorar la rentabilidad del hotel Figueroa de la siguiente manera:

- Ofreciendo servicios y comodidades únicas, como un programa de fidelización exclusivo para clientes frecuentes.
- Ofreciendo servicios y comodidades únicas, como un programa de fidelización exclusivo para clientes frecuentes con promociones de una o dos veces por semana para atraer a los clientes, así como mantener su lealtad, donde por un tiempo limitado esté disponible un precio accesible una habitación en específico.
- Colaboración con proveedores para promocionar sus servicios mutuamente, lo que puede mejorar los precios y condiciones.
- Satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes para aumentar su lealtad al igual que su retención.
- Implementando una imagen de marca fuerte y auténtica para diferenciarse de la competencia, así también de igual forma establecer una ventaja competitiva sostenible con el uso de paneles solares para obtener energía solar.

4.1.5 Análisis de los Factores que Promueven el Cambio en la Industria y el Alcance que tienen en las Condiciones Competitivas.

Algunos factores que promueven el cambio en la industria hotelera suelen ser:

- Cambios en la demanda, donde también influyen las preferencias de los clientes cada vez más exigentes.
- Avances tecnológicos, ya que es sorprendente la influencia que llega a tener las tendencias en las decisiones de las personas, al igual que la comodidad que brinda.

- Cambios en la competencia y la variedad de ofertas de servicios, paso al programa de fidelidad y promociones exclusivas.
- Es importante cambiar la forma en que el hotel Figueroa interactúan con los clientes y ofrece sus servicios.

4.1.6 Las Posiciones que Ocupan los Rivales de la Industria dentro del Mercado.

Los rivales de la industria hotelera en San Andrés Tuxtla ocupan diferentes posiciones dentro del mercado, según su tamaño, alcance y oferta de servicios Algunos de los rivales más importantes son:

Tabla 4 Comparación de precios de otros hoteles

Hoteles	Dirigidos a:	Servicios que ofrece	Precio por Noche
Hotel Figueroa	Es ideal para todo tipo de cliente.	Ventilador, internet, tv por cable y estacionamiento.	\$ 500
Hotel Posada San José	Ideal para familias, viajeros de negocios o parejas que buscan un alojamiento accesible.	Ventilador, internet, agua caliente y estacionamiento.	\$ 550
Hotel la Escondida	Perfecto para turistas que buscan un ambiente más relajado, íntimo y cercano.	Clima, ventilador, agua caliente, internet, tv.	\$500

Hotel Catedral	Turistas y personas que desean disfrutar de un alojamiento céntrico y cercano a las principales atracciones turísticas a un costo atractivo.	Cama matrimonial, tv, clima e internet.	\$ 450
Hotel Michell	Dirigido a turistas de gama media, viajeros de negocios o familias que buscan una opción cómoda.	Tv por cable, agua caliente, internet, acceso a la alberca, estacionamiento de invitados y es sin clima.	\$750
Hotel Isabel	Enfocado a turistas de gama ajustada y familias que buscan una opción más a su alcance.	Internet, agua potable, tv y clima.	\$ 550

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Itzanami Baxin Toto	M. C. A. Patricia Elizabeth David Miros	Lic. Yolanda Victoria Torres Figueroa
FECHA DE ELABORACIÓN	Abril 2025	

Competidores directos: Hotel Posada san José, Hotel Isabel, Hotel Catedral y Hotel la Escondida, ya que están en un área más cercano al Hotel Figueroa y los servicios que ofrecen son similares.

Competidores indirectos: Hotel Michell, debido al tipo de servicio que ofrece, siendo de una gama media.

4.1.7 Movimientos Estratégicos Probables que Puedan Realizar los Rivales.

A continuación, se presentan algunos de los movimientos estratégicos que pueden realizar los hoteles competidores del hotel Figueroa:

- Ampliar su oferta de servicios con promociones limitadas por cierto tiempo y comodidades como el fácil acceso a la información promocional en línea para atraer a más clientes.
- Mejorar su presencia en sitios online y su marketing digital para aumentar su imagen en el mercado.
- Ofrecer promociones y descuentos en temporada baja para atraer a más clientes, logrando de esa manera aumentar su demanda.
- Invertir más en la tecnología e innovación con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios ofrecidos a los clientes.
- Buscar posibles colaboraciones con pequeñas empresas para hacer una promoción mutua de sus servicios, con el fin de aumentar su alcance de sus servicios y hacerlos más atractivos.

El hotel, puede adelantarse a estos posibles movimientos, ya sea empleándolos o mejorando cada uno de estos, mediante su visibilidad, por medio de la vinculación de sus servicios ya directamente con agencias de viajes o con el uso de las redes sociales, mediante los influencers, al igual que preocupándose más por su apariencia, así como en la calidad del servicio que ofrece a sus huéspedes.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

El hotel Figueroa cuenta con una ubicación céntrica, sus instalaciones tienen una presencia colonial, cuenta con acceso fácil a los principales atractivos turísticos, variedad de opciones de alojamiento y de precios para todo tipo de cliente.

4.2.1 Que tan Eficiente es la Estrategia Actual de la Empresa.

Actualmente el hotel Figueroa no tienen ni una estrategia establecida, debido a esto, presenta un bajo movimiento de prestación de servicios y con ello un alto conflicto en sus ingresos económicos, debido a:

- Dependencia de la temporada turística: ya que el hotel no tiene una estrategia sólida para atraer clientes durante la temporada baja.
- Falta de innovación: el hotel no está invirtiendo en nuevas tecnologías y servicios para atraer a los clientes.
- Precios menos competitivos: el hotel no ofrece precios atractivos para los clientes en comparación a sus competidores.

4.2.2 Conocer que Recursos y Capacidades son de Mayor Importancia para la Empresa.

- No paga renta mensual a nadie, debido a que son dueños del lugar donde está el hotel.
- Ofrece variedad de habitaciones y precios, debido a que cuenta con un total de 18 habitaciones en los que difieren el tamaño y su equipamiento.
- Su infraestructura es colonial y puede atraer turistas.
- Su instalación es grande así que cuenta con estacionamiento propio y también con lavandería.
- Acepta pago en efectivo, transferencia y para quienes lo prefieren por comodidad cuenta con terminal para pago en tarjeta.
- Cuenta con 5 trabajadores (1 recepcionista, 1 encargado de limpieza y del acomodo de las habitaciones, 1 de lavandería, 1 encargado nocturno y 1 ayudante general).

- Cuenta con 6 Cisternas para almacenamiento de agua para días cuando no hay en servicio.

4.2.3 Evaluación del Poder Competitivo de los Recursos y Capacidades de la Empresa.

EL Hotel Figueroa es un establecimiento de 2 estrellas ubicado en el centro de San Andrés Tuxtla, Veracruz, con acceso fácil a todos los servicios que ofrece la ciudad (comidas, bancos, tiendas comerciales y por supuesto a lugares turísticos).

Servicios destacados:

- Ofrece habitaciones con aire acondicionado, tv por cable, conexión a Wi-Fi gratuito y baño privado, así como otros con servicios más cómodos.
- Cuenta con recepción 24 horas, mostrador de información turística y servicio de consigna de equipaje.
- Dispone de estacionamiento privado gratuito en sus instalaciones.
- Los huéspedes han valorado de manera positiva su ubicación y limpieza, otorgándole por esa razón una puntuación de 7.6 sobre 10.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

4.3.1 Identificar la Capacidad que Tiene la Empresa para Aprovechar las Oportunidades que le Ofrece el Mercado y Anular las Amenazas Externas.

Hasta el momento no las ha identificado y por ende no las aprovecha, pero podría considerar lo que ya se ha sugerido anteriormente como en:

- Invertir en innovación y tecnología para mejorar sus servicios y productos.
- Desarrollar estrategias de marketing y publicidad para aumentar su visibilidad y atractivo.

- Establecer alianzas estratégicas con otros negocios locales para ampliar sus oportunidades.
- Mejorar su gestión de precios y costos para aumentar su competitividad.

4.3.2 Fortalezas Internas de la Empresa Mediante una Retro Inspección, así como un Informe de un Análisis Foda.

Tabla 5 Análisis foda



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Itzanami Baxin Toto	M. C. A. Patricia Elizabeth David Miros	Lic. Yolanda Victoria Torres Figueroa
FECHA DE ELABORACIÓN	Abril 2025	

4.3.3 Considerar Emplear el Benchmarking en Ciertos Aspectos.

Al realizar un Benchmarking, el Hotel Figueroa puede obtener una visión clara de su desempeño en relación con otros hoteles similares en la región.

Donde debe aplicar el Benchmarking el Hotel Figueroa:

- Precio promedio por habitación
- Satisfacción del cliente
- Calidad del servicio
- Eficiencia en la gestión de recursos

Para establecer metas y objetivos más alcanzables, identificando las áreas que necesitan mejorar, con las mejores prácticas y procesos de los otros hoteles en la zona, adaptándolas en sus propias estrategias para mantenerse dentro del mercado competitivo.

4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

4.4.1 Razón del Porque es Necesario llevar a cabo el Proceso de Formulación y Ejecución de una Estrategia.

Considerando las:

- Ventajas que aporta la ciudad de San Andrés Tuxtla siendo unos de muchos destinos turístico en crecimiento.
- Necesidad del hotel de diferenciarse de la competencia para atraer clientes nuevos y fidelizar los existentes.
- La ventajosa ubicación del hotel para tener acceso fácil a cualquier servicio en la ciudad.
- Mejorar su imagen y accesibilidad para todo tipo de clientes, al igual que en redes sociales.

4.4.2 Elaboración de la Visión Estratégica, así como la Misión y Valores.

Tomando en cuenta el análisis de las necesidades identificadas durante la estancia directa con el hotel, se propone lo siguiente:

1. "Ser un hotel importante en la zona de los Tuxtlas, reconocido por su excelente servicio, calidad y valor, convirtiéndose en un referente de la región y los visitantes."
2. Así mismo la Misión del Hotel Figueroa se recomienda que sea, "Brindar experiencias memorables a los huéspedes, al mismo tiempo que se contribuye al desarrollo económico y social de la comunidad Tuxtleca y sus alrededores."
3. Por lo tanto, los valores del Hotel Figueroa serían "Integridad, Empatía, innovación, excelencia, Respeto y compromiso con la región y el medio ambiente."

4.4.3 Formulación de la Estrategia a Implementar, dependiendo a las Necesidades o Problemáticas Presentadas en la Empresa.

La Propuesta de diseño de estrategias comerciales para el Hotel Figueroa que se recomienda implementar en el hotel, se centrará en mejorar la imagen del hotel y aumentar su cartera de clientes a través de la creación de:

- **Análisis de la competencia:** Analizar lo que hacen los competidores con sus clientes y luego analizar lo que el hotel Figueroa hace, con ello ajustar estrategias para su beneficio y mantenerse constantemente actualizados con los cambios del mercado, siendo más competitivo con la variación de precios y preferencias del cliente.

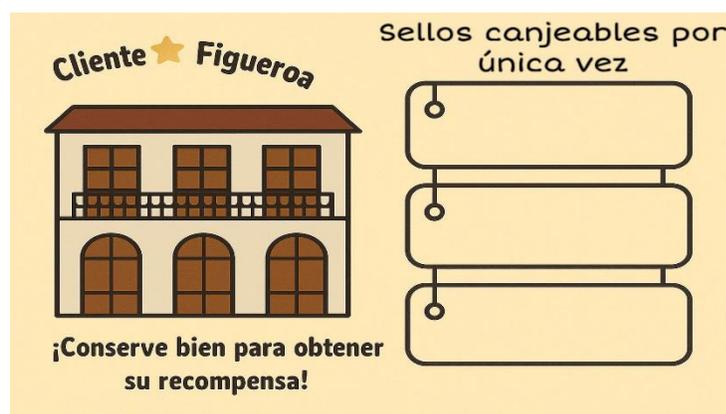
Estrategia	Análisis de la competencia
Objetivo	Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
Descripción	Investigar cual es el precio y los servicios que ofrecen al público los hoteles competidores y compararlos con los del hotel Figueroa, en base a los resultados se hará ajustes necesarios para mejorar la satisfacción del cliente, sin afectar los ingresos para el hotel, esto se llevara a cabo de manera bimestral, mediante llamadas directas que deberá realizar uno de sus colaboradores para no crear controversias

	con los otros hoteles competidores, en este proceso también se aplicaran las promociones propuestas dependiendo la situación.
Presupuesto	\$ 100 de recarga para las llamadas.

- Programa de fidelización:** Con el fin de mejorar la experiencia del cliente, el hotel reconocerá su preferencia mediante su reconocimiento a través del uso de promociones exclusivos directamente para este tipo de huéspedes.

Estrategia	Programa de Fidelización
Objetivo	Retener clientes actuales mediante su reconocimiento dentro del hotel y atraer a nuevos.
Descripción	Ofrecer un café y pan para los huéspedes que hayan solicitado el servicio mínimo dos veces y un desayuno para los que hayan estado tres veces ahí, este seguimiento se llevara a cabo mediante una tarjeta de papel que sellara propiamente el hotel durante las veces de estancia, donde el cliente elegirá por cual beneficio canjear sus sellos pues si estuvo ya 2 veces en el hotel el decidirá si quiere usar el beneficio o esperar hasta las 3 veces, pero solo aplicara 1 vez por cada 3 o 2 sellos.
Presupuesto	Para 50 tarjetas: 4 hojas opalinas con valor de \$ 7.00 C/U = \$35.00 Impresiones a color \$ 3.00 C/U por 4 hojas = \$28.00 Sello personalizado que diga "Cliente ★ Figueroa " = \$475.00 Total = \$538.00

Figura 5 Diseño de la propuesta de la Tarjeta Canjeable



Diseño de la propuesta: Elaborado por Itzanami Baxin Toto

- **Alianzas estratégicas locales:** y promociones especiales e incluso promocionar mutuamente sus servicios.

Estrategia	Alianzas estratégicas locales
Objetivo	Colaborar con pequeñas empresas cercanas para crear paquetes
Descripción	Se realizarán llamadas con agencias de viajes para crear un vínculo ya predeterminado, donde también se les propondrá crear paquetes para el beneficio de la cartera de clientes del hotel Figueroa, el paquete incluirá también lugares para visitar que serían ajenas a los costos del hotel, las comidas a ofrecer serían únicamente con los dueños que estén dispuestas a ofrecer sus servicios condicionados a recomendar mutuamente los que ofrece el hotel, estos paquetes serían recomendaciones que al final la agencia decidirá si aceptarlas o solicitar otras recomendaciones diferentes.
Presupuesto	Cada uno llevará la cuenta de sus gastos por lo que aquí varía dependiendo a la habitación que soliciten, lo cual puede ser desde los \$500.00 a los \$1,600.00 si es efectivo o aumentando solo comisión si es en pago en tarjeta. \$100.00 de recarga para las llamadas.

- **Capacitación del personal:** Con la finalidad de ofrecer un mejor servicio, se deberá preparar de la manera más adecuada al personal del hotel para la llegada de huéspedes, mediante manuales a seguir.

Estrategia	Capacitación del personal
Objetivo	Capacitar al personal del hotel para ofrecer un mejor servicio
Descripción	Se dará a conocer a través de una breve información impresa en un manual para que los trabajadores sepan como atender a los huéspedes durante su llegada, su estancia y su salida, por lo que se recomienda dar a conocer estas habilidades desde la contratación del personal, mediante un reglamento a seguir que será obligatorio aprenderse para su debida contratación.
Presupuesto	\$2.00 por cada hoja a imprimir Por 25 hojas sería un total de \$50.00

- **Mejorar la imagen del hotel:** Mediante el uso de una vestimenta más adecuada y así el huésped se dirija con más facilidad al solicitar información o ayuda, también es importante contemplar llegar a más clientes mediante las redes sociales en tendencia.

Estrategia	Mejorar la imagen del hotel
Objetivo	Mejorar la imagen del hotel utilizando a los empleados, al igual que los canales en tendencia para el cliente
Descripción	Hacer que los trabajadores del hotel lleven una vestimenta que los distinga propiamente como su personal y de esta forma que los clientes también los identifiquen, por otro lado, también es importante que el hotel llegue a más personas, por lo que debe ampliar su fuente de comunicación con los distintos tipos de clientes como lo es con un perfil en TikTok e Instagram, donde se suban constantemente información atractiva en relación del hotel, incluso sus promociones.
Presupuesto	7 camisas tipo polo, con valor de \$100 C/U = \$700.00

	Logo de letras bordado \$200 C/U = \$1,400.00 Total = \$2,100.00
--	---

Figura 6 Diseño de Playera



Diseño de la propuesta: Elaborado por Itzanami Baxin Toto

- **Seguimiento y evaluación:** Se deberá realizar una constante evaluación para mejorar los servicios y experiencia del cliente.

Estrategia	Seguimiento y evaluación
Objetivo	Medir el progreso de las estrategias
Descripción	Mediante un breve formulario para identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia según sea necesario, a través de preguntas específicas como, ¿Del 1 al 10 que tan buenos te parecen los recientes servicios del hotel Figueroa?, ¿Con 5 palabras como se podría mejorar la experiencia del huésped ?, ¿Volverías a hospedarte en el hotel?

	Preferentemente para evitar inconvenientes a los clientes, se recomienda hacer esto cada 2 meses durante su estancia en el hotel para brindarles el servicio del internet, para obtener de manera correcta la información.
Presupuesto	Costo del servicio del internet \$700.00

Con estos pasos, el hotel podrá atraer nuevos clientes, fidelizar a los existentes y mantenerse competitivo en el mercado.

4.4.4 Ejecución de la Estrategia, Acerca de lo que se debe Hacer para Lograr el Objetivo.

Para poder llevar a cabo la ejecución de las estrategias planteadas dentro del hotel, se requerirá la ayuda de los colaboradores, por tanto será necesario realizar una junta y hablar con cada uno de ellos para explicar lo que se tiene planeado realizar y ver lo que ellos pueden aportar para la mejora y éxito del Hotel Figueroa, puesto que dependiendo de las habilidades de cada uno de ellos se lograra ver los resultados esperados, si bien es cierto para que una estrategia sea un éxito tal y como se planteó, será necesario que todo el personal del hotel sea contemplado en los cambios que se realizaran, así como también ser motivados para que ellos puedan fortalecer sus capacidades y dar sus opiniones positivas para la mejora del hotel y poder crear un buen ambiente laboral.

Debido a que los trabajadores conocen más los deseos y necesidades de los huéspedes y del hotel.

Por otro lado, se deberá fomentar un buen liderazgo interno que pueda impulsar el éxito esperado y tener la aprobación de los clientes que estén de acuerdo a los cambios que se tendrá.

4.4.5 Evaluación del Desempeño e Inicio de Ajustes Correctivos, para que se pueda Evaluar el Progreso de la Empresa y ver los Ajustes que se pueden Realizar en el Plan Estratégico.

De acuerdo a la implementación de las estrategias, con la evaluación del desempeño se verán si los resultados efectuados fueron un éxito o no, para que así se pueda saber a tiempo cuales estrategias deben mantenerse o seguir, y cuales deben ser corregidas.

Es fundamental que el proceso esté funcionando de manera eficaz, para que el hotel no se enfrente a cambios perturbadores.

Es por eso que cada mes se hará una evaluación con los huéspedes para ver la satisfacción de los cambios o la mejora que se va viendo dentro del hotel. Una consideración clave es realizar las evaluaciones de manera directa con los clientes cuando terminen de utilizar el servicio, es decir, dejar el hotel, también en los datos de reserva mediante en línea o en la encuesta de satisfacción.

Si se consiguen buenos resultados, las estrategias planeadas seguirán en función, pero si algunas de ellas no son efectivas se tendrán que modificar hasta lograr una buena estrategia competitiva.

De igual forma tanto como la opinión de los huéspedes es importante, también será de mucha ayuda saber las opiniones de los trabajadores del hotel, dado que a ellos también tendrán información y confirmar si las ideas que se plantearon están funcionando o no, así ellos podrán dar sus puntos de vista hacia los resultados y poder hacer un buen trabajo en equipo.

4.5 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

A causa del desarrollo de un plan de acción, se deben de establecer objetivos que sean específicos para el Hotel Figueroa, y que sean elevados, como la motivación para los clientes y colaboradores.

Por esta razón se deben fijar los objetivos, ya sean financieros o estratégicos para el negocio. Y poder llevar un enfoque equilibrado para no poner en riesgo el hotel.

4.5.1 Establecer los Objetivos Específicos del Hotel

Los principales objetivos del hotel serían los siguientes puntos:

- **Mejorar la satisfacción de los huéspedes:** Ofrecer un servicio cálido y genuino, en donde el cliente se sienta querido y valorado, esto implica que el hotel debe de resolver rápidamente todo problema que el huésped se le presente dentro.

Estrategia	Mejorar la satisfacción de los huéspedes
Objetivo	Aumentar la satisfacción del cliente
Descripción	Capacitar al personal del hotel para que pueda brindar buena atención a los clientes, realizar mantenimiento a las instalaciones y mejorar la higiene del hotel. Incrementar un sistema de feedback para los huéspedes, y obtener resultados en el momento, así se podrá mejorar y evitar cualquier mal manejo que ponga en peligro la satisfacción del cliente.
Presupuesto	\$ 12,000

Figura 7 Ejemplo de cómo capacitar al Personal



FUENTE: Sacado de internet

- **Dar a conocer el hotel:** Mediante las redes sociales como Instagram y Facebook, seguido a esto se contactará influencers de la zona como (Chaupapau o Mario Castillo) que son más vistos por el tipo de contenido que ofrecen, y poder llegar a un arreglo en donde ellos puedan dar promoción o publicidad del hotel, puesto que ellos son quienes se encargan de dar a conocer la zona turística de los Tuxtlas y a publicar los servicios de hoteles que hay en la zona.

Estrategia	Dar a conocer el hotel
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las redes sociales • Crear una cuenta en la plataforma de TikTok • Contactar a influencers de la zona
Descripción	<p>Publicar fotos, ubicación e información del hotel en sus redes sociales. Crear videos mediante la plataforma de TikTok de las habitaciones y mostrarles un tour del hotel y pueda ser viralizado.</p> <p>Llegar a un acuerdo con influencers de la zona de los Tuxtlas (Chaupapau o Mario Castillo) que quieran colaborar con el hotel y puedan realizar videos ofreciendo los paquetes de precios, así como también todo lo que se ofrece dentro.</p>
Presupuesto	<p>\$500 para subir fotos en Facebook y a otros grupos turísticos.</p> <p>\$1500 por hacer un video publicitario con influencers de la zona.</p>

- **Incrementar la cartera de clientes:** Va de la mano con dar a conocer el hotel, puesto que, si el hotel es conocido, tendrá más ventajas para que los clientes lleguen con facilidad.

Y también la tener un programa de fidelización con los clientes.

Estrategia	Incrementar la cartera de clientes
Objetivo	Aumentar clientes nuevos y fidelizar a los clientes que ya son existentes.

Descripción	Se optimizará el sitio web para que el perfil del hotel siga siendo uno de los principales y más vistos en el buscador.
Presupuesto	\$0.00

Figura 8 Ejemplo de cómo Optimizar un sitio web



FUENTE: Sacado de Internet

- **Estudiar la situación actual del hotel:** Se realizará un análisis de mercado para checar la demanda y segmentación del hotel. Seguido con la comparación que se realizó en los primeros puntos sobre los precios y los tipos de hoteles que hay en la zona de San Andrés Tuxtla, se podrá identificar quienes son sus competidores directos e indirectos del hotel Figueroa para comparar los precios, servicios con los hoteles rivales, y ver cuál es su posicionamiento en el mercado.

Estrategia	Estudiar la situación del hotel Figueroa
Objetivo	Análisis operativo. Análisis de recursos humanos.
Descripción	Se hará un análisis operativo en donde se evalué la tasa de ocupación, que indiqué el porcentaje de las habitaciones activas. También se realizará un análisis de recursos humanos para comenzar a examinar la cantidad y calidad de los trabajadores del hotel, y

	verificar si realmente el personal está capacitado para atender a un huésped y también atender el serio problema de rotación y insatisfacción de los colaboradores del hotel Figueroa.
Presupuesto	\$600 por mes para diseñar el formulario en Google forms

Tabla 6 Análisis Operativo del Hotel

ANALISIS SEMANAL				
HABITACIONES DISPONIBLES	NUM. DE DIAS DE PERIODO			
18	7	126		
HABITACIONES OCUPADAS				
12	7	84		
	TASA DE OCUPACION %	100	1.5	15000.00%

Ejemplo del análisis operativo del hotel

Elaborado por: Itzel Seba Polito

Ejemplo de análisis para recursos humanos

Se recopilará la siguiente información de los trabajadores:

- Cantidad de empleados.
- Cargo
- Funciones
- Años de experiencia
- Nivel de estudios
- Edad
- Genero
- Tiempo de antigüedad en la empresa
- Tipo de contrato (fijo, temporal)
- Evaluaciones de desempeño
- Indicadores de ausentismo y rotación.

- **Realizar un diagnóstico preliminar con los huéspedes del hotel:**
Habrá varias formas para la realización del diagnóstico preliminar del hotel, esto ayudará a recaudar información necesaria para la mejora y productividad del hotel.

Estrategia	Realizar diagnostico preliminar a los huéspedes del hotel
Objetivo	Mejorar la satisfacción del cliente. Conocer las necesidades del cliente durante su estancia en el hotel.
Descripción	Se llevará a cabo mediante encuestas en línea a través de Google forms, también por vía telefónica o entrevistas personales en donde el huésped de su entrevista directa cuando termine de recibir el servicio, y, por último, pero no menos importante será por los cuestionarios físicos que se dejaran en cada habitación para que el huésped pueda contestarlo mediante su estancia.
Presupuesto	\$600 para realizar formularios mensuales en Google forms \$600 para recargar el teléfono y realizar las llamadas. \$100 por imprimir 50 cuestionarios

Figura 9 Evaluación de Satisfacción de hoja

Hotel Figueroa

¿Cuál fue el motivo principal de su visita?

Vacaciones
 Reuniones de trabajo
 Evento

¿Qué fue lo que más disfrutó durante su estadia?

La vista del hotel
 El descanso dentro del hotel
 La atención del personal

¿Qué tan satisfecho estuvo con la limpieza de su habitación?

Muy satisfecho
 Poco satisfecho

¿Hay algo que podríamos mejorar?

El servicio
 Sus precios
 La atención del personal

¿El personal fue amable y atento durante su estadia?

Muy amable
 Poco amable

¿Hubo algún detalle que marcó positivamente su experiencia?

Escribir respuesta:

¿Qué tan cómodo se sintió en nuestras instalaciones?

Muy comodo
 Algo incomodo

En una escala del 0 al 10, ¿qué probabilidad hay de que recomiende nuestro hotel a un amigo o familiar? (marcar con una palomita)

0 1 2 3 4 5 6
 7 8 9 10

EL HOTEL AGRADECE SUS MAS SINCERAS RESPUESTAS, ESPERANDO SER SU MEJOR OPCIÓN

Figura 8 Evaluación de satisfacción Google Forms

Diseño elaborado en Google Forms y Canva: Itzel Seba Polito

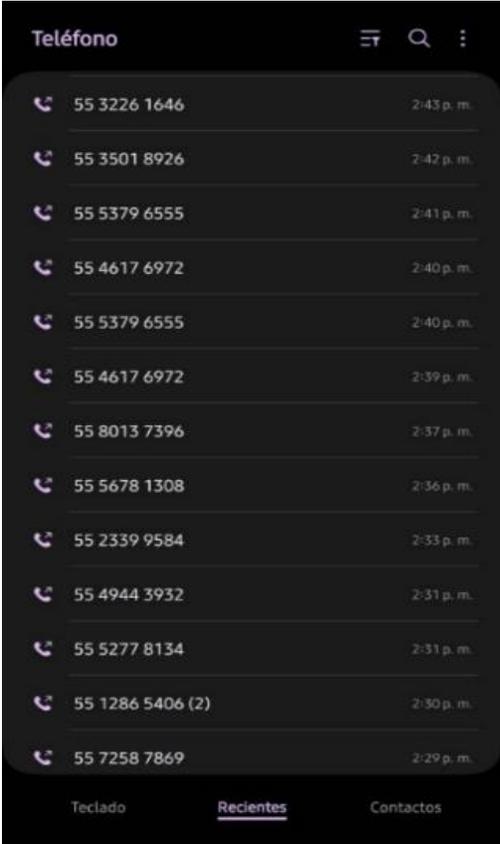
- **Contactar las agencias de viajes:** Para poder contactar las agencias de viajes, primero se tiene que preparar una presentación y contemplar los datos más importantes que les interese saber las Agencias, desde mencionar el nombre del hotel, ubicación y los diferentes precios que ofrece con sus respectivas habitaciones.

Estrategia	Contactar las agencias de viajes
Objetivo	Cerrar acuerdos con agencias de viajes
Descripción	El hotel se pondrá en contacto con cada una de las agencias de viajes para ofrecer de los servicios y ambos llegar a un acuerdo favorable. Seguido a eso compartirles el número de teléfono, las redes sociales,

	<p>páginas en donde puedan contactar al hotel.</p> <p>Y por último mandar fotos donde se pueda observar el hotel y los espacios interno como los cuartos, para que las agencias queden interesadas por el servicio del Hotel Figueroa.</p>
Presupuesto	\$100 de recarga para las llamadas y envíos de correos.

Correos y llamadas que se realizaron para contactar las Agencias de Viajes.

Figura 10 Adjunto de capturas de los correos y llamadas realizadas.



DATOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Tabla 7 Datos de las Agencias de Viajes

NOMBRE DE LAS AGENCIAS	NOMBRE DEL DIRECTOR O ASESOR DE VIAJES	NUMERO DE TELEFONO	CORREO ELECTRONICO
Vacation Juice	Javier Bacilio González	Tel: 59 92 04 53 WhatsApp: 55 18 98 99 84	vacationjuice@gmail.com
Caminos del Mundo Viajes	Rosa Catalina Meza López	55 27 41 95 98 72 96 83 64 14	reservas@caminosdelmundoviajes.com
CTB viajando	Midory Balderas	55 46 17 69 72	midory_b@hotmail.com midorymishami@icloud.com
Viajemos Por Suéñalo, Vívelo y Recuérdalo Siempre	Ma. Cristina Hdez Beltrán	WhatsApp: 55 23 15 25 09	viajemospor@gmail.com
MaryMar Tours	Marycruz Márquez Villeda	WhatsApp: 55 31 66 36 13	toursmarimarvi@gmail.com
2Travel Solution	Rosa Ma. Aguilar	WhatsApp: 55 15 82 00 49	aguilarosma@gmail.com
Bukoenza travel	Lic. Karina Rangel	55 28 45 28 91	direccion@bukenzatravel.com weddings@bukenzatravel.com
Extraordinarios Viajes	Rosalinda Lozano Ibañez	55 91 68 89 59	rosalindavextraordinarios@gmail.com
Viajes Cielo Azul	Alfredo González	55 75 13 07 44	cieloazul.viajes@gmail.com
AMAV Filial CDMX	Edgar Gonzálo	55 91 95 5100	presidenciacdmx@amav.org

	García	55 63 91 40 90	
Tu Estilo en Viajes	Anabel Chávez Fuentes	Tel: 55 47 52 23 90 WhatsApp: 55 13 45 62 12	anabelchf@tuestiloenviajes.com anabelchd@hotmail.com
Viajes Micky	Carmen Sánchez	55 2819 8493 551681 8432	Viajesmickyexcursiones22@gmail.com
Viajes LK Ibarra	Verónica Ibarra	Tel: 55 3226 1646 WhatsApp: 55 84 65 55 13	Vibarra18@hotmail.com vero_ibarra_v@hotmail.com
Turismo amigo	Héctor Gómez Gómez	WhatsApp: 55 10 67 79 12	turismoamigocdmx@gamil.com
Ugalde Travel	Alberto Ugalde Maldonado	Tel: 55 5678 1308 WhatsApp: 55 80 13 73 96	alberto@primerosenviajes.com ugaldetravel@primerosenviajes.com
Edka viajes y eventos	Sergio Calva Martínez		sergiocalva@edkaviajes.com.mx
TWE	Mónica Enríquez	55 2708 4301	operaciones@travelworldexperts.com
VB Viajes Bumeran Adventours	Lorena Monterrosa Antonio	55 3840 5441	lorenamonterrosa@viajesbumeran.com/
Universo Violeta	Norma Estela Pardo	55 2671 4671	misviajes@universovioleta.com
Viajes Karani	Leslie Perez Peralta	55 33329030	
Turismo LINSUR	Teresa Martínez	WhatsApp: 55 1343 1413 55 8967 8763	turismolinsur3103@gamil.com
Dreams Travels		55 1826 1220	reservaciones@dreamstravels.com.mx

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Itzanami Baxin Toto	M. C. A. Patricia Elizabeth David Miros	Lic. Yolanda Victoria Torres Figueroa
FECHA DE ELABORACIÓN	Mayo 2025	

- Evaluar a los trabajadores del hotel:** Esto es muy importante no dejarlo pasar, evaluar a los trabajadores sirve para ver que tanto conocen del hotel y cómo funcionan en cada una de sus áreas. También se evaluará el comportamiento y la actitud de los trabajadores hacia los huéspedes y con los mismos compañeros de trabajo para ver si tienen una buena coordinación entre ambos. Debido a eso se verán que tan productivos y eficientes son en lo que hacen. Esta evaluación puede aplicarse mediante una forma directa o dentro de una retroalimentación que los huéspedes proporcionen.

Estrategia	Evaluar a los trabajadores del hotel
Objetivo	Medir el desempeño de los trabajadores del hotel y obtener sus necesidades para evitar la rotación de personal.
Descripción	Esta evaluación puede aplicarse mediante una forma directa o dentro de una retroalimentación que los huéspedes proporcionen y también mediante cuestionarios en línea.
Presupuesto	Evaluación para Google forms. \$600

Ejemplo de la encuesta de trabajadores con las siguientes respuestas que serán realizadas con diferentes opciones:

- Nombre
- Correo electrónico

- Edad
- Genero
- Cargo
- Años de experiencia
- Nivel de estudios
- Tiempo de antigüedad en el hotel
- Tipo de contrato
- ¿Te sientes cómodo en tu lugar de trabajo?
- ¿Consideras que existe un buen ambiente laboral?
- ¿Tu jefe directo de brinda retroalimentación constructiva?
- ¿Sientes que tu trabajo es valorado por el hotel?
- ¿Recibes reconocimiento cuando haces bien tu trabajo?
- ¿Tienes oportunidad de aprendizaje y crecimiento?
- ¿Te gustaría recibir más formación?
- ¿Cuentas con las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?
- ¿Estas conforme con tu trabajo y carga laboral?
- ¿Qué cambiarías o mejorarías del hotel?

Figura 11 Evaluación de trabajadores Google Forms



The image shows a Google Forms survey titled "Evaluación de trabajadores" (Employee Evaluation) overlaid on a photograph of a multi-story hotel building with a sign that reads "HOTEL FLORENTINO GARAGE RESTAURANT". The form interface includes a title bar with the text "Evaluación de trabajadores", a rich text editor with icons for bold, italic, underline, link, and unlink, and a short-answer question field labeled "Nombre *" (Name *).

Diseño por: Itzel Seba Polito

4.5.2 Objetivos Elevados, como la Motivación a la Organización, el Desafío del Personal del Hotel.

El propósito de los objetivos elevados es lograr una mayor rentabilidad para el hotel e impulsar al equipo de personal que trabaja dentro, posteriormente con las agencias contactadas se podrá obtener más influencias para recibir huéspedes turistas, de negocios o propias de la región que opten por requerir los servicios del hotel Figueroa, de igual forma se buscará el apoyo del municipio para que el hotel este bien recomendado por el encargado de la zona turística de los Tuxtlas.

Esto apoya a la motivación de los empleados y de la dueña del hotel a lograr los objetivos elevados, y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, potenciando al equipo.

Así el hotel se evitará de hacer mucha rotación de personal, debido a la escasez de clientes, los trabajadores no se adaptan a la economía del hotel y a sus salarios, de igual forma se evitarán a que los colaboradores hagan el mismo trabajo de todos, puesto que por falta de ingresos no pueden contratar a más personal para que puedan estar en un área en específico.

Posteriormente al desafiar los conocimientos de los trabajadores, ellos podrán ayudar a impulsar mejor al hotel a hacerla más innovadora y competitiva, de este modo se formarán buenos lideres.

En definitiva, un buen trabajo no obtiene un éxito si no es con la ayuda de un buen equipo que esté de acuerdo a colaborar para sacar adelante al negocio.

4.5.3 Qué clase de Objetivos Fijar, ya sea el Objetivo Financiero o Estratégico.

El hotel Figueroa necesita de buenos objetivos que ayuden a levantar al hotel, tomando como referencia un análisis interno y externo que muestren sus amenazas y oportunidades, para que se puedan implementar las estrategias de crecimiento.

Desde el punto de vista ambos objetivos es importante fijarlos, esto apoya a que los objetivos financieros ayudaran al hotel a comunicar las metas de la administración y sus finanzas, aumentando sus ingresos y reduciendo sus costos. Mientras que el objetivo estratégico se basara en el marketing y en hacer más competitiva el hotel, fortaleciendo la marca, aumentando la cartera de clientes y expandiendo el mercado.

De este modo es como los hoteles competitivos se mantienen en el mercado, fijando sus buenos objetivos.

4.5.4 Necesidad de un Enfoque Equilibrado al Fijar los Objetivos, para no poner en Riesgo el Bienestar de la Empresa.

Para evitar los riesgos de la empresa los objetivos estarán centrados a largo plazo, de acuerdo a que se mejorarán los servicios y los costos sin que se comprometa la calidad, también se tomará en cuenta la fortaleza financiera y la capacidad del hotel, debido a que un mal enfoque puede provocar una mala experiencia del cliente.

Equilibrar la innovación servirá para que el personal del hotel pueda abastecer con sus labores sin sentirse estresado o agotado por la carga de trabajo ya que el aumento de clientes puede afectar la calidad de un buen servicio a falta de personal reforzado y suficiente que logre sacar el trabajo para cubrir las necesidades de los huéspedes, ejerciendo un mejor enfoque equilibrado y manteniendo el crecimiento del hotel.

De esta forma el hotel se enfocará es sus peticiones de sus huéspedes fieles que requieran de una mayor atención y a sus proveedores que ayudaran a que la empresa pueda crecer.

Tener adaptabilidad con las estrategias del hotel ayudara a que el servicio sea más flexible y pueda mantenerse en el mercado.

Se empezará por implementar estrategias que sean de bajos costos, y de muy buen servicio, para que el hotel pueda ir levantándose y recuperando su popularidad poco a poco y de una forma favorable sin afectar tanto la economía del mismo.

4.6 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La implementación de las estrategias ayudara a que el hotel sea más competitivo con sus rivales, buscando mejorar la experiencia del cliente y logrando una buena segmentación en el mercado.

4.6.1 La Implementación de las 5 Estrategias Competitivas que Ayudaran al Hotel Figueroa.

Estas estrategias competitivas ayudaran a que el hotel este acto para competir con otros hoteles de la región por medio de las 5 estrategias de costos bajos.

1. Estrategias de costos bajos: Se encargará de reducir los gastos de los servicios del hotel, sin afectar la calidad.
2. Estrategias de diferenciación: Ayudara a diferenciar la marca del hotel por su diseño, estilo único y sobre todo por el servicio.
3. Estrategias centradas en bajos costos: Ayudara a vencer los rivales de costos y a ganar consumidores de servicios del nicho con precios bajos.
4. Estrategias centradas de diferenciación: Se centrará en servicios únicos en el mercado, atrayendo a consumidores que estén dispuestos a pagar un precio más alto, que satisfaga los gustos y requerimientos del cliente.
5. Estrategias de mejores costos del proveedor: Mezclara los elementos de la estrategia de diferenciación y de costos bajos.

4.6.2 Estrategias de Costos Bajos, que Ayudan a que el Producto/Servicio sea más Bajo y Accesible para los Clientes.

Estas estrategias de costos bajos presumen de los costos muy bajo que sus competidores y así los clientes cambian con flexibilidad la adquisición de vendedores por precios más bajos.

- **Reducción en costos de materiales:** Realizar un monitoreo o inventario constante para supervisar que materiales o productos hacen faltan y cuales se tiene de sobra para que el hotel no compre cosas innecesarias que pueda sumar al gasto innecesario o desperdiciar productos.

Para reducir perdidas de materias, los trabajadores siempre tienen que utilizar los productos y materiales antiguos antes que los nuevos, para que así nada se desperdicie, venza la caducidad o se deteriore sin ser utilizados antes del tiempo.

Por otro lado, para una buena reducción de materias es bueno reutilizar como el papel, metales y textiles, y reducción en los artículos, como los muebles y otros equipos por mencionar para no reemplazarlos con frecuencia.

- **Usar insumos de menor costo:** En relación a los insumos de menor costo, es importante que antes de comprar los productos o artículos se tienen que cotizar precios con diferentes proveedores y ver cuál es el más conveniente, de igual forma se pueden sustituir productos de marcas baratas o menos reconocidas para que puedan reducir los costos, pero sin perder la calidad o la función necesaria para ofrecer un buen servicio.
- **Reducción de Agua:** Llevar un manejo eficiente del agua ayudara reducir el consumo, esto se puede evitar reutilizando el agua de lavandería para lavar el estacionamiento o trapear los pasillos del hotel y ahorrar el agua en duchas o inodoros.

4.6.3 Estrategia de Amplia Diferenciación, Pretende Resaltar sus Productos al de la Empresa Rival, en este caso serían los Servicios del Hotel.

Para que el hotel Figueroa realice una diferenciación amplia, debe de acatarse a las necesidades y preferencias del cliente.

- **Resaltar la marca del hotel:** Es fundamental resaltar la marca del hotel para atraer nuevos clientes, atrayéndolos con pequeños detalles.

Estrategia	Resaltar la marca del hotel
Objetivo	Crear recuerdo y momentos memorables con los huéspedes
Descripción	El hotel puede dar pequeños detalles a sus huéspedes, creando recuerdos y momentos memorables como algo representante del hotel, esto puede ser como un calendario en forma de tarjeta para que el cliente siempre lo cargue y le sea algo útil que le beneficie, y por ende tenga presente el detalle del hotel.
Presupuesto	Para 50 tarjetas de calendario: 10 hojas opalinas con valor de \$ 7.00 C/U = \$70.00 \$50 cada plantilla = \$500

Figura 12 Diseño de Tarjeta de Calendario



Diseño del calendario: Itzel Seba Polito

- **Mejorar las habitaciones por un precio adicional:** Como bien se mencionó en los puntos anteriores, para mejorar las habitaciones puede ser por medio de nueva decoración que contenga algo agradable y útil que le pueda llamar la atención al huésped y sea diferenciado por las otras habitaciones por un precio adicional.

Estrategia	Mejorar las habitaciones por un precio adicional
Objetivo	Obtener la atención de los huéspedes Incrementar precios adicionales
Descripción	Incrementar nuevas lámparas en los cuartos, espejos en donde el cliente se pueda ver de cuerpo completo, nuevos colchones más cómodos, sábanas y cubre colchón, sillones o incluso mejorar la tecnología con televisiones que tengan plataformas y variedad de canales de entretenimiento incluido. Finalmente, también se puede incluir los servicios exclusivos, como ofrecer desayunos (fruta fresca, chilaquiles, huevos, entre otros por mencionar), esto marcará las diferencias con las habitaciones de precios normales.
Presupuesto	Colchón Spring Air \$4,500 Espejo de cuerpo completo \$850 Cubre colchón \$400 Sabana \$400 Sillones \$ 2,000 Internet con nuevos paquetes incluido \$700 Cono de huevo \$80 Fruta (fresa, uva o manzana) \$ 50 kg

Figura 13 *Diseño de habitación remodelada*



Diseño de la habitación remodelada: Itzel Seba Polito

- **Ser un hotel con responsabilidad social:** Implementar un compromiso de sostenibilidad ambiental beneficiara la marca y valoraran el compromiso del hotel.

Estrategia	Ser un hotel con responsabilidad social
Objetivo	Ser un hotel comprometido y responsable
Descripción	Se fomentaría mediante energías renovables (uso de paneles solares), sistemas de reciclaje de agua y la reducción de plásticos de un solo uso.
Presupuesto	Kit solar \$ 25,000

Figura 14 *Diseño del hotel con panel solar*



Diseño del hotel con panel solar: Itzel Seba Polito

4.6.4 Estrategias Centradas en Bajos Costos, para que el Hotel se Centre en Vencer a los Rivales en Costos.

Estas estrategias se centrarán en bajos costos y que esté al alcance de los clientes, esto lograra que el hotel pueda competir de manera efectiva ya que los clientes son decisivos con los precios.

- El hotel se centraría en ofrecer servicios especiales y básicos sin lujos innecesarios, para viajeros que buscan opciones económicas, que se adapten a su cartera.
- Realizar mantenimiento preventivo al hotel, para evitar reparaciones costosas que afecten la economía del hotel a largo plazo como: checar que los climas estén limpios de polvo, los cables de electricidad, el calentador de agua, los tubos del baño y drenaje.
- Capacitar a los empleados para que sean actos a realizar diferentes funciones, para poder cubrir alguna área en específico cuando algún compañero de trabajo falte al hotel.
- Para el marketing digital, se harán marketing de bajos costos, como las redes sociales, TikTok, colaboraciones con influencers de la zona para atraer clientes.

Si estas estrategias se implementaran, el hotel reducirá sus costos y aumentara su eficiencia.

4.6.5 Estrategia Centrada en la Diferenciación, ayudara a que el Hotel Ofrezca su Servicio que al Huésped Satisfaga.

Las siguientes estrategias ayudaran a que el hotel se diferencie y destaque entre los otros hoteles rivales, para que los huéspedes se sientan satisfecho del servicio que se les ofrece.

El hotel entrara en colaboración con negocios locales que promuevan la comida típica de la región y que los negocios locales recomienden alojarse en el hotel y ambos tener un acuerdo.

Por otra parte, el hotel puede implementar las practicas ecológicas, como el reciclaje y reducción de residuos, así fomentara a sus huéspedes a ser más consiente con el medio ambiente.

Recomendar a los huéspedes a realizar actividades que les permitan conocer la cultura y el entorno local de la región de San Andrés Tuxtla, como hacer visitas en el museo, catedral San José y San Andrés Apóstol, el palacio municipal, parque lerdo, el mercado, y los festivales que se realizan de acuerdo a la temporada, ya sean las sueltas de globos, las mojjigangas, catrinas, la fiesta de San Andrés apóstol, o bien probar de sus comidas típicas como: Tacos de Tilapan, garnachas, empanadas, frijoles con hojita de chonegui, memelas, entre otros por mencionar.

De este modo el hotel podrá ser visto de otra manera por los huéspedes y ser más recomendado por sus pequeñas estrategias y sus costos bajos

4.6.6 Estrategias de Mejores Costos del Proveedor, Asegurara más valor al Dinero del Cliente, Satisfaciendo sus Expectativas.

Las estrategias de costos de proveedor ayudaran a que el cliente asegure más su economía y a la vez satisfaciendo sus necesidades, ya que se pueden conseguir mejores precios con los proveedores.

- Llegar a acuerdos con proveedores que tengan precios más bajos que ayuden al desgaste financiero del hotel.
- Aprovechar las compras cuando están en descuento como el buen fin donde se ponen los electrodomésticos a muy buen precio y así el hotel pueda ahorrar un poco de su dinero.
- Minimizar los residuos de materiales como el jabón, papel, el plástico, entre otros.

- Limitar las energías eléctricas cuando no sean necesarias utilizarlos o bien que las recamaras no estén ocupadas por huéspedes, como las lámparas encendidas, los climas, la televisión conectada o la secadora, para poder ahorrarse en los pagos de luz.
- Se mantendrá comunicación constante con los huéspedes para saber sobre su satisfacción con los precios y el servicio que se les ofrece.

Esta estrategia es una ventaja de la estrategia de bajos costos y de diferenciación, puesto que no solo minimizará los costos si no que los clientes estarán satisfechos.

4.7 MONITOREO Y CONTROL.

Es fundamental llevar un monitoreo y control del hotel para examinar que tan eficiente y rentable está haciendo para el mercado, la cual ayudara a mantener altos estándares en los clientes.

4.7.1 Es Necesario llevar un Monitoreo y Control del Hotel para poder ver sus Avances.

El monitoreo diario ayudará a ver las entradas y salidas del hotel, las reservas y cancelaciones del día y de cómo estará el movimiento con los empleados y los huéspedes dentro.

Vigilar el porcentaje ocupado del hotel por día o semana.

Supervisar la higiene del hotel, su mantenimiento de cada habitación como: el acomodo de las camas, la limpieza de los baños y sobre todo que cada recamará tenga lo necesario para que no haya queja alguna del cliente.

Realizar inventario para que el hotel tenga lo esencial, tales como: tener suficiente papel de baño, jabones líquidos de limpieza, detergente, toallas sabanas, entre otras por mencionar.

En esencial se hará monitoreo de las entradas y salidas del dinero para que no haya faltantes o sobrantes de efectivo.

Por otro lado, realizar monitoreo de personal del hotel, para ver sus capacidades y eficiencias dentro, la cual puede evitar que los huéspedes tengan alguna queja con el servicio realizado por los trabajadores.

Todo esto garantizara la satisfacción del cliente y el bienestar del hotel, para que pueda seguir de forma competitiva en el mercado.

4.7.2 Evaluación del Desempeño e Inicio de Ajustes Correctivos, que Monitorean los Avances de la parte Externa y Valorar el Progreso de la Empresa.

- Analizar los hoteles rivales para ver cómo están posicionados con respecto a sus precios, servicios, la innovación y la calidad, esto se hará por medio de llamadas o buscando información en sus páginas para consultar sus servicios que ellos ofrecen.
- Comparar la retención de clientes del hotel y la de los rivales, de igual forma las recomendaciones que se hayan hecho por parte de los clientes.
- Investigar la expansión de nuevos hoteles, que afecten la demanda del hotel Figueroa y poder dar solución y evitar riesgos futuros que pueda perder la preferencia de los clientes hacia el hotel.
- Analizar los cambios de estrategias de hoteles rivales que afecten al hotel Figueroa y poder implementarlos igual o mejor que ellos para que así los huéspedes no tengan la necesidad de cambiar los servicios.
- Ajustar las estrategias de marketing de la empresa, mediante el comportamiento del consumidor, adaptándose a las tendencias y necesidades del cliente.

Esta evaluación ayudara a mejorar las áreas de la empresa y ajustar los procesos, para seguir en competencia con los hoteles rivales.

4.7.3 Monitorear todas las Actividades y los Informes Financieros del Hotel.

Para monitorear todas las actividades y informes financieros del hotel, realizar los siguientes pasos a seguir para ayudar a tener un buen funcionamiento dentro.

- Monitorear las ocupaciones del hotel, de forma diaria, mensual y anual.
- Monitorear los ingresos por temporadas, como la semana santa, verano, navidad y año nuevo y ver en cual de esas temporadas hubo más ingreso para el hotel.
- De los informes financieros, evaluar la rentabilidad y las áreas de mejoras por medio de los estados resultados, de igual forma se tiene que tener un control para que el hotel tenga suficiente liquides para cubrir sus gastos y obligaciones sin ningún riesgo, por medio de un flujo de caja.
- Realizar presupuestos y proyecciones para poder medir los resultados que se han planificado.
- Para terminar, realizar auditorías internas y externas que ayuden a asegurar las finanzas.

PRESUPUESTO

Tabla 8 Presupuesto

DESCRIPCIÓN	NUM. DE PRODUCTOS	PRECIO APROXIMADO DEL PRODUCTO	PRESUPUESTO
Recarga para las llamadas (celular)	3	\$100	\$300
Hojas Opalinas para las tarjetas de cliente estrella y los calendarios de recuerdos del hotel	14	\$7 c/u	\$98
Impresiones a color	4	\$3 c/u	\$28
Sello personalizado para la tarjeta	1	\$475 c/u	\$475
Hojas para imprimir, para la capacitación de los trabajadores	25	\$2 c/u	\$25
Camisas polo	7	\$100	\$700
Logo bordado para las camisas polo	7	\$200 c/u	\$1,400
Servicio de internet	1	\$700	\$700
Para la capacitación del hotel	1	\$12,000	\$12,000
Para publicar fotos en Facebook o en grupos turísticos	1	\$500	\$500
Video publicitario con influencers de la zona	1	\$1,500c/u	\$1,500
Optimización de Sitios webs, Booking.com	1	\$0,00	\$0,00
Diseñar formulario para la evaluación de Recursos Humanos, los trabajadores y para los clientes en Google forms.	3	\$600	\$1,800
Recargas para llamadas (telefonicas)	1	\$600 c/u	\$600

Impresiones de cuestionarios para los clientes	50	\$2 c/u	\$100
Impresiones de los calendarios	10	\$50	\$500
Colchón Spring Air	2	\$4,500 c/u	\$9,000
Espejo de cuerpo completo	2	\$850 c/u	\$1,700
Cubre colchón	2	\$400 c/u	\$800
Sábanas	2	\$400 c/u	\$800
Sillones	2	\$2,000 c/u	\$4,000
Internet con nuevos paquetes incluidos	1	\$700	\$700
Cono de huevo	1	\$80	\$80
Fruta (fresa, uva o manzana)	2 kg de cada fruta	\$50	\$300
Kit solar		\$25,000 pq	\$25,000
		Total, del gasto a invertir	\$63,106

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Itzel Seba Polito	M. C. A. Patricia Elizabeth David Miros	Lic. Yolanda Victoria Torres Figueroa
FECHA DE ELABORACIÓN	Mayo 2025	

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Tras un análisis detallado del entorno competitivo y de las condiciones internas del Hotel Figueroa, se concluye que este establecimiento posee un gran potencial de crecimiento dentro del sector turístico en San Andrés Tuxtla, a pesar de enfrentar ciertos desafíos como la falta de una estrategia bien definida, escasa innovación y limitada presencia en algunas plataformas digitales de tendencia alta, el hotel cuenta con múltiples fortalezas que pueden ser aprovechadas estratégicamente.

Su ubicación céntrica, su infraestructura con un tamaño adecuado para la comodidad de los huéspedes y la variedad de precios, son elementos clave que con una adecuada gestión podrían diferenciarlo de sus competidores directos, por ello es aquí donde cobra gran relevancia la propuesta de diseño de estrategias comerciales desarrolladas, la cual representa una guía concreta para impulsar su posicionamiento, ya que esta propuesta contempla acciones como el fortalecimiento de la imagen del hotel, la creación de un programa de fidelización, la capacitación del personal, la formación de alianzas estratégicas con negocios locales, y el uso efectivo de plataformas digitales como Instagram y TikTok.

La implementación de estrategias no solo busca atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales, sino también transformar la percepción del hotel en el mercado, generando una ventaja competitiva real y sostenible a la vez, además, con una correcta ejecución y seguimiento, estas acciones permitirán al Hotel Figueroa mejorar su rentabilidad, adaptarse a las tendencias actuales del turismo y contribuir activamente al desarrollo económico y social de la región.

Con una visión alineada correctamente con los objetivos esperados, compromiso y la planificación adecuada que se propone, el Hotel Figueroa tiene la capacidad de convertirse en un referente de calidad, autenticidad y buen servicio en San Andrés Tuxtla.

De esto se desprende las propuestas de estrategias comerciales, proceso fundamental para realizar dentro del hotel Figueroa, puesto que estas estrategias pueden mejorar muchos servicios, siendo uno de ellos la mejora de la satisfacción de los huéspedes, el incremento de la cartera de clientes, medir el desempeño de los trabajadores, entre otros.

Finalmente se espera resaltar la marca del hotel y darle un plus para que se mantenga en el mercado con todas las estrategias mencionadas.

5.2 RECOMENDACIONES DEL PROYECTO Y EXPERIENCIA PERSONAL / PROFESIONAL ADQUIRIDA.

Recomendaciones

Es importante que, para poder llevar a cabo la implementación de las estrategias, estén conscientes de los cambios que pueden sugerirse y poder adaptarse a nuevas funciones.

A partir del análisis realizado y de la propuesta estratégica planteada, se pueden establecer diversas recomendaciones claves para impulsar el crecimiento de la cartera de clientes y a su vez el posicionamiento del Hotel Figueroa en el mercado turístico local.

Por ende, las siguientes recomendaciones:

- Implementar de forma inmediata la estrategia comercial propuesta, priorizando aquellas acciones que requieren menor inversión inicial, y que generan un alto impacto.
- Tener bien detallado lo que se va a implementar.
- Mantener perfiles activos en redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, utilizando estos medios no solo para promocionar los servicios, sino también para mostrar contenido atractivo y auténtico que conecte con el público objetivo.
- Seguimiento continuo de las acciones implementadas.
- Ajustar las estrategias con base en resultados reales.

- Aplicar benchmarking de forma regular será útil para mantenerse al tanto de las prácticas de los competidores y adaptar aquellas que puedan mejorar el desempeño del hotel.

Experiencia profesional y personal adquirida.

En este proceso fue una experiencia muy buena, que nos permitió ver más allá de las necesidades de lo que se necesita para poder mantener un hotel y que pueda ser reconocida, ver todo lo que requiere y cada paso que se da para poder conseguirlo.

Es fácil decir cambiar o mejorar una estrategia, pero en realidad lleva un proceso plantearlo y ver que realmente sea efectiva y pueda ser implementada, así como también tener el suficiente presupuesto y voluntad para cambiar las cosas y llegar a algo mejor.

También adquirimos conocimientos prácticos al mejorar las habilidades de investigación y de redacción.

En la experiencia personal aprendimos mucho de como trabajar en equipo y a fortalecer nuestra capacidad, a saber, organizarnos y a comunicarnos sobre todo de cómo llevar este trabajo, igualmente a conocer nuevas experiencias y convivir con nuevas personas que trabajan dentro del hotel. Además este proyecto nos permitió realizar muy buenas propuestas de estrategias que será fundamental para la ayuda del hotel.

5.3 COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se han puesto en práctica diversas competencias instrumentales que han sido fundamentales para llevar a cabo un análisis estratégico sólido y una propuesta viable para el Hotel Figueroa.

1. Competencias instrumentales

Esta competencia fue esencial al examinar el entorno externo del hotel, identificar sus principales competidores, evaluar las tendencias del mercado turístico y detectar tanto las amenazas como las oportunidades que enfrenta el establecimiento, también se aplicó en el análisis interno, al revisar los recursos, capacidades y funcionamiento del hotel, permitiendo así sintetizar esta información en un diagnóstico claro que fundamentara las estrategias propuestas.

- **Capacidad de análisis y síntesis**

La estructura del documento refleja una organización lógica y progresiva del contenido, comenzando por el análisis de la situación actual, seguido por el diagnóstico estratégico (incluyendo el análisis FODA y PESTEL), y culminando en la formulación de la propuesta de diseño de estrategias comerciales concretas, además se establecieron recomendaciones viables, ordenadas por prioridad e impacto, demostrando una adecuada planificación orientada a resultados reales.

- **Capacidad de organizar y planificar**

Para el desarrollo de este trabajo fue indispensable aplicar conocimientos básicos en administración estratégica, análisis de mercado, marketing y gestión hotelera. Estos conocimientos permitieron interpretar correctamente la situación del hotel y diseñar propuestas coherentes con su contexto, por otro lado, también se integraron principios fundamentales de atención al cliente, promoción turística y uso de recursos digitales, necesarios para fortalecer la competitividad del hotel.

- **Conocimientos generales básicos**

Se puso en práctica los conocimientos generales y lo aprendido de la carrera para el desarrollo del proyecto, es decir el uso correcto del lenguaje, la escritura y la comprensión lectura para poder desarrollar una buena redacción y entender claramente el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, mediante el desarrollo del proyecto se pudo reforzar la elaboración de los textos y a estructurar la información de manera clara y precisa.

Todo esto ayudo a que el trabajo tuviera un desarrollo coherente y eficaz.

- **Conocimientos básicos de la carrera**

La carrera de Licenciatura en Administración es el proceso que se basa en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr los objetivos de una manera eficiente.

Por otro lado, la administración tiene materias troncales como:

- Economía empresarial
- Contabilidad financiera
- Teoría de la administración
- Fundamentos de investigación
- Administración financiera I, II.
- Matemáticas para la administración.
- Estadísticas I, II.
- Métodos cuantitativos.
- Mercadotecnia
- Marketing
- Entre otros por mencionar.

Además, se adquieren habilidades en el uso del Excel, Access, para poder realizar cuentas como son los estados de resultados, balance general, entre otros por mencionar.

Por otro lado, también se aprende a utilizar las redes sociales para poder hacer el uso de marketing y realizar publicidad para cualquier tipo de negocio.

Estos conocimientos permiten al Administrador Generar Recursos, Supervisar, Tomar decisiones, entre otros por mencionar.

- **Comunicación oral y escrita en su propia lengua**

En la realización del proyecto, se estableció la comunicación oral y escrita en nuestra lengua español.

También se aprendió a estructurar ideas y a utilizar un lenguaje preciso que

sea entendible por el público a quien va dirigido el proyecto.

En resumen, la comunicación eficaz ayudo a facilitar la comprensión de los objetivos.

- **Habilidades básicas de manejo de la computadora**

Desarrollar el proyecto mediante el manejo de las computadoras, ayudo a reforzar las habilidades al escribir, también a poder utilizar el programa de Microsoft Word para la redacción del proyecto, Excel para hacer las tablas, Canva para diseñar las tarjetas, entre otras por mencionar.

También a buscar información confiable en internet para sustentar la información del proyecto.

Finalmente, el uso de la computadora ayudo para el desarrollo del proyecto y fue una herramienta esencial y básica.

- **Habilidades de gestión de formación (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas.**

Se aprendió a identificar fuentes de información confiables, como páginas webs oficiales, libros especializados, artículos académicos, que ayudo a poder extraer información adecuada para el proyecto.

Asi también comparar las diferentes informaciones de un mismo tema y sintetizar la información más relevante para poder efectuar el proyecto. Esto ayudo a poder realizar una base teórica y poder sustentar datos reales y actualizadas.

Por último, se aprendió a citar las fuentes de información utilizadas de una forma correcta. Todo esto ayudo a mejorar la calidez del proyecto realizado.

2. Competencias interpersonales:

- **Capacidad crítica y autocrítica**

Durante la elaboración del análisis estratégico y la propuesta para el Hotel Figueroa, se ejerció una constante capacidad crítica al evaluar

constantemente la situación actual del hotel frente a sus competidores, ya que no solo se identificaron sus fortalezas, sino también las deficiencias que han limitado su crecimiento, como la falta de innovación, escasa presencia digital y la ausencia de una estrategia definida, por esta razón la visión crítica fue clave para proponer soluciones realistas y específicas.

Asimismo, se aplicó la autocrítica al reflexionar sobre las limitaciones del trabajo realizado, considerando aspectos que podrían mejorarse, como la necesidad de mayor información financiera o encuestas directas a los clientes para tener una perspectiva más completa, para ello conocer estas áreas permitió asumir un compromiso de mejora constante tanto en el análisis como en el proceso formativo personal y profesional.

- **Trabajo en equipo**

El desarrollo del trabajo también implicó colaboración, tanto en la recopilación de información, así como en el intercambio de ideas al igual que en la validación de propuestas, a través del trabajo en equipo, también fue posible compartir distintas perspectivas y enfoques que enriquecieron el análisis y dieron lugar a propuestas más completas y funcionales.

La coordinación de tareas, la división de responsabilidades y la toma de decisiones conjuntas permitieron alcanzar los objetivos planteados de manera ordenada y eficaz, este trabajo colectivo no solo fortaleció las habilidades interpersonales, sino también demostró la importancia de la cooperación para abordar problemas complejos y proponer soluciones integrales dentro del entorno profesional que llevamos a cabo al realizar estas propuestas estratégicas.

- **Habilidades interpersonales**

El desarrollo del proyecto ayudo a fortalecer las habilidades y a poder trabajar en equipo, así mismo a aprender a comunicarse de manera clara con y precisa, a escuchar y poder sobre llevar malos entendidos que pongan en riesgo el desarrollo del proyecto.

Por último, el proyecto se trabajó de manera responsable, clara y de forma profesional.

- **Compromiso ético**

- Se trabajo de manera profesional
- Con integridad
- Respeto
- De manera responsable
- Con transparencia
- Con honestidad

3. Competencias sistémicas:

- **Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica**

El análisis estratégico y la propuesta de mejora para el Hotel Figueroa representan una aplicación directa de los conocimientos adquiridos en áreas como administración, marketing, análisis FODA, PESTEL y formulación de estrategias, ya que estos conocimientos no se quedaron en la teoría, sino que fueron adaptados y puestos en práctica dentro de un contexto real, tomando en cuenta las características específicas del hotel, su entorno competitivo y las necesidades de sus clientes, así como sus propias necesidades, esta aplicación práctica permitió comprobar la utilidad y funcionalidad de lo aprendido, fortaleciendo así la experiencia formativa.

- **Habilidades de investigación**

La elaboración del documento requirió de una búsqueda activa y estructurada de información sobre el mercado local, los competidores del hotel, las tendencias turísticas de la región y las mejores prácticas en gestión hotelera, también se analizaron datos tanto cualitativos como cuantitativos, y se utilizó esta información como base para tomar decisiones estratégicas, esta etapa de investigación fue esencial para fundamentar el diagnóstico y asegurar que las propuestas fueran viables y contextualizadas.

- **Capacidad de aprender**

El proceso de trabajo también implicó aprender de manera continua, no solo al profundizar en temas ya conocidos, sino también al descubrir nuevas herramientas, conceptos y enfoques útiles para el análisis empresarial, además, la interacción con el contexto real del Hotel Figueroa permitió obtener aprendizajes prácticos sobre cómo funciona un pequeño negocio de la industria hotelera en su entorno, lo que enriquece aún más el proceso formativo.

- **Capacidad para tomar decisiones**

A lo largo del análisis y formulación de estrategias, se tomaron múltiples decisiones, desde la selección de los aspectos clave a analizar hasta la elección de las acciones más adecuadas para mejorar el posicionamiento del hotel, estas decisiones fueron tomadas de forma razonada, basadas en el análisis de datos y en la evaluación crítica de la situación, por ellos esta competencia resultó esencial para proponer soluciones claras, estructuradas y orientadas a resultados concretos.

- **Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones**

En el transcurso del proyecto, se trabajó de manera flexible y con una actitud positiva capaz de enfrentar cualquier situación. Adaptándose a nuevos cambios para la mejora del desarrollo del proyecto, como el manejo de las tecnologías.

- **Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad)**

En el proyecto se propusieron varias estrategias comerciales para el hotel Figueroa, que ayudara a mejorar su imagen y mantenerse en el mercado, así como también se diseñaron todas las propuestas como son: diseño de tarjetas de fidelización, diseño de las camisas con el logo del hotel, y la realización de una tarjeta de calendario personalizado. Todo esto es parte de las ideas planteadas.

- **Habilidad para trabajar en forma autónoma**

Todo se trabajó de manera organizada y eficiente capaz de desarrollar un proyecto importante para el hotel Figueroa, usando iniciativas para evitar la irresponsabilidad y fomentar el compromiso y la habilidad de cumplir con el trabajo de forma adecuada y concreta. Poniendo en alto la responsabilidad y la confianza que se espera obtener.

- **Búsqueda del logro**

Se espera obtener buenos resultados de las estrategias realizadas, para que el hotel Figueroa se mantenga en el mercado y consiga nuevas oportunidades de crecimientos y logros, alcanzando así los resultados positivos y trayendo el éxito del proyecto.

REFERENCIAS

- Bab.la.* (2025). Obtenido de <https://es.bab.la/diccionario/espanol/unificar>
- Barroeta, M. R. (11 de Febrero de 2022). *ESTRATEGIA COMERCIAL: ¿Qué es, Cómo se hace?+[EJEMPLOS]*. Obtenido de Milagros RuizBarroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/estrategia-comercial-pyme/>
- Bringas, J. L. (09 de Marzo de 2022). *EASYSEC* . Obtenido de <https://blog.easysec.com.mx/2022/03/que-es-el-monitoreo-y-para-que-sirve.html>
- By *Zonaprop.* (24 de Junio de 2024). Obtenido de <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/mercado-inmobiliario/amenities/>
- Definicion.de.* (2008-2025). Obtenido de <https://definicion.de/diligente/>
- Diccionario de la lengua española.* (2021). Obtenido de <https://www.rae.es/drae2001/permea>
- Diccionario de la lengua española.* (2024). Obtenido de <https://dle.rae.es/exhaustivo>
- Estrategia Comercial: Definición y Método.* (1985-2025). Obtenido de KAIZEN INSTITUTE: <https://kaizen.com/es/insights-es/estrategia-comercial-definicion-metodo/>
- Etecé, E. (25 de Noviembre de 2024). *Concepto.* Obtenido de <https://concepto.de/estrategia/>
- Gardey, J. P. (8 de Noviembre de 2021). *Definicion.DE.* Obtenido de <https://definicion.de/conducente/>
- Gobierno de San Andrés Tuxtla.* (2022-2025). Obtenido de <https://sanandrestuxtla.gob.mx/municipio/#:~:text=de%20su%20elevaci%C3%B3n%20a%20la,costa%2C%20monta%C3%B1a%20y%20bosque%20tropical.>
- HeadStart.gov.* (08 de Agosto de 2023). Obtenido de <https://headstart.gov/es/planificacion-del-programa/foundations-excellence/que-es-un-plan-de-accion>
- IBM SPSS Modeler.* (17 de 08 de 2021). Obtenido de <https://www.ibm.com/docs/es/spss-modeler/saas?topic=analysis-type-concept-patterns>
- Ladino, E. M. (Mayo de 2022). *MONOGRAFIA SEMINARIO DE ACTUALIZACION CONTADURIA.*

- Ladino, E. M. (Mayo de 2022). *MONOGRAFIA SEMINARIO DE ACTUALIZACION CONTADURIA*. Obtenido de <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11699/MONOGRAFIA%20SEMINARIO%20DE%20ACTUALIZACION%20CONTADURIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, J. F. (05 de Agosto de 2024). *economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-empresas.html#google_vignette
- Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Buenaño Cabrera, J. (Septiembre de 2017). *Revista Ciencia Unemi*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661258003/582661258003.pdf>
- MANENE, L. M. (2024). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA, CARACTERISTICAS Y USO*. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25207w/Estrategias_empresariales.pdf
- Mankiw, N. G. (2012). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Incentivo>
- Mejía, E. J. (2022-2023). *studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-superior-de-occidente-del-estado-de-hidalgo/algebra-lineal/21-definicion-de-matriz-notacion-y-orden/22820123>
- Quiroa, M. (01 de Julio de 2020). *Estrategia comercial*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-comercial.html>
- Reisd Digital*. (s.f.). Obtenido de https://reisdigital.es/segun-autores/analisis-foda-definicion-segun-autores/#google_vignette
- Thompson, P. G. (2015, 2012, 2008,2003). *Administración Estratégica*. Mexico : Mexicana.