

# Modelo Guanajuato

para la Competitividad Turística

*Emprendedores*



# Índice

<b>I. Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>II. Propósito y objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>III. Principios.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. Representación gráfica.....</b>	<b>8</b>
<b>V. Características.....</b>	<b>9</b>
<b>VI. Estructura de los impulsores.....</b>	<b>10</b>
<b>VII. Impulsores.....</b>	<b>11</b>
1. Entorno.....	11
2. Recursos y actividades clave.....	12
3. Propuestas de valor y estrategia.....	13
4. Alianzas.....	14
5. Vinculación con clientes.....	15
6. Fuente de ingresos.....	16
7. Estructura de costos .....	17
8. Resultados .....	18
<b>Glosario.....</b>	<b>19</b>

# Introducción

En el ámbito nacional e internacional ha aumentado la preocupación por posicionar diferentes opciones turísticas y captar así una parte significativa del flujo de turistas, el cual ha crecido rápidamente en las últimas tres décadas. A nivel mundial han surgido destinos alternativos en América Latina, África, Asia y Medio Oriente ofreciendo productos y servicios turísticos atractivos para muchos mercados por lo que la calidad es un parámetro importante para la imagen y comercialización de los mismos.

Durante la última década se ha incrementado la atención hacia el rol que juega la actividad emprendedora en la economía y el bienestar de las comunidades, con nuevos negocios, en especial los micro, pequeños y medianos.

Aunque la actividad emprendedora no es el único mecanismo para dinamizar la economía, si lo son las actividades hacia las cuales los emprendedores enfocan sus esfuerzos; ya que una orientación adecuada de la actividad emprendedora puede apoyar el crecimiento económico.

La Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato busca contribuir con el desarrollo de los emprendedores al apoyar proyectos y organizaciones emprendedoras vinculadas a la cadena de valor del turismo, a través de la generación de un premio que estimule a los emprendedores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras.

Como parte de los esfuerzos para mejorar la calidad y competitividad de las actividades turísticas de Guanajuato, el gobierno del estado desarrolló el Modelo

Guanajuato para la Competitividad Turística, marco referencial para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística.

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística es una guía para la gestión de negocios que integra una serie de requerimientos estratégicos y operativos relacionados con las temáticas que impulsan el logro de sus objetivos y propician su competitividad. A través de un autodiagnóstico y evaluación permite identificar organizaciones de excelencia que pueden convertirse en ejemplos estatales de calidad.

Para sustentar el diseño del Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística un equipo de especialistas en calidad, competitividad y turismo llevó a cabo un proceso exhaustivo de investigación con los actores estratégicos de la industria Turística del estado, en este se incluyeron: propietarios, directivos y operadores de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, tour operadores, transportistas y autoridades de la Secretaría de Turismo del estado.

Como parte de la investigación se realizaron focus groups, entrevistas y encuestas con los diferentes segmentos y directivos del turismo. Con los resultados se pudieron identificar sus expectativas y factores clave de éxito. Las sesiones de focus groups facilitaron la comprensión de sus procesos operativos y administrativos, alianzas, oportunidades percibidas en el entorno, retos y oportunidades de su gestión en la

industria turística; asimismo, sus procesos de gestión de calidad y estándares equivalentes de calidad y competitividad.

Adicionalmente se realizó una investigación y análisis de las tendencias que afectan a la actividad turística en el

país y en el estado, a las políticas públicas que dan sentido a su gestión, así como a los modelos y reconocimientos propios de la actividad turística a nivel internacional. Se incluyeron modelos de gestión, esquemas normativos y esquemas de formación y capacitación.

## *Antecedentes*

A través del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que realiza investigaciones anuales con 69 países para identificar la dinámica emprendedora y del análisis de ésta en los sectores de comercio de América Latina, de las cuales se identifican oportunidades para la gestión de dicha actividad:

- México se ubica según el tipo de comercios y emprendimientos iniciales y establecidos entre países con emprendimientos urbanos.
- Únicamente Brasil, Jamaica, Panamá y Venezuela plantean emprendimientos turísticos en etapas iniciales y consolidadas.
- La población adulta en México percibe que hay buenas oportunidades para iniciar un negocio; además consideran que se tienen las habilidades y el conocimiento para hacerlo. Un hecho que destaca es que la mayoría no teme enfrentar los riesgos que conlleva entrar al mercado de manera independiente administrando un negocio propio.
- La orientación de las nuevas empresas en México se da principalmente en actividades orientadas al consumidor y en menor proporción en aquellas actividades de mayor valor agregado como son las de transformación.
- La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) temprana que presenta nuestro país (9.6%) refleja que esas oportunidades percibidas no son de alto valor agregado, por lo que el ingreso derivado de ellas no es remunerador y vuelve vulnerable a la nueva empresa a desaparecer en poco tiempo, razón que demanda una definición realista y funcional de los modelos de negocio que sustentan su diseño.
- En México, se identifican grandes oportunidades para la actividad emprendedora en el turismo, vinculadas a la generación de productos y servicios innovadoras que complementen la oferta de valor de las empresas establecidas.
- El Instituto Nacional del Emprendedor considera al turismo como sector estratégico futuro para el Estado de Guanajuato.

Asimismo, es necesario motivar el desarrollo de proyectos emprendedores en servicios y productos complementarios a los segmentos tradicionales de turismo, que permitan generar soluciones viables e innovadoras y la integración de grupos de la comunidad en segmentos como:

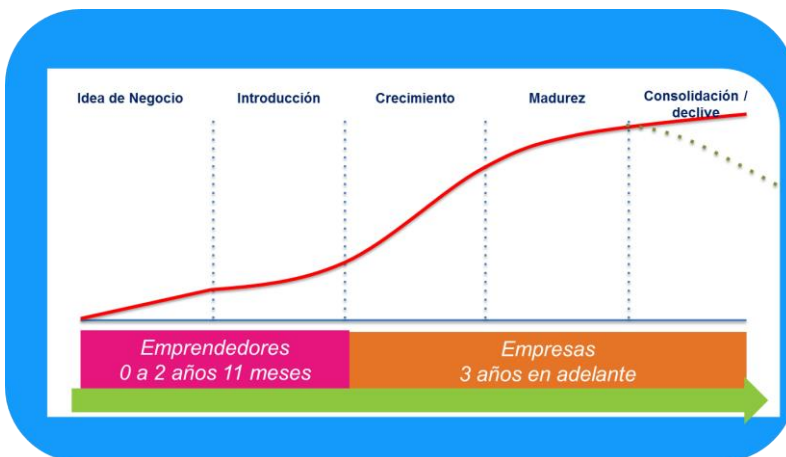
1. Ecoturismo
2. Agroturismo
3. Turismo educativo
4. Gastronomía
5. Arte
6. Cultura
7. Aventura
8. Desarrollo de capital humano para el sector turístico
9. Interpretación del Patrimonio
10. Responsabilidad social empresarial:
  - a. Preservación ambiental
  - b. Preservación del patrimonio cultural
  - c. Desarrollo de productos turísticos

## II. Propósito y objetivos

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística de Guanajuato, versión Emprendedores tiene como propósito:

- Fomentar e impulsar a emprendedores con proyectos viables y la creación de empresas en el sector turístico que complementen la oferta de valor para el turista en el estado.
- Apoyar la sustentabilidad de los negocios emprendedores, al reconocer y apoyar el desarrollo de proyectos innovadores.
- Reconocer y promover el esfuerzo, la competitividad, visión y potencial de emprendedores en el Estado de Guanajuato.
- Actuar como marco referencial para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística.
- Orientar la mejora continua de las organizaciones innovadoras y emprendedores, impulsando el avance entre los niveles de escalamiento de acuerdo al diagrama.
- Definir niveles de madurez que, además de un incentivo para impulsar un espíritu de innovación y mejora continua entre las organizaciones, genere un estatus de excelencia visible y valorada por los clientes.
- Capitalizar el valor actual de la marca “gto” para que sea reconocida de primera intención por los turistas. Es de suma importancia que los emprendedores desarrollen sistemáticamente la mejora continua e innovación de sus estrategias, procesos, productos y servicios para lograr así proveer experiencias memorables y únicas a los turistas.

### *Niveles de escalamiento*



# III. Principios

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística promueve sistemáticamente principios que contribuyen a dar forma a una cultura de competitividad y servicio.

Los principios del Modelo son:

- **Competitividad.** La habilidad de una empresa turística para generar ventajas competitivas es lo que le permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado. Estas ventajas son desarrolladas a partir de propuestas de valor que capitalizan sus recursos y actividades clave para generar productos y servicios diferenciables, los cuales sustentan experiencias memorables para los clientes de manera continua.
- **Enfoque estratégico.** Aplicar un enfoque estratégico ayuda a evitar errores en la toma de decisiones y en la asignación de recursos, también a conocer y comprender la dinámica del entorno y mercado, asimismo, a identificar recursos y actividades clave que sustenten la propuesta de valor y la definición de objetivos.
- **Calidad de los procesos.** La estandarización de los procesos permite ofrecer un producto y servicio consistente, competitivo e innovador, integrando como parte de la cadena de valor el desempeño de los proveedores, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Mejora continua e innovación.** Las empresas turísticas comprometidas con la excelencia y la competitividad retan su zona de confort y sistemáticamente mejoran sus procesos, productos y servicios para que su propuesta de valor anticipe las necesidades de sus clientes y les haga vivir una experiencia memorable y libre de preocupaciones e inconvenientes.
- **Vinculación con el cliente.** Las organizaciones turísticas competitivas se caracterizan por generar en el cliente experiencias memorables, únicas y positivas desde el momento de planear el viaje hasta el regreso a su lugar de origen.
- **Fortalecimiento a través de alianzas.** El desarrollo de alianzas permite a las organizaciones turísticas complementar sus recursos y servicios para fortalecer su propuesta de valor para sus clientes.

- Estos lazos generan sinergias con otras organizaciones del sector, proveedores, con entidades del gobierno federal, estatal y municipal, Oficinas de Visitantes y Convenciones (OCV's), asociaciones de hoteles, empresarios, cámaras y también con comunidades e instituciones educativas, entre otros más.
- **Toma de decisiones basadas en datos e información.** Las organizaciones dependen para tomar decisiones de una medición objetiva y confiable así como del análisis del desempeño de su productividad, efectividad y competitividad. La

medición debe considerar un enfoque balanceado de indicadores de clientes, procesos, personal, sociedad y financieros.

- **Desarrollo sustentable.** Las organizaciones deben operar con base en un comportamiento ético y legal que fomente el turismo sustentable, ofreciendo productos y servicios que operen en armonía con el medio ambiente y aseguren la preservación del patrimonio cultural, y que a su vez contribuyan con el desarrollo de la economía de sus comunidades fomentando así su calidad de vida y el desarrollo social del estado.



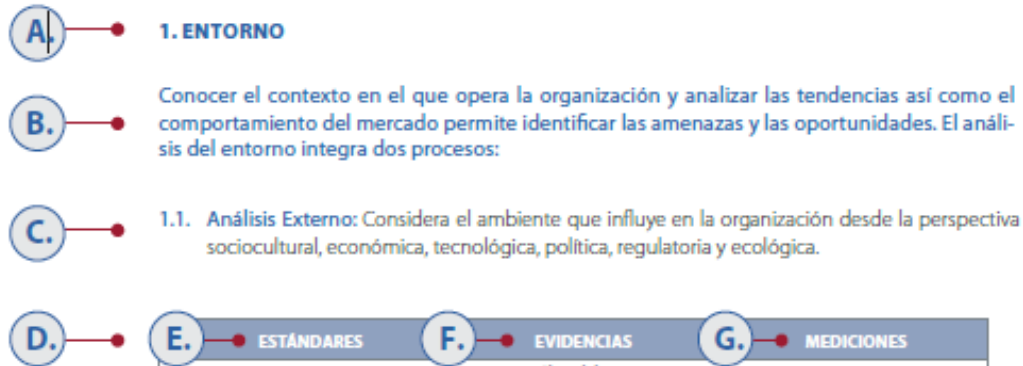
## IV. Representación gráfica



# V. Características

- Impulsa la actividad emprendedora en el sector turístico de Guanajuato, propiciando el desarrollo de empresas en segmentos y actividades que complementen la oferta turística y apoyen la competitividad del sector.
- Facilita la conceptualización, el diseño y la evaluación de ideas innovadoras y modelos de negocio que inician operaciones y hasta sus tres primeros años de haber iniciado.
- Orienta el diseño de los modelos de negocio a partir de las oportunidades y retos del sector en el estado.
- Plantea la definición de una propuesta de valor como elemento central para alinear el desempeño de la organización hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Plantea un enfoque de aprovechamiento de los recursos y procesos clave, así como su complementación a partir de la generación de alianzas.
- Integra un enfoque de productividad en el aprovechamiento de los recursos y la optimización de costos y como consecuencia de ello la competitividad de la organización.

# VI. Estructura de los impulsores



**A. Título del impulsor.** Este elemento denomina al impulsor del modelo que será descrito. Un impulsor es definido como una fuerza que mueve a la organización para cumplir con sus propósitos, están integrados por procesos, sistemas, métodos y herramientas agrupados en temáticas que les dan sentido y propósito a su gestión.

**B. Propósito.** Describe el propósito del impulsor, es decir su contribución en la gestión estratégica u operativa de la organización.

**C. Procesos.** En esta sección se plantea la descripción de los procesos que integra el impulsor. Un proceso es un conjunto de actividades y métodos interdependientes e interrelacionados que buscan un fin determinado. Se plantean con una numeración secuencial relacionada con el número del impulsor.

**E. Tabla en la que se organiza la información relacionada con la gestión de los procesos,** se plantean nuevamente los procesos antes mencionados con el mismo esquema de organización y números secuenciales alineados al número del impulsor.

**D. Estándares.** Se plantean en forma de preguntas, las cuales motivan a la reflexión de cada uno de los elementos que el modelo pide que se apliquen en relación a la temática tratada.

**F. Evidencias.** Se plantean en forma de sugerencias en aquellas condiciones observables que permiten identificar en qué forma se está implantando el proceso.

**G. Mediciones.** Describe a través de métodos cuantitativos o cualitativos los resultados relacionados con la implantación del proceso.

# VII. Impulsores

A continuación se plantean los impulsores del modelo, un impulsor es definido como una fuerza que mueve a la organización para cumplir con sus propósitos, están integrados por procesos, sistemas, métodos y herramientas agrupados en temáticas que les dan sentido y propósito a su gestión.

## 1. Entorno

El conocimiento del entorno en el que va a operar la empresa, así como el mercado y los segmentos de clientes a los que buscará servir permiten la identificación de los retos y oportunidades para el desarrollo efectivo de una idea de negocio.

Estándares	Evidencias	Mediciones
1.1 ¿Cuál es el problema u oportunidad en el mercado turístico que identifica y que justifica su proyecto emprendedor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de tendencias locales, nacionales e internacionales que afectan al turismo y a su segmento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de inflación</li> </ul>
1.2 ¿Quiénes son sus clientes objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arribo de turistas</li> </ul>
1.3 ¿Cuáles son las características y necesidades de estos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de amenazas y oportunidades dentro de su FODA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecciones de ventas a corto y mediano plazo</li> </ul>
1.4 ¿De qué tamaño es el mercado al que va a atender?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de leyes, normas y reglamentos que deberán cumplir para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice comparativo de precios</li> </ul>
1.5 ¿Identifica a la competencia de su negocio?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de participación en el mercado</li> </ul>
1.6 ¿Analiza la oferta de la competencia?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de ventas por temporada</li> </ul>
1.7 ¿Compara sus productos y servicios con los que se ofrecen en el mercado?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de ocupación o uso de sus instalaciones y equipos vs. capacidad instalada</li> </ul>
1.8 ¿Cuáles son sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gasto promedio del turista</li> </ul>
1.9 ¿Identifica la normatividad oficial que afecta su operación?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Estancia promedio</li> </ul>

## 2. Recursos y Actividades Clave

Los recursos y actividades clave describen los activos tangibles e intangibles más importantes para llevar a cabo la ejecución de la estrategia. Son la base para que la propuesta de valor llegue a los clientes y ésta se traduzca en ingresos que generen resultados para el negocio.

Estándares	Evidencias	Mediciones
2.1 ¿Qué recursos requiere para desarrollar su propuesta de valor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de recursos clave para desarrollar la propuesta de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor económico de sus recursos clave</li> </ul>
2.2 ¿La organización identifica los recursos con que cuenta para desarrollar su propuesta de valor y diferenciarse en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los atributos de valor de los recursos</li> <li>Definición de las actividades clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventajas competitivas alcanzadas a través de sus recursos</li> <li>Contribución de las actividades clave a la propuesta de valor</li> </ul>
2.3 ¿Identifica las actividades clave de su operación para desarrollar su propuesta de valor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los atributos de valor de las actividades clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventajas competitivas alcanzadas a través de las actividades clave</li> </ul>
2.4 ¿Cuáles son las actividades que aseguran la calidad de los productos y el servicio a los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de las actividades clave en el mapa de procesos de la organización</li> </ul>	
2.5 ¿De qué manera asegura que el desempeño del capital humano cumpla con los objetivos de la organización?		
2.6 ¿Cómo propicia la satisfacción del capital humano?		
2.7 ¿Cómo evalúa el desempeño en las actividades que realiza?		

### 3. Propuesta de Valor y Estrategia

La propuesta de valor es el componente central de la planeación de la organización ya que permite identificar los elementos distintivos de esta para brindar a los clientes los satisfactores y cubrir sus necesidades y expectativas. Los recursos y actividades clave se alinean con la propuesta de valor de la organización para generar experiencias memorables y únicas en el cliente.

Estándares	Evidencias	Mediciones
3.1 ¿Cuáles son las características de los productos y servicios que son apreciadas por los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de clientes que son atendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de clientes</li> </ul>
3.2 ¿Cuáles son las necesidades y problemáticas que satisfacen o pretenden satisfacer sus productos / servicios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de atributos de valor de sus productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de cumplimiento de objetivos</li> </ul>
3.3 ¿Cuál es el enunciado de la propuesta de valor de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor para el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservación del patrimonio cultural a través del emprendimiento</li> </ul>
3.4 ¿Plantea claramente cómo generar una experiencia única y memorable para el cliente a través de sus recursos y actividades clave?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, Misión y Valores definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de desarrollo sustentable establecidos en la comunidad</li> </ul>
3.5 ¿En qué se diferencia su propuesta de valor con la de la competencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos de los proyectos sustentables con la comunidad</li> </ul>
3.6 ¿Cuáles son los elementos innovadores de su propuesta de valor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de sanciones derivadas del incumplimiento de la legislación de transparencia y seguridad en el manejo de información de clientes</li> </ul>
3.7 ¿Cuál es la visión y misión de su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios que integran las tradiciones y la cultura local</li> </ul>	
3.8 ¿Cuál es su estrategia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos tendientes a la preservación y mejora del medio ambiente</li> </ul>	
3.9 ¿Cuáles son sus objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos que involucren a la comunidad</li> </ul>	
3.10 ¿Los objetivos se encuentran alineados a su propuesta de valor, directrices de la organización y a su análisis de tendencias y mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo sustentable de atractivos</li> </ul>	
3.11 ¿Cómo integra a su propuesta de valor su compromiso social, considerando el desarrollo sustentable de la comunidad, la cultura, el medio ambiente y la economía?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la normatividad oficial de protección de la información</li> </ul>	
3.12 ¿Cómo integra un enfoque de ética, legalidad y transparencia?		
3.13 ¿Los propietarios o directivos realizan un seguimiento y evaluación sistemática de los resultados, para validar sus objetivos e identificar oportunidades de mejora?		

## 4. Alianzas

Las alianzas son claves para el negocio ya que le permiten optimizar su desempeño, incrementar la capacidad de gestión, reducir el riesgo y adquirir o complementar sus recursos para desarrollar su propuesta de valor.

Estándares	Evidencias	Mediciones
4.1 ¿Tienen identificados los recursos y actividades clave que requiere para complementar los propios?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alianzas definidas/ establecidas</li><li>• Justificación del impacto que busca a través de las alianzas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ahorros derivados de sus alianzas</li><li>• Ventajas competitivas alcanzadas a través de las alianzas</li></ul>
4.2 ¿La organización establece alianzas que le permitan complementar sus recursos y actividades clave?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos que complementan su propuesta de valor</li></ul>	

## 5. Vinculación con clientes

Permite establecer como se relaciona la organización con el cliente para comercializar su producto o servicio, ganar su confianza y lealtad, así como para conocer su satisfacción con el propósito de mejorar sus productos, servicios y procesos.

Estándares	Evidencias	Mediciones
5.1 ¿Qué producto o servicio ofrece?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descripción de sus productos/servicio, sus características o atributos y las necesidades y expectativas de sus clientes objetivo que satisfacen</li> <li>Estrategias y mecanismos de comercialización</li> <li>Estrategia de medios sociales y herramienta web</li> <li>Metodologías para evaluar la satisfacción de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de clientes</li> <li>Impactos en medios sociales</li> <li>Lealtad de clientes</li> <li>Índice de recompra</li> <li>Índice de recomendación</li> </ul>
5.2 ¿Cuáles son las características de sus productos o servicios?		
5.3 ¿Cómo promociona sus productos o servicios?		
5.4 ¿Cómo propicia su servicio la vivencia de experiencias únicas y memorables?		
5.5 ¿Cómo capitaliza la tecnología de información para relacionarse con los clientes?		
5.6 ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes con su propuesta de valor?		



## 6. Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos representa el flujo de efectivo que el negocio genera por sus ventas, permite identificar cuales son los productos o servicios en los que el cliente identifica un valor y está dispuesto a pagar por el.

Estándares	Evidencias	Mediciones
6.1 ¿Cuáles son los productos y servicios que generan/generarán mayores ingresos y demanda?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de rentabilidad de productos</li> <li>• Volúmenes de ventas por producto/servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución marginal por producto / servicio</li> <li>• Ventas</li> </ul>
6.2 ¿Qué productos o servicios son los que más contribuyen a los resultados del negocio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de precios</li> <li>• Proceso de definición de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de equilibrio</li> </ul>
6.3 ¿Qué criterios utiliza para fijar los precios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de ingresos vs costos</li> </ul>	
6.4 ¿Conoce su punto de equilibrio?		

## 7. Estructura de Costos

La estructura de costos describe los costos incurridos en el desarrollo de la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, el mantenimiento de la relación con ellos y las inversiones en los recursos y actividades clave.

La administración de los costos debe estar enfocada en asegurar la eficiencia de la operación sin detrimento de la propuesta de valor para asegurar la sustentabilidad del negocio.

Estándares	Evidencias	Mediciones
7.1 ¿Cuáles son los costos fijos para el desarrollo de su propuesta de valor?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura de costos:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fijos</li><li>○ Variables</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Margen de utilidad</li><li>• Análisis contable de costos</li></ul>
7.2 ¿Cuáles son los costos variables para el desarrollo de su propuesta de valor?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de definición de precios</li></ul>	
7.3 ¿Cómo determina su margen de utilidad?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de obligaciones fiscales</li></ul>	
7.4 ¿Conoce sus obligaciones fiscales?		

## 8. Resultados

Los resultados responden a la necesidad de mantener una visión integral de los indicadores clave del negocio para asegurar la ejecución de la estrategia y de la propuesta de valor, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje que esta evaluación genera para tomar decisiones que soporten la eficiencia y crecimiento del negocio.

Procesos	Indicadores
<b>Resultados financieros y de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingresos</li><li>• Costos</li><li>• Ventas anualizadas</li><li>• Participación en el mercado</li><li>• Activos operativos</li><li>• Pasivos</li></ul>
<b>Vinculación con clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción de clientes</li></ul>
<b>Desempeño del capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleos generados</li><li>• Satisfacción del personal</li><li>• Rotación del personal</li></ul>
<b>Relación con la sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de personas beneficiadas por el emprendimiento</li></ul>
<b>Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productividad por empleado</li><li>• Productividad de los procesos</li></ul>

# Glosario

- **Actividad emprendedora.** “Cualquier intento para crear nuevos negocios o aventuras creativas, tales como el auto empleo, nuevos negocios, expansión de negocios existentes, por cualquier individuo, equipo de individuos, o un negocio establecido”.
- **Cliente.** Persona u organización que comercialmente adquiere bienes o servicios de otra.
- **Competencia del personal.** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de la persona que se pueden poner en práctica para el desempeño de una función o tarea.
- **Competitividad.** La habilidad de una organización para ofrecer productos y/o servicios que respondan a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión.
- **Competitividad turística.** Es la creciente capacidad de generar negocio en las actividades económicas relacionadas con el sector turismo, de manera sostenible, y proporcionando al turista una experiencia positiva.
- **Contribución marginal.** El rendimiento que existe entre el costo de un producto y su volumen de ventas.
- **Directrices estratégicas.** Como consecuencia de la planeación la organización define: Visión, Misión, Valores, Propuesta de Valor y Estrategias, lo que en conjunto integran las directrices estratégicas que dan sentido al trabajo de la organización.
- **Eficacia.** Logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. Es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado deseado.
- **Eficiencia.** Ejecución de un trabajo determinado de forma disciplinada. Uso óptimo de los recursos disponibles para ejecutar una actividad.
- **Estrategia.** Determinación de las metas a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos requeridos para cumplir sus objetivos.
- **Experiencia memorable.** Sentimiento de bienestar y emoción experimentado por el turista al recordar una interacción positiva con el personal de la organización, sus recursos y actividades y su propuesta de valor, que le motiva a recomendar el negocio con familiares, amigos o cualquier potencial cliente con el que entabla una relación.
- **Metodologías para obtener y medir la satisfacción racional y lealtad de los clientes.** Cuestionario de evaluación del servicio general y por áreas, tarjetas de comentarios, cartas de huéspedes, libro de clientes, comentarios en plataformas y redes sociales.

- **Misión.** Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades.
- **Objetivos.** Son los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión.
- **Percepción de valor.** Es el nivel cualitativo que infiere una persona sobre un producto o servicio.
- **Preferencias del cliente y usuario.** Gustos personales por cierto tipo de servicios o productos, o bien servicios o productos que no son de su agrado generando una base de datos (inteligencia).
- **Proceso.** Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.
- **Procedimiento.** Modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.
- **Propuesta de valor.** Define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente a la competencia para sus clientes.
- **Recurso.** Activos tangibles e intangibles que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos estratégicos. Estos pueden ser físicos, humanos y organizacionales.
  - Recurso físico. Incluye la tecnología utilizada en las organizaciones, la planta y el equipo, la ubicación geográfica y el acceso a la materia prima.
  - Recurso humano. Incluye el entrenamiento, la experiencia, el juicio, el capital intelectual, las relaciones y percepciones individuales de los administradores y empleados dentro de la organización.
  - Recurso organizacional. Incluye la estructura organizacional, la planeación formal e informal, el control y los sistemas de coordinación, así como el ambiente de trabajo y las relaciones con su entorno.
- **Reto.** Estímulo que se genera para responder a situaciones externas e internas de la organización.
- **Satisfacción del cliente.** Es la percepción generada por la experiencia del cliente o consumidor después de haber probado un bien o un servicio.
- **Turismo.** La Organización Mundial de Turismo define el turismo como la actividad que realizan las personas durante sus viajes y estadías en lugares distintos de su residencia habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (Sancho, 1998).
- **Valor para el cliente.** Percepción por parte del cliente en unidades monetarias del beneficio psicológico, económico y técnico funcional a cambio de pagar cierto precio por un producto o servicio ofrecido; tomando

en consideración otros productos competitivos y sus precios.

- **Valores.** Creencias clave de la organización que permiten normar las conductas y la toma de decisiones, configurando la base de su cultura.
- **Ventaja competitiva.** Habilidad para ofrecer a los clientes mejor valor que sus competidores locales y globales, a través de mayores beneficios y servicios. Las ventajas competitivas se derivan de las capacidades organizacionales clave y de ellas dependerá la vigencia y valor de dichas ventajas.
- **Visión.** Definición de un propósito de futuro y el rumbo a seguir para la empresa, respondiendo preguntas

como ¿dónde y cómo se quiere ver a la organización en el futuro?, ¿qué se quiere conseguir?, entre otras.

- **Usuario.** Persona física que consume como cliente final, es decir, sin fines de re-venta o procesamiento, los productos o servicios de otra persona o una organización.
- **Ventaja competitiva.** De acuerdo con Michael Porter es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes ya sea con precios menores a los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos.

