



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

T e s i s

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Proyecto de Mejora

CAMPAMENTO SANTO DOMINGO

Que Presenta

CLEOPATRA SONI CAMARGO

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

DR. Enrique Villegas Valladares (Director de Tesis)
M.A. Rosa Araceli Cortés Mendoza (Asesor)
M.D.E. Manuel Montoya Ortega (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
Abril 2006.

Num Reg.	9077 395
Procedencia	DONACION
Proveedor	ALU
Fact. Núm.	
Precio	
Fondo	CONCIPOG
Revisado por	UGB
Fecha	27/08/06
Catalogador	
Fecha	



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

T e s i s

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Proyecto de Mejora

CAMPAMENTO SANTO DOMINGO

Que Presenta

CLEOPATRA SONI CAMARGO

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

DR. Enrique Villegas Valladares (Director de Tesis)
M.A. Rosa Araceli Cortés Mendoza (Asesor)
M.D.E. Manuel Montoya Ortega (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
Abril 2006.

T e s i s

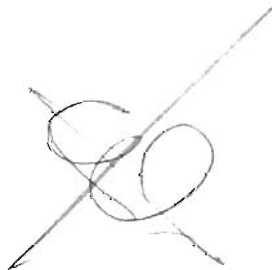
CAMPAMENTO SANTO DOMINGO

Proyecto de Mejora

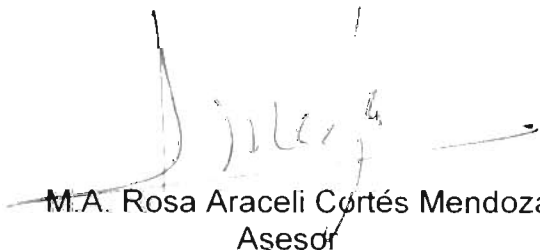
Que Presenta

CLEOPATRA SONI CAMARGO

Aprueban para su defensa en el examen de grado



DR. Enrique Villegas Valladares
Director de Tesis



M.A. Rosa Araceli Cortés Mendoza
Asesor



M.D.E. Manuel Montoya Ortega
Asesor

Agradecimientos

la memoria de mi corazón.

Detrás de cada meta, resultado o logro se encuentran ocultas muchas personas quienes con su cooperación constante hacen posible la realización de un trabajo.

Agradezco a DIOS creador del universo, que me ha dado fortaleza para seguir adelante todos los días.

A mi padre Roberto Soni, quien me infundió la ética y el rigor que guían mi camino por la vida.

A Daniel mi sobrino consentido y a mi hermana más querida Mirna Roberta por su angelical cariño.

A mi Director de Tesis, Dr. Enrique Villegas Valladares por su asesoramiento científico y estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

Al M.D.E. Manuel Montoya Ortega por su disposición permanente en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias.

A la M.A. Rosa Araceli Cortés Mendoza por sus valiosos comentarios.

A los hermanos Cecilia, Olga y Ricardo De la Torre, por su buena disposición y colaboración en este proyecto.

RESUMEN

Este documento es un proyecto de mejora para la empresa denominada Campamento Santo Domingo la cual es una PyME familiar del sector turístico, propiedad de la familia De la Torre Labastida.

El proyecto se desarrolla en la ciudad de San Luis Potosí en el siguiente orden: partiendo de lo general a lo específico se inicia con un apartado de antecedentes para describir el origen e impacto de la industria turística en la actividad económica, posteriormente se presenta un diagnóstico de esta industria a nivel nacional en base al análisis FODA.

En el siguiente capítulo se describe el contexto de estas empresas en México, es decir, que problemas enfrentan y las principales variables que les afectan.

Posteriormente como tema central se desarrolla la investigación y análisis de la información y resultados obtenidos a fin de conocer la situación actual de la empresa y estar en posibilidad de proponer recomendaciones y sugerencias basadas en herramientas de Administración Estratégica para llegar a un Plan de negocios considerando aquellos desafíos que caracterizan a una empresa familiar y que finalmente le permitan ser competitiva.

Como resultado del proyecto se elaboró un caso práctico que servirá en las aulas como base de discusión para el aprendizaje práctico de la administración estratégica en PyMES, ya que existe insuficiente investigación y bibliografía especializada sobre el desarrollo turístico sustentable generada en el país, que exponga estudios de casos.

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1. ANTECEDENTES.....	5
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA ECOTURISTICA EN MÉXICO.....	8
CAPITULO 3. CONTEXTO DE LAS PyMES FAMILIARES EN MÉXICO.....	14
CAPITULO 4. ORIGEN Y SITUACIÓN ACTUAL. Caso: CAMPAMENTO SANTO DOMINGO.....	17
CAPITULO 5. METODOLOGÍA.....	23
CAPITULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
6.1 Situación del mercado.....	25
6.2 Tendencias.....	26
6.3 Apoyos.....	26
6.4 Diagnóstico de la empresa.....	26
6.4.1. FODA.....	26
❖ Matriz de Evaluación del Factor Interno	
❖ Matriz de Evaluación del Factor Externo	
❖ Matriz del Perfil Competitivo	
6.4.2. Diagnóstico ambiental de la empresa.....	31
6.4.3. Diagnóstico Administrativo.....	31
CAPITULO 7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CAMPAMENTO SANTO DOMINGO	33
7.1 Misión.....	33
7.2 Visión.....	33
7.3 Objetivos y estrategias.....	34

7.4 Plan de Operaciones.....	37
7.5 Plan Financiero.....	38
7.6 Plan de Negocios.....	38
7.7 Técnicas de evaluación.....	46
CAPITULO 8. CONCLUSIONES.....	47
CAPITULO 9. SUGERENCIAS.....	49
CAPITULO 10. REFLEXIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE CUADROS	

INTRODUCCIÓN

Cuando usted invierte su dinero y maneja su propio negocio, aprecia su independencia. Es "mi negocio", usted se puede decir a si mismo, en los buenos y en los malos momentos. En un negocio familiar, sin embargo, es "nuestro" negocio. Cuando los miembros de la familia trabajan juntos, las emociones pueden interferir con las decisiones que se toman en el negocio. Los conflictos pueden originarse porque los parientes ven el negocio desde perspectivas diferentes. Los que están involucrados en las operaciones diarias, se preocupan más por la producción, los índices de ventas y asuntos relacionados con el personal. En algunas compañías familiares, estas diferencias obstaculizan las operaciones diarias; en otras, el desafío es una alta tasa de rotación de empleados que no son miembros de la familia y que no encuentran el ambiente propicio para su desarrollo profesional. El crecimiento también puede ser un dilema si algunos parientes están renuentes a reinvertir las ganancias en el negocio. El conflicto en el negocio también puede agravarse por familiares que tienen poco talento para el dinero o el negocio, la compañía se va a pique porque a la descendencia de los fundadores le falta perspicacia en los negocios o por que los parientes políticos son empleados sin tomar en cuenta sus habilidades o las necesidades del negocio.

El gerente del negocio familiar enfrenta los mismos desafíos que cualquier gerente de una compañía pequeña. Sin embargo, el trabajo de gerente familiar puede complicarse porque los parientes deben estar de acuerdo en trabajar juntos en el negocio y los que no están involucrados en la operación cotidiana de la empresa también participan en las decisiones porque la ven como una herencia familiar y no como un negocio.

Uno de los objetivos de este proyecto es la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración en una empresa. El nombre de la empresa es Campamento Santo Domingo la cual reconozco como una importante oportunidad de negocio dentro de la economía mexicana y en particular por su riqueza ecológica dentro del estado de San Luis Potosí, esto se fundamenta por el decidido apoyo que tanto los gobiernos estatales como federal están dando a PyMES de este sector por considerarlas estratégicas para el desarrollo económico del país.

Otro objetivo es desarrollar un caso práctico de una empresa en el sector de servicios turísticos que sirva en las aulas como base de discusión para el aprendizaje práctico de la administración estratégica en PyMES, ya que existe insuficiente investigación y bibliografía especializada sobre el desarrollo turístico sustentable generada en el país, que exponga estudios de casos.

El presente documento es un proyecto de mejora para esta empresa propiedad de la familia De la Torre Labastida. El proyecto está organizado de la siguiente forma: se inicia con un apartado de antecedentes para describir el origen e impacto de la industria turística en la actividad económica, posteriormente se presenta un diagnóstico de esta industria a nivel nacional en base al análisis FODA.

Campamento Santo Domingo es una pequeña empresa familiar, por lo cual se ha dedicado un apartado para describir el contexto de estas empresas en México, es decir, que problemas enfrentan y las principales variables que les afectan.

Posteriormente como tema central se desarrolla la investigación y análisis de la información y resultados obtenidos para el caso concreto de la empresa Santo Domingo a fin de conocer su situación actual y estar en posibilidad de proponer

recomendaciones y sugerencias basadas en herramientas de Administración Estratégica para llegar a un Plan de negocios considerando aquellos desafíos que caracterizan a una empresa familiar y que finalmente le permitan ser competitiva.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Tal vez sean pocos los sectores que han experimentado cambios tan rápidos como el turismo, sobre todo durante la última década. Cuando las comunidades y los países descubrieron sus ventajas económicas y unieron sus esfuerzos para aprovechar sus potencialidades, el turismo dio lugar a vigorosos negocios, a intercambios internacionales y a una mega industria global. El turismo se desarrolló en poco tiempo y enseguida pasó a ocupar el segundo lugar después del sector petrolífero, más tarde lo igualó y después consiguió rebasarlo hasta el punto de que ya es la primera industria del mundo (Jafar, 2005). Al mismo tiempo, se hicieron esfuerzos para desarrollar un cuerpo de conocimientos con capacidad para comprenderlo y para orientar su planificación y desarrollo en todas las fases y en todos los ámbitos: el local, el regional y el internacional (véase Anexo 2). Con respecto a su estudio científico, también experimentó un proceso muy rápido y hoy se reconoce como una importante y legítima área de investigación en numerosas universidades del mundo.

El ecoturismo surge en Europa y se puede definir como un turismo responsable que busca minimizar los impactos ambientales, que valoriza y contribuye activamente a la conservación de los ecosistemas y que genera ingresos para la población local (Jafar, 2005).

El ecoturismo puede hacer un uso consuntivo o no consuntivo de los ecosistemas.

El uso consuntivo se refiere a cualquier actividad que implique la extracción o el consumo de un recurso natural, como la pesca o la recolección de especímenes con fines científicos o de entretenimiento (www.tradex.com.mx).

El uso no consuntivo está relacionado con la observación de la vida silvestre y el disfrute estético del paisaje, como el alpinismo, buceo, **campismo**, ciclismo de montaña, descenso en rápidos, espeleología, fotografía de fauna silvestre, kayaquismo, navegación recreativa y la observación de aves (www.tradex.com.mx).

Esta nueva corriente turística es resultado de los cambios en los valores y hábitos de vida ocurridos en las poblaciones que procuran mejorar su calidad de vida mediante nuevas formas de utilización del tiempo libre en un ambiente limpio. En esta transformación de la sociedad contemporánea, la llamada crisis ambiental ha jugado un papel central.

El turismo, como actividad económica y práctica social, no podía estar al margen de esta reconceptualización y resignificación.

En México el Programa Nacional de Turismo 2001-2006 es el instrumento de trabajo, que reúne los objetivos, políticas, prioridades y acciones relevantes para orientar el desarrollo de la actividad turística hacia el crecimiento económico y social.

Este programa establece una política turística articulada en cuatro ejes interrelacionados: hacer del turismo una prioridad nacional; tener turistas totalmente satisfechos, mantener destinos sustentables y contar con empresas más competitivas (www.sectur.gob.mx).

En la industria turística, la micro, pequeña y mediana empresa (MIPyMES) representan más del 80% de la oferta actual de servicios turísticos (www.sectur.gob.mx), por lo que su fortalecimiento, en términos de capacitación y modernización son fundamentales.

Por ello el cuarto eje rector se orienta a impulsarlas para que se constituyan como empresas competitivas.

En el sector de la capacitación la Figura 1 muestra que la composición por tamaño de empresas presenta una participación importante de micro empresas que representaron el 49% del total (www.sectur.gob.mx). Esto es digno de reconocerse ya que el esfuerzo realizado por los participantes seguramente fue mayor al ser éstas las empresas que menos empleados tienen, por lo que la convicción por los beneficios de la capacitación fue todavía mayor.

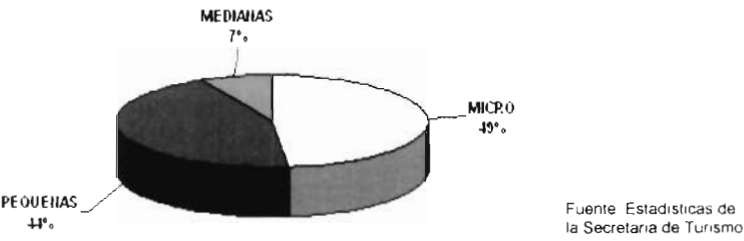


Figura 1. Participación en Moderniza por Tamaño de Empresas

Por su actividad o giro la Figura 2 muestra como los hoteles representan el 34%, restaurantes 32% y agencias de viajes 20%, más el 14% de otras empresas de diferentes giros, destacando transportadores turísticos y empresas de ecoturismo.

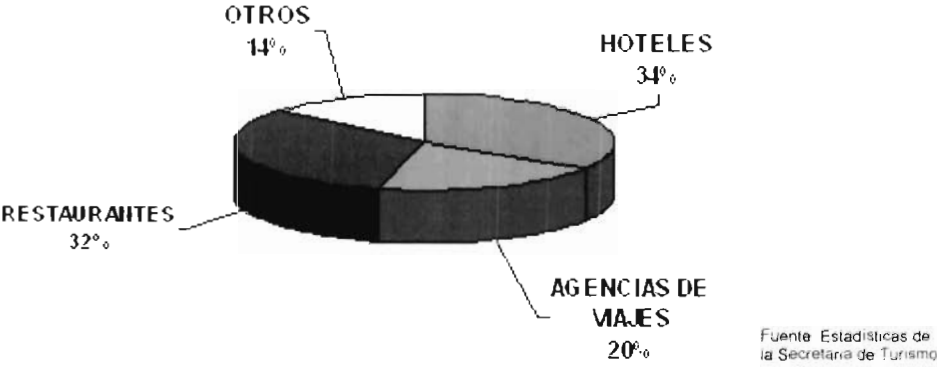


Figura 2. Participación en Moderniza por Giro

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA ECOTURISTICA EN MÉXICO

Dentro de las tendencias de las instituciones y organizaciones esta el aplicar la planeación estratégica en sus áreas de competencia; entendida esta como "el proceso por el cual los dirigentes de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (Goodstein, et al., 1998). Uno de sus resultados es lograr que la estrategia presente una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas de la organización con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

A continuación se presenta un diagnóstico general del ecoturismo en el contexto de México, utilizando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para abrir el debate con relación a cómo debemos orientar la planeación del ecoturismo y su perspectiva a futuro.

FORTALEZAS EN MÉXICO

- México está ubicado en dos grandes regiones con características muy contrastantes: la región Neo ártica (templada) y la Neo tropical, lo que origina una variedad importante de ecosistemas (www.planeta.com).
- En la actualidad el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas comprende 127 áreas, (17 millones 056 mil hectáreas, aproximadamente el 11% del territorio nacional) y se encuentran agrupadas en diferentes categorías de manejo (www.planeta.com).
- El ecoturismo desde el punto de vista comercial (como producto), presenta importantes ventajas competitivas: singularidad, diversidad y autenticidad.

- En general, buenas comunicaciones externas.
- Creciente disposición de los empresarios para participar con acciones encaminadas a la filosofía del desarrollo turístico sustentable (www.planeta.com).
- Aceptable nivel de precios, aunque en el contexto regional se puede considerar a México como un destino barato.
- Se realiza cada año la Expo Aventura y Ecoturismo en la Ciudad de México, donde se agrupan varios prestadores de servicios turísticos a nivel nacional.
- En el año 2000 se publicó la "Política y Estrategia Nacional para el Desarrollo Turístico Sustentable", elaborada por la Secretaria de Turismo (SECTUR) mediante una amplia consulta en diversos sectores, misma que en la actualidad es revisada para su instrumentación.
- Se cuenta con la Guía Oficial de Destinos para el Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Rural en México, elaborada por la SECTUR, aunque su difusión es escasa.

OPORTUNIDADES EN MÉXICO

- Crecimiento de los segmentos objetivo (www.planeta.com).
- Mayor conciencia de la población sobre la conservación ambiental.
- Cercanía del amplio mercado norteamericano (EE. UU. y Canadá).
- Crecimiento de los vuelos de larga distancia en Europa.
- Interés de los operadores de viajes internacionales y nacionales por el ecoturismo y el turismo de aventura (www.planeta.com).
- Utilización de tecnología ambiental en los procesos de prestación del servicio en los destinos ecoturísticos.

- Creación de departamentos o áreas de turismo alternativo y ecoturismo en la estructura organizacional de la SECTUR federal así como en algunos estados de la república y en áreas naturales protegidas.
- La existencia de organizaciones que agrupan prestadores de servicios ecoturísticos con una filosofía de respeto a los lugares en que operan y lineamientos de control de calidad, como la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo A.C.
- El año 2002 fue considerado como Año Internacional del Ecoturismo por la ONU y la Organización Mundial del Turismo.
- En la Cámara de Senadores esta en revisión la Ley Federal de Turismo para la inclusión de un Capítulo sobre Ecoturismo.
- En el Programa Nacional de Turismo 2001 - 2006, se contempla como uno de los ejes de la política turística el promover destinos sustentables y como estrategias: el diseñar y poner en marcha el programa para el turismo sustentable e implantar un sistema de indicadores de sustentabilidad en el turismo.

DEBILIDADES EN MÉXICO

- Carencia de planificación y regulación del ecoturismo con una perspectiva nacional y regional; aunque se han hecho importantes esfuerzos con la publicación de las Normas Oficiales Mexicanas.
- Insuficiente estructuración de productos adecuados (www.planeta.com).
- Insuficiente implementación de servicios ecoturísticos (www.planeta.com).

- Falta de capacitación sobre el ecoturismo en todos los niveles, desde funcionarios tomadores de decisiones, académicos, operadores de viajes, comunidades receptoras y guías locales (www.planeta.com).
- Falta de programas académicos a nivel licenciatura y maestría con la temática del ecoturismo y desarrollo turístico sustentable. En la actualidad se imparten estas como materias aisladas en algunas escuelas y universidades con la especialidad en turismo.
- Insuficientes investigaciones y bibliografía especializada sobre el desarrollo turístico sustentable generada en el país, que exponga estudios de casos.
- Deficiente control ambiental en el desarrollo, que considere el ordenamiento ecológico del territorio, la manifestación de impacto ambiental y el establecimiento de la capacidad de carga o límite de cambio aceptable (www.planeta.com).
- Insuficiente difusión del ecoturismo en los medios de comunicación.
- El volumen no controlado de visitantes, con frecuencia sobrepasa la capacidad de carga de los ecosistemas, generando perturbaciones en el paisaje y la vida de la comunidad.
- Se continúa planeando el ecoturismo desde las grandes ciudades sin considerar la opinión de los residentes locales, además de que se firman acuerdos con amplios propósitos pero con poca efectividad en el campo.
- La discusión en los proyectos ecoturístico se basa en gran medida en el establecimiento de las densidades de ocupación (cuartos por hectárea), sin considerar otros elementos de planeación ambiental.

- No hay un control de los recursos generados por el ecoturismo, y es común que no se destinen al desarrollo social, conservación e investigación como debería ser (www.planeta.com).
- Proliferación de empresas turísticas que ocupan el ecoturismo como slogan, sin cubrir los requisitos mínimos de seguridad e higiene, atención e información al turista y conservación ambiental.
- Uso indistinto entre funcionarios, académicos y prestadores de servicios turísticos de conceptos como ecoturismo, turismo alternativo, turismo de aventura, turismo ecológico, turismo de la naturaleza, turismo rural y desarrollo turístico sustentable, entre otros (www.planeta.com).
- Es escasa la información estadística actualizada referente al perfil de los turistas que visitan las áreas naturales y practican actividades de ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural.

AMENAZAS EN MÉXICO

- Peligro de degradación de los atractivos turísticos por su uso masivo o indebido (ejemplos, la Selva Lacandona de Chiapas y la costa norte de Quintana Roo).
- Fuerte competencia con orientación ecoturística a nivel mundial. En especial para México la competencia de Centro - Sur América y el Caribe.
- Creciente deterioro ambiental en el país, originado por las distintas actividades productivas y el desarrollo urbano.
- Persistencia de inestabilidad político - social en el país, con perjuicio de su imagen a nivel internacional.

- El ecoturismo puede convertirse en una fuente de contaminación cultural y ambiental y en una amenaza para la conservación de la biodiversidad, si los impactos negativos no son adecuados y oportunamente prevenidos con criterios ambientales (www.planeta.com).

Con lo anterior se resalta el amplio potencial que tiene el ecoturismo en nuestro país, siempre y cuando se reconozca su responsabilidad con el medio ambiente y aprenda a ser ambientalmente sustentable.

CAPITULO 3

CONTEXTO DE LAS PyMES FAMILIARES EN MÉXICO

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en el censo económico de 1999, reporta que la micro, pequeña y mediana empresa representan un 99.7% del total de las empresas en México. Según Rodríguez (2002) éstas son familiares y presentan problemas muy parecidos independientemente del giro, el tamaño o su origen. En ellas el típico director es empresario por herencia.

Alrededor del mundo una familia es una institución emocional, por tanto, las empresas familiares son una gloriosa, curiosa y frecuente mezcla de direcciones familiares y necesidades de negocio, donde los niveles de confianza y lealtad en la familia afectan la administración de las mismas.

La racionalidad en la empresa familiar es muy difícil, pues influyen sentimientos positivos (amor, ayuda, fraternidad) y sentimientos negativos (ambición, odio, rivalidad), los cuales dificultan sustantivamente la vida de la empresa.

Un negocio familiar es uno en el cual los dueños consideran a su empresa como una firma familiar, cumpliendo al menos con alguno de los siguientes criterios (Rodríguez, 2002):

- El 50% o más de la propiedad pertenece a una sola familia.
- Un solo grupo familiar controla el negocio.
- Una proporción significativa de la administración está a cargo de la misma familia.

Las visiones pueden afectar la dinámica de trabajo en la empresa, algunos de los familiares actuarán con la idea de la productividad y los otros, según la idea de

afiliación. Esto genera grandes enfrentamientos en el estilo de dirección (Rodríguez, 2002).

Las relaciones en una empresa familiar se intensifican más allá debido a la participación de los miembros en el negocio a través de múltiples papeles, tanto en la familia como en el negocio (Rodríguez, 2002).

Las compañías pertenecientes y administradas por familias tienen una forma especial de organización, las cuales presentan consecuencias positivas y negativas. En general todo empresario y todo grupo empresarial que decide establecer una nueva empresa, no alcanza a visualizar las implicaciones que ésta nueva actividad tendrá sobre su vida familiar, a largo plazo (Rodríguez, 2002).

Según estudios que se han hecho sólo dos de cada seis empresas familiares sobreviven al paso de una generación a la siguiente, y sólo una de esas dos sobrevive a la tercera generación (Bolio, 2005). Entre los factores que afectan a la supervivencia de estas empresas se encuentra:

- La falta de organización de un Consejo de Dirección separado del consejo Familiar (Bolio, 2005).
- Existe poca o ninguna especialización en la administración (Rodríguez, 2002).
- La falta de planeación y preparación para la sucesión (Bolio, 2005).
- El confundir la propiedad con la dirección, pues en muchos casos quienes toman las decisiones en la empresa no poseen las cualidades para dirigirlas (Bolio, 2005).

- La ausencia de planes apropiados sobre la inversión necesaria para mejorar la operación productiva (Rodríguez, 2002).
- Defectos importantes en la administración financiera y el funcionamiento de ésta (Rodríguez, 2002).
- Descuido del oportuno cobro de los créditos que se otorgan a los clientes, lo que origina gastos elevados por deudas a corto plazo (Rodríguez, 2002).
- Confusión en la marcha del negocio y formulación deficiente de las solicitudes para obtener créditos de inversión, lo que determina dificultades o rechazos por parte de las instituciones financieras (Rodríguez, 2002).
- Falta de acceso al capital, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; la segunda es la falta de conocimiento para exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras (Rodríguez, 2002).
- La mezcla de finanzas personales con las de la empresa (Rodríguez, 2002).
- La falta de claridad en las reglas del juego y la estricta vigilancia de su permanente aplicación (Bolio, 2005).
- El involucrar asuntos familiares en la toma de decisiones (Bolio, 2005).

CAPITULO 4

ORIGEN Y SITUACIÓN ACTUAL

Caso: SANTO DOMINGO CAMPAMENTO

(véase Anexo 1)

Antecedentes

La hacienda de Santo Domingo fue comprada por franceses. En 1850 la adquiere el Sr. Miguel Peña y desde entonces es propiedad de la familia Labastida, teniendo ya seis generaciones de antigüedad. Fue hacienda agrícola y ganadera, así como posteriormente fue ganadería de toros de lidia.

En 1993 la Sra. Emma Labastida de De La Torre se asoció con los señores Ulises Pérez y Juan Carlos Villanueva para formar en el rancho un campamento de verano. Estas personas ya tenían experiencia en este negocio por haber trabajado en otros campamentos anteriormente. El campamento se denominó Berrendos, bajo un contrato notarial por 10 años. Se empezó a trabajar exitosamente en 1994, pero al cabo de unos 5 ó 6 años la señora Emma pide la rescisión del contrato quedando finiquitada la sociedad en septiembre del 2003.

El inicio

En octubre del 2003 los hermanos De La Torre Labastida, actuales propietarios, deciden continuar con la actividad de campamentos pero ahora con el nombre de Santo Domingo. Con poco conocimiento del negocio se organizaron como se indica en el Cuadro 1, sin percibir un sueldo fijo por sus servicios profesionales.

CUADRO 1. ORGANIZACIÓN ACTUAL

PUESTO	ENCARGADO	FORMACIÓN PROFESIONAL	ACTIVIDADES
DUEÑA	Sra. Emma Labastida	Ganadera	Administración
DIRECCIÓN DE CAMPAMENTO	Cecilia De La Torre	Diseñador Gráfico	Planeación y procedimiento de actividades del Campamento, Publicidad y Promoción.
ADMINISTRACIÓN	Olga De La Torre	Educadora (preescolar)	Compras, administración y promoción.
MANTENIMIENTO Y COMEDOR	Ricardo De La Torre	Taxidermista	Mantenimiento de rancho, servicio de alimentos y promoción.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Dónde esta el Campamento Santo Domingo y qué ofrece

La hacienda se encuentra localizada en el poblado de Santo Domingo, municipio de Santa María del Río, a 72 km. de la ciudad de San Luis Potosí. Su ubicación es céntrica: la ciudad de Querétaro está a 128 kms., a 328 km. está la ciudad de México y a 213 kms. León Guanajuato. Cuenta con una gran variedad de opciones para aprender, crecer, descansar, convivir y divertirse, agrupadas en actividades que a continuación se describen:

DEPORTIVAS. Fútbol, básquet, béisbol, voleibol, atletismo, rapel, escala, canotaje, arco y flecha, caminata y ciclismo.

RECREATIVAS Y SOCIALES. Campismo, fogatas, ruedo para vaquillas, campo de retos, noche fantasma, porras, rally, primeros auxilios, noche disco, coronación, teatro, noche de aficionados, tesoro, paintbol, cazador, manualidades, cocina, etc.

ECOLÓGICAS. Hortaliza, granja, separado de basura (composta).

Objetivo

Su principal objetivo es que los niños descubran su potencial e incrementen la seguridad en sí mismos y su autoestima. Se consigue a través de las diferentes

actividades que el campamento les ofrece en un ambiente de convivencia y seguridad, manteniendo una relación directa con la naturaleza, fomentando así el cuidado de ella.

En Santo Domingo se crean programas de acuerdo a lo que los dueños consideran son las necesidades de los niños, jóvenes y adultos que acuden con el fin de fomentar el cuidado de la naturaleza creando una conciencia ambiental, respeto mutuo y trabajo en equipo.

Los Campamentos de verano funcionan durante dos semanas, diseñados especialmente para niños de 7 a 14 años.

Instalaciones

Campamento Santo Domingo tiene una extensión de 96 hectáreas, en 8 de éstas se encuentran las instalaciones del campamento: casa comedor, canchas de básquetbol, voleibol, fútbol, pista de terracería para go cars, alberca, área de escalar, rapel, arco, rifle, teatro, salón de usos múltiples, paintbol, granja y hortaliza. La casa cuenta con 11 recamaras con capacidad cada una para 10 niños con sus instructores.

El lugar también se renta para eventos escolares, familiares, empresariales, seminarios, cursos de capacitación, convivencias y fiestas. Actualmente su principal mercado meta son los niños entre 7 y 14 años, por no contar con la infraestructura suficiente para dar un servicio de calidad para las empresas.

Su personal

El funcionamiento del campamento está a cargo de un director, auxiliado por un grupo de instructores eventuales, contratados de acuerdo a las necesidades de los eventos organizados. Los instructores son jóvenes que tienen especial gusto por este tipo de

trabajo y por los niños. Se apoyan en un equipo de primeros auxilios con personal capacitado.

Cada instructor y su ayudante están a cargo de un equipo de 8 a 10 niños. El perfil definido del instructor es estar dentro de un rango de edades de 17 a 22 años, ser entusiastas, deportistas, pacientes, tener buena condición física y presentan un examen de personalidad con un psicólogo. Inician primero siendo ayudantes de instructores. Entre los instructores existen 2 paramédicos certificados y 2 paramédicos pasantes. El criterio de contratación del personal son las referencias de familiares y amigos y la aplicación del examen de perfil de personalidad.

Cecilia es la directora del campamento y es auxiliada por una secretaria. Olga se encarga de la administración y Ricardo del comedor y el mantenimiento. Los tres realizan actividades de promoción; utilizando folletos, carpetas, CD's informativos además de la página web del campamento. Para el mantenimiento, se tienen a cuatro personas que trabajan ahí desde hace varios años.

Controles administrativos

Se lleva un control administrativo en una hoja de cálculo donde se anotan los ingresos y egresos de cada evento, los pagos de nómina semanal y gastos de mantenimiento (véase Anexo 3). Actualmente no manejan un presupuesto ni tienen establecidos otro tipo de controles. Aunque se realizan encuestas de satisfacción del cliente (véase Anexo 4) éstas no son procesadas.

Proceso de inscripción

El proceso de inscripción inicia con la solicitud de información por parte del cliente, que se les envía por fax o Internet. El cliente la regresa por los mismos medios junto con la ficha de depósito.

Los clientes actuales

Los campistas actuales son niños y jóvenes entre 7 y 14 años, de un nivel socio económico medio alto. Un 70% de los participantes actuales vienen de otras ciudades distintas a San Luis Potosí: México, Monterrey, Cabo San Lucas, Ciudad Valles, etc. En su mayoría son referenciados de amigos y familiares.

Competencia

En la ciudad de San Luis Potosí existen muchas alternativas para el entretenimiento y para que los más pequeños de la casa disfruten de sus vacaciones escolares. Cine, teatro, títeres, música, talleres de recreación, visitas guiadas, entre otras actividades que ofrecen las empresas privadas e instituciones culturales a precios muy variados y con cupos limitados.

En el negocio de los campamentos la zona centro de la República Mexicana cuenta con 9 empresas familiares que ofrecen este servicio. Destaca el Campamento Santa Úrsula, posicionado como un campamento innovador para personas con nivel económico alto. Los 8 restantes ofrecen un servicio similar a Santo Domingo con precios también muy parecidos (véanse algunos ejemplos en el Anexo 5). La mercadotecnia utilizada es muy escasa, apoyándose fuertemente en promociones de descuento por pronto pago y becas. Básicamente operan de manera independiente sin apoyos externos.

En general estos campamentos nacen como un pasatiempo y de empresas familiares por contar con la infraestructura básica, como lo es un rancho, para iniciar operaciones.

Plaza y Precios

Los campistas, como ya se mencionó, vienen de diversos puntos del país. Santo Domingo sigue una estrategia de precios bajos, marcada por los principales competidores. Se anima al cliente a realizar un pronto pago con precios que varían dependiendo del mes en que se liquide o bien apoyando a las personas que decidan ir, haciendo abonos a su reservación. El precio para el campamento de verano 2006 es de \$6,500.00.

Situación Financiera de la empresa

No se cuenta con estados financieros formales. En base a los registros llevados en la hoja de cálculo se reconstruyeron los Estados Financieros presentado en el Anexo 6. El campamento recibió un préstamo de la familia De la Torre por \$280,000.00 que hasta la fecha no ha sido pagado.

El futuro de Santo Domingo

Los hermanos De la Torre desean consolidar el campamento y hacerlo crecer. En ocasiones no están los tres de acuerdo con algunas estrategias a seguir y quisieran institucionalizar la operación de Santo Domingo. A Olga le gustaría seguir creciendo a través de los campamentos para niños de 7 a 14 años, en cambio Cecilia preferiría diversificarse organizando eventos para adultos y fiestas, Ricardo piensa seguir con las actividades de campamento dando otros usos al terreno. El campamento no cuenta con recursos para mejorar su infraestructura, sin embargo ellos son optimistas en que Santo Domingo se consolidará como líder en el mercado del centro del país.

CAPITULO 5

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el análisis y generación de recomendaciones o sugerencias para este caso se basa en la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias.

Dentro de las fuentes primarias se hizo uso de la observación personal así como de la entrevista en reunión con los hermanos De La Torre L. utilizando presentaciones en power point para explicar los puntos de la metodología durante sesiones de 6 a 9 horas por semana.

Una vez que terminaba la explicación se procedía a la entrevista para la obtención de información de cada uno de los puntos, recogidos y revisándolos la siguiente sesión.

Entre las técnicas administrativas utilizadas destacan el análisis a través de Matrices de competitividad, evaluación del factor externo e interno (FODA) recomendadas por David (2003). Para determinar la visión y misión de la empresa, se consideraron los nueve componentes de una declaración eficaz, de acuerdo con los académicos de la dirección estratégica.

También se aplicó una encuesta tomando como guía aquellas utilizadas por Centro PyMES para diagnosticar la posición ambiental de la empresa y su desempeño administrativo.

Entre las fuentes secundarias están las páginas de Internet de los competidores y dependencias reguladoras del turismo, así como artículos científicos, libros de texto sobre PyMES y entrevistas con consultores de pequeñas y medianas empresas.

En base a lo anterior y una vez definida la problemática central se procedió a guiar a los dueños a fin de definir de manera formal la Misión y Visión de la empresa. A partir de aquí se inicia el trabajo de propuesta o recomendaciones presentando a los dueños una estructura organizacional formal de acuerdo a sus necesidades y objetivos, especificando para cada área los objetivos y estrategias a seguir de tal forma que contribuyan a lograr su misión y visión siendo un negocio rentable.

Finalmente presento una serie de conclusiones derivadas de las observaciones en esta empresa analizando lo vivido con lo escrito acerca de PYMES familiares (Rodríguez, 2002).

CAPITULO 6

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Situación Del Mercado

De acuerdo con sus intereses y la duración de su estancia, los turistas de la naturaleza pueden agruparse en tres categorías (Jafar, 2005):

Ecoturista casual:

Muestra un interés superficial en la naturaleza, sensibilidad ambiental promedio, periodos de estancia sumamente cortos (generalmente de un día), gran demanda de infraestructura, grandes expectativas con respecto a la experiencia buscada pero no le otorga importancia a un contexto natural no perturbado y no demanda información sobre el lugar que visita. Es poco sensible a las grandes concentraciones de visitantes.

Ecoturista promedio:

Expresa un interés por la naturaleza poco especializado, sensibilidad ambiental superior al promedio, periodos de estancia relativamente cortos, demanda una infraestructura convencional, tiene grandes expectativas acerca de la calidad de la experiencia y demanda información, no es muy exigente con respecto a los contextos naturales no perturbados, no evita totalmente las grandes concentraciones de visitantes.

Ecoturista radical:

Muestra un interés claramente definido por la naturaleza, gran sensibilidad ambiental, largos periodos de estancia, demandas de infraestructura mínimas, grandes expectativas sobre la experiencia que desea obtener y exige contextos naturales no perturbados, evita las grandes concentraciones de visitantes.

6.2 Tendencias

El turismo es, hoy, una actividad altamente competitiva en el ámbito mundial, y lo fundamental es la diferenciación a través de las ventajas competitivas y comparativas que se poseen.

México cuenta con una diversidad geográfica prácticamente única en el mundo. Esos privilegios que nos ha dado la naturaleza nos imponen a su vez el deber de hacer del turismo una actividad económica rentable.

“México aspira a captar más de 10.000 millones de dólares por inversiones en turismo al terminar el mandato del presidente Vicente Fox, en diciembre de este año”, afirmó el portavoz presidencial, Rubén Aguilar (www.diario.com.mx).

6.3 Apoyos

La Dirección General de Desarrollo de Productos Turísticos está encargada de impulsar el desarrollo competitivo de nuevos productos turísticos, así como el apoyo a la profesionalización y vinculación empresarial de los prestadores de servicios turísticos como son: Turismo Alternativo, Cultural y de Salud, Deportivo y Náutico, de Negocios, Turismo para Todos y otros Segmentos Especializados (www.sectur.gob.mx).

6.4 Diagnóstico de la empresa

6.4.1 FODA

Matriz de evaluación del factor interno

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2003).

CUADRO 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

	Importancia Relativa	Calificación	Resultado
FORTALEZAS			
Ubicación geográfica	0.1	3	0.3
Cuenta con una imagen de prestigio familiar	0.1	4	0.4
Riqueza ecológica del lugar	0.2	4	0.8
Calidad alimenticia	0.05	3	0.15
seguridad del lugar	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Falta de liquidez económica	0.1	1	0.1
Falta de preparación profesional	0.1	1	0.1
Desorganización	0.1	1	0.1
Falta de infraestructura	0.1	2	0.2
No se cuenta con un equipo base de instructores	0.1	1	0.1
	1		2.4

Fuente: Elaborada con la participación e información proporcionada por los dueños de la empresa

IMPORTANCIA RELATIVA DE DICHO FACTOR PARA TENER ÉXITO EN EL SECTOR DE LA EMPRESA

0.0 Sin importancia Indica la importancia relativa del factor

1.0 Muy importante para que sea exitoso en la industria de la empresa.

BASADO EN SANTO DOMINGO

1= Debilidad mayor; 2=Debilidad Menor; 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza mayor

Como se muestra en el cuadro 2 las principales fortalezas de la empresa son la riqueza ecológica del lugar y la imagen de prestigio familiar. En cambio tiene varias debilidades importantes como son: falta de liquidez económica, falta de preparación profesional de sus dirigentes, desorganización y el hecho de no contar con un equipo de instructores base. Es importante observar como sus principales fortalezas corresponden a ventajas comparativas y no competitivas (las ventajas comparativas se las da a la empresa el ambiente que las rodea y las competitivas ella misma las desarrolla), en cambio las debilidades todas dependen de ellos.

El puntaje de resultado de 2.4 indica que la empresa como Campamento, en sus fortalezas internas en general está por debajo del promedio.

Diagnóstico Financiero

Como se muestra en el cuadro 3 la empresa no cuenta con liquidez para responder a problemas imprevistos y su nivel de endeudamiento es muy alto, el campamento recibió un préstamo de la familia De la Torre por \$280,000.00 que hasta la fecha no ha sido pagado.

Cabe mencionar que en los Activos, como se muestra en el Anexo 6, no se incluye el valor del rancho y de la casa pues son datos que no proporcionó la empresa.

CUADRO 3. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

<i>Razón Circulante=</i>	$\frac{\text{Ac. Circ.}}{\text{Pas. Circ.}}$	0.46510875	Significa que por cada peso que debe la empresa tiene 46 centavos para pagar.
<i>Razón de deuda=</i>	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Acts. Totales}}$	2.101621664	Significa que su deuda es el doble de lo que posee como activos totales.
<i>Capital de trabajo=</i>	Ac. Cir. - Pas	-149,769.55	Quiere decir que la empresa no cuenta en este momento con capital para trabajar es decir, que si se le presentase una oportunidad la tendría que dejar ir por falta de liquidez o bien se le presenta un inconveniente no cuenta con recursos económicos para enfrentarlo
<i>Rendimientos de los ingresos de operación sobre la inversión =</i>	$\frac{\text{Ingreso de op}}{\text{Activos Totales}}$	0.446596555	Los ingresos por la operación son el 44% de lo que se tiene invertido en activos totales
<i>Margen de utilidad de operación =</i>	$\frac{\text{Utilidad de op}}{\text{Ventas}}$	0.092910942	La utilidad que se obtiene por la operación representa un 9% de las ventas totales
<i>Rotación total de activos =</i>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	4.806716483	Muestra la eficiencia con la cual se utilizan los activos de la cia Para generar ventas

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Matriz de evaluación del factor externo

Esta matriz permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2003).

CUADRO 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

	Importancia relativa	Calificación	Resultado
OPORTUNIDADES			
Existen plazas aun no atendidas por la competencia	0.15	1	0.15
Existencia de eventos promocionales	0.05	1	0.05
Existencia de la Asociación Mexicana de campamentos	0.1	1	0.1
Aumento en la demanda	0.15	4	0.6
AMENAZAS			
Competencia	0.1	1	0.1
Legislación ambiental	0.1	4	0.4
Mano de obra no calificada	0.3	2	0.6
La dependencia de servicios externos	0.05	3	0.15
	1		2.15

Fuente: Elaborada con la participación e información proporcionada por los dueños de la empresa.

IMPORTANCIA RELATIVA DE DICHO FACTOR PARA TENER ÉXITO EN EL SECTOR DE LA EMPRESA.

0.0 Sin importancia Indica la importancia relativa del factor

1.0 Muy importante para que sea exitoso en la industria de la empresa.

Los valores de 1 a 4 indican con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de la estrategia de la empresa, mientras que los valores 0.0 a 1.0 se basan en el sector.

Observe en el Cuadro 4 que la falta de mano de obra calificada fue considerada el factor más importante que afecta esta industria, según indica el valor 0.3. El resultado de 2.15 indica que la empresa se encuentra por abajo del promedio

en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de Santo Domingo. Los valores y los puntajes de valor total tienen el mismo significado que los de la matriz de evaluación del factor externo, no obstante los factores importantes para el éxito en una Matriz de Perfil Competitivo incluyen aspectos tanto internos como externos (David, 2003).

CUADRO 5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Factores importantes para el éxito	SANTO DOMINGO			BERRENDOS			5A. CAM			OJO CIEGO		
	VALOR	CALF.	PUNTAJE	CALF.	PUNTAJE	CALF.	PUNTAJE	CALF.	PUNTAJE	CALF.	PUNTAJE	
Publicidad	0.10	2	0.20	4	0.4	3	0.3	2	0.2			
Calidad de los pdtos.	0.10	3	0.30	1	0.1	3	0.3	3	0.3			
Competitividad de prs.	0.30	4	1.20	4	1.2	3	0.9	4	1.2			
Dirección	0.20	1	0.20	1	0.2	4	0.8	3	0.6			
Posición Financiera	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15			
Lealtad de clientes	0.15	2	0.30	4	0.6	1	0.15	3	0.45			
	1.00		2.35		2.65		3.05		2.9			

Fuente: Elaborada con la participación e información proporcionada por los dueños de la empresa

1=Debilidad principal; 2=Debilidad menor; 3=Fortaleza menor; 4=Fortaleza principal

De los seis factores clave enlistados en el cuadro 5 los más importantes para el éxito en esta industria son la competitividad en precios y la dirección administrativa de la empresa. Santo Domingo, Berrendos y Ojo Ciego tienen como principal fortaleza la competitividad de sus precios y en cambio Quinta Cam la dirección administrativa de la empresa y su posición financiera, lo que la ubica como el competidor más sólido.

6.4.2 Diagnóstico ambiental de la empresa.

- En base al cuestionario que se muestra en el Anexo 8 el cual es una adecuación de los utilizados por Centro PyMES para elaborar sus diagnósticos, la empresa muestra una postura receptiva a las cuestiones ambientales, sin embargo, la toma de conciencia de la sociedad y la creciente presión de la autoridad, invitan a tomar una postura más constructiva a los asuntos ambientales. Ya que es más eficiente desde el punto de vista económico ver los asuntos ambientales integrados al proceso que dejarlos “al final del tubo”
- Es una empresa que considera que la mejor forma de aprender es conocer cómo otros han manejado problemas similares. La presión no sólo de las autoridades, sino de la sociedad en general, obliga a estar informados y diseñar alternativas para la mejor solución de los problemas. Valdría la pena que se acercaran a organismos reguladores en su campo de actividad para estar informados con oportunidad.

6.4.3 Diagnóstico Administrativo.

En base a la encuesta tomada de la página de Internet de Contacto PyME que se presenta en el Anexo 7 la situación administrativa actual de la empresa es:

Visión competitiva de la empresa. La empresa no tiene una misión y visión de largo plazo definidas por escrito. Está ávida de ganancias sin saber bien cómo aumentarlas firmemente. Parece más centrada en hacer cosas que en buscar resultados.

Si manejan adecuadamente sus objetivos de ganancia, servicio y crecimiento tendrán la base para que la empresa atraiga a los mejores clientes y a los mejores empleados.

Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés. La atención de los dueños se ha concentrado en resolver los problemas inmediatos y simplemente no les queda tiempo para reflexionar acerca de oportunidades y amenazas.

Ventajas competitivas. Los dueños de la empresa demuestran ganas para impulsar cambios que la fortalezcan. Esto le permitirá contar con una de las cualidades más significativas para los negocios actuales que es la flexibilidad frente a los cambios externos. Sin embargo en este momento no cuentan con una ventaja competitiva que los diferencie de su competencia.

Planeación y evaluación. La empresa parece estar “vacunada contra la planeación”. No se tiene desarrollado un plan estratégico, solo se lleva un registro en una hoja de calculo donde se anotan los ingresos y egresos de cada evento, los pagos de nómina semanal y gastos de mantenimiento.

Actualmente no manejan un presupuesto ni tienen establecidos otro tipo de controles. Aunque se realizan encuestas de satisfacción del cliente, no son procesadas.

Se desconocen aspectos fundamentales como: el nivel del inventario en mobiliario, nivel de ventas para estar en punto de equilibrio, rendimiento de la inversión.

CAPITULO 7
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA CAMPAMENTO SANTO DOMINGO

Esta PyME familiar al igual que el 99.7% de las existentes en México presentó una serie de problemas de tipo administrativo: falta de organización, confusión de la propiedad con la dirección, ninguna especialización en la administración así como falta de claridad en las reglas de operación y la estricta vigilancia de su permanente aplicación.

Por lo anterior y con la finalidad de aportar una visión que les ayude a entender su situación para que puedan determinar sus propios cursos de acción, se inicia con la participación de los dueños el desarrollo de su planeación estratégica como negocio guiándolos en la definición formal de la misión y visión de la empresa así como los objetivos y estrategias que les permitirán lograrlos.

7.1 Misión

Aprovechando el paisaje natural que el Campamento Santo Domingo ofrece queremos que los niños, adolescentes y adultos que nos visitan disfruten de un espacio que les brinde esparcimiento, diversión y experiencias nuevas, contribuyendo así con la ayuda de nuestro personal capacitado al crecimiento personal de los participantes, todo esto en un marco de seguridad y respeto, con instalaciones cómodas y la constante innovación de nuestros programas de campamento.

7.2 Visión

Ser una empresa de campamento y eventos familiares reconocida por la calidad en los servicios y la innovación en los programas de actividades.

7.3 Objetivos y Estrategias.

En este apartado una vez identificada la problemática central “Desorganización” o “falta de administración estratégica” se procede a proponer y guiar a los dueños en la definición de los objetivos generales y por áreas que permitan realizar la misión y visión de la empresa, así como las estrategias pertinentes para su logro.

Los objetivos generales de la empresa son:

- Formalizar y profesionalizar la operación de la empresa.
- Hacer crecer el campamento y consolidarlo.
- Posicionarse en el mercado como una empresa de campamento segura y sana.

Los objetivos declarados por área son:

DIRECCIÓN GENERAL.

1. DEFINIR EL EQUIPO BASE EN EL LAPSO DE UN MES.

Estrategias

- Estudiar las necesidades o requerimientos de capacitación de los encargados de cada área.
- Redefinir la estructura organizacional según las necesidades de la empresa.
- Analizar las opciones de constitución legal para determinar cual es la más conveniente en este momento.

2. MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS CADA AÑO.

Estrategias

- Actualizar los procesos de operación y administración haciendo uso de las tecnologías necesarias, e implementar nuevos sistemas que den soporte al plan estratégico.
- Dar seguimiento al plan de negocios.
- Definir los mecanismos de operación de la caja chica.
- Establecer un plan de reuniones del Consejo Directivo.

3. DEFINIR UN PLAN DE DESARROLLO PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

Estrategias

- Diseñar un plan anual de capacitación para que los empleados desarrollen eficientemente su trabajo.

COMPRAS Y SISTEMAS

Diseñar en el lapso de dos meses un sistema que permita a la empresa contar con información actualizada en cualquier momento.

Estrategias

- Definir y documentar los procesos para la compra, adquisición y abastecimiento de bienes y servicios para la operación de la empresa.
- Hacer un plan para mejorar e ir actualizando el equipo de cómputo de la empresa.
- Capacitar al personal que maneja las computadoras.

Conformar en un mes una base de proveedores que apoyen la operación de la empresa.

Estrategia

- Hacer un estudio de la base actual de proveedores y estudiar nuevas alternativas.

MANTENIMIENTO

Mantener el equipo y mobiliario en condiciones de funcionamiento en cualquier momento.

Estrategia

- Establecer en los dos últimos meses de cada año un programa anual de mantenimiento preventivo.

PERSONAL

Definir en el lapso de un mes los procesos de cada área.

Estrategia

- Mantener actualizados los perfiles de puestos y personal.

TESORERÍA

Mantener actualizada la información financiera.

Estrategias

- Revisar mensualmente la información contable para que sea veraz y oportuna.
- Investigar las mejores opciones para el posible financiamiento que se vaya a requerir.

MERCADOTECNIA

Desarrollar un programa anual de visitas de promoción a colegios y escuelas.

Desarrollar una propuesta única de servicio.

Diseñar en un lapso de un mes un plan para la atención, retención y aumento de la base de clientes

Estrategias

- Mantener una base de datos de los clientes actuales, categorizados.
- Hacer un plan de promociones para incentivar la frecuencia de visita de los clientes.
- Hacer encuestas periódicas de satisfacción.
- Hacer un estudio y un plan de imagen para la empresa.

Revisar periódicamente la mezcla comercial de la empresa

Estrategias

- Analizar cada seis meses los precios vigentes y compararlos con el mercado para hacer los ajustes necesarios.
- Hacer un estudio de mercado de las plazas foráneas para buscar nuevos clientes.
- Realizar periódicamente un estudio de la competencia y del posicionamiento en el mercado.
- Utilizar técnicas de mercadotecnia que se puedan medir.

Para alcanzar estos objetivos es necesario desarrollar un plan operativo, financiero y de negocio.

7.4 Plan de operaciones

Para este fin se guió a los dueños en el desarrollo de un análisis de rentabilidad operativa a fin de determinar el margen de utilidad de cada evento y poder estar en

posibilidad de establecer cada año un programa de eventos y actividades a desarrollar con objetivos claramente definidos, concentrando los esfuerzos en aquellos eventos que generen una mayor utilidad.

Aunado a lo anterior a fin de ser atractivos al mercado y como una respuesta a la constante guerra de precios con la competencia, para no tener que seguir sacrificando el precio del servicio se sugiere diseñar actividades formativas que los diferencien de los competidores innovándolas constantemente así como desarrollar acciones a favor de la conservación del medio ambiente como: conservación de residuos orgánicos en abono, separación de basura, inversión en planta de tratamiento de aguas residuales proyecto que se sugiere sea dirigido por expertos en el largo plazo.

7.5 Plan financiero

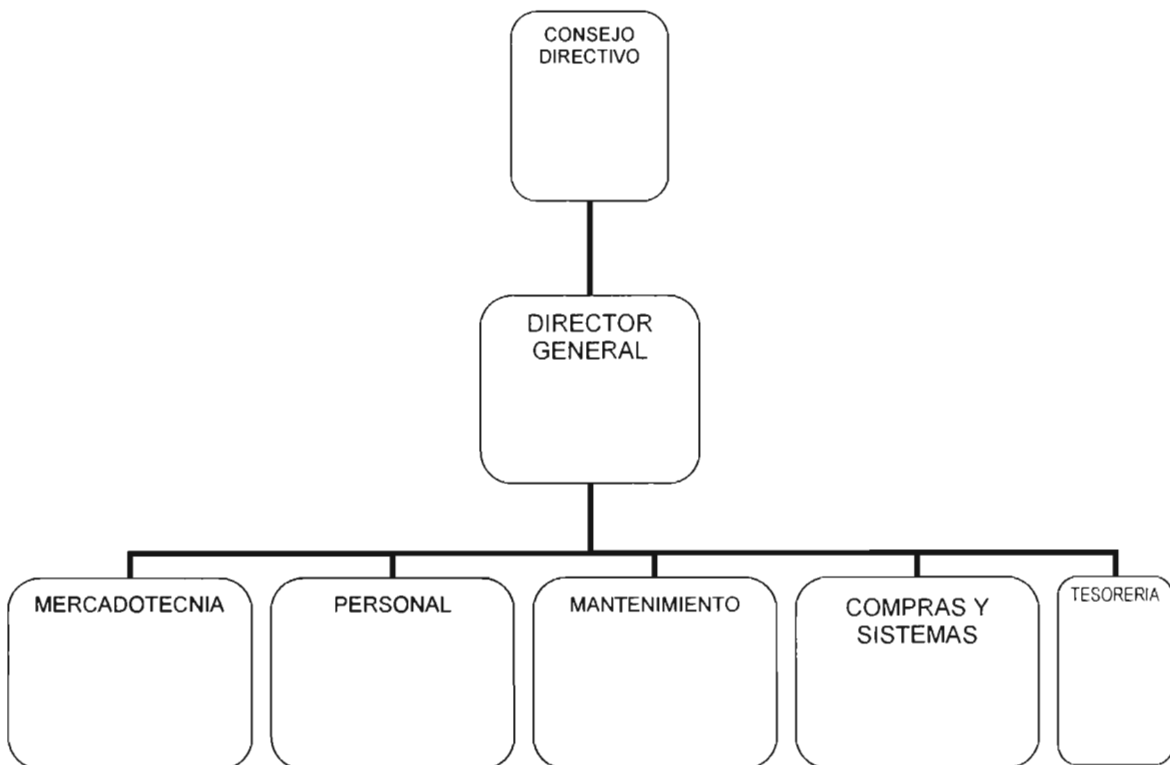
Se recomendó hacer una proyección anual de requerimientos de entradas de dinero por concepto de eventos así como de salidas por costos y gastos que las actividades implicarán, para poder determinar el nivel de ventas o eventos a realizar en el año que genere la utilidad deseada, calendarizarlos y de esta forma administrar la empresa en base a objetivos preestablecidos.

7.6 Plan de Negocios

Para que lo anterior se traduzca en beneficios sostenibles en el largo plazo se recomendó a los dueños estructurarse administrativamente de acuerdo a sus habilidades o bien contratar personal profesional a fin de optimizar el trabajo.

En base a los objetivos y estrategias planteadas se recomienda una estructura organizacional por funciones en donde exista una clara definición de las actividades a

realizar por cada miembro de la empresa así como las obligaciones y derechos inherentes a los mismos. En el Anexo 12 se presenta una propuesta de formato para la descripción de los puestos.



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de Funciones

Consejo Directivo. Su principal función es definir el rumbo de la empresa.

- Aprobar las políticas y objetivos generales de la empresa.
- Aprobar los planes y programas estratégicos y operativos de la empresa a propuesta de la Dirección General.
- Supervisar la administración de la empresa.

La Dirección General tendrá a su cargo la Administración de las cinco áreas, es decir, en forma conjunta con cada una de éstas define objetivos y estrategias por

proyectos y supervisa la forma en que se alcanzan. Se encargará también de identificar nuevas oportunidades de negocio para la empresa, buscar apoyos y negociar convenios con proveedores, competidores y empresas en general. Reporta directamente al Consejo Directivo.

- Es responsable de la administración eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, para que su distribución y manejo se orienten en acciones sustantivas de cada área para alcanzar los objetivos específicos y generales de la empresa.
- Supervisa el cumplimiento de los lineamientos para la elaboración del presupuesto, con relación a los programas, planes y proyectos.
- Supervisa la suficiencia presupuestal para que el ejercicio del presupuesto se encuentre acorde con los calendarios de gastos autorizados.
- Supervisa la elaboración de los informes de seguimiento, control y evaluación de cada área.
- Elabora en coordinación con las demás áreas de la empresa el programa anual de adquisiciones.
- Recopila las leyes, códigos, decretos, circulares, reglamentos y demás disposiciones legales que permitan al personal de las diferentes áreas de la empresa su seguimiento y observancia.
- Revisa la documentación para la participación en licitaciones.

Mercadotecnia será la responsable de la implementación y evaluación de las estrategias comerciales, el manejo de las relaciones publicas con clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general. También es su responsabilidad

monitorear el entorno (mercados y competencia) para proponer a la Dirección General estrategias pertinentes.

- Diseña la campaña de imagen.
- Diseña los programas y estrategias de publicidad en otras plazas.
- Analiza la factibilidad de la participación en eventos promocionales.
- Analiza la demanda.
- Diseña y analiza las encuestas de satisfacción. En este sentido en el Anexo 11 se presenta una propuesta de encuesta basada en la que la empresa maneja actualmente.
- Negocia convenios de publicidad genérica con otros campamentos.
- Diseña y actualiza los programas de actividades.

Mantenimiento. Su labor central es asegurar la disponibilidad en óptimas condiciones de las instalaciones y equipo para los eventos, así como las revisiones periódicas para informar oportunamente a la Dirección acerca de los requerimientos de mantenimiento y conservación (jardinería, albañilería, plomería entre otros) y sus presupuestos.

Compras y sistemas. Su función principal es el suministro de insumos para la operación y administración de la empresa, asegurándose de la calidad y justo precio de los mismos; así como alimentar el sistema de información que le permita a la Dirección tener información actualizada en cualquier momento para toma de decisiones del Consejo Directivo.

- Diseña sistemas que permitan dar respuesta oportuna a las necesidades de información.

- Da mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de cómputo.
- Efectúa las actualizaciones de hardware y software de los equipos y sistemas de cómputo para evitar la obsolescencia.
- Verifica la elaboración de los pedidos y contratos de prestación de servicios de bienes muebles e inmuebles y los turnar para autorización del Director General.
- Planea, organiza y controla las actividades encaminadas a proporcionar en tiempo, forma, mínimo costo y máxima calidad el material y equipo a cada una de las áreas.

Finanzas

Esta área se encarga de la administración del dinero y la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento operativo y administrativo del campamento.

Desarrolla anualmente la planeación financiera, contabilidad general, presupuestos, estadísticas, informes de créditos recibidos y otorgados.

- Responsable de efectuar la revisión cuantitativa de las propuestas económicas de inversión y operación.
- Revisa y propone al Director el calendario para el ejercicio y control del presupuesto autorizado.
- Verifica el registro de ingresos y egresos para determinar el flujo de efectivo.
- Emite las pólizas contables y presupuestales, con el fin de tener la documentación impresa de los registros contables

- Elabora los expedientes sobre la información contable y la mantiene actualizada, lleva a cabo las conciliaciones bancarias, contables y presupuestales.

Personal

Tiene como principal función formar y conservar un grupo de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con la misión y objetivos de la empresa. Esto a través del desarrollo e implementación de programas de reclutamiento, selección y capacitación.

- Interviene en los actos administrativos relacionados con incidencias del personal para aplicar la ejecución de descuentos y/o sanciones al personal que se haga acreedor.
- Diseña y propone al Director General el procedimiento de contratación.
- Elabora la nómina.
- Verifica el cumplimiento de las normas, políticas, lineamientos, reglamentos, sistemas y procedimientos internos relativos a Recursos Humanos.
- Revisa y propone los cambios de los manuales, procedimientos, procesos, en los sistemas de recursos humanos para que respondan a las necesidades de la empresa.
- Elabora los expedientes de personal.
- Supervisa los servicios de limpieza y seguridad del centro de trabajo.

El **plan de negocios** será la manera en la que deberá procederse para que la empresa vaya girando hacia la dirección que le dará el mayor beneficio. Este plan de

negocio nos muestra el camino. A partir de una definición formal de la misión y visión, enfocando las estrategias al mercado local agregando valor al segmento de mercado objetivo se implementarán aquellas estrategias que permitan hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del ambiente y minimizar las amenazas, de igual forma se buscará estratégicamente minimizar aquellas debilidades (Véase Anexo 9).

La gente

Para administrar el negocio se recomienda la contratación de un Administrador de empresas quien fungirá como Director General. La función de tesorería se sugiere la realice un Técnico en Contabilidad, en el área de personal se recomienda sienta las bases un Administrador o Psicólogo pudiendo ser dirigida por un Administrador trunco, Mantenimiento una persona con experiencia en este tipo de actividades, el área de publicidad puede estar a cargo de un pasante o trunco en Mercadotecnia y finalmente compras y sistemas se puede desarrollar con el apoyo de pasantes o truncos de las carreras de Informática o Ingeniería en sistemas.

Como centro rector se sugiere la formación de un consejo directivo con los dueños para la toma de decisiones trascendentales y el desarrollo de la planeación estratégica y operativa.

La empresa

Ofrecerá un servicio de campamento, retiros y eventos familiares con fines de recreación y aprendizaje para niños de 7 a 14 años buscando consolidarse como una empresa segura y sana; y en el largo plazo como una empresa sólida, por medio de la programación de los ingresos y egresos que le permitan ser rentable.

Contexto

Conscientes y comprometidos con la responsabilidad social que les corresponde por el desarrollo de sus actividades se les recomendó el mantenerse informados y apearse a las regulaciones ambientales y tendencias demográficas en cuanto a valores, educación, religión, etc.

Plan de productos o servicio

Ofrecer un servicio de campamentos, retiros, graduaciones y eventos familiares con fines de recreación y aprendizaje en un ambiente sano y seguro; preferido por quienes se preocupan por el bienestar físico y mental de la familia. Se ofrecen actividades deportivas, ecológicas, recreativas y sociales coordinadas por profesionales; las cuales se programaran con objetivos específicos que se darán a conocer a los padres de familia.

En este sentido se les ha recomendado entregar al final de cada campamento un reporte de las conductas buenas y malas observadas por el campista contribuyendo así a su formación y desarrollo.

Plan de mercadotecnia

En el corto plazo el segmento de mercado de la empresa son niños de 7 a 14 años que también son atendidos por competidores de igual tamaño y capacidad, constituidos como empresas familiares. Como principal estrategia de mercadotecnia se sugiere el posicionamiento de Santo Domingo como una empresa de campamento formativa, innovadora, segura y sana.

El enfoque será a este mercado a través de campamentos de verano, graduaciones, reuniones familiares y retiros por medio de programas intensos de promoción en colegios y escuelas enfatizando la calidad en el servicio para lograr

relaciones de largo plazo con los clientes así como la generación de publicidad de boca en boca.

Las promociones como becas y cupos dobles serán una estrategia complementaria a la principal.

Algunas de las políticas que guiarán el desarrollo de los planes son:

1. Turnar al área de tesorería los comprobantes de gastos en un lapso máximo de 15 días a partir de la expedición del cheque.
2. Ofrecer talleres y seminarios para el personal encargado de cada área.
3. Promover con base en el merito o la antigüedad.
4. Vincular la compensación de los directivos a los objetivos anuales.
5. Al término de cada evento se realizará una encuesta de satisfacción para procesar la información y presentarse en la siguiente reunión.
6. Desalentar el consumo de tabaco en horario de trabajo.
7. Innovar o introducir una actividad nueva cada año.

7.7 Técnicas de evaluación

Razones financieras como medida de evaluación del desempeño económico, encuestas de satisfacción como técnica para evaluar el desempeño operativo y administrativo, Auditorias internas y externas.

CAPITULO 8

CONCLUSIONES

“Hoy, cuando el siglo comienza, es absolutamente evidente que en el turismo está por fin surgiendo una postura científica en los investigadores y en los ámbitos universitarios”, asegura Jafar (2005). En mi opinión todo indica que la tendencia continuará, esta evolución realzará el estatus del turismo entre las instituciones formales y su importancia social. Pero el logro del objetivo de establecerlo como una ciencia dependerá del apoyo y de la influencia ejercida por la misma comunidad científica, las grandes instituciones, los organismos gubernamentales, las asociaciones y **la industria del turismo**.

No obstante lo anterior existe muy poca bibliografía acerca de PyMES familiares de este sector. Lo poco que se ha escrito es sobre empresas manufactureras.

En el caso de Campamento Santo Domingo esta empresa presentó características y problemas similares a los de las PyMES Familiares en México. Sus directivos son empresarios por herencia, existe una falta de organización, se confunde la propiedad con la dirección, no existe ninguna especialización en administración, las visiones a largo plazo son diferentes para cada uno de los dueños, no existe claridad en las reglas operativas y tampoco vigilancia de su cumplimiento.

Es una debilidad importante de la empresa y la industria en general la insuficiente estructuración de productos adecuados y la falta de capacitación sobre el ecoturismo en todos los niveles.

Dice un proverbio chino que un viaje de miles de millas empieza con un simple paso.

Aquí estamos dando el primer paso al elaborar una planeación estratégica y plan de negocio aportando a los dueños una visión que les ayude a entender su situación para que puedan determinar sus propios cursos de acción.

Con esta propuesta se busca alcanzar beneficios cuantificables en dos líneas fundamentales: elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes y elevar los ingresos y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.

Pero sin duda también habrá beneficios no financieros como: un mayor discernimiento de las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad del personal, reducción de la resistencia al cambio, una comprensión más clara entre el desempeño y la recompensa.

Por último considero que en el ámbito de las empresas familiares se requiere:

- Una dirección profesional, para lo cual es necesario capacitar a sus micro empresarios en temas administrativos.
- Un esfuerzo de los Gobiernos y sus dependencias auxiliares a fin de simplificar los trámites administrativos para lograr la subsistencia y perpetuación de este tipo de empresas.
- Que las empresas se conozcan a sí mismas y el medio que les rodea a fin de estar en posibilidad de tomar decisiones acertadas. A este respecto a la empresa objeto de este estudio se le entregó un compendio resumido de estudios sobre las características y principales problemas de la PyMES Familiares en México.

CAPITULO 9

SUGERENCIAS

Para fortalecer una **Misión compartida**, la empresa deberá:

- ✕ Tener formulada la misión y comunicarla a todos sus miembros.
- ✕ Definir y difundir los valores y principios de la empresa y normar sus decisiones y sus acciones en función de ellos.
- ✕ Desarrollar un Plan Estratégico para dirigir todas sus decisiones y acciones al logro de objetivos de desarrollo.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Planeación y evaluación** deberá:

- ✕ Elaborar los planes a través de un proceso en el que participen todos los que después serán responsables de su ejecución y de sus resultados.
- ✕ Aislarse un poco de la actividad diaria y ver a la organización en perspectiva. Descubrirán que están pasando muchas cosas que pueden convertirse en oportunidades.
- ✕ Establecer objetivos y metas a partir de un plan de desarrollo estratégico de la empresa y darles seguimiento mediante indicadores que permitan identificar desviaciones y tomar acciones oportunas para corregirlas.
- ✕ Conferir la responsabilidad por los resultados a los propios encargados de realizar los planes y dotarlos de registros y medios efectivos para controlarlos.
- ✕ Instalar mecanismos de control de avances y darles seguimiento permanente para asegura la eficacia de la operación y la atención oportuna a las

expectativas de los clientes, esto permitirá a los líderes de la empresa tomar decisiones sobre bases sólidas en todo momento.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a **Ventajas competitivas**, la empresa deberá:

- ✕ Identificar sus ventajas distintivas y las características de la empresa que los hacen posibles y construir sobre ellas ventajas competitivas perdurables.
- ✕ Mantener o aumentar sus ventajas frente a los competidores mediante la innovación en programas de campamento como en procesos de la organización que produzcan un mejor servicio al cliente.
- ✕ Considerar las opciones de planes de financiamiento como última alternativa cuando se tenga la seguridad de que el trabajo realizado es el correcto.
- ✕ Incluir en los programas de eventos actividades de tipo formativo como estrategia de diferenciación.
- ✕ Establecer como política la innovación de sus actividades cada año, ya que todos los campamentos ofrecen las mismas, para esto se sugirió contactarse con pasantes de la carrera de Ingeniería Industrial a fin de que a través de un servicio social ellos puedan participar en el desarrollo de estas actividades.
- ✕ Rediseñar la pagina web a fin de que sea más llamativa y rápida. Se sugiere la introducción de palabras que estimulen la adquisición del servicio y den seguridad al cliente.

Para el desempeño de las actividades **administrativas** se recomienda:

El establecimiento de un Consejo Familiar en donde se definan las reglas de operación entre los integrantes de la familia que participan de la propiedad. Si hay talento entre los familiares habrá que aprovecharlo para la dirección de la empresa. Si no lo hay habrá que formarlo o buscar a alguien que realice las tareas de dirección. Es importante que quien funde la empresa tenga listo su testamento y deje claramente establecidos los pasos a seguir cuando él falte.

- ✕ Identificar los factores del entorno cuyo comportamiento podría afectar más a su empresa y sus productos y desarrollar o contratar las acciones necesarias para darles seguimiento.
- ✕ Generar sus propias oportunidades haciendo concurrir tendencias favorables del entorno con recursos y fortalezas de la empresa.
- ✕ Anticipar las tendencias del entorno que puedan traducirse en amenazas y preparar planes de contingencia para enfrentarlas si llegan a presentarse.
- ✕ Definir un programa de trabajo por cada área.
- ✕ Definir el proceso de selección de proveedores.
- ✕ Elaborar un reglamento de trabajo y otro para los campistas (véase Anexo 10).
- ✕ Reforzar las cláusulas del convenio de inscripción para seguridad de los campistas y la empresa (véase Anexo 10).

Para el área de **publicidad** se recomienda:

- ✕ Establecer alianzas con proveedores, dándoles publicidad durante sus eventos a cambio de precios especiales por los productos adquiridos.

- ✕ Celebrar alianzas de publicidad genérica con otros campamentos.
- ✕ Celebrar convenios de publicidad compartida con restaurantes, agencias de viajes, hoteles, escuelas, etc.
- ✕ Participar en eventos promocionales como: la Expo Aventura, Guía oficial de destinos para el Turismo de Aventura, ecoturismo y turismo rural en México
- ✕ Entregar a los padres de familia al final del campamento una hoja con observaciones del comportamiento, destrezas y habilidades mostradas por el campista, debidamente firmadas por el director del campamento y el instructor.

CAPITULO 10

REFLEXIONES

En el mundo, de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares; de hecho se considera que ésta es una de las principales fuentes de creación de empleos. El 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares (Leach, 1991).

Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera: Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway; son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo).

Como se ve existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la famiempresa y la microempresa, que han conseguido el éxito y el reconocimiento en el sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial.

Aunque esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización, ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse mas fácilmente dentro de las metas y objetivos de la empresa con lo que no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.

Las empresas familiares han tomado tanta importancia en la economía que ya se habla de una línea completa de especialización donde no solo se estudian las situaciones empresariales como la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (en este caso familia-empresa), la contabilidad y el patrimonio, sino que también se relacionan los aspectos macroeconómicos y microeconómicos de estas empresas.

Mi reflexión gira en torno a las ventajas y desventajas que según Leach (1991), presentan las empresas familiares, con el fin de que este tipo de empresas y en lo particular Campamento Santo Domingo hagan una evaluación sobre los posibles problemas y avances que pueden estarse dando en la empresa ó para estar prevenidos al respecto.

Entre las ventajas: compromiso, conocimiento, flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, cultura estable, confiabilidad y orgullo.

Entre las desventajas: Rigidez del fundador, desafíos comerciales, modernización de las técnicas obsoletas, manejo de transiciones, incremento de capital, sucesión, conflictos emocionales, liderazgo y legitimidad, mezcla de intereses.

Es importante hacer ejercicios de presupuesto y tomar conciencia de los pros y contras de tener una empresa familiar.

BIBLIOGRAFÍA

Bolio Arcieniega, Alfonso. Noviembre, 2005. La Dinámica de las Empresas Familiares y sus retos. San Luis Potosí, S.L.P. Conferencia no publicada.

David, Fred. R. . 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición, México. Pearson Prentice-Hall.

Goodstein, Leonard D., et al. 1998. Planeacion Estrategica Aplicada. Colombia. Edit. McGraw Hill.

Jafar Jafari: "La cientificación del turismo" en Contribuciones a la Economía, julio 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Peter Leach, La Empresa Familiar, Editorial Vergara, Argentina 1991.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México. Thomson Editores.

<http://www.tradex.com.mx>

www.planeta.com

www.diario.com.mx

www.contactopyme.gob.mx

www.sectur.gob.mx

www.santaursula.com

www.berrendos.com

www.quintacamp.com

www.ojociego.com

www.inegi.gob.mx

LISTA DE ANEXOS

1. CASO SANTO DOMINGO
2. PROGRESIÓN EN LOS NIVELES DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL DETENTADOS POR LOS TRABAJADORES DEL TURISMO.
3. CONTROL ADMINISTRATIVO.
4. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.
6. ESTADOS FINANCIEROS.
7. ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.
8. ENCUESTA PARA EVALUAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (MEDIO AMBIENTE) DE LA EMPRESA.
9. MATRIZ FODA.
10. RECOMENDACIONES PARA FORMULACIÓN DE FICHA DE INSCRIPCIÓN Y REGLAMENTO.
11. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Propuesta)
12. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUÍS POTOSÍ
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSGRADO



EE-002

Rev. Marzo, 2006

Santo Domingo Camp

*Caso elaborado por **Cleopatra Soni C.**, de la Maestría en Administración del Posgrado de Contaduría y Administración de la UASLP, asesorada por **Dr. Enrique Villegas Valladares** e **Ing. Manuel Montoya Ortega** de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.*

Tal vez sean pocos los sectores que han experimentado cambios tan rápidos como el turismo, sobre todo durante la última década. El turismo se desarrolló en poco tiempo y enseguida pasó a ocupar el segundo lugar después del sector petrolífero. Más tarde lo igualó y después consiguió rebasarlo hasta el punto de que ya es la primera industria del mundo (Jafar, 2005).

La empresa Santo Domingo Campamento se considera, al igual que todas aquellas empresas turísticas, una importante oportunidad de negocio dentro de la economía mexicana. En particular lo es por la riqueza ecológica del estado de San Luis Potosí. Esto se fundamenta por el decidido apoyo que tanto los gobiernos estatales como federal están dando a PyMES de este sector por considerarlas estratégicas para el desarrollo económico del país.

Derechos Reservados © 2005.

Autorizado para uso exclusivo de la UASLP. El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del Posgrado de la FCA de la UASLP.

Para solicitar copias de este documento, dirigirse a:

Posgrado de la FCA de la UASLP

Sierra Leona No.550, Lomas 2ª Sección, C.P. 78210. San Luis Potosí, S.L.P. México.

Teléfono (444) 825 45 80. Fax (444) 825 45 81

Antecedentes

La hacienda de Santo Domingo (Véase anexo 1) fue comprada por franceses. En 1850 la adquiere el Sr. Miguel Peña y desde entonces es propiedad de la familia Labastida, teniendo ya seis generaciones de antigüedad. Fue hacienda agrícola y ganadera, así como posteriormente fue ganadería de toros de lidia.

En 1993 la Sra. Emma Labastida de De La Torre se asoció con los señores Ulises Pérez y Juan Carlos Villanueva para formar en el rancho un campamento de verano. Estas personas ya tenían experiencia en este negocio por haber trabajado en otros campamentos anteriormente. El campamento se denominó Berrendos, bajo un contrato notarial por 10 años. Se empezó a trabajar exitosamente en 1994, pero al cabo de unos 5 ó 6 años la señora Emma pide la rescisión del contrato quedando finiquitada la sociedad en septiembre del 2003.

El inicio

En octubre del 2003 los hermanos De La Torre Labastida, actuales propietarios, deciden continuar con la actividad de campamentos pero ahora con el nombre de Santo Domingo. Con poco conocimiento del negocio se organizaron como se indica en el Anexo 2, sin percibir un sueldo fijo por sus servicios profesionales.

Dónde esta el Campamento Santo Domingo y qué ofrece

La hacienda se encuentra localizada en el poblado de Santo Domingo, municipio de Santa María del Río, a 72 km. de la ciudad de San Luis Potosí (Véase anexo

3). Su ubicación es céntrica: la ciudad de Querétaro está a 128 kms., a 328 km. está la ciudad de México y a 213 kms. León Guanajuato. Cuenta con una gran variedad de opciones como actividades deportivas, manuales y ecológicas para aprender, crecer, descansar, convivir y divertirse.

DEPORTIVAS. Fútbol, básquet, béisbol, voleibol, atletismo, rapel, escala, canotaje, arco y flecha, caminata y ciclismo.

RECREATIVAS Y SOCIALES. Campismo, fogatas, rueda para vaquillas, campo de retos, noche fantasma, porras, rally, primeros auxilios, noche disco, coronación, teatro, noche de aficionados, tesoro, paintbol, cazador, manualidades, cocina, etc.

ECOLÓGICAS. Hortaliza, granja, separado de basura (composta).

Su principal objetivo es que los niños descubran su potencial e incrementen la seguridad en sí mismos y su autoestima. Se consigue a través de las diferentes actividades que el campamento les ofrece en un ambiente de convivencia y seguridad, manteniendo una relación directa con la naturaleza, fomentando así el cuidado de ella.

En Santo Domingo se crean programas de acuerdo a las necesidades de los niños, jóvenes y adultos que acuden con el fin de fomentar el cuidado de la naturaleza creando una conciencia ambiental, respeto mutuo y trabajo en equipo.

Los Campamentos de verano funcionan durante dos semanas, diseñados especialmente para niños de 7 a 14 años.

Instalaciones

Santo Domingo Campamento tiene una extensión de 96 hectáreas, en 8 de éstas se encuentran las instalaciones del campamento: casa comedor, canchas de básquetbol, voleibol, fútbol, pista de terracería para go cars, alberca,

área de escalar, rapel, arco, rifle, teatro, salón de usos múltiples, paintbol, granja y hortaliza. La casa cuenta con 11 recamaras con capacidad cada una para 10 niños con sus instructores.

El lugar también se renta para eventos escolares, familiares, empresariales, seminarios, cursos de capacitación, convivencias y fiestas. Actualmente su principal mercado meta son los niños entre 7 y 14 años, por no contar con la infraestructura suficiente para dar un servicio de calidad para las empresas.

Su personal

El funcionamiento del campamento está a cargo de un director, auxiliado por un grupo de instructores eventuales, contratados de acuerdo a las necesidades de los eventos organizados. Los instructores son jóvenes que tienen especial gusto por este tipo de trabajo y por los niños. Se apoyan en un equipo de primeros auxilios con personal capacitado.

Cada instructor y su ayudante están a cargo de un equipo de 8 a 10 niños. El perfil definido del instructor es estar dentro de un rango de edades de 17 a 22 años, ser entusiastas, deportistas, pacientes, tener buena condición física y presentar un examen de perfil de personalidad con un psicólogo. Inician primero siendo ayudantes de instructores. Entre los instructores existen 2 paramédicos certificados y 2 paramédicos pasantes. El criterio de contratación del personal son las referencias de familiares y amigos y la aplicación del examen de perfil de personalidad.

Cecilia es la directora del campamento y es auxiliada por una secretaria. Olga se encarga de la administración y Ricardo del comedor y el mantenimiento. Los tres

realizan actividades de promoción; utilizando folletos, carpetas, CD's informativos además de la página web del campamento. Para el mantenimiento, se tienen a cuatro personas que trabajan ahí desde hace varios años.

Controles administrativos

Se lleva un control administrativo en una hoja de cálculo donde se anotan los ingresos y egresos de cada evento, los pagos de nómina semanal y gastos de mantenimiento. Actualmente no manejan un presupuesto ni tienen establecidos otro tipo de controles. Aunque se realizan encuestas de satisfacción del cliente (Véase Anexo 4) éstas no son procesadas.

Proceso de inscripción

El proceso de inscripción inicia con la solicitud de información por parte del cliente, que se le envía por fax o Internet. El cliente la regresa por los mismos medios junto con la ficha de depósito.

Los clientes actuales

Los campistas actuales son niños y jóvenes entre 7 y 14 años, de un nivel socio económico medio alto. Un 70% de los participantes actuales vienen de otras ciudades distintas a San Luis Potosí: México, Monterrey, Cabo San Lucas, Ciudad Valles, etc. En su mayoría son referenciados de amigos y familiares.

Competencia

En la ciudad de San Luis Potosí existen muchas alternativas para el entretenimiento y para que los más pequeños de la casa disfruten de sus vacaciones escolares. Cine, teatro, títeres, música, talleres de recreación, visitas guiadas, entre otras actividades que ofrecen las empresas privadas e instituciones culturales a precios muy variados y con cupos limitados.

En el negocio de los campamentos la zona centro de la República Mexicana cuenta con 9 empresas familiares que ofrecen este servicio. Destaca el Campamento Santa Úrsula, posicionado como un campamento innovador para personas con nivel económico alto. Los 8 restantes ofrecen un servicio similar a Santo Domingo con precios también muy parecidos (Véanse algunos ejemplos en el Anexo 5). La mercadotecnia utilizada es muy escasa, apoyándose fuertemente en promociones de descuento por pronto pago y becas. Básicamente operan de manera independiente sin apoyos externos.

En general estos campamentos nacen como un pasatiempo y de empresas familiares por contar con la infraestructura básica, como lo es un rancho, para iniciar operaciones.

Plaza y Precios

Los campistas, como ya se mencionó, vienen de diversos puntos del país. Santo Domingo sigue una estrategia de precios bajos, marcada por los principales competidores. Se anima al cliente a realizar un pronto pago con precios que varían dependiendo del mes en que se

liquide o bien apoyando a las personas que decidan ir, haciendo abonos a su reservación. El precio para el campamento de verano 2006 es de \$6,500.00.

Situación Financiera de la empresa

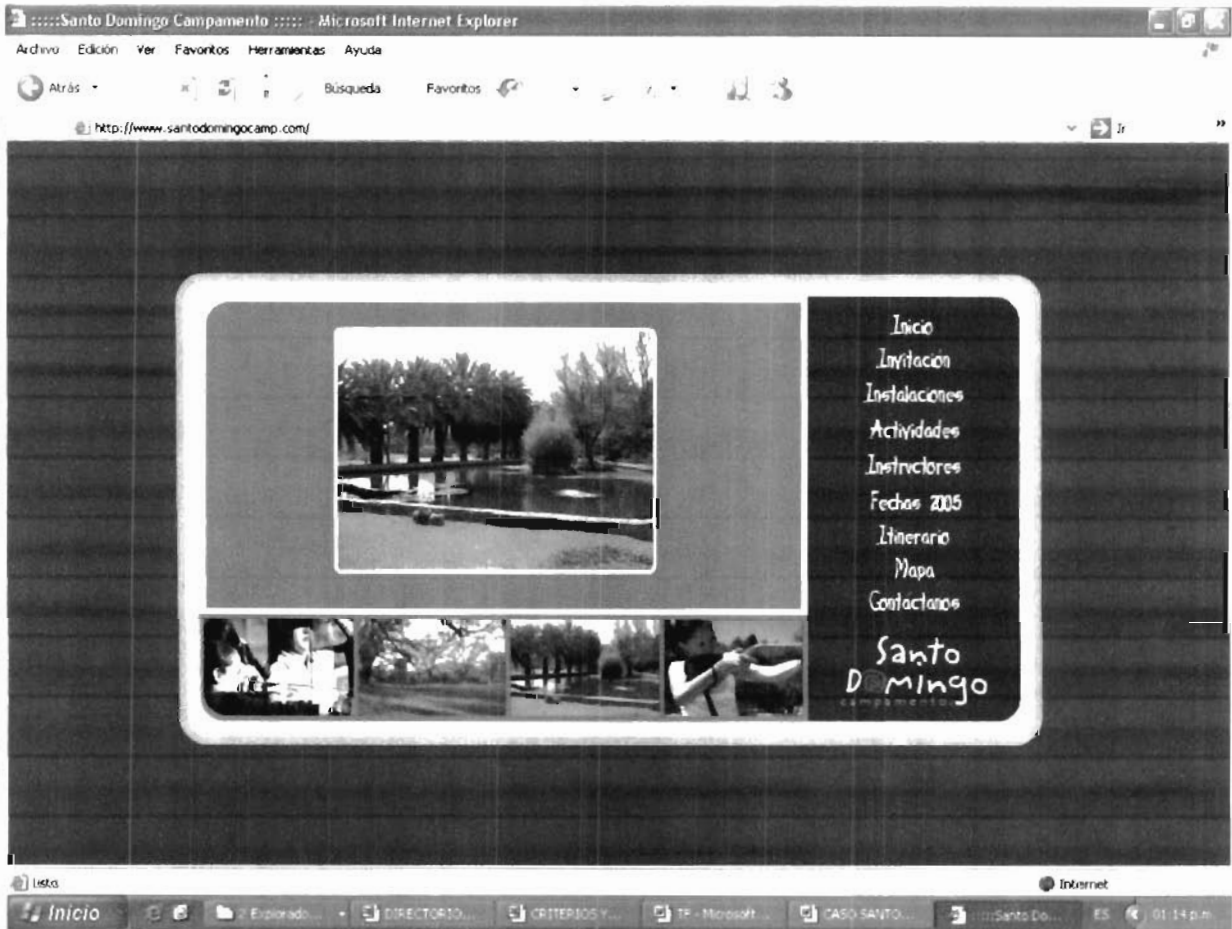
No se cuenta con estados financieros formales. En base a los registros llevados en la hoja de cálculo se reconstruyó el Estado de Resultados presentado en el Anexo 6. El campamento recibió un préstamo de la familia De la Torre por \$280,000.00 que hasta la fecha no ha sido pagado.

El futuro de Santo Domingo

Los hermanos De la Torre desean consolidar el campamento y hacerlo crecer. En ocasiones no están los tres de acuerdo con algunas estrategias a seguir y quisieran institucionalizar la operación de Santo Domingo. A Olga le gustaría seguir creciendo a través de los campamentos para niños de 7 a 14 años, en cambio Cecilia preferiría diversificarse organizando eventos para adultos y fiestas, Ricardo piensa seguir con las actividades de campamento dando otros usos al terreno. El campamento no cuenta con recursos para mejorar su infraestructura, sin embargo ellos son optimistas en que Santo Domingo se consolidará como líder en el mercado del centro del país.

Anexo 1

SANTO DOMINGO CAMPAMENTO



Fuente: Página Web: www.santodomingocamp.com.

Anexo 2

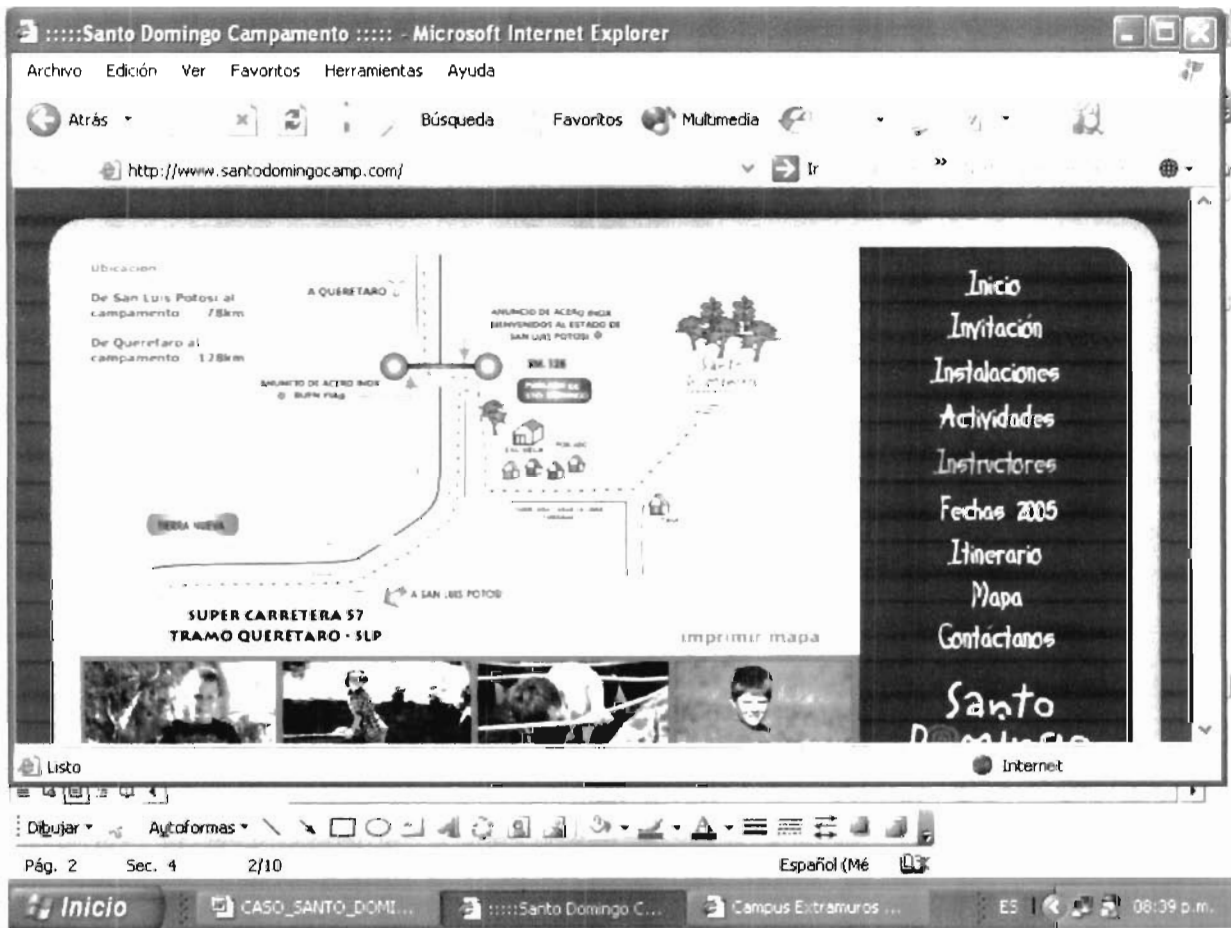
ORGANIZACIÓN ACTUAL

PUESTO	ENCARGADO	FORMACIÓN PROFESIONAL	ACTIVIDADES
DUEÑA	Sra. Emma Labastida	Ganadera	Administración
DIRECCIÓN DE CAMPAMENTO	Cecilia De La Torre	Diseñador Gráfico	Planeación y procedimiento de actividades del Campamento, Publicidad y Promoción.
ADMINISTRACIÓN	Olga De La Torre	Educadora (preescolar)	Compras, administración y promoción.
MANTENIMIENTO Y COMEDOR	Ricardo De La Torre	Taxidermista	Mantenimiento de rancho, servicio de alimentos y promoción.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Anexo 3

UBICACIÓN



Anexo 4

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

TE GUSTO EL CAMPAMENTO?

SI	108
SI MUCHISIMO	26
	134

QUE FUE LO QUE MAS TE GUSTO?

TODO	26
COMANDOS Y GO CARS	43
ESCALA Y RAPPEL	8
INSTALACIONES EQUIPO	0
ACTIVIDADES	48
TESORO Y NOCHE FANTA	5
COMIDA	11
	141

QUE FUE LO QUE MENOS TE GUSTO?

NADA	31
FALTA DE TIEMPO	21
FUT. BEIS. BASKET	7
CICLISMO	4
CANOTAJE. COMANDOS Y	34
QUE SE TERMINE EL AGU	2
LOS BAÑOS HUELEN MAL	13
ALBERCA Y LAGO	5
FALTA DE GASOLINA EN C	6
MALOS INSTRUCTORES	11
NO CAMINAR EN LA NOCH	10
	144

QUE ACTIVIDAD TE GUSTO MAS?

TODO	14
GO KARTS Y COMANDOS	57
ESCALA Y RAPPEL	9
CABALLOS	12
FUT. BASKET Y BEIS	10
TEATRO	3
	105

QUE ACTIVIDAD TE GUSTO MENOS?

TODAS ME GUSTARON	25
FUT. BASKET Y VOLI	39
TEATRO Y BANDERAS	2
CANOTAJE	15
ARCO Y RIFLE	10
GRANJA Y CAMPISMO	7
COMANDOS	4
	102

TE GUSTO LA COMIDA?

SI	82
SI MUCHISIMO	19
MAS O MENOS	4

QUE MAS TE GUSTARIA DE COMER?

PIZZA. HAMBURGUESAS Y	70
DE TODO	4
NO CONTESTO	7
ESPAGUETTI	4
ENFRIJOLADAS	3
ENCHILADAS Y QUESADIL	6
CHILAQUILES	4
CARNE Y REFRESCO	9

QUE OPINAS DE NUESTROS INSTRUCTORES?

Anexo 5 COMPETENCIA

	Santa Ursula	Ojo Ciego	5a. Cam	Berrendos
TIPO DE EMPRESA	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
TIEMPO EN EL MDO.	25 años	18 años	3 años	11 años
DUEÑO	Rodolfo Mártinez	Curro Rivera	Sandra Valle	Ulises Pérez, Juan Carlos Villanueva y Javier Fdz.
RELACIÓN QUE TIENE SANTO DOMINGO CON CADA COMPETIDOR	Olga (Administradora de Sto. Domingo) trabajo como directora	Amistad	Amistad	Exsocios
MERCADO	Niños y adolescentes de clase social alta.	Niños y familias de clase media.	Niños y adolescentes, clase media.	Niños de 7 a 14 años clase social media en Qro. México, León
CAPACIDAD	250 niños	120 niños	120 niños	120 niños
FORTALEZAS	*Capacidad económica. *Instalaciones y equipo.	Instructores.	Organización administrativa.	Experiencia y amplia cartera de clientes.
DEBILIDAD	La demanda sobrepasa la capacidad de las instalaciones	Limitada capacidad de las instalaciones y es un lugar arido.	Solo hace dos campamentos por año.	Falta de organización.
OBJETIVOS	Procurar la diversión y el aprendizaje.	Diversión para los niños.	Diversión para sus clientes, modo de vida familiar	Diversión.
ESTRATEGIAS	Publicidad e innovación en actividades.	Precios bajos y dinámicas.	Publicidad.	Precios bajos y publicidad.
COSTOS:				
VERANO	\$ 23,400	\$ 7,500	\$ 7,200	\$ 7,000

Fuente: Elaborada con la participación e información proporcionada por los dueños de la empresa.

Anexo 6
ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS

(En moneda Nacional)

	2005
Ventas	640.401,00
Camapamentos de verano	128.578,00
Graduaciones	320.970,00
Eventos Sociales	190.853,00
Eventos empresariales	
Costo de ventas	160.946,88
Playeras	40.392,00
Actividades	2.198,80
Alimentos	118.356,08
UTILIDADES BRUTAS	479.454,12
GASTOS DE OPERACIÓN:	387.053,86
Mantenimiento	25.000,00
Sueldos	207.941,66
Teléfono	17.313,00
Publicidad	24.595,00
Servicios Publicos	29.597,00
Seguros Clientes	19.252,81
Servicios Profesionales	
Transporte	44.800,00
Miscelaneos	18.554,39
GASTOS DE ADMÓN.	32.900,00
Sueldos	23.400,00
Papeleria	1.500,00
Combustible	8.000,00
INGRESO NETO	59.500,26

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Anexo 2.

Progresión en los niveles de educación y formación profesional detentados por los trabajadores del turismo

Directivos	Supervisores y p. semic.	Personal no cualificado
<u>Asp. académico</u>	<u>Asp. académico</u>	<u>Asp. académico</u>
Campo de visión + + +	Campo de visión + +	Campo de visión +
Grado acad. + + +	Grado acad. + +	Grado acad. +
Capacidad conceptual+ + +	Capacidad concept. + +	Capacidad concept +
Diacronía ocup. + + +	Diacronía ocup. + +	Diacronía ocup. +
Saber el por qué + + +	Saber por qué + +	Saber por qué +
<u>Asp. laboral</u>	<u>Asp. laboral</u>	<u>Asp. laboral</u>
Estación trabajo +	Estación trabajo + +	Estación trabajo + + +
Formación prof. +	Formación prof. + +	Formación prof. + + +
Habilidad manual +	Habilidad manual + +	Habilidad manual + + +
Trabajo manual +	Trabajo manual + +	Trabajo manual + + +
Sincronía ocup. +	Sincronía ocup. + +	Sincronía ocup. + + +
Como se hace +	Como se hace + +	Como se hace + + +
<u>Asp. humanos</u>	<u>Asp. humanos</u>	<u>Asp. humanos</u>
Profesionalidad + + +	Profesionalidad + + +	Profesionalidad +
Hospitalidad + +	Hospitalidad + + +	Hospitalidad + + +
Cosmopolitismo + + +	Cosmopolitismo + +	Cosmopolitismo + + +

Fuente: Secretaría de Turismo (www.sectur.gob.mx)

(+) poco o nada

(+ +) bastante

(+ + +) mucho o muchísimo

Anexo 3.

Control Administrativo

CONTROL DE INGRESOS

EVENTOS DE ENERO A NOVIEMBRE 2005

MES		NO. DE EVENTOS	NO. DE PERSONAS	INGRESOS POR EVENTO	INGRESO TOTAL
ENERO	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	1	41	11,800.00	11,800.00
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
FEBRERO	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	0			
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
MARZO	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	2	32.35	16,985.00	39,970.00
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
ABRIL	CAMPAMENTOS	2	27.39	16,640.00	33,280.00
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	1		12,522.00	12,522.00
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
MAYO	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	4	51,20,59,105	28,377.50	113,510.00
	EVENTOS SOCIALES	0			
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
JUNIO	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	4	72,17,64,62	51,865.00	207,460.00
	EVENTOS SOCIALES	1		6,460.00	6,460.00
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
JULIO	CAMPAMENTOS	3	58,116,874	31,766.00	636,320.00
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	0			
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
AGOSTO	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	0			
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
SEPTIEMBRE	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	2	82.76	19,150.00	38,300.00
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
OCTUBRE	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	0			
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			
NOVIEMBRE	CAMPAMENTOS	0			
	GRADUACIONES	0			
	EVENTOS SOCIALES	3		27,267.00	81,801.00
	EVENTOS EMPRESARIALES	0			

CONTROL DE EGRESOS

MES		CAMPAMENTOS	GRADUACIONES	EVENTOS SOCIALES	EVENTOS EMPRESARIALES
ENERO	SUELDOS			550+2450	
	PLAYERAS				
	ACTIVIDADES			400	
	SUPER			6100	
	TIENDITA				
	SEGURO MEDICO				
MARZO	SUELDOS			2790	
	PLAYERAS				
	ACTIVIDADES				
	SUPER			9222.35	
	TIENDITA				
	SEGURO MEDICO				
ABRIL	SUELDOS	4.300,00		5290	
	PLAYERAS	1.580,00		1599	
	ACTIVIDADES	958.8			
	SUPER	3.681,92		4.178.50	
	TIENDITA	1.269,50			
	SEGURO MEDICO	1.446,29		1.291.58	
TRANSPORTE	2.900,00		2.900,00		
MAYO	SUELDOS		7.480,00		
	PLAYERAS		4.875,00		
	ACTIVIDADES		840		
	SUPER		8.057,15		
	TIENDITA		900		
	SEGURO MEDICO		1.909,61		
TRANSPORTE		1.900,00			
JUNIO	SUELDOS		24.745,00	710+2450	
	PLAYERAS		5.938,00		
	SUPER		7.540,10	1.748,00	
	TIENDITA		4.215,55		
	SEGURO MEDICO		1.099,40		
	TRANSPORTE		6.400,00		
JULIO	SUELDOS	147.771,66			
	PLAYERAS	26.420,00			
	SUPER	46.781,66			
	TIENDITA	10.663,83			
	SEGURO MEDICO	13.505,93			
	TRANSPORTE	14.300,00			
SEPTIEMBRE	SUELDOS	4.415,00			
	PLAYERAS				
	SUPER	5.628,00			
	TIENDITA				
	SEGURO MEDICO				
	TRANSPORTE				
NOVIEMBRE	SUELDOS		9.890,00		
	PLAYERAS				
	SUPER		12.200,14		
	TIENDITA		1.505,51		
	SEGURO MEDICO				
	TRANSPORTE				

Fuente: Registros Administrativos proporcionados por la empresa.

Anexo 4 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

TE GUSTO EL CAMPAMENTO?

SI	108
SIMUCHISIMO	26
	134

QUE FUE LO QUE MAS TE GUSTO?

TODOS	26
COMANDOS Y GO KARTS	43
ESCALA Y RAPPEL	8
INSTALACIONES EQUIPO	0
ACTIVIDADES	48
TESORO Y NOCHE FANTASMA	5
COMIDA	11
	141

QUE FUE LO QUE MENOS TE GUSTO?

NADA	31
FALTA DE TIEMPO	21
FUT. BEIS. BASKET	7
CICLISMO	4
CANOTAJE. COMANDOS Y GO KARTS	34
QUE SE TERMINE EL AGUA	2
LOS BAÑOS HUELEN MAL	13
ALBERCA Y LAGO	5
FALTA DE GASOLINA EN EL CAMINO	6
MALOS INSTRUCTORES	11
NO CAMINAR EN LA NOCHE	10
	144

QUE ACTIVIDAD TE GUSTO MAS?

TODOS	14
GO KARTS Y COMANDOS	57
ESCALA Y RAPPEL	9
CABALLLOS	12
FUT. BASKET Y BEIS	10
TEATRO	3
	105

QUE ACTIVIDAD TE GUSTO MENOS?

TODAS ME GUSTARON	25
FUT. BASKET Y VOLI	39
TEATRO Y BANDERAS	2
CANOTAJE	15
ARCO Y RIFLE	10
GRANJA Y CAMPISMO	7
COMANDOS	4
	182

TE GUSTO LA COMIDA?

SI	82
SIMUCHISIMO	19
MAS O MENOS	4

QUE MAS TE GUSTARIA DE COMER?

PIZZA. HAMBURGUESAS Y SANDWICHES	70
DE TODO	4
NO CONTESTO	7
ESPAGUETTI	4
ENFRIJOLADAS	3
ENCHILADAS Y QUESADILLAS	6
CHILAQUILES	4
CARNE Y REFRESCO	9

QUE OPINAS DE NUESTROS INSTRUCTORES?

Fuente: Registros Administrativos proporcionados por la empresa.

Anexo 5.

Análisis de la competencia

	Santa Ursula	Ojo Ciego	5a. Cam	Berrendos
TIPO DE EMPRESA	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
TIEMPO EN EL MDO.	25 años	18 años	3 años	11 años
DUEÑO	Rodolfo Martínez	Curro Rivera	Sandra Valle	Ulises Pérez, Juan Carlos Villanueva y Javier Fdz.
RELACIÓN QUE TIENE SANTO DOMINGO CON CADA COMPETIDOR	Olga (Administradora de Sto. Domingo) trabajo como directora	Amistad	Amistad	Exsocios
MERCADO	Niños y adolescentes de clase social alta.	Niños y familias de clase media.	Niños y adolescentes, clase media.	Niños de 7 a 14 años clase social media en Qro. México, León
CAPACIDAD	250 niños	120 niños	120 niños	120 niños
FORTALEZAS	*Capacidad económica. *Instalaciones y equipo.	Instructores.	Organización administrativa.	Experiencia y amplia cartera de clientes.
DEBILIDAD	La demanda sobrepasa la capacidad de las instalaciones	Limitada capacidad de las instalaciones y es un lugar arido.	Solo hace dos campamentos por año.	Falta de organización.
OBJETIVOS	Procurar la diversión y el aprendizaje.	Diversión para los niños.	Diversión para sus clientes, modo de vida familiar	Diversión.
ESTRATEGIAS	Publicidad e innovación en actividades.	Precios bajos y dinámicas.	Publicidad.	Precios bajos y publicidad.
COSTOS:				
VERANO	\$ 23,400	\$ 7,500	\$ 7,200	\$ 7,000

Fuente: Elaborada con la participación e información proporcionada por los dueños de la empresa.

Anexo 6.

Estados Financieros

ESTADO DE RESULTADOS

(En moneda Nacional)

	2005
Ventas	640.401,00
Camapamentos de verano	128.578,00
Graduaciones	320.970,00
Eventos Sociales	190.853,00
Eventos empresariales	
Costo de ventas	160.946,88
Playeras	40.392,00
Actividades	2.198,80
Alimentos	118.356,08
UTILIDADES BRUTAS	479.454,12
GASTOS DE OPERACIÓN:	387.053,86
Mantenimiento	25.000,00
Sueldos	207.941,66
Teléfono	17.313,00
Publicidad	24.595,00
Servicios Publicos	29.597,00
Seguros Clientes	19.252,81
Servicios Profesionales	
Transporte	44.800,00
Miscelaneos	18.554,39
GASTOS DE ADMÓN.	32.900,00
Sueldos	23.400,00
Papeleria	1.500,00
Combustible	8.000,00
INGRESO NETO	59.500,26

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

BALANCE GENERAL
AL 22 DE NOVIEMBRE DE 2005

Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Efectivo	600,00	Acreedores Diversos	280 000,00
Bancos	3.630,45	Impuestos (Predial)	0,00
Clientes	26.000,00		
Deudores Diversos	100.000,00		
Total activo circulante	130.230,45	Total Pasivo Circulante	280 000,00
 Activo Fijo			
Terreno	0,00		
Edificio	0,00		
Equipo de oficina	3.000,00		
Equipo de computo	0,00		
Mobiliario y equipo	0,00		
Total Activo Fijo	3.000,00		
 Total Activo	 133.230,45	 Total Pasivo	 280.000,00

Nota: En los activos no se incluye el valor del rancho y de la casa (datos no proporcionados por la empresa).

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Anexo 7

Encuesta para diagnóstico administrativo

¿Sabe Usted el nivel real de ganancias o pérdidas que tuvo su negocio el mes pasado?

Siempre

En ocasiones

No, voy al día *

¿Separa Usted los ingresos y gastos familiares del negocio?

Siempre

En ocasiones *

No, del negocio sale todo

¿Lleva un mantenimiento preventivo a sus equipos y máquinas?

Si, tengo un programa contratado

Solo cuando algo se descompone *

No

¿Conoce el nivel real de inventarios en mobiliario al día último del mes pasado?

Si, se lo que tengo

En ocasiones contamos para resurtir

No, me doy cuenta cuando se acaban las cosas *

¿Identifica cuál es su nivel de ventas mínimo para salir tablas (punto de equilibrio)?

Si

Alguna vez lo he calculado

No *

¿Pregunta con frecuencia a sus clientes lo que piensan de sus productos?

Si, me interesa conocer su opinión *

Solo cuando se da la ocasión

No, mis productos son los adecuados

Cuando acepta a un trabajador en su empresa, ¿lo capacita antes de iniciar su trabajo para lo que fue contratado?

Si, tratamos de hacerlo *

En ocasiones, cuando el ritmo de trabajo lo permite

No, empezamos a trabajar de inmediato

¿Se preocupa por motivar a su gente en función de sus necesidades particulares?

Si, trato de apoyarlos *

A veces

No, se les paga por hacer su trabajo

¿Lo que tiene invertido en su negocio le rinde por lo menos lo mismo que si lo tuviera invertido en un Banco?

Definitivamente, sí es más

Es lo mismo, pero manejo mis recursos

Creo que gano menos (o no lo sé) *

¿Cuándo Usted se ausenta de su negocio, todo sigue marchando igual?

Sí, puedo confiar en mi gente *

Hay algunos problemas más, pero funciona

No, todo pasa cuando me voy

¿Cuándo Usted encarga alguna actividad a su empleado, se asegura que lo está haciendo bien?

Sí, cuando pido algo verifico que se haga, y bien

En ocasiones no lo hago *

Normalmente no lo hago

¿Cuenta con un reglamento de trabajo para establecer lo permitido y prohibido en la empresa?

Sí, tenemos uno

No, pero todos saben las reglas

No, se aclara cuando algo sucede *

¿Es Usted de las personas que ve pasar el dinero y no sabe dónde se queda?

No, sé exactamente en donde está

Intento saberlo pero en ocasiones pierdo el control *

Sí, definitivamente

¿Se asesora constantemente con sus trabajadores o socios para conocer otro punto de vista que le ayude a tomar mejores decisiones?

Sí, estoy abierto a opiniones y consejos *

He llegado a escuchar algún buen consejo

Solo yo conozco mi negocio

¿Es Usted de los que imita todo lo que hace la competencia?

No, mi propuesta es diferente

A veces, cuando ellos hacen algo bueno *

Sí, pero no siempre me funcionan bien

¿Puede encontrar un documento en su escritorio o área de trabajo en menos de 30 segundos?

Sí, tengo todo ordenado

Normalmente, pero no siempre lo logro *

No, incluso se han perdido documentos importantes

¿Se le pierden con frecuencia las llaves de su negocio, o de su casa?

Sí, me ha pasado

Alguna vez me ha pasado *

No, nunca me ha pasado

¿Cuenta con ahorros o seguros para imprevistos?

Sí lo tengo

Alguna vez lo tuve

Lo he pensado, pero no lo he hecho *

Si algo le funcionó en el pasado, ¿lo repite en el presente?

Si, mientras siga funcionando *

Alguna vez lo he hecho

No, nunca lo hemos analizado

¿Sabe el nombre completo de sus empleados, sus gustos, sus talentos y sus conocimientos?

Si, me intereso mucho en mi personal

Solo de los más cercanos

No, la relación es solo laboral *

Fuente: www.contactopyme.com

Anexo 8

ENCUESTA PARA EVALUAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (MEDIO AMBIENTE) DE LA EMPRESA

Procesos Productivos

Reconocimiento de los efectos ambientales de productos y procesos productivos

¿Se consideran los impactos ambientales para elegir las dinámicas de actividades?

Los impactos ambientales se toman en cuenta solo si hay presión, externa.

La selección del proceso es independiente de los impactos ambientales

Se trata de seleccionar procesos no contaminantes.

El diseño del proceso se desarrolla en base a normas ambientales

¿Los procesos de la organización afectan o pueden afectar el ambiente?

Todos los procesos tienen algo de riesgo

Tomamos la información disponible sobre empresas del sector o similares.

Para la autoridad todos los procesos implican alto riesgo ambiental

Se cuenta con investigación formal y documentada sobre los riesgos específicos

¿Cómo maneja la competencia los asuntos ambientales?

Se ha consultado a la competencia para conocer su enfoque

Se sabe de la forma en que algunas empresas han salvado el problema

Se desconoce

Se tiene una investigación

¿Cómo se definen las ampliaciones y modificaciones a los inmuebles y espacios?

Se planea buscando la optimización de espacios y el manejo/traslado eficiente de materiales y productos

Se construye cuando se requiere

Se cuenta con un programa de expansión

Se aprovecha para corregir defectos actuales

Diseño de productos Análisis de los posibles impactos ambientales derivados de la circulación o aplicación de los productos de la empresa

¿Se consideran impactos ambientales en el diseño de dinámicas?

Se trata de manejar una imagen limpia

Se diseña para que no afecte al medio ambiente

Se consideran cuando es posible

No se toman en cuenta

¿Cómo se decide el empaque de los productos utilizados para dar el servicio?

Se buscan materiales reciclados y reciclables.

Se diseña tomando en cuenta su recolección y manejo posterior

Se busca lo más económico

Se busca que conserve adecuadamente al producto

¿Considera el concepto de análisis del ciclo de vida de los productos?

Es bueno en teoría

No se conoce

Como preparación al futuro se está documentando

Empezamos a estudiar nuestros productos con este concepto

Productos verdes Visión anticipada de oportunidades de negocios a través del desarrollo e introducción de productos en plena armonía con el medio ambiente

¿Conoce el término de producto verde?

Es bueno en teoría

Empezamos a investigar las experiencias

No se conoce

Ha escuchado algo pero desconoce los detalles

¿Considera que el concepto de producto verde afectaría económicamente a su empresa?

Sí

Pensamos investigar

No

Estamos desarrollando una estrategia para adelantarnos al futuro

¿Qué opinión tiene sobre el futuro del concepto de productos verdes?

No se sabe

No es aplicable a México

Se debe estudiar la forma de hacerlo eficiente

Será una realidad en un mundo en competencia

Reglamentación Ambiental

Conocimiento y observancia de las Leyes y Reglamentos vigentes en materia ambiental

¿Cómo se informa sobre la reglamentación ambiental?

Se busca la información en el gremio y directamente con la autoridad

En la estructura de la empresa se cuenta con un área dedicada a asuntos ambientales

Se tiene documentada toda la reglamentación que incide en la empresa

Se conoce al recibir los requerimientos de la autoridad ambiental

¿Participa en comités consultivos para influir en la elaboración de normas ambientales?

Se desconoce su existencia

Se ha participado en cuestiones específicas reaccionando a problemas del gremio.

La actual reglamentación contiene algunas propuestas generadas en la empresa

Se participa

Cumplimiento de las Normas Prácticas establecidas para la medición del impacto y el cumplimiento de las obligaciones ambientales.

¿Cómo se verifica el cumplimiento de las obligaciones ambientales?

Se cumple con las obligaciones documentales y con la normatividad en cuanto a análisis de desechos

No se cumple con la normatividad por desconocimiento, se aplica sentido común

No se verifica solo se cumple con las obligaciones reglamentadas

Es una empresa que rebasa los requerimientos de las normas ambientales

¿Cómo se lleva a cabo el monitoreo de descargas, emisiones y desechos sólidos?

Se tiene un programa de análisis de residuos, descargas y emisiones

Se lleva un registro permanente integrado a un sistema de información

No se realiza

Se realizan cuando se presentan las obligaciones reglamentadas

¿Cómo se integran los asuntos ambientales con las políticas de salud y seguridad social de los trabajadores?

Por su experiencia, los trabajadores saben cómo conducirse en el área de producción

No se relacionan

En zonas de riesgo por sustancias tóxicas se proporciona equipo de protección a los trabajadores

La salud y seguridad de los trabajadores son una prioridad en las políticas de la empresa

¿Cómo se reporta la situación de la empresa en materia ambiental?

Se reporta periódicamente de acuerdo a las obligaciones

Se reporta solo si se requiere y se gestiona ante la autoridad para reducir las obligaciones

Se formulan reportes mensuales y se integra un reporte anual que se utiliza para análisis y planeación.

No se reporta

Responsabilidad ambiental Interés y reconocimiento por parte de la empresa de su compromiso ambiental

¿Qué importancia tienen los asuntos ambientales en la política de la empresa?

No son prioritarios

Forman parte de los lineamientos básicos para la planeación estratégica

Se toman en cuenta solo si se requiere

Han sido de utilidad para el buen desempeño de la empresa

¿Cómo se establece la política ambiental de la empresa?

Es una indicación de la dirección.

No existe

Es un compromiso de la dirección que baja a todos los niveles de la empresa y con otras organizaciones.

Es un trabajo de grupo en donde se definen el manejo de los asuntos ambientales

¿Cómo está estructurada el área ambiental en su empresa?

Es una persona cuyo trabajo es relacionarse con las autoridades ambientales y completar obligaciones

Es un departamento con interacción limitada con otras áreas de la empresa

No existe

Es un área que interactúa con toda la empresa

¿Cuál es la asignación de recursos económicos para el manejo de los aspectos ambientales?

Es consistente pero limitada en su alcance.

Insignificantes

Los que se requieran a partir de una clara definición de necesidades y requerimientos

Se asignan si ocurre algún problema

Participación del personal en materia ambiental Asimilación del compromiso ambiental como parte de la responsabilidad de la empresa y de todos sus miembros.

¿Cómo se promueve la participación de los trabajadores en el mejoramiento ambiental de la empresa?

Se asignan funciones y obligaciones

Se les dan algunas recomendaciones verbales

Se les capacita

Se integran comités en los que participan todas las áreas de la empresa

¿Cómo se capacita a los empleados?

Se tiene un programa de actualización

Se les instruye en la práctica

Se imparten cursos formales en la empresa

Se envía a los técnicos a cursos y conferencias

¿Cómo se relaciona el área ambiental con las demás áreas de la empresa?

Se coordina con el área de proceso para realizar los monitoreos

Participa con el área de proceso para buscar soluciones en planta de los problemas ambientales

Su trabajo está integrado al manejo de la empresa para buscar el mejoramiento continuo

Su trabajo es generalmente aislado.

¿Cómo se motiva la participación del personal?

Se circula información sobre asuntos ambientales

Se establecen incentivos por buenas prácticas internas

Se desarrolla un compromiso ético personal

Se destaca la relación medio ambiente-salud integral

Anexo 9

Matriz FODA

FORTALEZAS- F		DEBILIDADES- D
1.Ubicación geográfica	1.Falta de liquidez económica	
2.Contar con una imagen de prestigio familiar	2 Falta de preparación profesional	
3.Riqueza ecológica del lugar	3.Desorganización	
4.Calidad alimenticia	4.Falta de infraestructura	
5.Seguridad del lugar	5 No se cuenta con un equipo base de instructores	
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS- FO	ESTRATEGIAS- DO
1.Plazas no atendidas por la competencia	Organización y Planeación estratégica (F1,2,3,4,5-O1)	Implementación y procesamiento de encuestas de satisfacción (D1.O4)
2.Existencia de eventos promocionales	Posicionamiento de la imagen de la empresa(F2,O2)	Alianzas estrategicas con proveedores (D1.O4)
3.Existencia de la Asociación Mexicana de Campamentos	Afiliación para una mayor promoción (F1,3 - O3)	Afiliación para una mayor promoción (D2 - O3)
4.Aumneto de la demanda	Organización y Planeación estratégica (F1,2,3,4,5-O4)	Convenios de publicidad generica con otros campamentos (D1.O3)
AMENAZAS- A	ESTRATEGIAS- FA	ESTRATEGIAS- DA
1.Competencia	Posicionamiento de la imagen de la empresa(F2,A12)	Realizar innovaciones a los programas de actividades(D4,A1)
2.Legislación ambiental	Estimular la publicidad de boca en boca a través de promociones (F2,A2)	
3.Mano de obra no calificada		
4.La dependencia de servicios externos		

Fuente: Elaboración propia con la participación e información proporcionada por los dueños de la empresa.

Anexo 10

Recomendaciones para formulación de ficha de inscripción y reglamento.

- El campista y padres de familia están de acuerdo en cumplir el reglamento del campamento para garantizar la salud, seguridad y bienestar de todos los participantes.
- Los padres son consientes de que durante la estancia del campista se pueden presentar enfermedades y/o accidentes inherentes a la vida diaria del campo y las actividades propias del campamento. Por lo tanto los padres no responsabilizan al Campamento o sus empleados.
- Para seguridad de los campistas y tranquilidad de los padres contamos con seguro contra accidentes, para que este tenga efecto deberá enviarse la solicitud de inscripción con los datos completos del campista.
- El costo del transporte y el dinero para gastar en la tiendita del Campamento, NO esta considerado en el costo.
- No molestar, amenazar o discriminar a cualquier persona del campamento.
- No se permitirá ningún tipo de violencia física o verbal.
- No se permitirá el consumo de alcohol o cualquier bebida ilegal.
- Los campistas adquieren el compromiso de cuidar y respetar las instalaciones, el equipo y el material del campamento, así como proteger y cuidar las plantas y animales del entorno.
- Es nuestro deseo que campistas e instructores sean serviciales, atentos y respetuosos con todos.
- Los campistas se comprometen a cooperar con la limpieza utilizando los botes de basura.
- No rayar ni pintar las literas, las paredes o cualquier otro lugar del campamento.
- No esta permitido el acceso a cualquier otra habitación que no sea la del campista.
- Evitar conversaciones impropias o indecentes que puedan ser ofensivas o irrespetuosas para los participantes, así como el uso de groserías y malas palabras.
- NOTA: Cualquier conducta no prevista en este reglamento será considerada por el Director del Campamento.

Anexo 11

Encuesta de satisfacción (propuesta).

SANTO DOMINGO CAMPAMENTO SLOGAN

Nombre: _____ Cabaña: _____

1.- El campamento te gusto:
NADA _____ POCO _____ MUCHO _____

2.- Sin considerar las actividades:

- Qué fue lo que más te gusto?

3.- Sin considerar las actividades:

- Qué fue lo que menos te gusto?

ACTIVIDADES

4.- Qué actividad te gusto más?

¿POR QUE? _____

5.- Qué actividad te gusto menos?

¿POR QUE? _____

6.- La comida fue:

Buena _____ Regular _____ Mala _____

7.- Que fue lo que más te gusto de la comida? _____

8.- Que fue lo que menos te gusto de la comida? _____

9.- Que más te gustaría comer? _____

10.- ¿Qué otros campamentos has visitado? _____

11.- ¿Qué es lo que más te gusta de ellos? _____

12.- ¿Qué es lo que menos te gusta de ellos? _____

13.- Para ti quien es:

El mejor instructor? _____ ¿POR QUÉ? _____

La mejor instructora? _____ ¿POR QUÉ? _____

14.- ¿Qué aprendiste con las actividades? -

15.- Sugerencias:

Tus respuestas son importantes para nosotros, nos ayudan a mejorar

Gracias por visitarnos

Fam. De la Torre Labastida
Santo Domingo
Camp.

Anota nombre y teléfono de amigos y amigas que te gustaria que invitáramos al próximo campamento.

Nombre

teléfono

Anexo 12

Formato de Descripción de puestos.

Identificación

Nombre del Puesto:

Jefe Inmediato:

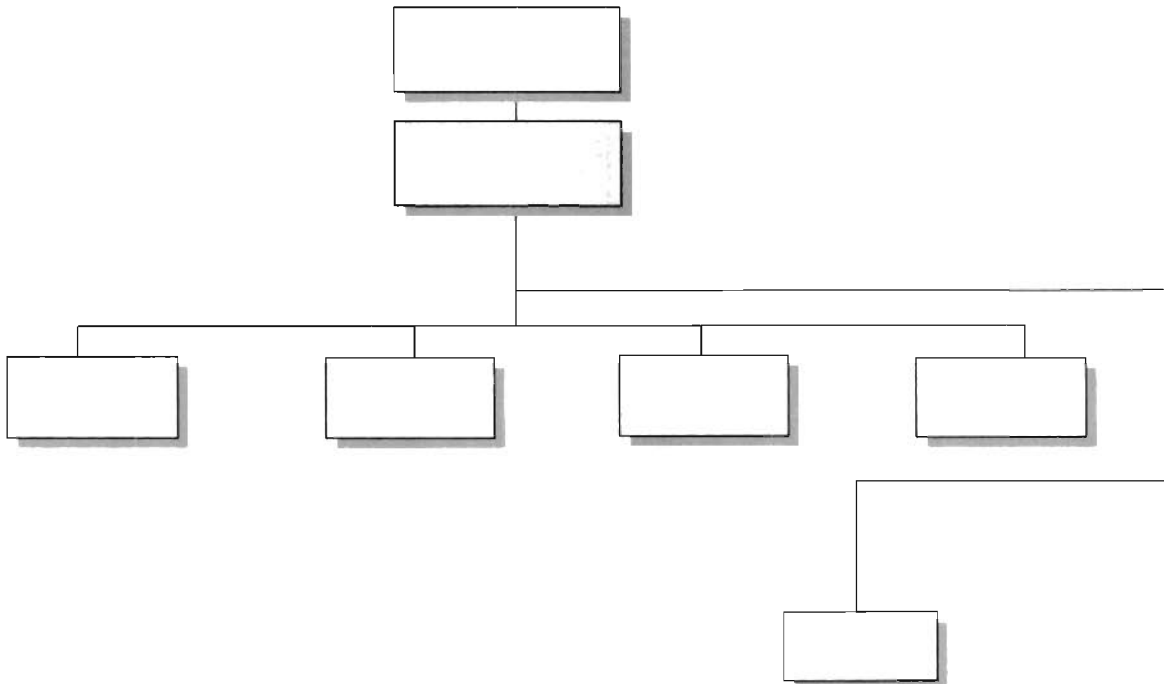
Subordinados Inmediatos:

**Suplencia en caso de
ausencia temporal:**

Lugar de residencia:

Descripción General

Ubicación en la Estructura Orgánica



Funciones

De Planeación.

De Operación.

De Organización.

Jurídicas y Normativas.

Con Consejo Directivo.

De Supervisión.

Generales.

Coordinación Interna	
CON	PARA

Coordinación Externa	
CON	PARA

Fuente: Elaboración propia.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. PARTICIPACIÓN DE MODERNIZA POR TAMAÑO DE EMPRESAS

FIGURA 2. PARTICIPACIÓN DE MODERNIZA POR GIRO

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. ORGANIZACIÓN ACTUAL.

CUADRO 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.

CUADRO 3. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS.

CUADRO 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.

CUADRO 5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.



EX-LIBRIS



SISTEMA DE
BIBLIOTECAS
U.A.S.L.P

No. DE REG.

AEAT 395