



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA ELABORACIÓN  
DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EUTROPIA  
TOURS**

**SUSTENTADO POR:**

**NORMA FARINA ISCOA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ENERO 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUÍS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSE LÉSTÉR LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADEMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ LÓPEZ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**“LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA ELABORACIÓN  
DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EUTROPIA  
TOURS”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**MIRIAM DESIREÉ GARCÍA FLORES**

**ASESOR TEMÁTICO**

**LUÍS ALBERTO ISCOA ZELAYA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JOSÉ EVELIO SERRANO**

**EVA KARINA MEJÍA**

**MANUEL GÓMEZ**



## FACULTAD DE POSTGRADO

# LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EUTROPIA TOURS

### AUTOR:

Norma Farina Iscoa

### RESUMEN

El Consejo de Turismo Centroamericano (CCT), es representado por el sector público y privado, que son los responsables de gestionar fondos a través de convenios suscritos con La Secretaria de Integración Turística Centroamericana (SITCA) y Sistema de Integración Económica Centroamericana (SIECA), con el propósito de desarrollar programas que mejoren la competitividad y calidad de la MIPYME( Micro, Pequeña y Mediana Empresa) turística de la región centroamericana, que tienen como objetivo principal de adoptarlo como parte de la Estrategia Nacional de Turismo y el plan de acción de cada país de la región. Eutropia Tours está asociada a la Cámara Nacional de Turismo de Honduras, representada ante la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR), teniendo la oportunidad de acceso a programas de fondos no reembolsables manejados por la SITCA. En este contexto, es necesario considerar los lineamientos estratégicos planteados para la elaboración del plan de negocios de Eutropia Tours para futuras inversiones prioritarias; desde luego se consideró la elaboración de un plan de capacitación anual e identificación de posibles patrocinadores dentro de los lineamientos prioritario para el desarrollo del plan de negocios reflejado en el proceso de producción a llevar a cabo para el fortalecimiento de la unidad (Promoción, inscripción, realización y aplicación encuesta satisfacción).

**Palabras Clave: Negocios, turismo, capacitación, estrategia, tour operadora.**



## GRADUATE SCHOOL

# BASIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS PLAN OF EUTROPIA TOURS COMPANY

### AUTHOR:

Norma Farina Iscoa

### ABSTRACT

The (Central American Tourism Council (CST), is represented by the public and private sectors, which are responsible for managing funds through agreements with Central American Tourism Integration Secretariat (SITCA) and Central American Integration System (SIECA), with in order to develop programs that improve the quality and competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises (MIPYME) tour of Central America, which are mainly aimed at adopting it as part of the National Tourism Strategy and action Plan of each country in the region. Eutropia Tours is associated with the National Chamber of Tourism of Honduras, represented before Federation of Tourism Chambers of Central America (FEDECATUR ), having the opportunity to access grant funding programs run by the SITCA. In this context, it is necessary to consider the strategic guidelines set for the development of the business plan for future investments Eutropia Tours priority, certainly considered the development of an annual training plan and identifying potential sponsors within the guidelines for priority business plan development reflected in the production process to be carried out to strengthen the unity (promotion, registration, construction and performance satisfaction survey).

**Keywords: Business, tourism, training, strategy, tour operator.**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 HIPÓTESIS O VARIABLES DEL ESTUDIO.....	8
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	11
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b> .....	22
3.1 ENFOQUE, MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	22
3.1.1 ENFOQUE.....	22
3.1.2 MÉTODO.....	22
3.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	24
3.4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	25
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.6 OBSERVACIÓN.....	27
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b> .....	28
4.1 RESUMEN DE DATOS DE ENTREVISTAS A PROPIETARIOS Y EMPLEADOS.....	28

<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	30
5.1 CONCLUSIONES.....	30
5.2 RECOMENDACIONES.....	31
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD</b> .....	32
6.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EUTROPIA TOURS .....	32
6.1.1 INTRODUCCIÓN.....	32
6.1.2 MISIÓN.....	34
6.1.3 VISIÓN.....	34
6.1.4 OBJETIVOS.....	34
6.1.5 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES.....	35
6.1.6 CLIENTE.....	35
6.1.7 PLAN DE MERCADO.....	36
6.1.7.1 Análisis FODA.....	36
6.1.8 MEZCLA DE MERCADO.....	39
6.1.8.1 Producto.....	39
6.1.8.2 Precio.....	39
6.1.8.3 Plaza.....	40
6.1.8.4 Promoción.....	40
6.1.8.5 Servicio de capacitación.....	41
6.1.9 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A IMPLEMENTAR.....	41
6.1.10 MERCADO META.....	42
6.1.11 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	43
6.1.12 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	44
6.1.13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	45
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS</b> .....	47
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	48

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Eutropia Tours, es una empresa especializada en turismo científico y educativo, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, en el departamento de Francisco Morazán, Honduras. Dicha empresa está catalogada como la primera en desarrollar esta actividad única. Contribuyendo en gran medida al desarrollo del turismo sostenible en el país.

El estudio contendrá los lineamientos estratégicos que servirán para la elaboración de un plan de negocios para la empresa Eutropia Tours, por medio de las acciones y servicios que ofrece dicha empresa como: Paquetes turísticos, consultorías, asistencias técnicas y capacitaciones; como parte integrante de esta propuesta.

Dentro de los posibles lineamientos estratégicos considerados para lograr la sostenibilidad financiera de Eutropia Tours mediante la elaboración de un plan de negocios, los pasos necesarios o la hoja de ruta son tres: (1) Análisis financiero y de brechas financieras para determinar la situación actual y las necesidades puntuales que tiene el sistema, (2) Definición de mecanismos de financiamientos para la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) y condiciones legales e institucionales que son necesarias aplicarlas y (3) Definición de una estrategia financiera utilizando principios de negocios y plan de negocios para llevar a cabo las iniciativas analizadas anteriormente.

La Cámara Nacional de Turismo (CANATURH), el Instituto Hondureño de Turismo de Honduras (IHT), Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR), como instituciones públicas y privadas deben de contribuir en la sostenibilidad de las acciones implementadas de la empresa con el fin de fortalecer la competitividad de las PYMES turísticas a través del mejoramiento de los servicios que presta dicha empresa. (Iscoa, 2010). Cada una de las instituciones maneja programas de fortalecimiento para la PYME turística siendo estas financiadas a través del Sistema de integración



Turística Centroamericana (SITCA) y la Secretaria de Integración Económica Centroamericana (SIECA), mediante Fondo España.

Los lineamientos estratégicos planteados servirán para la elaboración de un plan de negocios para Eutropia Tours, es una propuesta inicial, que puede evolucionar con la implementación de sus servicios y otras formas de manejo financiero. Esta se basa en la legislación de la ley de incentivos al turismo y la representación gremial de la empresa turística a través de CANATURH.

Es importante mencionar que este estudio contemplara solamente los lineamientos estratégicos para la elaboración del plan de negocios de la empresa Eutropia Tours y no la implementación del plan de negocios como tal.

En el Capítulo I del documento se presenta el planteamiento del problema de la investigación, sus objetivos, preguntas de investigación y justificación. El capítulo II detalla el marco teórico, conteniendo un marco conceptual, siglas y abreviaturas contenidas en la propuesta, así como los principales hallazgos resultados de la búsqueda de la información existente respecto a la investigación. La metodología utilizada, métodos y diseño de la investigación, se detalla en el Capítulo III de este estudio.

En el Capítulo IV, se detallan los resultados de la investigación, análisis de encuestas y entrevistas. En este capítulo, también se detalla los lineamientos básicos para la elaboración del plan de negocios de Eutropia Tours, conteniendo los factores prioritarios para la generación de ingresos económicos de dicha empresa.

El Capítulo V detalla las conclusiones y recomendación en respuesta a las preguntas de investigación planteadas y recomendaciones de importancia para la implementación de esta estrategia. El plan de acción o aplicabilidad se detalla en el Capítulo VI de este documento y finalmente la bibliografía consultada y los anexos adjuntos.

## 1.2 ANTECEDENTES

La empresa Eutropia Tours nació legalmente a principios del febrero del 2005, siendo declarada una empresa S.R.L. Desde esa época, la empresa ofrece los siguientes servicios:

**Tabla1. Servicios de Eutropia Tours**

VIAJES: Se elaboran paquetes específicos: Turismo científico, cine naturaleza y paquetes. Generales: Venta de paquetes destinos turísticos al interior del país y reservaciones.
Proyectos Desarrollados: <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración paquetes turísticos científicos ( 2006-actual).</li><li>• Elaboración de paquetes generales: (2008-actualidad).</li><li>• Giras Educativas (Temas específicos: Turísticas, calidad total empresarial entre otros- 2006-actualidad).</li></ul> Venta: Compra y venta/clientes
CAPACITACIONES: Desarrollo de capacitaciones en el área turística y producción audiovisual-cine naturaleza.
Proyectos Desarrollados: <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de Simposio: 1er simposio de turismo científico en Honduras ( 2007).</li><li>• Elaboración del 1er simposio de Ecoturismo (2006).</li><li>• Elaboración capacitaciones trimestral temas específicos( 2008).</li></ul>
CONSULTORÍAS: Desarrollo de propuestas técnicas y económicas en licitaciones turísticas y de producción audiovisual-Cine naturaleza
Proyectos Desarrollados: <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración diagnóstico turístico de Catacamas, Olancho(2009).</li><li>• Planificación turística ruta verde(2010).</li></ul>
ASISTENCIA TÉCNICA: Elaboración de planes mejoras de Imagen a MYPYMES
Proyectos Desarrollados: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de imagen 10 empresas turísticas a nivel nacional(2010).</li></ul>

La empresa no cuenta con un plan de negocios que le sirva como guía para futuras inversiones y fortalecimiento a los productos y servicios que ofrece actualmente.

## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente, Eutropia Tours ha sido afectada por no contar con un plan de negocios que le sirva como guía para futuras inversiones, por lo que se ha limitado a la participación de programas con fondos externos no reembolsables, teniendo la oportunidad de ser beneficiada con fondos semillas para el fortalecimiento y mejoramiento de sus productos y servicios turísticos actuales con el fin de brindarle a sus clientes una excelente calidad en los mismos.

A su vez la venta de sus productos y servicios cubren únicamente los costos de operación y seguimiento; por lo que no hay suficientes utilidades para la inversión de nuevos productos y participación en ferias y ruedas de negocios, entre otros, con el fin ofertar lo que posee actualmente, limitándose a ofrecer calidad y un buen servicio.

Por lo anterior, los lineamientos estratégicos propuestos sirven como guía para desarrollar un plan de negocios como estrategia de sostenibilidad financiera, basado en los servicios y productos que ofrece actualmente la empresa.

### 1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A falta de un plan de negocios para la generación de recursos financieros por la venta de servicios en la empresa, los clientes actuales y potenciales hacen uso de los mismos sin un plan formal. Esta problemática se presenta, en parte, porque no existen lineamientos estratégicos como base técnica que reglamente el desarrollo de actividades actuales y futuras de la tour operadora.

Es necesario contar con una herramienta metodológica que contemple la identificación de necesidades de inversión y determine cómo propiciar nuevos productos y servicios turísticos para la generación de recursos financieros, que aporten a la sostenibilidad de la empresa.

### 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con los lineamientos estratégicos identificados para la elaboración del plan de negocios de Eutropia Tours; permitirá darnos las acciones principales para lograr la sostenibilidad financiera de la empresa mencionada anteriormente, por lo tanto se espera dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los principales productos y servicios que contienen mayor potencial para contribuir a la generación de recursos financieros de Eutropia Tours?
2. ¿De qué forma contribuirá el servicio de capacitación como lineamiento estratégico para la elaboración del plan de negocios de Eutropia Tours, para mejorar el manejo y las acciones que en esta se desarrollen?
3. ¿Cuáles son los aportes más significativos, al identificar los lineamientos estratégicos prioritarios para elaborar el plan de negocios de la empresa Eutropia tours, para la gestión de recursos financieros?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al manejo efectivo de la empresa turística Eutropia Tours, mediante una propuesta de lineamientos básicos para la elaboración del plan de negocios de la empresa, para la captación de recursos económicos financieros estables y de largo plazo, para cubrir los costos que aseguren la sostenibilidad mediante la venta de productos y servicios turísticos.

### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los principales productos y servicios turísticos de la empresa Eutropia Tours.

2. Determinar los productos y servicios turísticos que presentan mayor potencial para contribuir al desarrollo de la empresa y valorar su aporte en términos sociales, económicos y ecológicos.
3. Identificar los lineamientos estratégicos para elaborar el plan de negocios, como estrategia de sostenibilidad financiera de Eutropia tours, basado en los productos y servicios turísticos que ofrece actualmente.

## 1.5 HIPÓTESIS O VARIABLES DEL ESTUDIO

Los lineamientos estratégicos para la elaboración de un plan de negocios como estrategia de sostenibilidad financiera de Eutropia Tours es un planteamiento con enfoque cualitativo; Las variables del estudio a tomar en cuenta, para considerarlos como lineamientos estratégico para la elaboración de un plan de negocios de dicha empresa, son los servicios que esta oferta.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Para lograr la administración efectiva de la empresa Eutropia Tours, es fundamental contar con los aspectos legales y herramientas técnicas necesarias que, además de ser parte y fortalecer al gremio turístico del país, brinda a sus clientes un producto único poco desarrollado y con mucho potencial, aún sin tener un plan de negocio como guía fundamental para su sostenibilidad.

En este sentido se hace necesaria la elaboración y aplicación de un plan de negocios como estrategia de sostenibilidad financiera de dicha empresa como una herramienta que contribuya a brindar productos y servicios turísticos especializados de una forma permanente y eficiente. Desde luego, se pretende identificar y considerar las alternativas de financiamiento disponibles para las PYMES turísticas a través de organismos centroamericanos que manejan programas con fondos externos, que contribuyan a maximizar la competitividad de las mismas y a resolver problemas relacionados con la calidad y servicio al cliente.

Con la autogeneración de recursos financieros, se podrá fortalecer los productos y servicios actuales que ofrece la empresa, permitiéndole participar en eventos externos como (Ferias turísticas, ruedas de negocios tanto nacionales como internacionales, entre otros.); fortaleciendo cada vez más cada uno de sus servicios, ofreciéndoles a sus clientes actuales y potenciales una excelente oportunidad de negocios.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

Para los fines de la propuesta, los lineamientos estratégicos para la elaboración del plan de negocios como estrategia de sostenibilidad financiera de la empresa Eutropia Tours, y basados en las definiciones del manual para la elaboración de planes de negocios dirigido a la pequeña y mediana empresa turística, es necesario que toda empresa tenga las acciones prioritarias dentro del plan de negocios para asegurar las inversiones futuras en la empresa (Aaker, 1994).

Todo negocio es la consecuencia correcta de la administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes. Este resultado no solamente puede ser dinero, sino también relaciones de poder; desde luego es una ganancia o beneficio conseguido en una actividad comercial o de otro tipo. Sin embargo, la adaptación de estos recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas, se convierte en una estrategia para lograr la sostenibilidad empresarial, que es el principal reto que enfrentan las organizaciones con o sin fines de lucro en el presente. (Andrew, 2000).

La crisis financiera ha puesto a pensar en que se necesita, además de re-estructurar y fortalecer la arquitectura financiera internacional, actuar financieramente con base en principios, re-plantear el afán de crecer por crecer, y entender que en ciertos momentos los mercados se agotan y que es necesario fortalecer las prácticas de Información financiera, control interno y auditoría.

Al tener un plan empresarial permite la intención de tener un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra; por lo tanto, un plan de negocios establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa. (Neveros, 2011).

Toda empresa debe de tomar en cuenta la calidad en el servicio, siendo éste un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos; así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. Sin embargo, la competitividad empresarial turística se mide por el grado de rentabilidad de las inversiones turísticas, por la cantidad y calidad del tiempo, por el grado de productividad del mismo y por la generación de niveles de riqueza sostenidos en el tiempo.

Todo ello, con los menores costos sociales y ambientales. Para que una empresa se vuelva competitiva, el mercado debe de percibir mayor valor en el destino que el que ofrecen los competidores de su entorno, es decir diferenciación y mayor valor añadido que los demás. (Gronroos, 1982).

## 2.2 CONTEXTO GENERAL

Las razones por las cuales muchas empresas inician operaciones sin la planificación necesaria y terminan sucumbiendo son de diversos órdenes:

Vocación de productor de bienes y servicios antes que de empresario. A menudo, el pequeño productor está inmerso en tareas directas de producir un bien o servicio y su tiempo total está ocupado en el día a día y no planifica. A la base subsiste la idea que no puede invertir tiempo y dinero en planificar, cuando lo que se trata es "de hacer". Cuando aparecen los problemas gastará mucho más recursos en tratar de resolver los problemas, que en muchos casos pudieron prevenirse, o en muchos casos simplemente el negocio cerrará. Cabe señalar que ser empresario significa tomar decisiones correctas, ejecutarlas y evaluarlas para producir una situación que no existía antes, agrupar al personal para conseguir los resultados, actuar en forma sincronizada, correr algunos riesgos previamente calculados y lograr actuar en diversos escenarios (Fontaine,2008).



El empresario (a) conoce muchos temas relativos a su negocio, pero ello no está registrado, no es motivo de análisis y utilización potencial sus fuerzas, motivaciones especiales o deseos o talento. Pese a constituir parte esencial de su autoestima, no es tomado como base. Las genuinas fuerzas emprendedoras del impulsor no bastan para sortear las dificultades del camino.

Una pérdida brusca de liquidez, de mercado, de colaboradores, un retraso largo de pagos, cuando no un mal negocio o un mal cliente, pueden llevar a la empresa a una situación de insolvencia. Recién en ese momento el empresario descubre que no puso en los justos términos de evaluación sus puntos fuertes. La primera razón de hacer un plan de negocios es reconocer esa inversión inicial o acumulada, en forma de intangible. Se requiere desarrollar un mínimo de detalle de las características de esa fuerza, de sus puntos de arranque y de sus límites, esa caracterización debe rematar en un plan inmediato de utilización de esas ventajas.

Muchos empresarios creen que la única razón de elaborar un plan de negocio es convencer a prestamistas o a inversionistas potenciales que proporcionen recursos financieros. No consideran este instrumento como una brújula para dirigir. Quizás la explicación reside en que muchas empresas se inician con sus propios fondos y, al no estar obligados a requerir un compromiso ante terceros, no hacen un análisis de los fondos que necesitarán, o si realmente necesitan socios, crédito y no desarrollan un mecanismo serio de conseguirlo. Muchos preparan un "plan de negocios" obligados por un prestador o colocador de fondos. (Varela R. 2000).

Muchas empresas han revisado manuales de elaboración de plan de negocios demasiado ambiciosos o que corresponden a una empresa con mayor preparación o cantidad de personal. Lo cual les ha hecho desistir. O, no se ha contado con una asesoría, que les permita seleccionar los puntos más importantes.

Otros piensan que un plan de negocios es únicamente para una empresa que empiece, un manual para arrancar las operaciones. No es así, en cada etapa del ciclo vital de una empresa éste es necesario y varía en cuanto a los objetivos a alcanzar. Y, en todos los casos, es la concentración de la táctica de la empresa. (Muñiz, 2008).

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.

Factores necesarios que darán origen a un negocio exitoso:

Un concepto sólido del negocio. El error más frecuente que cometen los empresarios es no elegir el negocio correcto desde un principio. La mejor forma para aprender acerca de su posible negocio es trabajar para otra persona en ese negocio antes de comenzar uno propio. Puede existir una gran diferencia entre su concepto de un buen negocio y la realidad. (Thomson, 2007).

Comprender su mercado. Una buena manera de comprobar que conoce el mercado es comercializar a modo de prueba su producto o servicio antes de comenzar. ¿Piensa que tiene una gran cometa que cautivará la imaginación de quienes juegan con cometas en el mundo? Entonces, fabrique algunos ejemplares a mano e intente venderlos primero.

Industria sólida, creciente y estable. Recuerde que algunos de los grandes inventos de todos los tiempos, como los aviones y los automóviles, no dieron frutos económicos a muchos que intentaron explotar estos grandes avances. Por ejemplo, las ganancias acumuladas de las aerolíneas desde que Wilber Wright voló ese primer avión son menos que cero (las pérdidas de las aerolíneas han sido mayores que sus utilidades). El éxito proviene de aquellos que encuentran negocios con una gran economía y no necesariamente con grandes inventos o avances para la humanidad. (Sapag, 2007).

Administración capaz. Busque gente que le agrade y a la cual admire, que tenga valores éticos, aptitudes suplementarias y que sea más inteligente que usted. Planifique contratar gente que posea aptitudes que usted no tenga. Defina su habilidad única y busque a otros que conviertan sus debilidades en fortalezas.

Control financiero adecuado. Posteriormente, aprenderá la importancia de capacitarse en contabilidad, software computacional y administración del flujo de caja. La mayoría de los empresarios no tiene conocimientos previos de contabilidad y debe regresar a la escuela para adquirir este tipo de conocimiento. ¿Apostaría sus ahorros en un juego donde no sabe cómo ganar puntos? Las personas cometen constantemente este error en los negocios.

Enfoque comercial consecuente. Si piensa en productos o servicios específicos, descubrirá que los especialistas superan a aquellos que no son especialistas. Concéntrese en algo que pueda hacer tan bien que no estará sujeto a competir con alguien con un precio menor. (Viniestra, 2007).

### 2.3.1. TIPOS DE PLANES

Los planes de negocios sirven para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además, como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Todo buen emprendedor sabe que un plan de negocios siempre debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio. Esto puede ser, tanto para una empresa en marcha, como para la creación de una nueva empresa. Es así como podemos observar que existen muchos objetivos posibles para esta vital herramienta de emprendimiento, los que dependen las necesidades particulares de cada empresario o de cada tipo de empresa. (Davidson, 2001).

Para cada objetivo existe un tipo de plan. Conscientes de esto y de la importancia de que utilices el más apropiado, a continuación los tipos de planes más comunes en nuestro medio:

Plan de negocios para empresa en marcha: El plan utilizado para esta etapa debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además, deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Además, deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial.

Plan de negocios para nuevas empresas: En este tipo de plan se debe detallar, tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. (Davidson, 2001).

Plan de negocios para inversionistas: Debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. (Cobra, 2000).

Un plan de negocio para inversionistas es un documento que ha sido preparado profesionalmente, para satisfacer las necesidades de los capitalistas de riesgo como para los inversionistas ángeles. En su plan de negocio, usted deberá ser capaz de ver su propio proyecto a través del ojo del inversor. Su plan debe ser capaz de responder a las preocupaciones de un inversionista.

Un plan de negocio para inversionistas demuestra a los inversores que usted es un experto en su industria y que tiene una misión clara. Un empresario visionario se ocupa de estas necesidades mediante la elaboración de una completa y detallada lista de los objetivos y metas del negocio. Algunas secciones del plan de negocios que son revisadas minuciosamente por los inversores son:

## Administración

Los inversores invierten en gestión, no sólo ideas. Es muy importante que exprese su conocimiento, pasión y dedicación a su negocio lo mejor que pueda. Esto abarca las capacidades de su equipo junto con sus niveles de experiencia, así como sus niveles de compromiso.

## Clientes

Es importante comunicar a los inversores que se ha entendido las necesidades y requerimientos de los clientes. Esto con el fin de articular una estrategia de marketing dentro de su plan de negocio. Recuerde que sin clientes, el negocio tiende al fracaso.

## Descripción del producto o servicio

Una descripción completa del producto o los servicios ofrecidos, junto con los detalles de la base de clientes son esenciales, pues los inversores necesitan saber el alcance del producto o servicio donde van a poner su dinero.

## Plan de Marketing

Una de las secciones más importantes del plan de negocios es el plan de marketing. En esta sección se expondrá su ventaja competitiva sostenible. En cierto modo, señala el camino del éxito para nuestro producto o servicio, además de su diferenciación con los competidores. En esta sección se debe incluir una descripción definitiva de los clientes, tamaño del mercado, datos demográficos, características, perspectivas de crecimiento, tendencias y potencial de ventas por producto o categoría de servicio.

Recuerde que en el plan de marketing se exponen las estrategias de precios y la forma como pueden influir directamente en el potencial de crecimiento de cada producto o

servicio. También es importante incluir el crecimiento futuro, la cuota de mercado y la influencia de las tendencias.

### Barreras a la entrada

Junto con los detalles de su producto o servicio y base de clientes, también debe informar a sus inversionistas cómo va a impedir que sus competidores le quiten mercado. Para ello necesita una serie de estrategias que los diferencien de otros negocios, manteniendo y expandiendo su cuota de mercado. Los inversores necesitan sentirse cómodos sobre la solidez de su estrategia de competencia.

Plan de negocios para administradores: Éste debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan debe ser más detallado pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

### 2.3.2 BENEFICIOS

Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.

Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.

Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.

Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.

Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.

Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.

Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.

Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

### 2.3.3 VENTAJAS

Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.

Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.

Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos.

Es una herramienta de diseño, donde el emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real y los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.

Es una herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma alcanzar las metas obliga a reflexionar, el cual surgen sorpresas que no se había previsto, se descubren aspectos del negocio que no se conocían. El plan de negocios ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver

como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas. (Velazco, 2010).

Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita a la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.

Actualmente, las empresas se enfrentan a continuos cambios en un entorno cada vez más competitivo; debido a la facilidad con la que fluye y se intercambia la información. El consumidor tiene mayor poder de decisión y puede participar más activamente en el proceso compra - venta de un producto o servicio, lo cual representa una oportunidad de oro para que las empresas puedan realizar sus campañas de mercadeo; utilizando los medios existentes. En este sentido, los medios interactivos se presentan como una nueva alternativa; para establecer intercambios comunicativos entre las organizaciones y sus clientes.

A continuación, se explicarán los beneficios de utilizar los medios interactivos para el diseño de planes y estrategias de la comunicación corporativa; en el marco de un contexto global.

#### 1.- Fácil acceso

Con sólo un computador con conexión a Internet, se puede tener disponible cualquier tipo de información; desde cualquier lugar, las 24 horas del día, los 7 días a la semana y los 365 días del año.

#### 2.- Ahorro de tiempo

El mercado global está en constante evolución y cambio. Por lo que, todos los acontecimientos que allí ocurren se caracterizan por requerir una respuesta o solución



urgente e inmediata. En este sentido, a través de los medios interactivos (e-mail, sms, llamadas masivas, chats, etc...) se puede llevar a cabo una comunicación que permita que los mensajes se envíen y lleguen al receptor de manera instantánea.

### 3.- Más económico

Publicar un mensaje en la Web, utilizando los medios interactivos, es más barato que la difusión de un mensaje a través de los medios de comunicación tradicionales; por ello, suelen usarse ampliamente para la promoción y publicidad de productos y/o servicios. Igualmente, se reducen los costos operativos al automatizar los procesos y al tener un mantenimiento menor al de otros medios.

### 4.- Expansión del mercado

La globalización tecnológica ha permitido que los medios interactivos puedan acceder a los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. Las fronteras se han desvanecido y las distancias se han hecho cada vez menores; por lo que, la interconexión entre los países a través de Internet, ha llevado que estos medios puedan ampliar su alcance para tener una influencia mundial.

### 5.- Convergencia mediática

Consiste en la integración de varios medios tradicionales (radio, televisión, prensa, etc...) en uno sólo; con la finalidad de que se pueda transmitir una información o un mensaje comunicacional de diferentes formas y de la manera más eficiente posible.

### 6.- Participación más activa

El fenómeno de la globalización ha permitido el desarrollo de mecanismos de interacción que logren mantener el contacto y tener una mejor comunicación con las demás personas. A través de medios como el chat, los foros, las comunidades virtuales,

las redes sociales, los blogs, los buzones de sugerencias, etc...; se puede tener un constante intercambio de conocimientos y de contenidos mediáticos.

#### 7.- Mayor conocimiento de los clientes

A través de la creación de bases de datos, se puede obtener y registrar información valiosa; para poder evaluar el comportamiento de las personas. Asimismo, la utilización de medios interactivos ha permitido la realización de estudios de mercado; que puedan identificar las necesidades de las personas y los hábitos de consumo presentes en la sociedad.

#### 8.- Segmentación

Es la identificación y división del mercado en grupos de personas que tienen necesidades similares. Estos intereses afines y homogéneos, hacen que un segmento sea distinto a todos los demás; por lo tanto, cada uno tiene que ser tratado comercialmente de manera diferente. En este sentido, en el mercado, la principal característica de un segmento de compradores es que busca en un producto un conjunto de atributos comunes.

Sólo las empresas que se adapten de manera eficaz a estas condiciones, podrán conseguir las ventajas diferenciales que les permitirán sobrevivir en un mercado globalizado.

#### 9.- Personalización

El fenómeno de la globalización, ha hecho que las empresas se enfrenten a una mayor competencia. Por ello, se hace imprescindible la individualización de las comunicaciones; con la finalidad de crear campañas de fidelización, que permitan a las organizaciones mantener una relación directa con sus clientes. Asimismo, al personalizar los mensajes, se pueden obtener ventajas comparativas con respecto a los

competidores; las cuales contribuyen a que la comunicación, entre la empresa y su clientela, sea más efectiva.

#### 10.- Fácil monitoreo

Internet permite que podamos medir el impacto de todas las estrategias comunicacionales y de mercadeo; de una forma cómoda, sencilla y práctica. De igual manera, nos proporciona estadísticas en tiempo real; para poder evaluar el comportamiento y analizar los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios. Sólo las empresas que se adapten de manera eficaz a estas condiciones, podrán conseguir las ventajas diferenciales que les permitirán sobrevivir en un mercado globalizado.

Se puede definir una estrategia como una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado. Igualmente, una estrategia de comunicación es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación.

De esta definición se puede deducir que antes de empezar a pensar en la estrategia de comunicación se deben tener en cuenta objetivos muy claros. Estos objetivos ayudan a determinar el cómo enfrentar la solución de los problemas. Los objetivos son la base de la estrategia. Una vez que los objetivos están definidos, es necesario evaluar los recursos disponibles para perfeccionarla estrategia de comunicación. Esta estrategia debe ser:

- Consistente con las conclusiones de campo y con el marco de referencia del proyecto.
- Viable con relación a los recursos disponibles y con el tiempo determinado.
- Efectiva, o sea que hace el mejor uso de los recursos disponibles para lograr todos los objetivos.

El fin de diseñar una estrategia de comunicación es tratar y resolver los problemas a nivel de la comunidad, utilizando las conclusiones del diagnóstico participativo de comunicación rural, así como métodos, técnicas y medios de comunicación. Debe hacerse con la gente, no solo para la gente.

Después del trabajo de campo se revisan las conclusiones. Se comparan las percepciones y el diagnóstico del proyecto con las percepciones y el diagnóstico de la comunidad, lo cual llevara a una nueva mirada o al menos a una mirada diferente de los problemas principales y de sus causas, todo lo cual estará dentro de los límites del alcance del proyecto y sus objetivos.

En algunos casos este podría ser un tema delicado, sea porque la comunidad tiene una percepción diferente o porque las soluciones se imponen a la comunidad. Cualquiera que sea el caso, será una posición difícil la de escoger entre los puntos de vista de la población (lo cual debe ser siempre la prioridad) y los de la dirección del proyecto. Se debe utilizar el mejor juicio para conciliar ambas posiciones, de acuerdo a la experiencia y dependiendo de la situación.

El factor crítico que va a darle forma a la estrategia, es el análisis de una nueva mirada del problema. Se debe dibujar un nuevo árbol de problemas. Es necesario discutirlo. Y, de preferencia, es necesario hacerlo cuando aún se está en el campo. La identificación de los factores más relevantes que están causando el problema principal, son de vital importancia para el desarrollo de una estrategia efectiva. Estos factores son los llamados “problemas centrales”.

Los problemas centrales identificados deben estar sujetos a un análisis específico de causa-efecto, con el fin de identificar y evaluar las áreas posibles de intervención de la comunicación.

Herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios. Hay tres aspectos importantes para el desarrollo de la misma:

1.- Orientación de toda la empresa hacia la consecución del plan. Cultura de marketing. Esto quiere decir que el primer creyente del proyecto, el impulsor y defensor, debe ser el propio director/gerente/presidente de la organización; y desde esta máxima figura, ir calando en cascada al resto de la organización.

2.- Involucramiento de todas las áreas en el desarrollo del proyecto, no solo el responsable sino también el resto de trabajadores. Sin olvidar que siempre debe ser liderado por el responsable de marketing o la persona especializada en la realización del plan.

3.- Seguimiento, medición y compartición de resultados con todos las áreas/departamentos involucrados. Se debe de involucrar al resto al resto de la organización.

Las herramientas que se deben de tomar en cuenta para la elaboración del plan de marketing son las siguientes:

Datos demográficos: Intentar vender algo sin saber si el comprador tiene dinero en el bolsillo es andar por un camino que conduce directo al fracaso. Conozca las cifras que hay detrás del mercado, como niveles de renta, segmentos de edad o si el mercado potencial está reduciéndose o expandiéndose.

Opinión del cliente: Tomar en persona “el pulso” a sus clientes, reales o potenciales, es otra forma igual de importante de analizar su mercado. Sepa qué es lo que valoran, ya sea un precio bajo, la atención o algún aspecto concreto de su producto o servicio. Si está iniciando un negocio o modificando un producto, pregúntese si su empresa sería capaz de resolver problemas a los clientes. Un buen análisis es identificar problemas que no están resueltos.

La Competencia: Tenga por descontado que va a competir con alguien, nunca presuponga que es el único en su sector. La investigación in situ es de gran utilidad. Observe el movimiento de clientes, tome nota de los momentos álgidos y bajos y del flujo en el número de clientes y en artículos vendidos. Si se trata de un minorista,

compre algo. Otras opciones consisten en visitar el sitio Web de un competidor. Y no solo mire las debilidades de la competencia, también ponga atención en lo que hacen bien.

**Precios:** Es importante saber cómo andan los precios de los demás para poder ser competitivos. Resulta de gran utilidad consultar los precios de la competencia y conseguir información de las asociaciones comerciales y profesionales. Pero preste atención a cada uno de los factores que influyen en la fijación de un precio. El precio es más una herramienta de mercadotecnia que el medio de recuperar costos. El consumidor pagará más por un producto o servicio de más valor; analice a fondo su valor total.

**Ubicación:** Es fundamental en especial para negocios minoristas. Si tiene algún local en mente, pregunte al dueño si dispone de un estudio de circulación de personas. La información de primera mano es mejor. Compruebe cuánta gente pasa por el lugar y si hay estacionamientos cercanos u otros negocios que puedan favorecerle o perjudicarlo. Entérese de cómo y cuánto gasta la población que vive en la zona.

**Análisis de costos:** Saber cuánto se nos va en gastos es vital para conocer cuánto tenemos que ingresar si queremos seguir en el negocio. Estudie al detalle los posibles costos desde los salarios hasta el alquiler y, al menos durante los dos primeros años, desglóselos en trimestres. Es recomendable ser “pesimista” ya que seguro es que todo cueste más de lo previsto y que tarde más de lo esperado en conseguir su primer cliente.

**Herramienta de Gestión de Recursos Humanos.** El plan de Negocios sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas. (Velazco, 2010)

#### 2.3.6 PROGRAMAS COMO ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DIRIGIDOS A LA MIPYME TURISTICA DE HONDURAS

El Programa de CETS (Centro Empresariales de Turismo de Centroamérica) objetivo es apoyar a los empresarios turísticos para conducir la administración de sus negocios hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión, estándares de calidad y servicio de clase mundial; a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, traduciéndose esto en mayor rentabilidad y competitividad para las empresas.

### Objetivos del Programa

- a) Fomentar una cultura empresarial que responda a la condición de competitividad, establecida por el mercado.
- b) Impulsar esquemas de capacitación enfocados a la mejora de la gestión y calidad de las empresas, al desarrollo de habilidades y el trabajo en equipo.
- c) Proporcionar consultoría especializada en procesos de calidad modernización.
- d) Impulsar la innovación tecnológica de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas.
- e) Promover e informar sobre la manera de acceder a esquemas de financiamiento.

Programa SITCA( Sistema de Integración turística de Centroamérica) : Uno de los proyectos de fortalecimiento dirigidos a la MIPYME centroamericana es el Programa de Capacitación, Sensibilización y Foro de Debate en torno al Financiamiento de Proyectos Turísticos en Centroamérica que consiste en lo siguiente:

Descripción del Proyecto: El programa de formación, está dirigido a las entidades financieras de Centroamérica, mediante capacitación que permita al sector financiera un mayor nivel de conocimiento de los proyectos turísticos, presentados por la MIPYMES Turística Centroamericana, desde la realidad y los intereses de las entidades financieras de C.A.

La MIPYMES en las que el sector turístico, se revela como el principal ámbito de actividades (restaurantes y hoteles), constituye un soporte básico de la incipiente actividad turística en Centroamérica. En este escenario, se hace del todo imprescindible la creación de nuevas políticas de información, capacitación, asesoramiento y ayudas

orientadas a los agentes implicados directos e indirectamente en el sector, es por eso que la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), junto con la cooperación española AECID( Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo) , en su línea de Turismo Sostenible, promueve esta y otras iniciativas en pro del desarrollo turístico centroamericano.

Objetivo General: Propiciar que las entidades financieras, a través de sus representantes en el programa, se sensibilicen y conozcan las características de la actividad turística y el sector que lo sustenta como con el objeto que se conviertan en colaboradores especiales, capaces de ofrecer nuevas fórmulas de apoyo financiero al sector turístico.

Objetivos Específicos:

- Mayor percepción y familiarización con la actividad turística, como actividad productiva a fin de adquirir una mayor conciencia de la existencia de un sector altamente emergente en la región.
- Adquirir la visión y los criterios necesarios para poder analizar y discernir todo tipo de proyectos turísticos y de servicios.
- Adquirir la capacidad de selección de los proyectos competitivos y de futuro, frente a los menos competitivos y con ciclos de vida muy claros.
- Rigor y profesionalidad en los procesos de selección y de ayudas ante la presentación de todo tipo de proyectos turísticos.



## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 ENFOQUE, MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 ENFOQUE.

Para el presente estudio se seleccionó un enfoque de investigación cualitativa, ya que se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectuó una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico, por lo que no se plantean o prueban hipótesis.

#### 3.1.2 MÉTODO

Los datos fueron recolectados y seleccionados por medio de entrevista con los propietarios de la empresa Eutropia Tours y el gerente administrativo de la misma; por lo que se basó con una muestra dirigida no probabilística.

Sin embargo se recolectó la información de manera independiente de las experiencias y puntos de vistas de los individuos participantes en esta investigación. El planteamiento se fue expandiendo paulatinamente enfocándose en conceptos relevantes y de acuerdo a la evolución del estudio.

#### 3.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación empleado es la investigación participativa, se combinó, la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en determinados campos seleccionados, con la participación de los sujetos investigados. “el fin de este tipo de investigación es la búsqueda de cambios con el fin de mejorar su crecimiento de la empresa.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri R. define diseño como “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. Sampieri, p.158.

De acuerdo a esta interpretación, los lineamientos estratégicos para la elaboración del plan de negocios de la empresa Eutropia Tours, sería un estudio de diseño de investigación-acción participativo, puesto que se analizan prácticas locales e involucra ideas, opiniones e indagaciones individuales y de grupo, se plantea una propuesta de lineamientos estratégicos prioritarios a tomar en cuenta; para solucionar el problema de sostenibilidad de la empresa por medio de un plan de negocios.

“El planteamiento cualitativo suele incluir los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad, una exploración de las diferencias en el conocimiento del problema y la definición del ambiente o contexto”. (Hernández Sampieri R.et.al., p.364)

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADO

La recolección de la información se realizó por medio de fuentes primarias y secundarias para recolectar los datos necesarios, que conlleven a la formulación de los lineamientos básicos para la elaboración del plan de negocios de la empresa Eutropia Tours.

Para la recolección de datos, se contemplaron muestras dirigidas o no probabilísticas. El instrumento de recolección de datos, durante el desarrollo de la investigación fue entrevistas, los datos obtenidos fueron observados y analizados para el planteamiento del presente estudio.

Para la realización del proceso de recopilación de la información de este estudio se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Se realizaron entrevistas como fuentes primarias de recolección de datos, a través de muestras dirigidas que involucro a los propietarios y personal técnico de la empresa siendo el gerente administrativo, por lo tanto se consideraron las opiniones de cada uno ellos, método que consistió en obtener información proporcionada sobre opiniones, ideas, actitudes y sugerencias.
2. Se realizaron indagaciones bibliográficas a través de materiales impresos, y bibliografía consultada por medios electrónicos, que se orientó a conocer aspectos relevantes para la realización e implementación futura del presente estudio. Dentro del material revisado están la Estrategia Nacional de Turismo de Honduras y su plan de acción (<http://ents.iht.hn/>), ajuste metodológico para la elaboración de planes de negocios dirigidos a la MIPYME turística de Centroamérica, entre otras, como parte del sustento de la información necesaria.

La elaboración de la estrategia se ajusta para la participación legal de programas y proyectos financieros nacionales e internacionales existentes en el país, con el fin ser tomados en cuenta al momento de participar.

### 3.4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La validación del instrumento, según Hernández Sampieri, 2010, tiene como finalidad determinar la aplicabilidad y pertinencia de las preguntas con los objetivos planteados. Es por ello que, una vez elaborado el material de consulta, se procedió a la verificación del mismo para conocer la concordancia de las preguntas con respecto al contexto teórico de los indicadores, entre otros.

En este sentido, la metodología y contenido del instrumento de consulta fue revisado y validado después de la aplicación a la empresa, en virtud de la relevancia de la información a obtener mediante la entrevista aplicada.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La composición y el tamaño de la muestra se sometieron al desarrollo del proceso inductivo de la investigación.

“ La muestra es el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcetera, sobre el cual habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”.

(Hernández Sampieri et.al.,p 394)

Basado en la conceptualización anterior, para el desarrollo del presente estudio se desarrollaron muestras no probabilísticas o dirigidas. Se utilizaron muestras autoseleccionadas y muestras orientadas a la investigación.

En el presente estudio, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés no es generalizar los resultados del estudio a una población más amplia. Se identificaron los casos que interesan y donde encontrarlos; se aplicaron tres entrevistas a los propietarios y al gerente administrativo interesados en la sostenibilidad financiera de la empresa.

Se buscó obtener datos o información de personas interesadas en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad, propietarios y personal que trabaja en el área.

### 3.6 OBSERVACIÓN

Para efectos del presente estudio se observaron los ambientes y contextos de la empresa, tales como el flujo de clientes, llamadas solicitando cotizaciones de viaje, actividades y hechos relevantes.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 RESUMEN DE DATOS DE ENTREVISTAS A PROPIETARIOS Y EMPLEADO

De acuerdo a las percepciones de los propietarios de la empresa Eutropia Tours, se enlistaron los principales servicios turísticos que esta ofrece a sus clientes fijos y potenciales, en orden de prioridad se identificaron los siguientes: Venta de paquetes turísticos, consultorías, asistencia técnica y capacitaciones.

Las siguientes connotaciones son el resultado de las entrevistas realizadas a los participantes propietarios y gerente administrativo de la empresa turística antes mencionada:

4.1.1 Se obtuvo que los siguientes bienes y servicios que pueden ofertar, a través de un plan de negocios como parte de la estrategia de Sostenibilidad financiera, sin orden de prioridad:

**Tabla 2. Servicios de la empresa Eutropia Tours**

No.	Servicios de la Empresa Eutropia Tours
1	Viajes: Se elaboran paquetes específicos: Turismo de científico, cine naturaleza y paquetes generales: Venta de paquetes destinos turísticos al interior del país y reservaciones.
2	Capacitaciones: Desarrollo de capacitaciones en el área turística y producción audiovisual-cine naturaleza.
3	Consultorías: Desarrollo de propuestas técnicas y económicas en licitaciones turísticas y de producción audiovisual-Cine naturaleza.
4	Asistencia Técnica: Elaboración de planes mejoras de imagen a MYPYMES.

Según el propietario y el gerente administrativo de la empresa, el servicio que menos se ha desarrollado es el de las capacitaciones, debido a la falta de personal que maneje directamente este componente, por lo que solamente se realizan cuando los clientes lo solicitan; desde luego se visualiza una oportunidad potencial para el desarrollo de una unidad de negocio en este tema y pretenden desarrollarlo.

4.1.2 Como resultado de las formas consideradas para la obtención de fondos para la implementación de las ideas de negocios, se enlistan las siguientes:

4.1.2.1 Elaboración de un plan de capacitaciones anual con su respectivo costo.

4.1.2.2 Identificación de posibles patrocinadores interesados en la inversión de capacitaciones especializadas que contribuyan al desarrollo turístico del país.

4.1.2.3 Formulación de proyectos con temas especializados dirigidos a programas para MIPYMES.

4.1.2.4 Aplicación a programas de cooperación dirigidos al fortalecimiento de la MIPYME turística.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La empresa Eutropia Tours tiene una oferta y demanda de bienes y servicios que genera un flujo de servicios. Por lo tanto, se vuelve necesario elaborar un plan de negocios dirigido a los servicios turísticos que oferta actualmente, como estrategia que garantice la sostenibilidad financiera para mejorar la efectividad de la empresa.
2. Los recursos económicos que actualmente se generan en la empresa, no son suficientes para alcanzar la sostenibilidad de la misma; ésto explica por qué la empresa Eutropia Tours se encuentra en riesgo financiero constante.
3. Los principales servicios que tienen que generar mayores ingresos y que contribuyen a la generación de recursos financieros de la empresa es en orden de prioridad: Viajes, consultorías, asistencia técnica y capacitaciones.
4. El componente de capacitaciones es uno de los servicios que oferta la empresa Eutropia Tours y es la menos desarrollada y con mucho potencial. Por ello, se vuelve un componente importante dentro del plan de negocios como estrategia de sostenibilidad económica para la empresa.
5. Para alcanzar la sostenibilidad económica de la empresa Eutropia Tours, es imperativo ofertar servicios de calidad fortaleciendo la competitividad de la misma.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Para lograr la competitividad empresarial, se recomienda a la empresa Eutropia Tours la búsqueda de financiamiento externo que permita poner en marcha el

plan de negocios como una herramienta potencial, mediante el cual se obtendrían ingresos provenientes de los servicios que oferta la empresa.

2. Se recomienda un estudio de mercado para conocer mejor el perfil del cliente actual y potencial, para incluirlo como parte del plan de negocios de la empresa Eutropia Tours.
3. Enfocar el plan de negocios en el fortalecimiento del componente de servicio de capacitaciones, siendo este la unidad de menos desarrollo y con mucho potencial para la generación de ingresos.
4. La unidad de capacitación deberá de desarrollar un plan de capacitación anual con su respectivo costo y utilidad.
5. Buscar patrocinadores con interés en invertir en el desarrollo de capacitaciones turísticas especializadas.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EUTROPIA TOURS**

#### **6.1.1 INTRODUCCIÓN**

Eutropia Tours es una empresa turística especializada en viajes científicos enfocados concientizar al cliente en la conservación de los recursos naturales del país. Su ubicación geográfica es en la ciudad de Tegucigalpa, en el departamento de Francisco Morazán, Honduras CA.

El plan de negocios de la empresa es una herramienta potencial que contribuiría a la generación de recursos económicos, por medio de los ingresos recibidos a través de la venta de servicios que oferta actualmente la Eutropia Tours.

En base a los resultados obtenidos en el desarrollo del presente estudio y en función de acoplarse a uno de los tres caminos posibles para adoptar la sostenibilidad, se define como estrategia financiera utilizar principios y planes de negocios para llevar a cabo las iniciativas analizadas anteriormente.

El fortalecimiento de la calidad de los servicios turísticos que oferta la empresa se convierte parte de la columna vertebral de la empresa buscando la competitividad empresarial, por lo tanto es parte fundamental elaborar un plan de negocios, más que una tarea es un reto, las condiciones a nivel nacional e internacional son favorables, según el Instituto Hondureño de Turismo, ya que las oportunidades de negocios aumentan a través de los años.

Se necesita orientar las inversiones recomendadas para elaborar el plan de negocios, poniendo en especial énfasis el fortalecimiento del componente de capacitaciones que ha sido menos desarrollado por la falta de asignación de personal que desarrolle esta unidad de negocio.

La venta de paquetes turísticos, representa el primer y más importante servicio para la obtención de recursos financieros que contribuyan a su auto sostenibilidad.

Aunque el desarrollo del turismo educativo y científico en Honduras está en etapa de crecimiento, desde sus inicios se establecieron estrategias de ventas adecuadas que permitieron la diversificación de la oferta de paquetes y lugares eco turístico en el país.

Para efectos de la estrategia de sostenibilidad financiera de Eutropia Tours y en un contexto de turismo regional centroamericano se propone implementar medidas para mejorar de forma gradual la oferta de los servicios que actualmente posee la empresa, entre ellas:

- Fortalecimiento del componente de capacitación.
- Elaboración de nuevos paquetes turísticos dirigidos a universidades del país.
- Lanzamiento de la página web y redes sociales de la empresa.
- Comercialización de paquetes turísticos.
- Realización de una cartera de proyectos.

#### 6.1.2. MISIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EUTROPIA TOURS

Fortalecer la competitividad de la empresa, mediante la mejora de la calidad de los servicios turísticos que oferta Eutropia Tours con el fin de garantizar el desarrollo sostenible de la misma.

### 6.1.3 VISIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA LA EMPRESA EUTROPIA TOURS

Participar activamente en la Estrategia Nacional de Turismo de Honduras en un contexto de promover los destinos turísticos del país, en especial las áreas protegidas, generando intercambio de conocimientos a los clientes actuales y potenciales de la empresa.

### 6.1.4 OBJETIVOS

1. Desarrollar ventajas competitivas, que permita tener una venta constante de los servicios actuales de la empresa.
2. Lograr ser competitivos a nivel nacional como internacional en el área turística.
3. Poseer un equipo de trabajo capacitado, dinámico, responsable y eficiente en el manejo de las actividades de la empresa.
4. Establecer alianzas estratégicas con empresas de servicio privadas como hoteles, restaurantes y organizaciones como las Co-manejadores de las áreas protegidas, para el fortalecimiento de la empresa.
5. Facilitar la búsqueda de financiamiento para la implementar las ideas de negocios y mejorar el componente de capacitaciones que a futuro puedan brindar la sostenibilidad económica de la empresa.
6. Involucrar de forma proactiva a la Cámara Nacional de Turismo de Honduras para la promoción de los destinos turísticos.

### 6.1.5 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES

Para cumplir con las estrategias y de acuerdo a los resultados del estudio, se establecen algunas estrategias que permitan la implementación del plan de negocios:

- Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, con el fin de elaborar un plan de capacitación anual.
- Contratar con personal especializado en organización de capacitaciones.

- Establecer alianzas estratégicas con posibles patrocinadores interesados en la inversión de capacitaciones especializadas en el área turística. Gestionar fondos para la aplicación de proyectos turísticos dirigidos al fortalecimiento de la MIPYME turística.

#### 6.1.6 CLIENTES

El grupo de interés son los estudiantes universitarios locales, nacionales y extranjeros e investigadores científicos nacionales y extranjeros.

#### 6.1.7 PLAN DE MERCADO

El plan de mercado indicaría las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa, con el fin de identificar y analizar las estrategias a desarrollar para la elaboración del plan de negocios.

### 6.1.7.1 Análisis FODA

**Tabla 3. Análisis FODA para la elaboracion plan de negocios de la empresa Eutropia Tours**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Empresa legalmente constituida.</p> <p>2. Registrada al Instituto Hondureño de Turismo, camara de turismo y camara de comercio. Primera tour operadora en Honduras que ofrece servicios especializados en turismo cientifico y educativo.</p> <p>3. Alianzas con otras empresas como restaurantes, hoteles, centros de recreacion, universidades Nacionales e Internaciones entres otros.</p> <p>4. Posee cuatro servicios turisticos touroperadora, consultoria, asistencia tecnica y capacitaciones.</p> <p>5. Venta de paquetes especializados en turismo educativo y cientificos.</p> <p>6. Venta de paquetes a destinos turisticos dirigidos al turista nacional e internacional.</p> <p>7. Posee herramientas de promocion y comercializacion como la pagina web, correos intitucionales, video, diseño de afiche y redes sociales</p>	<p>1. Participar en ferias de negocios a nivel centroamericano para la captacion de un nuevo mercado.</p> <p>2. Aplicar a fondos no reembolsables de los programas del SITCA (Secretaria de Integracion turistica centroamericana) para fortalecer la competitividad dirigida a la MIPYME turistica</p> <p>3. Formular proyectos especializados en temas turisticos.</p> <p>4. Creacion de nuevas alianzas con universidades extrageras para fomentar el turismo cientifico educativo.</p> <p>5. Crear alianzas con las co-manejadoras de las areas protegidas existentes en Honduras</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un plan de negocios, como herramienta basica para lograr la sostenibilidad financiera de la empresa.</li> <li>2. No poseen un diagnostico de las necesidades de capacitacion especializadas en turismo.</li> <li>3. Falta de un plan de capacitacion anual como oferta de servicio.</li> <li>4. Falta de recurso humano para el manejo de la unidad de negocio del servicio turistico denominado capacitaciones.</li> <li>5. Falta de una cartera de instructores especializados en temas turisticos.</li> <li>6. No posee un sistema de reservaciones electronicas.</li> <li>7. No posee un sistema de cobro al credito( POS)</li> <li>8. Poco movimiento publicitario de sus servicios a través de la pagina web.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la competencia</li> <li>2. Al no implementarse un plan de negocios a corto plazo que garantice la sostenibilidad financiera de la empresa corre el peligro de cierre.</li> <li>3. Inseguridad politica y social.</li> <li>4. Mala imagen del pais a nivel nacional e internacional provoca una disminucion de la visitacion de los turistas a los destinos turisticos.</li> </ol>

## 6.1.8. MEZCLA DE MERCADO

### 6.1.8.1 Producto

La empresa Eutropia Tours cuenta con una variedad de servicios turísticos entre ellos la oferta de paquetes turísticos al interior y exterior del país, las asistencias técnicas y consultorías. A efectos del plan de negocios para el cual se proponen estos lineamientos estratégicos se ofrece el servicio de las capacitaciones especializadas en turismo como fuente básica para la implementación de la estrategia.

Para el desarrollo de las capacitaciones especializadas en turismo se debe de contar con lo siguiente: diagnóstico de las necesidades de capacitación turística en la Ciudad, oferta de un plan de capacitación anual con su respectivo presupuesto, alianza con patrocinadores en el área, cartera de instructores especializados en el área turística y promoción de la oferta de capacitación.

### 6.1.8.2 Precio

La fijación del precio del producto estará determinada por dos objetivos generales:

- Los objetivos fijados en el mercado de servicios similares, donde se pueda servir al segmento del mercado deseado, satisfaciendo necesidades de calidad en atención al cliente y;
- Los objetivos fijados para obtener un rendimiento aceptable mínimo sobre los costos totales del servicio.

Por lo tanto, los dos factores van a determinar el precio del servicio serán:

1. El precio del mercado: Precios de penetración en el mercado, es decir, una política de precios bajos. Tratando de ajustar el precio a lo que el usuario esté dispuesto a pagar, se harán constantes sondeos de mercado para guía.

2. El costo del producto: Trabajando de manera eficiente y eficaz en todas y cada una de las etapas que conlleva el servicio, procurando un rendimiento aceptable.
3. Precios diferenciados: se diferenciarán precios para estudiantes, investigadores de universidades internacionales, profesionales en el área turística.

#### 6.1.8.3 Plaza

El desarrollo de los servicios de capacitación se desarrollará en el área de influencia de la Empresa Eutropia Tours.

#### 6.1.8.4 Promoción

A través del plan de mercadeo se realizarán todas aquellas actividades encaminadas a la promoción y divulgación de la Empresa, así como de los servicios ofertados, nivel interno y externo.

Como parte integral de la comercialización y venta, se dará mayor énfasis en los servicios de capacitación con el fin de promocionar las formaciones especializadas de forma anual. En este tipo de servicios la selección de los instructores especializados en las áreas turísticas jugará un papel determinante, pues es directamente de ellos de quien depende en gran parte el brindar un servicio de calidad. Los años de experiencias, el dominio del tema son variables fundamentales que enriquecen la calidad en el servicio, aumentando los ingresos económicos de manera directa o indirecta.

El realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación se vuelve una actividad prioritaria, para conocer los temas turísticos de mayor pronunciación por los futuros clientes. Los temas turísticos incluyen todas aquellas actividades relacionadas a proporcionar a los visitantes una experiencia recreativa y educativa de alto valor, mediante la provisión de bienes y servicios de alta calidad, en un entorno agradable y seguro, que garanticen la calidad y sostenibilidad de los ecosistemas y destino turístico.



La estrategia de mercado estará dirigida al segmento de mercado de turismo educativo. Dentro del plan de mercadeo se pretende dar a conocer la oferta del plan de capacitación que fomente la adquisición de los temas a instruirse a través de la página web, anuncios de radio, televisión y periódicos, trífolios, afiches colocados en los hoteles, restaurantes, universidades entre otras.

#### 6.1.8.5 Servicio de capacitación

Plan de capacitación anual especializado en temas turísticos construido bajo las necesidades del cliente mediante la realización de un diagnóstico previo.

Cartera de instructores especializados en temas turísticos.

#### 6.1.9 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A IMPLEMENTAR

La Empresa Eutropia Tours cuenta con un potencial de servicios turísticos de gran importancia a nivel nacional e internacional, lo que constituye una oportunidad de crear nichos de mercado en el servicio de las capacitaciones como unidad de negocio.

La promoción y venta de las capacitaciones a ofertar establecen una buena oportunidad de negocio para la empresa y a su vez fortalece la capacidad educativa de quienes desean formarse convirtiendo las áreas de influencia de la empresa en mejorar la calidad del servicio turístico.

Para lograr vender las capacitaciones planteadas en el plan, es necesario establecer acuerdos y alianzas con universidades nacionales e internacionales, contratar instructores capacitados, y realizar fuertes campañas promocionales.

Alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa Eutropia Tours se convierte en un verdadero reto, ya que en la actualidad se están desarrollando proyectos similares enfocados al turismo educativo.

#### 6.1.10 MERCADO META

La calidad de los servicios turísticos que presenta Eutropia Tours mencionados anteriormente y en especial el servicio de las capacitaciones, el mercado objetivo son los estudiantes e investigadores nacionales y extranjeros, profesionales en el área turística.

#### 6.1.11 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Este iniciara con el contacto a la empresa Eutropia tours, ya sea por medios telefónicos, a través de la página web, redes sociales o por medios impresos como volantes, afiches, trifolios.

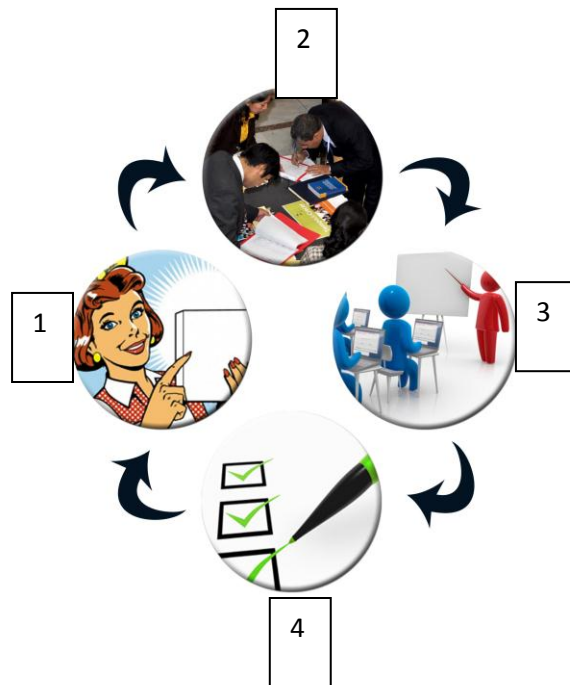


Figura 1: Proceso producción del servicio de Eutropia Tours.

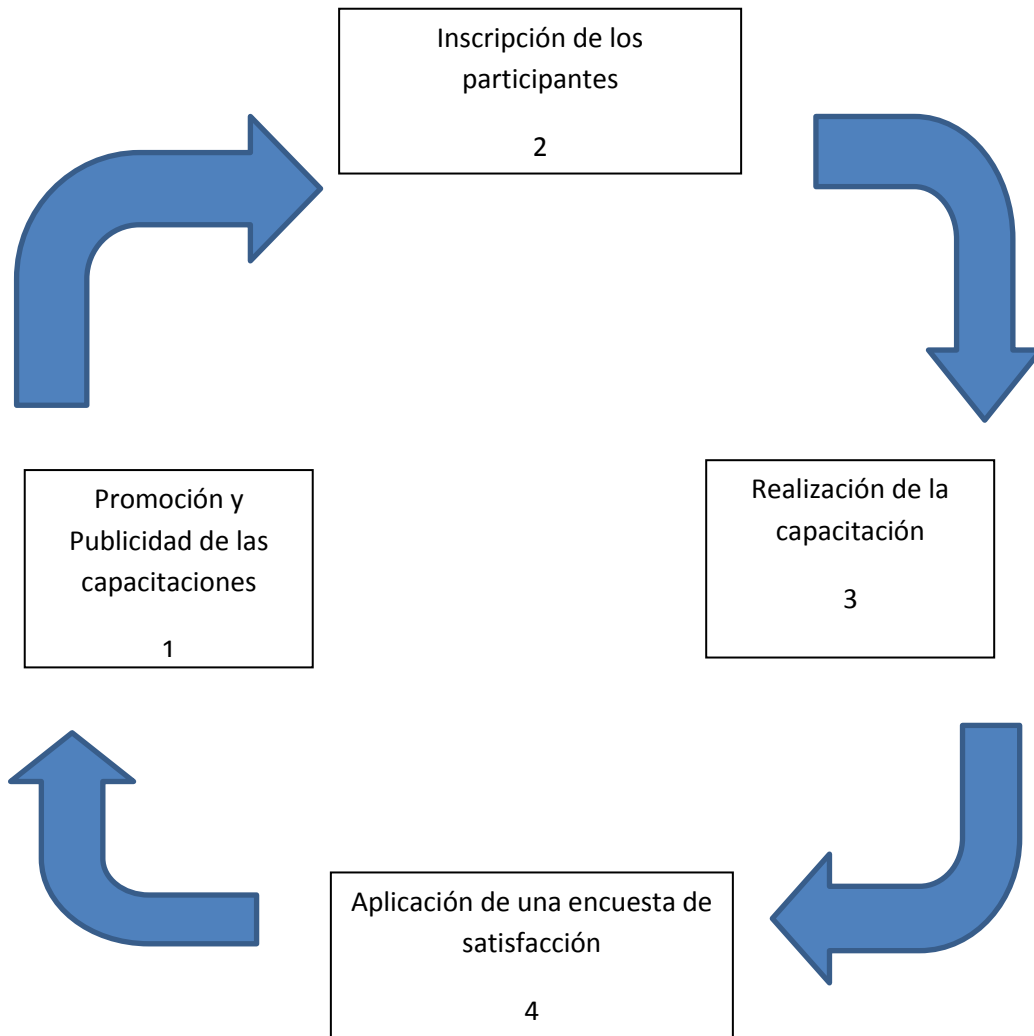


Figura 2. Proceso de producción del servicio de capacitación.

### 6.1.12 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Las actividades para la implementación del servicio de las capacitaciones como unidad de negocio, es necesario el desarrollo de las siguientes actividades:

- a) Realización de un diagnostico de las necesidades de capacitación especializadas en turismo
- b) Elaboración de un plan de capacitación anual
- c) Cartera de instructores especializados en el area turística
- d) Promoción y divulgación.

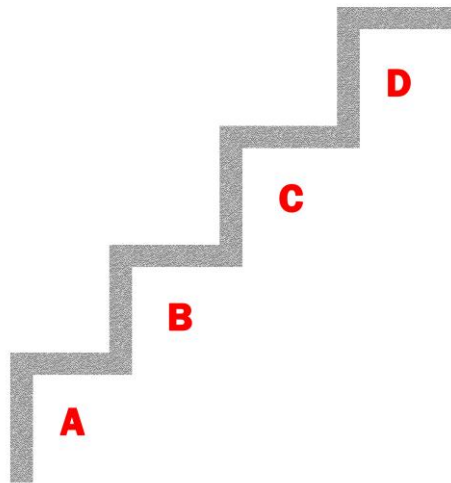


Figura 3. Proceso del plan de acción de Eutropia Tours.

### 6.1.13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### a) Conclusiones.

- Los lineamientos básicos para la elaboración del plan de negocios dirigido al servicio de capacitación es la base para lograr los objetivos de la estrategia de sostenibilidad financiera de la empresa Eutropia Tours.
- La inscripción de los participantes interesados en la formación turística es la meta que se debe lograr por medio del plan de mercadeo contenido en el plan de negocios.
- La Empresa Eutropia Tours requiere en primera instancia establecer las necesidades de capacitación, que ampare las acciones a implementar para mejorar la calidad de atención que esta ofrece actualmente.
- Se requiere establecer alianzas con universidades nacionales e internacionales, con la finalidad de asegurar los mecanismos que se presenta en el plan de acción.

#### b) Recomendaciones.

- Se requiere la contratación de un profesional que maneje el servicio de las capacitaciones como unidad de negocios.
- Realizar la selección de los instructores en base a la necesidad de las capacitaciones diagnosticadas.
- Realizar convenios anuales con universidades Extranjeras y Nacionales.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

IHT	Instituto Hondureño de turismo
CANATURH	Cámara Nacional de Turismo de Honduras
FEDECATUR	Federación de cámaras de turismo de Centroamérica
SITCA	Sistema de Integración Turística de Centroamérica
OPTURH	Operadores de Turismo de Honduras
MYPYMES	Micro, Mediana y pequeña empresa
CETS	Centros Empresariales de Turismo
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SIECA	Sistema de Integración Económica Centroamericana

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. Dirección de activos y habilidades clave de una ventaja competitiva sostenible. En dirección y administración estratégica conceptos, casos y lecturas de A. Thompson y A. Strickland Mc Graw Hill. México 1994, 891.
2. Andrews K. El concepto de estrategia corporativa in strategy. Process, content, context. An international perspective bob de Wit y Ron Meyer. P40-46.
3. Díaz Fernández, Ileana et al. Estrategia organizacional, libro escrito por un grupo de prestigiosos profesores del Centro de estudios de técnicas de dirección (CETED) de La Universidad de La Habana.
4. Grant, Robert M. (2004, 4ta Edición). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. p. 135
5. Grant. Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.
6. Gronroos, C., Strategic management and marketing in the service sector, Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.
7. R. (2007) "Fundamentos de finanzas corporativas", V edición, editorial Mc Graw-hill, Madrid.
8. Cobra M. (2000) "Marketing de servicios: estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación", II edición, editorial Mc Graw-hill, Bogotá.
9. Davidson J. (2001) "Gestión de proyectos", I edición, editorial Prentice hall, Madrid.
10. Fontaine E. (2008) "Evaluación social de proyectos", XII edición, editorial Pearson, Santiago.
11. Sapag N. (2007) "Proyectos de inversión, formulación y evaluación", I edición, editorial pearson educación, Santiago.

12. Varela R. (2000). *Innovación empresarial*. (2ª ed.) Colombia, Bogotá: Pearson Educación.
13. Hernández Sampieri r. Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4a ed.) México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
14. Hernández Sampieri r. Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2010). *Metodología de la investigación*. (4a ed.) México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
15. Stutely, R. (2000). *Plan de negocios la estrategia Inteligente* (1ª ed.). México: Prentice Hall. Recuperado el 29 de noviembre de 2011, desde <http://books.google.es/b>
16. Naveros, J.A (2011). *Dirección y gestión empresarial* (1ª ed.). España: Publicaciones vértice, desde <http://books.google.hn/books?id=VOXvqBv7FX8C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>
17. Viniegra, Sergio (2007). *Entendiendo plan de negocios* (1ª ed.). México: desde <http://books.google.hn/books?id=cjiNNxwjPI4C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CDkQ6AEwAQ#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>
18. Strettinius, W & Wood D.R. (2009). *Plan de negocios*. (2a ed). España, Barcelona: Bresca editorial, desde [http://books.google.hn/books?id=By1G\\_TNKIG4C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false](http://books.google.hn/books?id=By1G_TNKIG4C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false)
19. Velazco, F. (2010). *Aprender a elaborar un plan de negocios*. España, Barcelona: Thomsen Information, desde <http://books.google.hn/books?id=B1xTHv9d8ogC&printsec=frontcover&dq=plan+>



[de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CEgQ6AEwBg#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false](http://books.google.hn/books?id=575v2O99ID0C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CEgQ6AEwBg#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false)

20. Thomsen, Mogens (2007). *Plan de negocios dinámico*. España, Barcelona: Thomsen Information, desde <http://books.google.hn/books?id=575v2O99ID0C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CEIQ6AEwBA#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>.
21. Muñiz, Luis (2008). *Guía práctica para mejorar un plan de negocios*. España, Barcelona: Profit editorial, desde <http://books.google.hn/books?id=t6NXaAe1EVMC&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ei=NUS5UNqxIJTs8gSwp4GADA&ved=0CE4Q6AEwCA>.