

Capítulo 2

Implementación de plan de negocios en mipyme hotelera de Frontera, México

Alejandra Montserrat Ávila González, Katya Yoseline Ramos Garanzuay, Oscar Mario Farias Montemayor, Ventura Lilia Cruz Hernández

Ávila González, A. M., Ramos Garanzuay, K. Y., Farias Montemayor, O. M., & Cruz Hernández, V. L. (2026). Implementación de plan de negocios en MiPyme hotelera de Frontera, México. En A. B. Benalcázar (Coord). *Ciencias sociales y humanidades en América Latina. Investigaciones disciplinares e interdisciplinarias desde la región* (Vol. III), (pp. 38-65). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.469.c956>



Implementación de plan de negocios en mipyme hotelera de Frontera, México

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo aplicar la metodología de un plan de negocios para fortalecer la competitividad de una micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) del sector hotelero ubicada en Frontera, Coahuila, México. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo aplicada, exploratoria, descriptiva, no experimental y transversal, utilizando los métodos inductivo e hipotético-deductivo. La recopilación de información se realizó mediante observación directa, entrevistas y análisis del entorno organizacional. Para la elaboración del plan de negocios se integró el análisis del negocio, mercado, competencia, objetivos, comercialización, operaciones, gestión, finanzas y riesgos. Los resultados permitieron identificar fortalezas relacionadas con la trayectoria, ubicación estratégica, atención personalizada y precios competitivos, así como debilidades asociadas a la limitada digitalización, escasa presencia en plataformas de reservación y ausencia de estrategias formales de marketing. Se detectaron oportunidades vinculadas al crecimiento del turismo regional y al uso de herramientas digitales, además de amenazas derivadas de la competencia de cadenas hoteleras y plataformas en línea. Con base en el diagnóstico, se propusieron estrategias orientadas a fortalecer la presencia digital, diversificar los canales de distribución, mejorar la capacitación del personal y optimizar la gestión operativa. Se concluye que la metodología del plan de negocios constituye una herramienta factible y eficaz para impulsar la modernización y competitividad de las mipyme hoteleras, contribuyendo al incremento de la ocupación, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Administración de empresas; empresa; gestión; organización; método de planificación; planeación estratégica.

Introducción

El plan de negocios constituye una herramienta esencial para dirigir los esfuerzos organizacionales hacia el logro de metas sostenibles. De acuerdo con el Banco BBVA (2022), un plan de negocios describe detalladamente cómo una empresa alcanzará sus metas, integrando dimensiones financieras, comerciales y operativas. Gaytán Cortés (2020), lo menciona como una herramienta derivada de la planeación estratégica que permite a la organización planificar su futuro, identificar oportunidades de negocio y determinar en qué sectores incursionar, considerándose en términos teóricos, como una herramienta de dirección estratégica integrada, donde articula componentes administrativos, financieros y comerciales bajo un mismo esquema (Bolaños Rodríguez y Hernández, 2020).

Mediante la materialización operativa, el plan de negocios, sirve como puente entre la visión institucional y la acción empresarial (Ore Quiroz et al., 2023), permitiendo coordinar los recursos y procesos internos con el entorno, fomentando la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado y potenciando la innovación (Bolaños Rodríguez y Hernández, 2020), a través de identificar oportunidades de mercado, asignar responsabilidades y fortalecer la toma de decisiones, estableciendo la hoja de ruta del emprendimiento, actuando como instrumento de rentabilidad financiera, además permite proyectar los ingresos, egresos, utilidades y márgenes de beneficio (Gaytán Cortés, 2020).

Durante gran parte del siglo XX predominaron los modelos de negocio tradicionales, enfocados en la eficiencia y la maximización de utilidades (Sornoza et al., 2023), pero con el tiempo, esta visión evolucionó hacia un enfoque estratégico e integral que reconoce los impactos sociales, ambientales y competitivos de la empresa. En este sentido, Gaytán Cortez (2020), afirma que el plan de negocios permite a las organizaciones definir medios para alcanzar sus objetivos futuros y evaluar la competencia.

De acuerdo con Agila et al. (2018), la planeación estratégica precede al plan de negocios, detallando la ejecución táctica del proyecto empresarial. En esta misma línea, Ore Quiroz et al. (2023), compara la planeación estratégica como el rumbo general, mientras que el plan de negocios traduce esa visión en acciones concretas, cronogramas y recursos asignados. Este enfoque se encuentra especialmente presente en la gestión de las mipymes, donde ambos instrumentos deben coexistir para garantizar sostenibilidad.

Para el desarrollo del plan de negocios, se implica definir metas a corto, mediano y largo plazo, las cuales deben estar alineadas con la estrategia general de la empresa, sustentándolas en recursos tangibles e intangibles que aseguren la rentabilidad esperada (Gaytán Cortés, 2020). Partiendo de esta idea, Cristancho-Triana et al. (2021), determinaron que los componentes más relevantes de un plan de negocios son el legal, financiero y estratégico, debido a su relación directa con la protección jurídica, la sostenibilidad económica y la capacidad de gestión del proyecto; integrando herramientas como el análisis FODA, estrategias de marketing y proyecciones económico-financieras (Zambrano-Santos et al., 2020).

En cuanto a sus beneficios se destacan la claridad estratégica, la definición de metas medibles y la optimización de recursos (Martínez, 2024; Valdivia y éndez, 2011).

En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas, el plan de negocios cumple un papel crucial en la evaluación de la rentabilidad y factibilidad de la inversión (Zambrano-Santos et al., 2020), contribuyendo a evaluar la viabilidad y competitividad de un proyecto al integrar componentes financieros, operativos y de gestión (Gaytán Cortés, 2020).

En lo referente a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), la Secretaría de Economía (2024), las clasifica en tres categorías: microempresas, con hasta 10 empleados y ventas menores a 4 millones de pesos; pequeñas empresas, con 11 a 50 empleados y ventas hasta 100 millones; y medianas empresas, con 51 a 250 trabajadores e ingresos de

hasta 250 millones de pesos. A pesar de su importancia, la pandemia de COVID-19 reveló la vulnerabilidad de estas empresas por la falta de planificación y escasa digitalización, obligándolas posteriormente a diversificar sus canales de venta y fortalecer su resiliencia (Díaz Peláez, 2021).

Una de las herramientas de planificación que puede ser utilizada es el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), el cual ofrece una alternativa visual para comprender y diseñar modelos de negocio sin estructuras complejas y su aplicación ha sido útil en las mipymes mexicanas, las cuales requieren estrategias adaptativas ante contextos cambiantes.

El caso de la mipyme estudiada refleja esta necesidad. Durante una visita de campo se observó un establecimiento con amplias instalaciones, excelente atención al cliente y precios competitivos, características que brindan una experiencia familiar agradable. Sin embargo, su nivel de ocupación es bajo debido a la limitada visibilidad en medios digitales. La mayoría de sus huéspedes proviene de recomendaciones personales, lo que evidencia una dependencia de canales tradicionales de promoción.

El problema central radica en la escasa presencia digital y la falta de canales de reservación en línea, factores que restringen su alcance frente a competidores más tecnificados. En consecuencia, surge la pregunta: ¿qué estrategias puede implementar la mipyme para ampliar sus canales de comunicación y distribución? El objetivo general de esta investigación es aplicar la metodología del plan de negocios en dicha empresa, bajo la hipótesis de su implementación factible y eficaz en una mipyme del sector hotelero.

La investigación se justifica por la necesidad de dotar a la Mipyme de una herramienta estratégica que le permita adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado. El plan de negocios no solo se limita a la exposición de cifras, al integrar el análisis del entorno, la competencia y las ventajas competitivas; proporcionando bases para modernizar procesos, diversificar canales de promoción y mejorar la gestión administrativa.

El presente plan de negocios tiene como propósito fortalecer la competitividad de una MiPyme del ramo hotelero, ubicada en Frontera, Coahuila. A través de un análisis integral de sus factores internos y externos, se identificaron oportunidades estratégicas orientadas a mejorar la presencia digital, optimizar procesos operativos y fortalecer la capacitación del personal. Las estrategias planteadas buscan incrementar la ocupación, elevar la satisfacción del huésped y consolidar al hotel como una opción moderna y confiable en el mercado local.

Metodología

Esta investigación es de tipo aplicada, exploratoria, descriptiva, cualitativa, no experimental, de método inductivo e hipotético-deductivo, así como de tipo transversal. Es aplicada porque utiliza conocimientos teóricos de administración y modelos empresariales, como el plan de negocios y el Business Model Canvas, para resolver un problema real: mejorar la competitividad y modernización del hotel. Es exploratoria al indagar en una situación poco estudiada, la falta de presencia digital y sus efectos en la ocupación, y busca identificar oportunidades de mejora. A la vez, es descriptiva debido a los detalles de la estructura organizativa, servicios, mercado, procesos y estrategias del hotel. Su enfoque es principalmente cualitativo, basado en observaciones y entrevistas, en cambio incluye algunos datos numéricos complementarios. Es no experimental dado que no manipula variables ni aplica tratamientos, limitándose a observar la realidad existente. Utiliza un método inductivo al partir del caso particular del hotel para extraer conclusiones generales sobre la aplicación de planes de negocio en mipymes, y un método hipotético-deductivo al plantear y comprobar la hipótesis debido a dicha metodología puede implementarse con éxito.

La investigación se realizó durante el segundo semestre de 2025 en los meses de agosto a noviembre en una mipyme del ramo hotelero en el municipio de Frontera del estado de Coahuila, México.

Para la implementación del plan de negocios se adoptó la metodología propuesta por Marstio (1999), quien planteó como estructura una serie de componentes esenciales que deben de incluirse para analizar de forma integral la situación y proyección de una organización. Dichos elementos comprendieron el resumen ejecutivo, la descripción del negocio, la evaluación de mercados y competidores, el análisis FODA, la definición de objetivos, la comercialización, la producción, la gestión, las finanzas y los riesgos.

Las actividades realizadas iniciaron con el resumen ejecutivo, el cual sintetizó el plan de negocios en su totalidad, presentando una visión clara sobre la misión, visión, mercado objetivo, objetivos estratégicos y principales indicadores financieros, con el propósito de atraer inversionistas o socios potenciales. La descripción del negocio detalló los elementos esenciales de la identidad corporativa, su estructura, propuesta de valor y ventajas competitivas que distinguen a la mipyme estudiada del ramo hotelero, en el mercado local.

Paso I. Resumen ejecutivo

El análisis del mercado y de los competidores permitió examinar el entorno operativo, el tamaño y las tendencias del mercado, así como las estrategias de la competencia, mediante la observación directa y el uso de plataformas digitales. Este diagnóstico facilitó la identificación de oportunidades y amenazas, complementándose con un análisis FODA que sintetizó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del hotel para orientar la planeación estratégica.

Los objetivos se definieron de forma clara y medible, destacando la meta de incrementar la visibilidad del hotel mediante la modernización de los canales de distribución, tanto digitales como presenciales. La estrategia de comercialización se fundamentó en plaza, precio, producto y promoción para mejorar la presentación del producto, aplicar promociones en temporadas bajas, diversificar los canales de venta y reforzar la promoción digital mediante campañas y reseñas positivas.

En producción, se capacitó al personal en el manejo de plataformas digitales y atención al cliente, al establecer un calendario de publicaciones en redes sociales para mantener una comunicación constante y coherente. La gestión se organizó con una estructura funcional encabezada por la gerencia, encargada de la supervisión general, coordinación digital y negociación de convenios estratégicos.

Desde el ámbito financiero, se contemplaron inversiones enfocadas en el fortalecimiento de la presencia digital y la promoción, considerando costos de comisiones y campañas publicitarias, concluyendo con la gestión de riesgos, donde se identificó posibles problemáticas como baja interacción digital o reseñas desfavorables, proponiendo estrategias preventivas y correctivas centradas en la mejora del servicio, la fidelización de clientes y la sostenibilidad económica del hotel.

Resultados

Paso 2. Descripción del negocio

En cuanto a la identidad y descripción de la empresa, la mipyme estudiada cuenta con una razón social y se ubica en la zona centro del municipio de Frontera en la región centro de Coahuila, México.

Fundado en 2004, el hotel surgió como respuesta a una oportunidad de negocio en el sector turístico regional. En 2014 se realizó una expansión con la apertura de la sección B, lo que permitió aumentar la capacidad de hospedaje mediante la incorporación de nuevas habitaciones a un costo más accesible.

La empresa forma parte del sector terciario al especializarse en la prestación de servicios de hospedaje dirigidos principalmente a familias, aunque también atiende a viajeros de paso y de negocios. Su actividad principal se caracteriza por la entrega directa y personalizada, permitiendo garantizar la atención desde la llegada del huésped hasta su salida. Aunado al alojamiento, ofrece servicios complementarios de limpieza y asistencia inmediata; satisfaciendo así la necesidad de contar con un espacio seguro, cómodo y accesible para el descanso.

En cuanto a los productos y servicios, el hotel ofrece hospedaje cómodo y seguro dirigido a viajeros que buscan un alojamiento confiable en el centro de Frontera. Sus principales beneficios incluyen seguridad, accesibilidad, comodidad y tarifas competitivas; en conjunto con amplias instalaciones y estacionamiento propio, Estos elementos son diferenciadores frente a otros establecimientos de la zona.

El hotel no solo se distingue por su ambiente familiar, habitaciones limpias y seguras, atención cercana de confianza, su principal distinción es su centrada ubicación que facilita el acceso a comercios y servicios del centro urbano.

Su localización estratégica en el corazón de la zona urbana le otorga un acceso rápido a los principales comercios, servicios y vías de conexión con la ciudad industrial de Monclova. Esta ubicación permite atender tanto a viajeros de paso como a familias y visitantes de negocios, aprovechando el flujo constante de personas en el área.

Las instalaciones están divididas en dos secciones: en la sección A se ubican la recepción y la mayoría de las habitaciones, mientras que la sección B, ofrece cuartos más pequeños a precios accesibles. Esta configuración permite ofrecer un servicio flexible y adaptado a distintos presupuestos, manteniendo un ambiente familiar y confortable. Con una ocupación de hasta 80% en temporadas altas, el hotel cuenta con planes de expansión a mediano plazo, incluyendo la reapertura de su restaurante. Por ende, fortalecerá su propuesta integral de hospedaje y alimentación.

Desde el punto de vista organizativo, el hotel funciona como una sociedad familiar integrada por los hijos del fundador, quienes participan en las áreas de administración, organización y mantenimiento. El personal operativo se distribuye en funciones específicas de recepción, limpieza, lavandería, mantenimiento y gerencia, garantizando así la eficiencia en las operaciones diarias. Aunque el establecimiento no cuenta con certificaciones formales, ha logrado consolidarse como una opción confiable en el mercado local, alcanzando niveles de ocupación del 80% en temporada alta y cerca del 40% en temporada baja. Durante

el último año, recibió alrededor de 1 800 huéspedes, de los cuales el 40% fueron recurrentes. Entre 2023 y 2024, los ingresos aumentaron aproximadamente un 5%, impulsados por la fidelidad de los clientes y la mayor afluencia durante los periodos vacacionales.

La misión del hotel consiste en brindar a sus huéspedes un servicio cálido, accesible y confiable, con atención personalizada y un ambiente familiar que asegure su comodidad y satisfacción. Su visión se orienta a mantenerse como una opción accesible y confiable de hospedaje, reconocida por su trato cercano y ambiente tradicional dentro de la comunidad local.

Paso 3. Evaluación de mercados y competidores

En cuanto al marketing y las ventas, el mercado objetivo está conformado principalmente por familias de entre 30 y 50 años, con ingresos mensuales que oscilan entre \$16,000 y \$30,000 MXN. Estas familias que viajan ya sea por motivos turísticos, familiares o de descanso, buscan hospedajes económicos, limpios y tranquilos. Se estima que dentro de la región existe un amplio número de familias potenciales a utilizar los servicios del hotel a lo largo del año, representando un segmento relevante del turismo nacional en ciudades medianas. El crecimiento sostenido del turismo interno y el uso de plataformas digitales para reservas han favorecido una demanda constante, especialmente en fines de semana y temporadas vacacionales.

El público objetivo proviene en su mayoría del norte del país y combina visitantes ocasionales con huéspedes recurrentes. La mayoría de las reservaciones se realizan de forma directa, manteniendo una relación cercana y de confianza con el cliente.

El consumidor ideal corresponde a familias tranquilas y responsables, quienes buscan hospedaje económico, seguro y funcional mientras realizan otras actividades en la ciudad. Con base en esta segmentación, el hotel busca posicionarse como un hotel económico, confiable

y familiar, transmitiendo el mensaje clave: Un lugar seguro, limpio y cómodo para que tu familia descanse sin gastar de más.

La competencia se concentra en establecimientos locales que ofrecen servicios similares; sin embargo, el hotel conserva ventajas como instalaciones más amplias, precios competitivos y un alto reconocimiento local sustentado en recomendaciones de clientes frecuentes.

En cuanto a su ciclo de vida, el hotel se encuentra en una fase de madurez, con una base sólida de clientes, pero con el desafío de enfrentar la competencia de nuevas alternativas de hospedaje y plataformas digitales. Para prolongar su vigencia en el mercado, se plantea fortalecer su presencia digital, optimizar redes sociales y plataformas de reserva, establecer programas de fidelización y alianzas con agencias locales, así como desarrollar promociones y paquetes temáticos donde sobresale su valor diferencial.

Paso 4. Análisis FODA

Respecto al análisis FODA, entre sus principales fortalezas destacan la trayectoria y reconocimiento local, la atención personalizada, la ubicación estratégica cerca de zonas industriales, los precios accesibles y la flexibilidad operativa propia de un negocio independiente.

En cuanto a las debilidades, sobresalen la limitada presencia digital, la dependencia de reservaciones presenciales, las restricciones de infraestructura frente a hoteles de cadena y la falta de estrategias formales de marketing o capacitación tecnológica. Sus principales debilidades radican en la limitada digitalización y la falta de estrategias tecnológicas.

Las oportunidades se relacionan con el crecimiento de la demanda de hospedaje por la actividad industrial, el uso de plataformas digitales como Booking y Airbnb, el interés por opciones locales con trato humano, el aprovechamiento del marketing digital y la posibilidad de establecer alianzas con empresas o agencias de viaje. Sus oportuni-

des se orientan al aprovechamiento de las redes sociales y la colaboración con agencias de viaje.

Dentro de las amenazas se incluyen la competencia de cadenas hoteleras, el cambio en las preferencias de los clientes hacia opciones más tecnológicas, la dependencia económica de la región, la escasa generación de reseñas en línea y el aumento de costos operativos.

Paso 5. Definición de objetivos

De cara al futuro, el hotel proyecta la reapertura de su restaurante, cerrado previamente por motivos administrativos. Esta iniciativa permitirá ofrecer una experiencia integral que combine hospedaje y alimentación en un mismo espacio, fortaleciendo su propuesta de valor y reforzando su misión de brindar un servicio cálido, accesible y familiar orientado a la satisfacción plena del huésped.

A corto plazo, su expansión puede lograrse mediante la modernización de instalaciones, la mejora de los canales digitales, la implementación de programas de fidelización, así como la integración de plataformas de reserva en línea y alianzas con agencias de viaje ampliarán su visibilidad y ocupación anual.

A mediano plazo, al reabrir el restaurante, se proyecta ampliar el equipo con la contratación de nuevo personal para el área de cocina y atención al cliente.

La cultura organizacional se centra en valores de amabilidad, honestidad, compromiso, trato personalizado, con un liderazgo participativo que fomenta la cooperación y la comunicación abierta.

A largo plazo, la diversificación de servicios, como paquetes turísticos, salones para eventos o experiencias gastronómicas locales, permitirá incrementar la rentabilidad y el posicionamiento del hotel. Con una ocupación promedio del 70% anual y proyecciones de crecimiento del 15%, el hotel se encuentra en condiciones favorables para consolidarse como una de las principales opciones de hospedaje de la región.

Las metas del equipo comercial se centran en aumentar la ocupación anual en un 15%, las reservas directas en un 20%, y la tasa de huéspedes recurrentes hasta un 30%, así como fortalecer la presencia digital y las colaboraciones estratégicas.

Presenta un alto potencial de crecimiento y escalabilidad sustentado en su reputación local, ubicación estratégica y en la creciente demanda turística de la región.

Paso 6. Comercialización

El comportamiento del consumidor refleja necesidades funcionales basadas en la accesibilidad, comodidad y seguridad. Los clientes valoran la limpieza, la transparencia en los precios y las buenas reseñas, además de preferir procesos de reserva ágiles a través de plataformas digitales o WhatsApp. La fidelización se logra mediante promociones, beneficios por recurrencia y un trato personalizado, elementos alineados con la filosofía de servicio del hotel.

Su estrategia de marketing se apoya en las 4P. En producto, ofrece habitaciones amplias, limpias y funcionales con estacionamiento propio; en precio, mantiene una política competitiva ajustada por temporada; en plaza, combina canales directos como página web, WhatsApp, teléfono y redes sociales, así como con indirectos tales como Booking.com, Expedia, Airbnb y Google Maps, aunado a alianzas con empresas locales; y en promoción, emplea publicidad digital, medios locales y reseñas positivas como herramientas para atraer nuevos clientes.

Paso 7. Producción

Actualmente, el hotel se encuentra en una etapa de consolidación, el plan de operaciones es respaldado por más de dos décadas de experiencia prestando servicios de hospedaje todos los días del año, con mayor demanda durante el verano y las festividades decembrinas. Su funcionamiento se organiza en dos secciones (A y B), con una ocu-

pación promedio del 70% anual y un 40% de huéspedes recurrentes. El proceso operativo se compone de seis fases: reservación, confirmación, registro, estancia, salida y seguimiento posventa.

El proceso de servicio se desarrolla de manera estructurada; inicia con la reservación, la cual puede iniciarse mayormente vía telefónica o mediante sitio web, continúa con un registro personalizado, ofrece limpieza diaria y atención a solicitudes especiales durante la estancia y finaliza con un check-out ágil que busca fomentar la fidelidad del huésped.

Para garantizar la calidad, el hotel dispone de controles que incluyen supervisión diaria de limpieza, revisión del mobiliario y servicios, atención inmediata de quejas, monitoreo de reseñas en línea y capacitación periódica del personal. Entre los recursos necesarios se encuentran el personal operativo, materiales de limpieza, ropa de cama, artículos de higiene, mobiliario, tecnología de conectividad y proveedores externos de mantenimiento y lavandería. Estas acciones conjuntas permiten mantener la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad sostenida del hotel.

La operación depende de proveedores de limpieza, higiene y mobiliario, tecnologías básicas como Wi-Fi seguro y sistemas de videovigilancia. Los procesos internos de reservación, mantenimiento, servicio de limpieza y atención al cliente garantizan la calidad del servicio ofrecido.

El mantenimiento se realiza de manera preventiva por el personal de planta, garantizando el correcto funcionamiento de las instalaciones y equipos.

El hotel depende de una red de proveedores locales y regionales que abastecen insumos esenciales para su operación.

En materia de limpieza y mantenimiento, colabora con una empresa local especializada en químicos, mientras que para el manejo de sábanas, toallas y cobertores se apoyan en servicios de lavandería industrial.

Para mobiliario y equipamiento, trabaja directamente con una mueblería local y el servicio de conectividad y sistemas de videovigilancia las provee una telefonía con cobertura nacional.

En materia administrativa, se abastece de papelería e insumos de oficina a través de proveedores nacionales y comercios locales. Con la futura reapertura del restaurante, se proyecta integrar proveedores de alimentos y bebidas de cadena nacional, lo que fortalecerá la cadena de suministro y permitirá ofrecer una experiencia de hospedaje más completa.

En cuanto a tecnología y equipamiento, el hotel emplea herramientas funcionales que garantizan la seguridad y comodidad de los huéspedes, como sistemas de videovigilancia, red Wi-Fi segura y equipo especializado de limpieza y mantenimiento. Las reservaciones se gestionan principalmente por teléfono y WhatsApp, aunque se planea integrar el uso de plataformas digitales como Booking y Expedia, junto con un sistema de administración hotelera destinado a facilitar el control de reservas y pagos.

A pesar de que el nivel de automatización es limitado, la administración proyecta avanzar hacia una mayor digitalización mediante la capacitación del personal y la adopción de herramientas tecnológicas orientadas a optimizar la atención y el manejo de información.

El control de calidad se aplica de forma empírica, centrado principalmente en la limpieza de habitaciones y áreas comunes. Al concluir el aseo, la recepcionista verifica cada habitación y confirma que se hayan colocado los productos necesarios, como jabón, toallas y artículos de higiene. Si se detectan deficiencias, el personal correspondiente realiza una revisión inmediata. Este sistema de control, aunque informal, ha permitido mantener niveles aceptables de satisfacción entre los huéspedes, reflejados en comentarios positivos y recurrencia de clientes.

El proceso de ventas se desarrolla en seis etapas: atracción del cliente mediante redes o recomendaciones, contacto inmediato, coti-

zación y reserva, confirmación, estancia y servicio posventa con solicitud de reseñas. Los canales de distribución incluyen medios directos, plataformas digitales, y alianzas con agencias locales para mantener la ocupación estable.

Paso 8. Gestión

En cuanto a la organización y gestión, cuenta con una estructura funcional que divide las tareas según las áreas operativas de recepción, limpieza, lavandería, mantenimiento y gerencia. Cada una reporta al gerente general, quien supervisa las operaciones y toma decisiones estratégicas.

El personal operativo se organiza en en las áreas clave de recepción, limpieza, lavandería, mantenimiento y gerencia. El equipo actual está conformado por dos recepcionistas, dos personas encargadas de limpieza y un encargado de mantenimiento, bajo la supervisión directa del gerente general. La capacitación se realiza principalmente al ingresar nuevo personal, con inducción práctica según el área de trabajo. No obstante no existe un programa formal de formación continua, el hotel mantiene una estructura funcional orientada al cumplimiento eficientemente con las operaciones diarias.

El equipo operativo se compone de un gerente general, dos recepcionistas, dos colaboradores de limpieza y un encargado de mantenimiento. Su desempeño se evalúa principalmente mediante la satisfacción del cliente, el cumplimiento de tareas y la supervisión diaria. El reclutamiento se realiza localmente, basado en recomendaciones y experiencia previa, sin existir programas formales de desarrollo. El ambiente laboral se distingue por la estabilidad y el sentido de pertenencia.

El hotel recibe asesoría contable externa. Las decisiones operativas y estratégicas se toman de manera centralizada entre el gerente y los propietarios, con un enfoque ético basado en la transparencia y la satisfacción del cliente. Sin embargo, no cuenta con un sistema formal

de gobierno corporativo, la gestión se orienta a la responsabilidad y al mantenimiento de una reputación sólida en el ámbito local.

Paso 9. Finanzas

En relación con la estrategia de precios y el modelo de negocios, el hotel mantiene una política competitiva basada en el análisis del mercado local. Sus tarifas son similares o incluso inferiores a la competencia directa, favoreciendo su posición como una alternativa atractiva para viajeros interesados en priorizar comodidad y economía. Este enfoque busca consolidar su presencia en el segmento medio del mercado, asegurando rentabilidad mediante la ocupación constante y el control eficiente de costos operativos.

Para fomentar la fidelización, el hotel implementará descuentos por segundas visitas, promociones familiares y beneficios por estancias prolongadas, acompañados de atención personalizada por medios digitales.

Las proyecciones establecen una ocupación promedio del 70% anual con picos de hasta el 80% en temporada alta, equivalente a un crecimiento del 15% respecto al año anterior.

El presupuesto de marketing representa entre el 8% y el 10% del gasto total anual y se destina a publicidad digital, gestión de redes sociales, posicionamiento web y material promocional.

Los principales indicadores de desempeño incluyen la tasa de ocupación, el número de reservas directas, los ingresos por habitación disponible, la recurrencia de clientes, la calificación promedio en plataformas digitales, la interacción en redes sociales y el retorno de inversión (ROI) en marketing.

Paso 10. Riesgos internos

Existen los riesgos estratégicos internos, los cuales están relacionados con la dirección del negocio, la gestión organizacional y las decisiones dependen directamente de la administración del hotel. Entre ellos se encuentra la dependencia de una estrategia tradicional con baja digitalización, donde el hotel mantiene procesos manuales y un bajo uso de plataformas tecnológicas, dependiendo de reservas presenciales o por WhatsApp sin integrar completamente plataformas digitales.

Se identificó la falta de certificaciones formales o estándares oficiales, aun cuando el hotel cuenta con una buena reputación, no posee acreditaciones que respalden formalmente la calidad de sus servicios.

La escasa presencia digital limita su posicionamiento y visibilidad frente a otros establecimientos del sector. La fase de madurez organizacional en la que se encuentra también representa un riesgo de estancamiento, si no se incorporan capaces de mantener la competitividad en el mercado.

Existen riesgos operativos internos vinculados a los procesos, la calidad del servicio y la continuidad de las actividades, entre ellos destaca la dependencia de controles informales de calidad, donde la supervisión de habitaciones y servicios se realiza principalmente de manera empírica, esta circunstancia puede generar inconsistencias en la experiencia del huésped. Otro riesgo operativo es la limitada automatización de los procesos de reservación, administración y mantenimiento, incrementado la carga manual del personal y eleva la probabilidad de errores humanos.

La futura reapertura del restaurante implica riesgos asociados a la incorporación de nuevos procesos, contratación de personal y coordinación operativa, aspectos ajenos a las actividades habituales del hotel en la actualmente.

En el ámbito financiero interno, existen riesgos derivados de decisiones administrativas y de la estructura económica de la organización. Un riesgo importante es la política de precios competitivos, la cual puede limitar los márgenes de utilidad ante incrementos en los costos operativos, el riesgo de no obtener el retorno esperado de la inversión en marketing digital, especialmente si no se fortalecen las estrategias de posicionamiento en línea. La variabilidad de la ocupación entre temporadas representa igualmente un riesgo para la estabilidad de los ingresos.

En cuanto a la estructura interna y la gestión del personal, la centralización de decisiones en el gerente y los propietarios representa un riesgo en caso de ausencia, sobrecarga de trabajo o falta de continuidad en la dirección, el tamaño reducido del equipo de trabajo puede generar sobrecarga laboral durante temporadas de alta demanda, afectando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

En materia tecnológica, existe el riesgo derivado de la limitada digitalización de los procesos, donde el sistema actual depende principalmente de llamadas telefónicas y WhatsApp sin integrar completamente plataformas de reserva o sistemas especializados de administración hotelera. La falta de modernización tecnológica puede provocar la pérdida de clientes que esperan procesos automatizados, pagos electrónicos, facturación digital y servicios de check-in en línea, la ausencia de herramientas avanzadas de análisis de datos limita la capacidad del hotel para anticipar tendencias de mercado, gestionar eficientemente la ocupación y optimizar sus estrategias de precios.

Riesgos externos

Existen los riesgos estratégicos externos, relacionados con el entorno competitivo y las condiciones del mercado. Entre ellos se encuentra la competencia creciente de cadenas hoteleras y plataformas digitales, debido a la entrada de nuevos establecimientos y el uso masivo de plataformas como Booking.com, Airbnb y Expedia puede re-

ducir la participación de mercado del hotel. Otro riesgo importante corresponde al cambio en las preferencias de los consumidores hacia opciones más tecnológicas, a causa de huéspedes demandando procesos ágiles, automatizados y digitalizados.

Existen también riesgos operativos externos relacionados con terceros para el desarrollo de las actividades derivado de la dependencia operativa del hotel de una red de proveedores locales y regionales, lo que genera una mayor exposición a variaciones en disponibilidad, incrementos de precios o interrupciones en el suministro de insumos de limpieza, lavandería, mobiliario y servicios de conectividad. Esta dependencia de proveedores externos de internet y sistemas tecnológicos representa un riesgo, ocasionado por fallas en el servicio de Wi-Fi o en los sistemas de videovigilancia pueden afectar la seguridad y satisfacción de los huéspedes.

En el ámbito financiero externo, uno de los principales riesgos es la dependencia económica de la región, ya que cualquier desaceleración de la actividad industrial o disminución del turismo puede afectar directamente los niveles de ocupación del hotel. De igual manera, los incrementos en los costos de bienes y servicios adquiridos a proveedores externos pueden impactar la rentabilidad de la organización.

Respecto al entorno competitivo y al comportamiento del consumidor, existe el riesgo de la entrada de nuevas alternativas de hospedaje reduzca la demanda de hoteles tradicionales.

La dependencia del segmento de familias de ingresos medios puede afectar la ocupación si este grupo disminuye su capacidad de consumo o reduce la frecuencia de sus viajes por razones económicas.

Por último, la creciente importancia de la reputación digital dentro del proceso de decisión de compra de los viajeros incrementa la presión competitiva del mercado, favoreciendo a aquellos establecimientos que cuentan con una presencia digital más sólida y una mayor visibilidad en plataformas especializadas.

Discusión

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos de Banco BBVA (2022), quien señala la integración de aspectos financieros, comerciales y operativos en el plan de negocios para orientar el cumplimiento de objetivos organizacionales. En la mipyme hotelera analizada la metodología permitió evaluar de manera integral la situación de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como estableciendo estrategias relacionadas con la comercialización, la operación, la gestión y las finanzas.

Los hallazgos respaldan lo expuesto por Gaytán Cortés (2020), quien sostiene que el plan de negocios facilita la identificación de oportunidades de crecimiento y la definición de acciones para alcanzar objetivos futuros, donde el diagnóstico realizado permitió reconocer oportunidades vinculadas con la digitalización, el uso de plataformas de reservación en línea, el fortalecimiento de la presencia en redes sociales y el establecimiento de alianzas estratégicas, elementos con potencial para mejorar la competitividad del hotel.

Lo descrito por Agila et al. (2018); Ore Quiroz et al. (2023), quienes argumentan que el plan de negocios funciona como un mecanismo capaz de traducir la planeación estratégica en acciones concretas, concuerda con la definición de objetivos orientados al incremento de la ocupación, la ampliación de los canales de distribución, la fidelización de clientes y la reapertura del restaurante evidencia cómo la visión organizacional puede materializarse mediante estrategias específicas y medibles.

Respecto a los componentes esenciales de un plan de negocios, los resultados confirman lo señalado por Cristancho-Triana et al. (2021) y Zambrano-Santos et al. (2020), quienes destacan la relevancia de integrar elementos estratégicos, financieros y de mercado para evaluar la viabilidad empresarial. La incorporación del análisis FODA permitió identificar debilidades relacionadas con la limitada digitalización y la escasa presencia en plataformas tecnológicas, en cambio el análisis fi-

nanciero facilitó la proyección de crecimiento y la evaluación de indicadores de desempeño.

Los hallazgos evidencian la pertinencia de las observaciones realizadas por Díaz Peláez (2021), sobre la vulnerabilidad de las mipymecon bajos niveles de digitalización, aunque el hotel cuenta con una sólida reputación local y una base de clientes recurrentes, la dependencia de reservaciones presenciales y canales tradicionales representa una limitante frente a un mercado cada vez más orientado hacia soluciones tecnológicas. Resultado que coincide con las amenazas identificadas en el análisis competitivo, donde la presencia de cadenas hoteleras y plataformas digitales incrementa la presión sobre los establecimientos con menor desarrollo tecnológico.

De igual forma, la investigación respalda los beneficios señalados por Martínez (2024); Valdivia y Méndez (2011), respecto a la claridad estratégica y la optimización de recursos. La estructuración del plan de negocios permitió establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo, definir prioridades de inversión y orientar los esfuerzos organizacionales hacia actividades con potencial para generar ventajas competitivas sostenibles.

Conclusiones

El análisis general del plan de negocios confirma que el proyecto cumple con los lineamientos para la formulación de una propuesta empresarial integral. Cada apartado reflejó un análisis coherente, permitiendo comprender el funcionamiento actual del hotel, donde su entorno competitivo y las oportunidades de mejora en el sector turístico. La información presentada es verídica y sustentada, demostrando la viabilidad y el potencial de desarrollo del negocio dentro del mercado local y regional.

Como propuestas de mejora, se recomienda incrementar la visibilidad digital mediante la creación de una página web con sistema de reservación en línea, galería e integración con Google Business.

Se sugiere implementar un programa de recompensas para clientes frecuentes, con descuentos por segunda visita o referidos, así como fortalecer las alianzas con agencias turísticas locales para ofrecer paquetes de hospedaje.

La modernización de habitaciones con iluminación eficiente, mejor conectividad Wi-Fi y mobiliario actualizado contribuirá a elevar la satisfacción del huésped.

Se recomienda capacitar al personal en atención digital y marketing, e incorporar un sistema de check-in en línea destinado a facilitar la experiencia del cliente, consolidando así una gestión moderna, eficiente y competitiva.

La mipyme estudiada representa un ejemplo claro de crecimiento sostenido dentro del ramo hotelero de Frontera, Coahuila. A través de su historia, se evidencia un esfuerzo constante por ofrecer servicios de hospedaje de calidad, priorizando la atención al cliente, la limpieza y un ambiente familiar distintivo frente a la competencia local.

El análisis realizado demuestra la existencia de una base operativa sólida en la empresa, sustentada en una administración responsable, una estructura organizacional clara y una orientación al servicio, factores terminantes para mantenerse vigente en un mercado cada vez más competitivo.

Una identificación de su público objetivo y el uso de estrategias de marketing adecuadas fortalecen su presencia dentro del sector turístico regional.

En conclusión, la mipyme cuenta con el potencial necesario para continuar su desarrollo y consolidarse como un referente de hospitalidad en la región. Su compromiso con la calidad, la mejora continua y la satisfacción del cliente lo posicionan como una empresa con perspectivas favorables de expansión y permanencia a largo plazo.

Referencias

- BBVA México. (2022). *Plan de negocios*. <https://n9.cl/jy810>
- Cristancho Triana, G. J., Ninco Hernández, F. A., Cancino Gómez, Y. A., Alfonso Orjuela, L. C., & Ochoa Daza, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de negocios*, 12(26), 41-51. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N26.A5>
- Díaz Pelaez, R. (2021). Importancia de tener un plan de negocios para una mipyme. *Investigación Y Ciencia Aplicada a La Ingeniería*, 4(26), 19-24.
- Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados Y Negocios*, 1(42), 143-156. <https://doi.org/10.32870/myn.vii42.7642>
- GestioPolis. (2020, 10 de marzo). *¿Qué es un plan de negocios?* <https://n9.cl/evlm>
- Marstio, T. (1999). *Guía para planes de negocio*. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Resistencia.
- Martínez, S. (2024, 15 de febrero). *Beneficios del plan de negocios*. U360 Campus. <https://n9.cl/b59jxr>
- Ore Quiroz, H., Olórtogui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4). <https://doi.org/10.37787/zzg09zz1>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Ries, E. (2014). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. Redline Wirtschaft.
- Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: Motor de nuestra economía*. Gobierno de México.

- Sornoza, J. M. M., Muñoz, L. L. M., Garrido, K. del C. M., Merelo, G. E. C., Almeida, A. G. M., & Aguirre, J. M. L. (2023). Evolución de los modelos de negocios, un análisis en el contexto de la economía circular. *South Florida Journal of Development*, 4(8), 3012–3026. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n8-006>
- Valdivia, A. C., & Méndez, L. A. O. (2011). Importancia de un plan de negocios. *Contribuciones a La Economía*, 8(2).
- Zambrano-Santos, Z., Navajas-Romero, V., & Ceular-Villamandos, N. (2020). Los emprendimientos y perspectivas de financiación: análisis bibliométrico. *Revista Espacios*, 41(3), 1–12.

Alejandra Montserrat Ávila González

Universidad Autónoma de Coahuila | Monclova | México

<https://orcid.org/0009-0003-2929-206X>

alejandraavila@uadec.edu.mx

Licenciada en Negocios Internacionales, con formación en comercio exterior, logística internacional y operaciones aduaneras. Interesada en el análisis y la gestión de los procesos del comercio internacional.

Katya Yoseline Ramos Garanzuay

Universidad Autónoma de Coahuila | Monclova | México

<https://orcid.org/0009-0008-4442-8371>

katyagaranzuay@uadec.edu.mx

Licenciada en Negocios Internacionales, comprometida con el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional, enfocada en adquirir conocimientos que contribuyan al éxito de las organizaciones en mercados internacionales.

Oscar Mario Farias Montemayor

Universidad Autónoma de Coahuila | Monclova | México

<https://orcid.org/0000-0002-2564-0106>

ofarias@uadec.edu.mx

Doctorado en Administración y Alta Dirección, con maestría en Administración y Liderazgo. Actualmente se desempeña como profesor investigador de la Universidad Autónoma de Coahuila. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores como Investigador Nacional Nivel 1.

Ventura Lilia Cruz Hernández

Universidad Autónoma de Coahuila | Monclova | México

<https://orcid.org/0000-0001-6342-1118>

cruz.lilia@uadec.edu.mx

Docente de la Universidad Autónoma de Coahuila. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, SNII nivel 1. Línea de investigación: Administración de proyectos.

Implementation of a Business Plan in a Hotel MSME in Frontera, Mexico**Abstract**

This study aimed to apply a business plan methodology to strengthen the competitiveness of a micro, small and medium-sized Enterprise (MSME) in the hotel sector located in Frontera, Coahuila, México. The research was conducted using a qualitative, applied, exploratory, descriptive, non-experimental, and cross-sectional approach, employing inductive and hypothetic-deductive methods. Data collection was carried out through direct observation, interviews, and análisis of the organizational environment. The business plan was developed by integrating analyses of the business, market, competition, objectives, marketing, operations, management, finances and risks. The results identified strengths related to the company's history, strategic location, personalized service and competitive pricing, as well as weaknesses associated with limited digitalization, a small presence on reservation platforms and the absence of formal marketing strategies. Opportunities were identified related to the growth of regional tourism and the use of digital tools, in addition to threats stemming from competition from hotel chains and online platforms. Based on the diagnosis, strategies were proposed to strengthen the digital presence, diversify distribution channels, improve staff training and optimize operational management. It is concluded that the business plan methodology is a feasible and effective tool for promoting the modernization and competitiveness of hotel SMEs, contributing to increased occupancy, customer satisfaction and organizational sustainability.

Keywords: Business management; enterprises; management; organizations; planning methods; strategic planning.

Implementação de plano de negócios em MPME hoteleira de Frontera, México

Resumo

O presente estudo teve como objetivo aplicar a metodologia de um plano de negócios para fortalecer a competitividade de uma micro, pequena e média empresa (MPME) do setor hoteleiro localizada em Frontera, Coahuila, México. A pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa, de tipo aplicada, exploratória, descritiva, não experimental e transversal, utilizando os métodos indutivo e hipotético-dedutivo. A coleta de informações foi realizada mediante observação direta, entrevistas e análise do ambiente organizacional. Para a elaboração do plano de negócios, integraram-se a análise do negócio, mercado, concorrência, objetivos, comercialização, operações, gestão, finanças e riscos. Os resultados permitiram identificar forças relacionadas à trajetória, localização estratégica, atendimento personalizado e preços competitivos, bem como fraquezas associadas à limitada digitalização, escassa presença em plataformas de reserva e ausência de estratégias formais de marketing. Foram detectadas oportunidades vinculadas ao crescimento do turismo regional e ao uso de ferramentas digitais, além de ameaças decorrentes da concorrência de redes hoteleiras e plataformas on-line. Com base no diagnóstico, propuseram-se estratégias orientadas a fortalecer a presença digital, diversificar os canais de distribuição, melhorar a capacitação dos funcionários e otimizar a gestão operacional. Conclui-se que a metodologia do plano de negócios constitui uma ferramenta factível e eficaz para impulsionar a modernização e a competitividade das MPMEs hoteleiras, contribuindo para o aumento da ocupação, a satisfação do cliente e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Administração de empresas; empresa; gestão; organização; método de planejamento; planejamento estratégico.