

2015, Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE NEGOCIOS EN LA REGIÓN  
CHONTALPA DEL ESTADO DE TABASCO PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

**PRESENTA:  
IRIS JANET GONZÁLEZ CONTRERAS**

**DIRECTOR DE TESIS:  
DRA. HORTENSIA ELISEO DANTES**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MEX.

SEPTIEMBRE 2015



Carretera Villahermosa-Frontera Km. 3.5 Cd. Industrial C.P. 86010 Apdo 424  
Tels. 01 (993) 353-02-59, 353-26-49, Fax 137. Villahermosa, Tabasco, México  
[www.itvillahermosa.edu.mx](http://www.itvillahermosa.edu.mx)



2015, Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón

DEPENDENCIA: Div. de Estudios de Posgrado.  
OFICIO NUM. : DEPI/0259/2015.  
ASUNTO : Autorización de Impresión  
FECHA : 5 de Octubre 2015.

**C. IRIS JANET GONZALEZ CONTRERAS.**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN PLANIFICACION DE**  
**EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL.**  
**PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por la Comisión Revisora, integrada por los **CC. DRA. HORTENSIA ELISEO DANTES, M. C. JUANA MARIA MOREJON SANCHEZ, M.C. ELSI DEL CARMEN MONTEJO CASTRO, y M.C.BETY LEON CRUZ,** y considerando que cubre con todos los requisitos del Reglamento de Titulación en vigor, damos a usted nuestra Autorización para que proceda a imprimir su Trabajo Profesional Titulado:

**“ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE NEGOCIOS EN LA REGION CHONTALPA, DEL ESTADO DE TABASCO, PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA ”.**

Hago de su conocimiento lo anterior para los efectos y fines correspondientes.

Atentamente

  
**M.A. CARLOS MARIO MARTINEZ IZQUIERDO**  
**JEFE DE LA DIV. DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



c.c.p.- Archivo.  
A^CMMIL/ACG.

VILLAHERMOSA, TABASCO, MEX.

SEPTIEMBRE 2015



Carretera Villahermosa-Frontera Km. 3.5 Cd. Industrial C.P. 86010 Apdo 424  
Tels. 01 (993) 353-02-59, 353-26-49, Fax 137. Villahermosa, Tabasco, México  
[www.itvillahermosa.edu.mx](http://www.itvillahermosa.edu.mx)



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco ínfimamente a **Dios** por guiarme con su bondad y amor hasta este momento de mi vida, por darme la fortaleza y sabiduría necesaria para culminar este proyecto que hoy se convierte en una bendición más, gracias papa dios por tanta generosidad.

A **mi familia** que es mi refugio gracias por dejarme intentarlo, porque son el motor que me impulsa a querer siempre superarme, quiero compartir este logro con ustedes que están siempre ahí acortando la distancia con fotos y llamadas.

De manera especial quiero agradecer a mi **madre** la pluma que mantiene mi equilibrio, gracias mama por tanto amor, por tus bendiciones que nunca terminan, por tus palabras de aliento, por creer siempre en mí y por ser un gran líder, y junto a mi **padre** ser mi mayor ejemplo, a ustedes les dedico este logro.

A mis **amigos** que estando yo lejos de casa son como mi familia gracias por su apoyo, gentileza y condescendencia han sido clave en este proyecto, gracias por motivarme en momentos de agotamiento por distraerme y alegrarme en momentos de estrés, por cederme esas tardes de viernes; a mi jefa un ejemplo de estrategia, todos y cada uno han sido una bendición en mi camino.

A mis **maestros** gracias por estos dos años que me han transformado, con su experiencia, conocimientos y orientación han logrado este cambio en mí, ahora yo soy un poco de ustedes, soy mejor persona, más profesional y con mayores expectativas; a mi director de tesis por su paciencia y persistencia, gracias a todos por su apoyo y motivación.

## **RESUMEN**

La presente investigación analizara la competitividad del sector hotelero de negocios que se encuentran en la región Chontalpa en el Estado de Tabasco para el diseño de una propuesta de mejora.

Se presentaran los resultados de un auto diagnóstico efectuado a seis hoteles que forman parte del sector hotelero con la finalidad de identificar los factores críticos que inciden en la competitividad de la hotelería en la región considerando siempre las variables del contexto.

El presente trabajo está conformado por un protocolo en donde se realizara el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, el objetivo y de delimitaciones de la misma.

En el primer capítulo se observara un estudio macro que muestra un panorama de los contextos a nivel internacional, nacional y regional con el propósito de tener una perspectiva de cómo se ha manejado la temática del estudio en otros lugares, así mismo se presentan un marco teórico integrado por conceptos relacionados con la competitividad y en general lo que conforma toda la investigación.

En el capítulo dos se encuentra la metodología que se utilizó desde la selección de los expertos, criterios y factores para poder obtener la información que después de ser analizada se presenta como un diagnostico en el capítulo número tres por medio de graficas que de manera más practica permiten evidenciar más los resultados.

La propuesta de mejora se presenta en el capítulo cuatro por medio de un modelo que es explicado detalladamente y complementado por recomendaciones.

## **ABSTRAC**

This research analyzed the competitiveness of the business hotel sector are in the region of Chontalpa in the State of Tabasco to design a proposal for improvement.

The results of a self-made six hotels that are part of the hotel sector in order to identify critical factors affecting the competitiveness of the hotel industry in the region always considering the context variables are present.

This work consists of a protocol where the problem statement, the justification for the research, the purpose and boundaries of it was made.

In the first chapter a study is observed macro that displays an overview of the settings at international, national and regional level in order to get a perspective on how it has handled the topic of study elsewhere , also presented a theoretical framework composed of concepts related to competitiveness and in general what makes up the entire investigation.

In chapter two the methodology used for the selection of experts , criteria and factors to get the information after being analyzed is presented as a diagnosis in the chapter number three through graphics is that most practical way let 's show the results.

The proposed improvement is presented in chapter four by a model which is explained in detail and complemented by recommendations.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes de la Investigación	2
Planteamiento del Problema	3
Pregunta de la Investigación	4
Objetivo General	4
Objetivo Específico	4
Justificación	5
Formulación de Hipótesis	6
Identificación de Variables	6
Metas de Investigación	6
Alcance o Delimitación	6
Limitantes de la Investigación	7
Tipo de Investigación	7
CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA	8
1.1. Marco contextual	8
1.1.1. La Competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Internacional	8
1.1.2. La Competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Nacional	
1.1.3. La competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Regional	22
1.1.4. La competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Local	25
1.2. Marco teórico	30
1.2.1. Competitividad	30
1.2.2. El turismo	36
1.2.3. La Hotelería	38
1.2.4. Liderazgo	46
1.2.5. Cultura Organizacional	48
1.2.6. Organizaciones Que Aprenden	51
1.2.7. Planeación Estratégica	54
1.2.8. Sustentabilidad	58
1.2.9. Responsabilidad Social Empresarial	58
1.2.10. Las Nuevas Tecnologías Aplicadas al Turismo	62
1.2.11. Método Delphi	65
1.2.12. Mic Mac. Análisis Estructural	67

## INDICE

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	69
2.1. Método Delphi	70
2.2. Modelo de Innovación y Calidad	71
2.3. Análisis Estructura.	73
CAPITULO III. DIAGNOSTICO Y ANALIS DEL CONTEXTO	79
3.1. Selección de Expertos	79
3.2. Presentación, Graficación e Interpretación de Resultados a Partir del Modelo de Innovación y Calidad	80
3.3 Graficas	81
3.4 Conclusiones Generales del Diagnóstico Modelo de Innovación y Calidad	93
3.5 Factores Generados en el Estudio del Contexto del Análisis de la Competitividad del Sector Hotelero de Negocios en la Región Chontalpa	94
3.6. Matriz del Análisis Estructural	96
CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO DE NEGOCIOS EN LA REGIÓN DE CHONTALPA	103
4.1. Modelo	104
4.2. Análisis del Modelo	105
RECOMENDACIONES	107
CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	
RELACIÓN DE TABLAS, GRAFICAS Y FIGURAS	115

## **INTRODUCCION**

El contexto empresarial actual está transitando por momentos de cambios cruciales, las compañías líderes en sus ramos buscan romper paradigmas en los procesos buscando lograr sus objetivos de forma más eficaz y eficiente.

No obstante, la realización eficaz y con calidad de todas las actividades necesarias para completar objetivos y metas no es exclusivamente cuestión de un solo factor, más bien depende de muchos factores que están directamente relacionados con la competitividad.

El sector turismo es uno de los principales ejes de la económica en el país y particularmente la hotelería tiene un papel muy importante en la creación de empleos lo que resalta la importancia de tener un sector hotelero competitivo en la región de Chontalpa en el Estado de Tabasco puesto que una región que no es competitiva no crece, no puede darle bienestar a los ciudadanos que la conforman.

La región de Chontalpa tiene una ubicación y características que lo han convertido en una zona de desarrollo para compañías del sector energético y sector agrícola lo que ha implicado la construcción de recintos comerciales y de oficinas incrementando la demanda de cuartos noche de hotel con cualidades especiales para los turistas de negocios.

En la presente investigación se presentaran los criterios y factores que inciden en la competitividad de manera muy particular para la región de Chontalpa en el estado de Tabasco y las áreas de oportunidad de mejora resultantes del autodiagnóstico.

El objetivo es analizar la competitividad y realizar una propuesta de mejora que permita elevarla para tener turistas de negocios más satisfechos y un destino sustentable.



## **Antecedentes de la investigación**

En el sector turismo en el Estado de Tabasco se han desarrollado proyectos y programas de fomento para el desarrollo competitivo del turismo de negocios. En el 2002 El Gobierno del Estado de Tabasco con la participación de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Tabasco creó la Oficina de Convenciones y Visitantes de Tabasco "OCV", es un organismo no lucrativo que tiene como objetivo posicionar a Tabasco como un destino de turismo de negocios de primer nivel y sede ideal para la organización de Congresos Nacionales e Internacionales, impulsando la infraestructura turística y servicios que ofrece el Estado.

El Gobierno del Estado de Tabasco, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, SEDECO, y el Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO, conjuntaron sus esfuerzos para analizar la Competitividad de Tabasco. Los conocimientos y la experiencia de la Secretaría sobre la situación del Estado y los programas en marcha para su mejor desarrollo, se agregaron a la capacidad e instrumentos con que cuenta el Instituto para medir la Competitividad y el impacto que en ella tienen las diversas estrategias y acciones emprendidas por el Estado de Tabasco.

El resultado final de este proyecto de colaboración contribuyó a la construcción de la Agenda para la Competitividad del Estado, la cual además de determinar los factores, variables o proyectos más importantes en materia de competitividad, busca involucrar a los principales actores de la sociedad, y de la administración pública.

Por otro lado en Julio del 2013 la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo (SDET) y la UJAT mediante una inversión conjunta presentaron un estudio que buscara elevar la competitividad en el rubro turístico para obtener un diagnóstico de las condiciones del sector en términos de infraestructura, oferta turística, sustentabilidad, formación y certificación entre otros.

El Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey "CIETEC" en el 2012, realizó un estudio del Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos, cuyo objetivo es generar información objetiva confiable y oportuna sobre la actividad turística. En dicho estudio se precisó que el Estado de Tabasco se encuentra en la posición número 31 de las 32 Entidades Analizadas con un índice de competitividad turística del 29.5 por ciento, solo por encima de Hidalgo que se colocó en último lugar.

En la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), en el 2011, se realizó un proyecto de investigación de tesis titulado Análisis Comparativo de la Competitividad de las MIPYMES de las Ramas Hoteles y Restaurantes del Estado de Tabasco, cuyo objetivo general fue identificar cuáles son los principales factores competitivos y variable de gestión y organización de las MIPYMES de las ramas hoteles y restaurantes del Estado de Tabasco; relevantes para su crecimiento y permanencia en el mercado, así como compararlos con otros Estados del País. En esta misma institución en el 2013 se realizó otro proyecto de investigación de tesis titulado Evolución de la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) de la Rama Económica Hoteles del Estado de Tabasco fundamentada en información recopilada del 2007 al 2012, cuyo objetivo general fue identificar la evolución de los principales factores y variables de gestión y organización de las MIPYMES de la Rama Hoteles, del Estado de Tabasco 2007-2012; relevantes para su crecimiento y permanencia en el mercado, es decir, que inciden en su competitividad.

### **Planteamiento del Problema.**

Gran parte de los hoteles que se localizan en la zona de Chontalpa en el Estado de Tabasco, corresponden a la categoría de hoteles independientes con infraestructura limitada y sin una marca como respaldo, que desde el momento de su creación son diseñados sin considerar elementos básicos como el tamaño y los diferentes tipos de habitaciones que se pueden ofertar, incluso algunos han sido instalados en propiedades que no cuentan con las características básicas de un hotel.

Estos pequeños hoteles son dirigidos por sus propietarios quienes por lo general no tienen los conocimientos necesarios para realizar una correcta gestión de la administración realizándola empíricamente y sin directrices lo que nos les permite una correcta toma de decisiones.

Por lo general estos empresarios realizan la contratación de la fuerza de trabajo sin observar el nivel de escolaridad y profesionalización de la misma, siendo esto una de los principales causales de ofrecer un servicio estándar que dista mucho de satisfacer las verdaderas necesidades del viajero de negocios actual, por otro lado tampoco cuentan con las herramientas necesarias para agilizar del desarrollo de la actividades propias de un hotel de negocios.

Hoy en día unos de los principales requerimientos por parte de las empresas que envían a sus colaboradores a estos hoteles es la seguridad y la mayoría de los

hoteles no cuentan con los parámetros aceptables de seguridad que les permitan acometer los riesgos de incendios o de delincuencia.

Bajo este contexto, se aprecia que esta parte de la industria no cuenta con la capacidad para hacerle frente a la competencia que implican los hoteles de cadena y franquicias.

Así mismo podemos encontrar hoteles de cadena que si bien cuentan con procedimientos y modelos de negocios necesitan mejorarlos para que sean realmente exitosos, estar a la vanguardia en el ámbito de la gestión, medir sus resultados para obtener una mejora continua y superar las expectativas de los huéspedes, sobre todo aquellos que tienen experiencias internacionales, con la finalidad de tener un nivel de competitividad para enfrentar cadenas locales y de otros países.

También se observa que a nivel de infraestructura algunos hoteles han descuidado el mantenimiento de las instalaciones y en consecuencia son percibidos como hoteles en decadencia con mobiliario viejo donde la marca y franquicia no son garantía de obtener una estancia placentera.

Y en ambos casos se observa deficiencia y poca efectividad en el tema de la sustentabilidad para el manejo correcto e inteligente de los recursos

### **Pregunta de Investigación.**

¿Influyen las variables, cultural, económica, tecnológica, social, ambiental y política sobre la competitividad en el sector hotelero?

### **Objetivo General**

Analizar la competitividad del sector hotelero de negocios en la Región de Chontalpa del Estado de Tabasco, para el diseño de una propuesta.

### **Objetivos Específicos.**

Determinar a través de un diagnóstico como influye la cultura de servicios, empresarial, tecnológica, política, ambiental y económica en la competitividad del sector hotelero.

Realizar una propuesta para impulsar el desarrollo de la zona de Chontalpa.

## **Justificación**

Tabasco tiene la ubicación y características que lo han convertido en el centro logístico de distribución regional en el Sureste de México, para los sectores manufacturero, comercial y servicios.

Ubicado en una de las cuencas hidrológicas más importantes de México, Tabasco tiene la localización ideal para empresas intensivas en uso de agua, agroindustrias, manufacturas y servicios a la actividad petrolera; así como actividades logísticas relacionadas con la industria del petróleo y el gas.

Es por eso que se encuentran instaladas grandes empresas, que requieren de la movilidad de sus empleados trayéndolos de otros Estados de la República Mexicana e incluso de otros países, esto ha generado un gran incremento en la demanda de servicios turísticos como alojamiento en zonas céntricas y cercanas al área de trabajo, sobrepasando la oferta actual que se tiene. Por tal motivo se considera de gran importancia que los inversionistas y todos los participantes de este sector cuenten con pleno conocimiento de las condiciones del mercado y del nivel de competencia que impera en él.

Con la información presente se pretende identificar las fortalezas, oportunidades y escenarios de prospectiva del desarrollo turístico de negocios con la finalidad de reducir riesgos en futuras inversiones.

También se considera que la información que se obtenga de esta investigación, podría ser útil para que los hoteleros midan el servicio que ofrecen y conozcan si este satisface las necesidades del viajero de negocios actual y por consecuencia se tomen medidas para incrementar la calidad de los servicios y la modernización de las instalaciones.

Hacer conciencia a las dependencias de gobierno que se encargan de fomentar el desarrollo turístico del Estado que es necesario también fomentar la inversión pública y privada en este sector y fortalecer las actuales, para poder lograr una mejora en la infraestructura de las regiones con mayor afluencia del turismo de negocios, como la creación de un centro de convenciones con mayor capacidad en metros cuadrados para exposición, por decir un ejemplo.

Por otro lado los beneficios del turismo de negocios además de regular la estacionalidad de la demanda turística como factor compensatorio en ocupación en temporadas bajas, contribuye a elevar el gasto promedio por persona de los visitantes, entre 3 y 6 veces que el turista promedio normal.

Después de obtener los resultados de esta investigación, se pretende el diseño de una propuesta de desarrollo que tendrá el objetivo de convertir la zona de Chontalpa

altamente competitiva para lograr obtener mayor captación de turistas de negocios completamente satisfechos por el servicio y con esto elevar la derrama de económica beneficiando el desarrollo socio-cultural de los habitantes de la zona.

## **Hipótesis**

Las variables cultural, económica, tecnológica, social, ambiental y política influyen sobre la competitividad en el sector hotelero en la zona de Chontalpa en el Estado de Tabasco.

## **Identificación de Variables dependiente e Independiente.**

Variable dependiente: Y=Competitividad.

Variables independiente: X1=Cultural

X2-Económica

X3-Tecnológica

X4-Social

X5-Política.

X6-Ambiental

## **Metas de la Investigación**

Un diagnóstico del análisis de la competitividad en el sector hotelero en la zona de Chontalpa en el Estado de Tabasco.

Una propuesta de un modelo de desarrollo que incremente la competitividad en el sector hotelero en la zona Chontalpa en el Estado de Tabasco.

## **Alcance o Delimitación de la Investigación.**

La presente investigación se realizara en la zona Chontalpa en el Estado de Tabasco que se integra por los municipios de: Comalcalco, Paraíso, Huimanguillo, Cárdenas y Cunduacán. Inicia en el mes de agosto 2013 y termina en julio 2015.

### **Limitantes de la Investigación.**

- La falta de disposición de los empresarios en proporcionar información de las operaciones de los establecimientos y en las dependencias de gobierno.

### **Tipos de Investigación.**

La investigación será descriptiva ya que esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, midiendo de manera independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver la investigación.

También será correlacional ya que se medirá el grado de relación que existe entre cada una de las variables independientes (cultural, económica, tecnológica, social y política) y la variable de investigación (Competitividad).

## CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA.

### 1.1. MARCO CONTEXTUAL

#### 1.1.1 La Competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Internacional.

El turismo como actividad económica es una de la principales a nivel Internacional, según la Organización Mundial de Turismo (OMT), a nivel mundial, las llegadas de turistas internacionales según Barómetro de la OMT alcanzaron los 1087 millones en 2013, frente a 1035 millones del 2012, el crecimiento supero la tendencia a largo plazo alcanzo un 5% en términos reales y generando importantes estímulos para las economías receptoras. . El sector ya representa el 9 por ciento del PIB, con un total de EE.UU. \$ 6000, 000, 000,000, y proporciona 120 millones de empleos directos y otros 125 millones de empleos indirectos en las industrias relacionadas. Esto significa que la industria representa en la actualidad uno de cada once puestos de trabajo en el planeta, una cifra que incluso podría elevarse a una de cada diez puestos de trabajo para el año 2022, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

El crecimiento fue impulsado por las zonas de Asia y el Pacífico que registro el mayor incremento de ingresos del 8%, seguido de las Américas con 6% y Europa con 4% a la par que Oriente Medio y África con 3%.

Tabla 1. Principales Países en Llegadas Internacionales.

<b>Ranking 2013</b>		
<b>Llegas de Turistas Internacionales (Millones de Persona)</b>		
<b>País</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Mundial</b>	<b>1035</b>	<b>1087</b>
1 Francia	83.00	ND
2 EE.UU	66.7	69.8
3 España	57.5	60.7
4 China	57.7	55.7
5 Italia	46.4	47.7
6 Turquía	35.7	37.8
7 Alemania	30.4	31.5
8 Reino Unido	29.3	31.2
9 Rusia	25.7	28.4
10 Tailandia	22.4	26.5
15 México.	23.4	23.7

Fuentes: Barómetro OMT 2014.

Tabla 2. Principales Países en Divisas por Turismo Internacional.

<b>Ranking 2013</b>		
<b>Divisas por Turismo Internacional (Miles de Millones de Dólares)</b>		
<b>País</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Mundial</b>	<b>1078</b>	<b>1159</b>
1 EE.UU	126.2	139.6
2 España.	56.3	60.4
3 Francia	53.6	56.1
4 China	50.0	51.7
5 Macao (China)	43.7	51.6
6 Italia	41.2	43.9
7 Tailandia	33.8	42.1
8 Alemania	38.1	41.2
9 Reino Unido.	36.2	40.6
10 Hong Kong. (China)	33.1	38.9
23 México.	12.7	13.8

Fuentes: Barómetro OMT

Conscientes de la importancia que tiene actualmente el desarrollo del turismo en el núcleo social y económico y con fundamento en las cifras anteriores, algunos países sobre todo Europeos como Suiza y Alemania, apostaron decididamente por desarrollarse como destinos turísticos, como consecuencia de este fenómeno cada vez hay más Países que apuestan por el crecimiento de este sector lo que está provocando un incremento en la competencia entre los mismos.

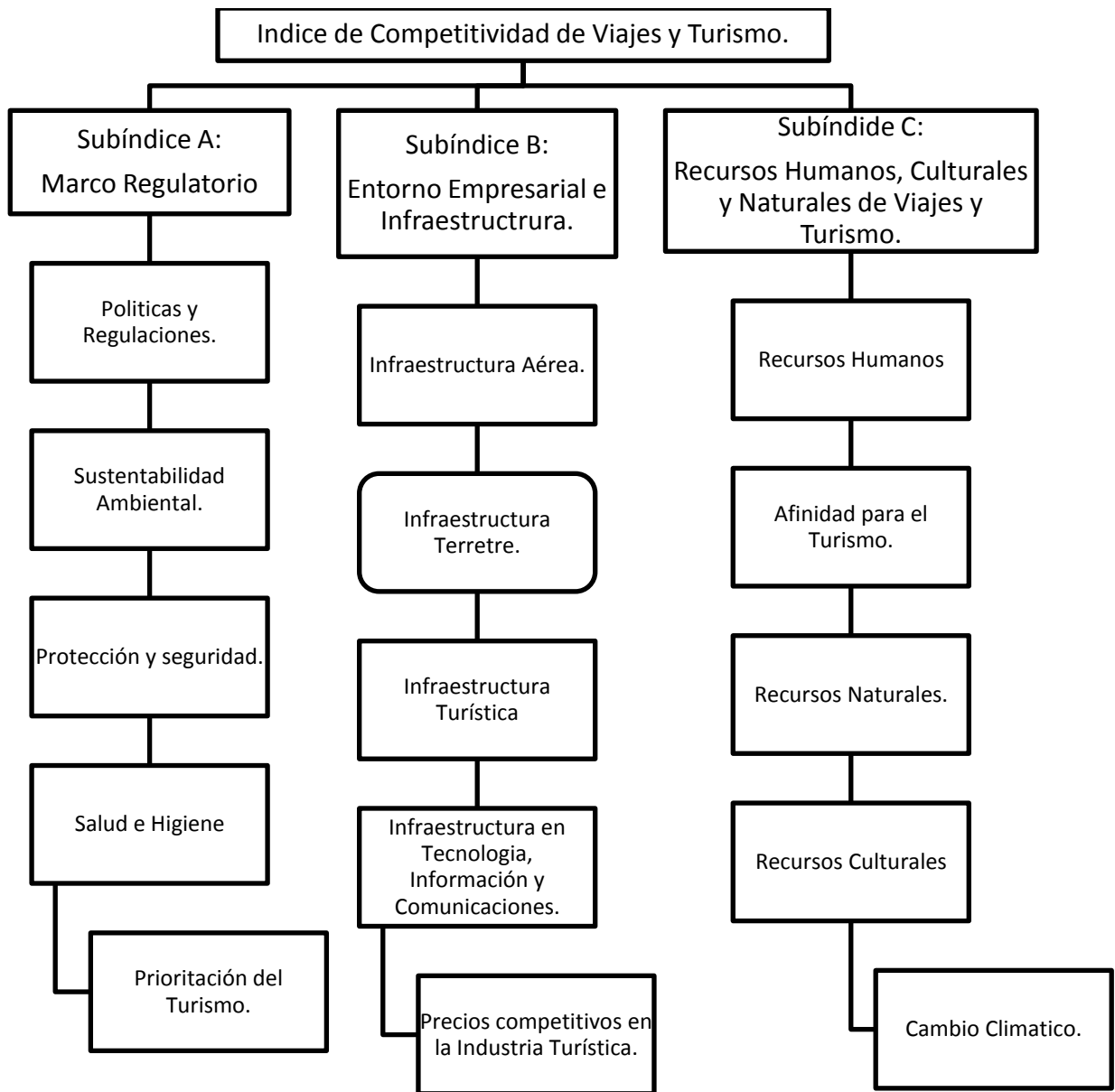
La medición internacional de la competitividad turística, se basa en el Índice de Competitividad Turística, publicado dentro del T & T, The Travel & Tourism Competitiveness Report, Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo del Mundo, elaborado y presentado por el Foro Económico Mundial (FEM), en su primer edición en el 2007 incluyó 124 países, y en la quinta edición correspondiente al 2013 incluyó a 140 economías, en el núcleo del Informe del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI). El objetivo, es proporcionar a los países participantes una herramienta estratégica integral para la medición de los "factores y las políticas que los hacen atractivo para el desarrollo del sector de viajes y turismo (T & T)." Al proporcionar una evaluación detallada de la T & T y entornos de países en todo el mundo, los resultados pueden ser utilizados por todas las partes interesadas; gobierno, empresas y sociedad civil a trabajar en conjuntos para mejorar la competitividad de la industria en la economía nacional, contribuyendo así al crecimiento y la prosperidad nacional. También permite a los países a seguir su



progreso a través del tiempo en las distintas áreas medidas. En otras palabras provee herramientas de evaluación y comparación que identifiquen los obstáculos claves a la competitividad del sector, y crea una plataforma para el dialogo entre las partes interesadas en erradicar estos obstáculos, en este sentido es un instrumento guía en la reforma del sector turístico señalando propiamente las áreas de oportunidad.

Este índice, mide los factores que hacen atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de un país específico, evalúa el desempeño de cada país en 79 indicadores relacionados con viajes y turismo (T & T) , el TTCI, se mide con una calificación de uno a seis los cuales se agrupan en 14 pilares y a su vez, dichos pilares componen tres subíndices que se analizan en el estudio y el resultado obtenido por un país refleja el desempeño obtenido en todos los subíndices que lo conforman.

Figura 1. Composición de los Tres Subíndices de TTCl.



Fuente: TTCl Report 2013, Blanke y Chiesa.

El subíndice A: Marco Regulatorio capta aquellos elementos que son relacionados con la política y, en general bajo el amparo del gobierno, es decir captura el grado en que el ambiente político es propicio para el desarrollo del sector de viajes turismo (T & T) se toma en cuenta políticas como protección a los derechos de propiedad, tiempo y coste para la creación de un negocio, requisitos para visados, acuerdos

bilaterales de servicios aéreos, reglamentos ambientales del gobierno, priorización al desarrollo sostenible de la industria turística mediante el gasto público que los gobiernos presupuestan y canalizan a este sector, acceso a fuentes mejoradas de agua potable, disponibilidad de médicos y camas de hospital entre otras.

En el subíndice B capta los elementos del Entorno Empresarial y la Infraestructura "dura" de cada economía. En este pilar se mide tanto la cantidad del transporte aéreo, según lo medido por los asientos-kilómetro disponibles. Vital para la facilidad de movimiento dentro de un país es la amplitud y la calidad de su infraestructura de transporte terrestre. Esto toma en cuenta la calidad de las carreteras, ferrocarriles y puertos, transporte accesible a los centros de negocios clave y atracciones turísticas. También se considera la infraestructura de alojamiento (el número de habitaciones de hotel) y la presencia de las principales empresas de alquiler de coches en el país, así como una medida de su infraestructura financiera para los turistas (la disponibilidad de cajeros automáticos). Dada la creciente importancia del medio ambiente en línea para la moderna industria también capturamos la calidad de la infraestructura de las TIC en cada economía. Aquí medimos penetración de las TIC (Internet, líneas telefónicas, telefonía móvil y banda ancha)

El tercer subíndice C: Recursos Humanos Culturales y Naturales capta los elementos naturales de la dotación de recursos de cada país humana "más suave", cultural. Recursos humanos de calidad en una economía garantizar que la industria tiene acceso a los colaboradores que necesita para desarrollarse y crecer. Este pilar tiene en cuenta el nivel de educación y formación en cada economía de la salud. La educación y la formación miden las tasas de logro educativo (primaria y secundaria), así como la calidad general del sistema educativo de cada país, según la evaluación de la comunidad empresarial. La disponibilidad de servicios especializados de capacitación y la extensión de la formación del personal de las empresas en el país. También se considera si las regulaciones laborales hacen que sea fácil o difícil para contratar mano de obra extranjera. También se incluye la afinidad de Viajes y Turismo, que mide el grado en que un país y la sociedad están abiertos al turismo y los visitantes extranjeros. Este año también presentamos un indicador que mide el grado en que las empresas se centran en la satisfacción del cliente.

Tabla 3. Los Diez Países del Mundo con Mayor Competitividad Turística. (TTCI 2013)

Lugar de Competitividad	País	Puntuación en Competitividad.
1	Suiza	5.66
2	Alemania	5.39
3	Austria	5.39
4	España	5.38
5	Reino Unido	5.38
6	EE.UU	5.32
7	Francia	5.31
8	Canadá	5.28
9	Suecia	5.24
10	Singapur	5.23

Fuente: TTCI Report 2013, Blanke y Chiesa.

Suiza sigue liderando el ranking, un buen desempeño en casi todos los aspectos del Índice. Infraestructura de Suiza, sobre todo el transporte terrestre (3ra posición), se encuentra entre los mejores del mundo. El país también cuenta con las mejores notas de sus hoteles y otros establecimientos específicos del turismo, con un personal excelente gracias a la disponibilidad de mano de obra calificada para trabajar en la industria (segundo clasificado) - quizás no es sorprendente en un país que tiene muchas de las mejores escuelas de la administración de hoteles. Suiza también atrae a los turistas debido a sus recursos naturales ricos y bien administrados. Un gran porcentaje de la superficie terrestre del país está protegida, la regulación ambiental es uno de los más estrictos (3<sup>o</sup>), y la industria de viajes y turismo (T & T) se considera está desarrollándose de manera sostenible (séptima posición). Estas buenas condiciones ambientales, junto con la alta seguridad y la seguridad del país (2<sup>o</sup>), contribuyen a su sólida T & T competitividad. Suiza no es sólo un fuerte destino de turismo de ocio, sino también un importante centro de viajes de negocios, con muchas ferias y exposiciones internacionales celebradas en el país cada año, conduciendo su actuación en el pilar (6<sup>o</sup>) de recursos culturales. El buen desempeño de Suiza en todas estas áreas permite al país hacer algo para su falta de competitividad de los precios (lugar 139), que, junto con una política de visados internacional bastante contenida, en efecto limita el número de llegadas.

España es el país entre los 10 que ve la mayoría de la mejora desde 2011: subiendo cuatro lugares desde la última evaluación, en la actualidad ocupa el puesto 4. España sigue a la cabeza en recursos culturales, ocupando el primero de este año en esta área debido a sus muy numerosos sitios del Patrimonio Mundial (segundo) y

su gran número de ferias y exposiciones internacionales (3<sup>o</sup>), así como su importante capacidad de estadio deportivo. Su infraestructura turística es otra fuerza, con sus numerosos hoteles habitaciones, Servicio de Alquiler de coche, y cajeros automáticos. Además, su infraestructura de transporte aéreo está muy desarrollado y se encuentra entre los 10 primeros a nivel mundial. España ha mejorado en algunas áreas desde la última edición. En particular, iniciar un negocio se ha vuelto menos costosos y onerosos, según el Banco Mundial, y los precios de hoteles han bajado un poco. El gobierno también ha mantenido alto el turismo en su agenda de desarrollo, convirtiendo a España en un 10 mayor economía para la priorización de la industria. España ha mantenido notablemente sus esfuerzos en las actividades de marketing y el gasto en el desarrollo de la industria en medio de las difíciles circunstancias económicas.

El sector hotelero español por su parte cuenta con informe de competitividad exclusivo del sector a nivel nacional elaborado por HOTELS quality Index y Nebrija Business School en colaboración con el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) y la Federación Española de Hostelería (FEHR), que tiene como objetivo preparar a los hoteles españoles para medir fuerzas no sólo con su competencia tradicional, sino también con destinos emergentes.

El HOTELS quality Index es un índice trimestral que mide, a partir de cinco criterios, la calidad percibida de los hoteles españoles a partir de las opiniones de sus clientes; un resultado mayor a 8, se considera competitivo, y un resultado por encima de 9 es de excelencia. Según este estudio, los hoteles españoles conservan altos niveles de calidad, desde que alcanzaran, en el tercer trimestre de 2012, una calificación equivalente al rango de competitividad percibida (a partir de 8 puntos sobre 10 posibles), y se han mantenido a este nivel durante seis trimestres seguidos.

De los cinco factores clave que evalúa este informe cuatro son de experiencia percibida (Atención, Instalaciones, Limpieza, Relación Calidad-Precio), que responden a las dimensiones de la calidad universalmente aceptada; y un factor de reputación (Recomendación del Hotel). Todos estos criterios se miden a través de indicadores calculados a partir de la evaluación de los clientes en las encuestas.

Al analizar con detalle los cinco criterios evaluados (Atención, Instalaciones, Limpieza, Relación Calidad-Precio, y Recomendación del Hotel), la variable que obtiene mejor puntuación es Recomendación del Hotel (valoración global de la experiencia y la intención de comunicarla positivamente), que alcanza en el último trimestre del 2013 una nota de 9.4., factor clave para la oferta hotelera española, en un mercado en el que la reputación y las expectativas influyen claramente en los ingresos y en la satisfacción del cliente.

La limpieza y la atención al cliente son los siguientes criterios mejor valorados por los clientes en el último trimestre de 2013, con un una puntuación que sube respecto al

tercer trimestre, alcanzando 8.3 puntos en ambos casos. A continuación, se sitúa la calidad percibida de las instalaciones, que desciende ligeramente hasta los 7.2 puntos; y finalmente la relación calidad-precio, que mejora levemente hasta alcanzar los 6.9 puntos, lo que refleja el esfuerzo que está haciendo el sector hotelero en la gestión de tarifas para enfrentar una rentabilidad más discreta y aprovechar la estabilización de las perspectivas de negocio, recogidas en el más reciente Observatorio de la Industria Hotelera Española de CEHAT y PWC (OHE) de la temporada de invierno 2013-2014.

HOTELS quality Index también analiza los índices de calidad percibida de la oferta hotelera en función de la categoría, tipología y nacionalidad de los clientes encuestados.

Tabla 4. Los 5 Países de América, con mayor grado de competitividad. (TTCI 2013)

Lugar de Competitividad.	País.	Puntuación en Competitividad.
1	EE.UU	5.32
2	Canadá	5.28
3	Barbados	4.88
4	Panamá	4.54
5	México.	4.46

Fuente: TTCI Report 2013, Blanke y Chiesa.

La Tabla 4 muestra los rankings regionales con los países de las Américas. Como muestra el cuadro, los cinco Países más competitivos en América, en el sector turístico se localizan Estados Unidos de América, Canadá y donde también se puede observar México en quinto lugar.

Estados Unidos es el país mejor clasificado en las Américas y el sexto de todos los países, con un rendimiento estable desde la última evaluación. En general, el país recibe altas calificaciones por su ambiente de negocios e infraestructura. En particular, los Estados Unidos tiene una excelente infraestructura de transporte aéreo (segundo clasificado) y la infraestructura turística de alta calidad, así como un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente. Sus recursos culturales y recursos naturales (quinto y tercero clasificado, respectivamente), con muchos sitios culturales y naturales del Patrimonio Mundial, junto con varias ferias y exposiciones (primero) y fuertes industrias creativas (segundo). En una nota menos positiva, las riquezas naturales del país no están siendo suficientemente protegidas (en el puesto 112<sup>o</sup> de la sostenibilidad del medio ambiente). Además, en comparación con otras economías mejor clasificadas, la calidad del transporte terrestre se podría mejorar más (27) y la percepción de la seguridad y la protección deja margen de mejora (57<sup>a</sup>)

Canadá se mueve hacia arriba un lugar a la 8. El país tiene varios puntos fuertes, incluyendo sus ricos recursos naturales (10a) con numerosos sitios del Patrimonio Mundial (quinto clasificado), excelente infraestructura de transporte aéreo, de recursos humanos altamente calificados (quinto), y un entorno político fuerte (10a). Sus recursos culturales son también un punto fuerte, con muchas ferias y exposiciones internacionales en el país. Canadá ha perdido algo de terreno en términos de competitividad de los precios y la sostenibilidad del medio ambiente, donde, a pesar de que sigue ocupando bastante alto (41<sup>a</sup>), se registra una disminución en la percepción de la aplicación de las regulaciones ambientales y continúa sufriendo de altos niveles de CO2 las emisiones per cápita.

México recibe calificaciones impresionantes para sus recursos naturales, un área que muestra una mejora desde la última evaluación, con muchos sitios naturales de Patrimonio Mundial y fauna. Recursos culturales del país también se encuentran entre los mejores del mundo, con 34 sitios del Patrimonio Mundial cultural, varias ferias y exposiciones internacionales, y fuertes industrias creativas. Estas fortalezas inherentes se ven reforzadas por la priorización general del sector en el país (34) y las campañas de marketing y branding eficaces. Algunas áreas han mejorado, todavía seguirá exigiendo la atención por ejemplo, la infraestructura de transporte terrestre se está desarrollando pero todavía parece relativamente bajo, (69a), y se requieren más esfuerzos para garantizar que el sector se está desarrollando de forma sostenible (105a). Por último, a pesar de una ligera mejora desde el año pasado, la seguridad sigue siendo la principal fuente de preocupación para el sector de viajes y turismo (T & T), donde México sigue ocupando un 121.

### **1.1.2 La Competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Nacional.**

En México el turismo tiene un impacto directo en el desarrollo económico del país, razón por la cual se encuentra considerado una verdadera palanca del desarrollo y bienestar social.

Durante 2013, la balanza turística presenta un saldo positivo de 4,765.7 millones de dólares, este saldo es el segundo mayor después del reportado en el año 2008.

De acuerdo con los últimos datos disponibles, al cierre del año 2012, México se registró la cifra de 68.1 millones de llegadas de turistas nacionales a hoteles, cifra que representa un crecimiento de 6.6% respecto al año anterior. Durante el primer semestre de 2013, se registró la llegada de 32.7 millones de turistas nacionales a hoteles, 2.6% más que el mismo periodo del año anterior.

En lo que respecta a la oferta de cuartos a nivel nacional, al cierre de 2012 se registraron 660,546 cuartos, cifra superior en 1.4% respecto a 2011; en ese año los estados que en mayor medida contribuyeron a dicho crecimiento fueron: Chihuahua, Jalisco, Morelos, Oaxaca, y Puebla.

Por lo que corresponde a la oferta total de establecimientos de alojamiento del cierre 2012, se registraron 17,669 unidades, cifra que es superior en 2.2% respecto al año anterior.

La actividad hotelera por su parte, registró 192,651 cuartos ocupados en promedio correspondiente a enero-junio de 2013, 6.8% superior a igual periodo de 2012.

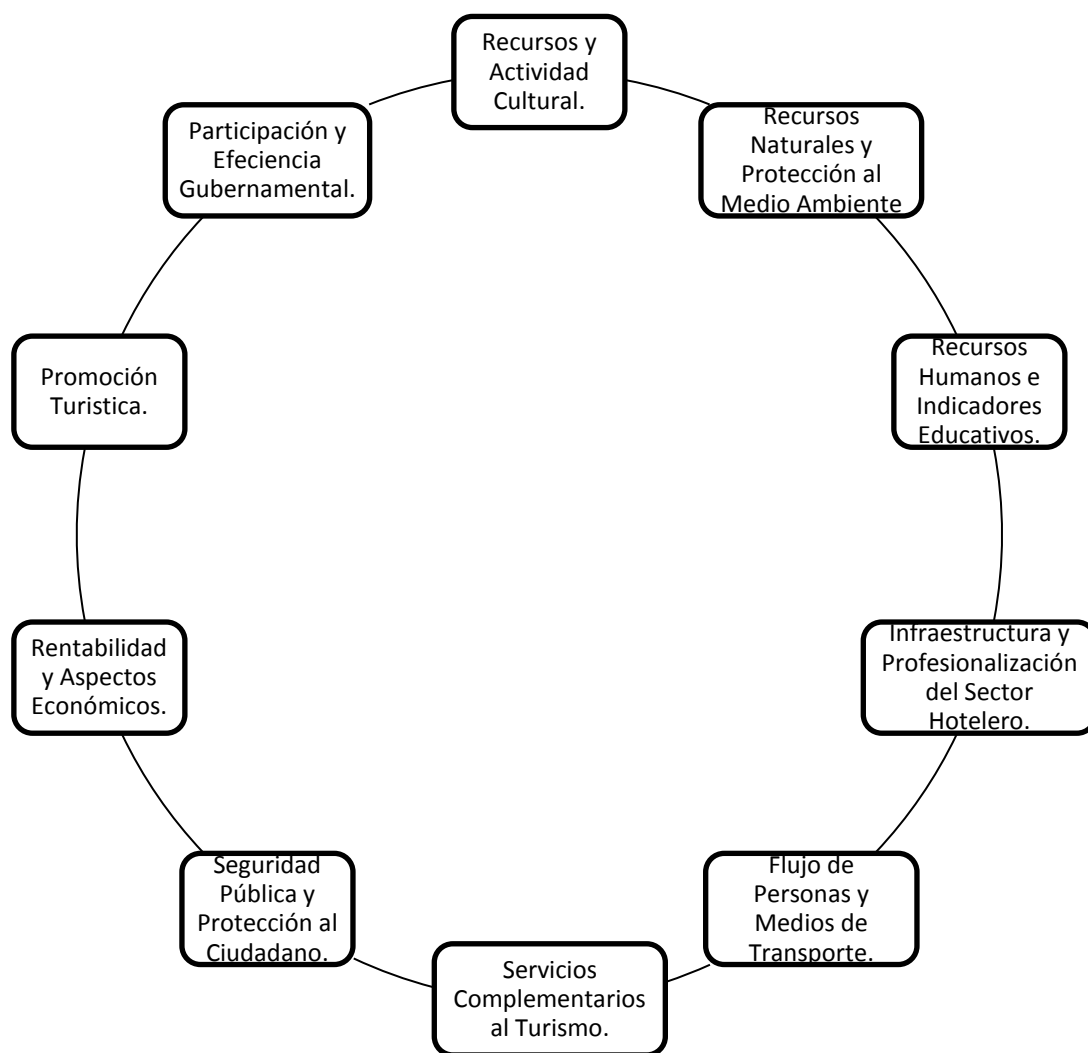
Sin embargo no es fácil gestionar y administrar los destinos turísticos particularmente el entorno económico ha sufrido grandes impactos con las nuevas reformas políticas, específicamente incremento en los impuestos generales como el IVA (Impuestos al valor agregado) del 15 al 16 % y específicos del turismo como el ISH (Impuestos sobre el hospedaje) que en algunos Estados han incrementado del 2 al 3%, el entorno social por su parte se ha visto amenazado por la inseguridad y avalanchas de violencia en distintos Estados de la Republica, estos hechos están planteando nuevos retos al desarrollo turístico. Es también claro que México posee una riqueza extraordinaria de recursos naturales y culturales que se deben de potencializar tanto en los destinos consagrados ya como turísticos y en aquellos emergentes.

La medición de la competitividad turística a nivel nacional se realiza por medio del Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos (ICTEM), presentado por el Centro de Investigación y Estudios Turísticos (CIETec) institución enfocada en la investigación, consultoría y profesionalización del sector turístico perteneciente al Tecnológico de Monterrey para que los Estados tengan la capacidad de medirse y compararse entre sí, con el objetivo de que sea un instrumento de apoyo al diseño de políticas públicas, acciones y estrategias que permitan aprovechar más las bondades del sector.

El ICTEM en su segunda edición correspondiente al año 2012 evaluó todas y cada una de las 32 Entidades Federativas que componen el territorio mexicano. Fueron 125 las variables incluidas y fueron seleccionadas a través de un análisis teórico de factores que influyen en la competitividad turística, que son una suma ponderada en diez dimensiones que permiten identificar fortalezas y áreas de oportunidad: recursos y actividad cultural, recursos naturales y protección al medio ambiente, recursos humanos e indicadores educativos, infraestructura y profesionalización del sector hotelero, flujo de personas y medios de transporte, servicios complementarios al turismo, seguridad pública y protección al ciudadano, rentabilidad y aspectos económicos, promoción turística, y participación y eficiencia gubernamental.



Figura 2. Índice del Desempeño en Diez Dimensiones.



Fuente: ICTEM 2012.

La figura numero dos muestra los factores considerados para este análisis y a continuación se presenta la descripción de los mismo:

Recursos y actividad cultural: Esta dimensión define la disponibilidad y el aprovechamiento de los recursos culturales de cada Estado. Por recursos culturales entendemos una diversa gama de conceptos. Por un lado tenemos recursos físicos o de infraestructura como: yacimientos arqueológicos, monumentos históricos, catedrales, museos, teatros, bibliotecas y galerías. Aunado a ellos, podemos mencionar el nivel de vida o actividad cultural que se presenta en cada entidad.

Recursos naturales y protección al medio ambiente: Esta dimensión abarca dos grandes conceptos: por un lado está la disponibilidad de los recursos naturales que

tiene cada Estado del país y, por el otro, la protección que se brinda a dichos recursos y al medio ambiente en general.

Recursos humanos e indicadores educativos: La dimensión de Recursos Humanos e Indicadores Educativos mide el potencial de las personas de una entidad para desarrollar de manera profesional y competitiva al sector turismo en su región. Por un lado se consideran aspectos sobre la fuerza laboral disponible y el personal ocupado actualmente en el sector hotelero, lo que permite conocer el número de personas que se encuentran capacitadas y listas para atender al turista en caso de que se requiera.

Infraestructura y profesionalización del sector hotelero: Esta dimensión mide la capacidad de recepción de un estado del turismo tanto nacional como internacional. Se enfoca en dos grandes rubros: la infraestructura disponible, es decir, la cantidad de turismo que se recibe o puede recibirse; y la profesionalización de los trabajadores del Sector Turismo, que mide la calidad del servicio que puede brindarse al turista. Por lo tanto, engloba aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

Flujo de personas y medio de transporte: Mide la conectividad que tiene un estado con el resto del país y del mundo, tanto por vía terrestre como por vía aérea. Además, evalúa el aprovechamiento en el sector turismo que se da a la conectividad que se presenta, midiéndolo a través de la llegada de turistas nacionales e internacionales hacia la entidad.

Servicios complementarios al turismo: Esta dimensión aborda los aspectos más relevantes de aquellos servicios que permiten complementar y en la mayoría de los casos mejorar la experiencia del turista durante su viaje. La existencia y disponibilidad de áreas de recreación y entretenimiento para diferentes mercados (familiares, adultos, infantiles, entre otros), así como la oferta de servicios bancarios, de salud, de comunicaciones y transportes.

Seguridad pública y protección al ciudadano: Esta dimensión define el nivel de protección que tiene el ciudadano por parte del gobierno en lo que se refiere a salvaguardar la integridad y los derechos de las personas, así como a la preservación del orden y de la paz pública. Se entiende como seguridad pública aquello que comprende la prevención de los delitos, la sanción de las infracciones administrativas y la investigación y la persecución de los delitos.

Rentabilidad y aspectos económicos: En esta dimensión se evalúa una amplia gama de indicadores que inciden en la rentabilidad de la inversión turística en los distintos Estados de la República Mexicana. En primer término, se incorporan indicadores que denotan la importancia de la actividad turística en cada Estado; entre ellos destacan

los ingresos turísticos como porcentaje del PIB, nivel de la inversión privada y a la apertura hacia la inversión extranjera en los Estados, entre otros.

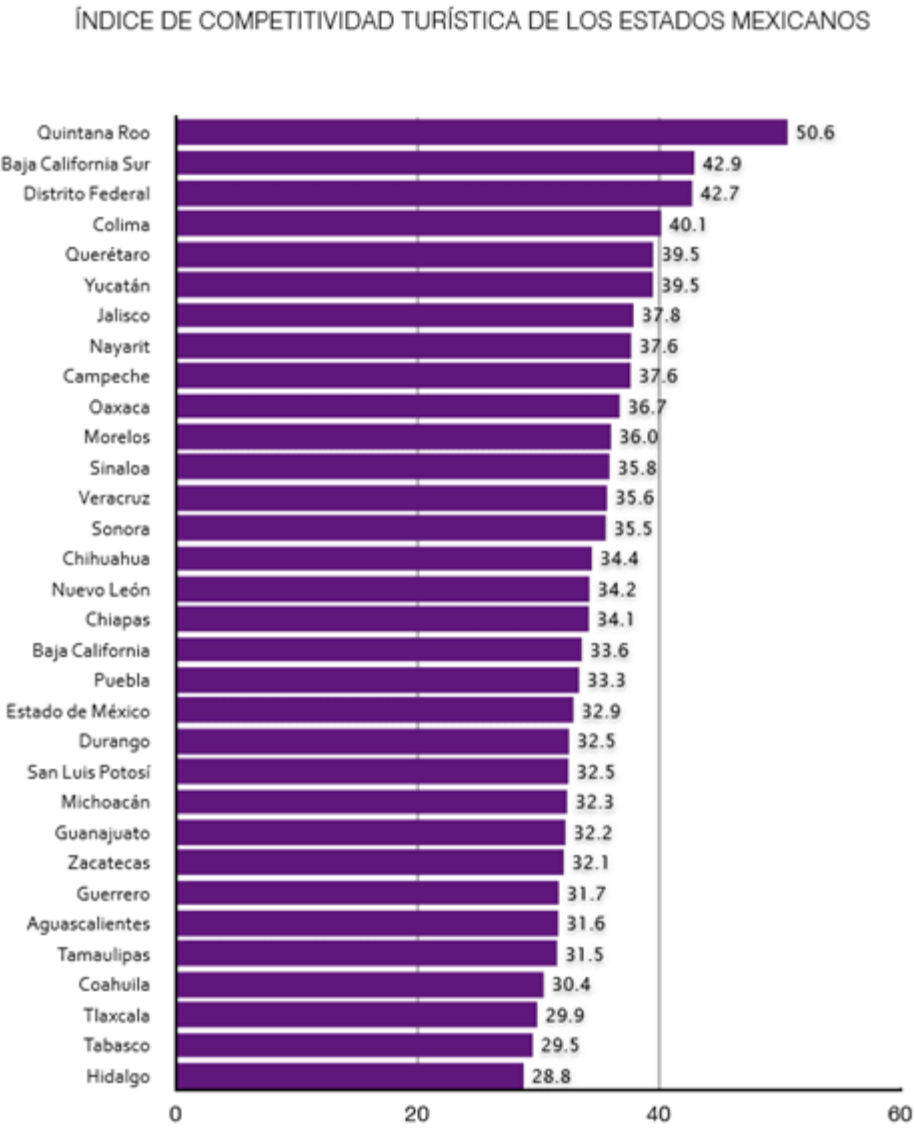
Promoción turística: En esta dimensión se analiza el esfuerzo del sector público por promocionar al estado como destino turístico y posicionarlo a nivel nacional e internacional.

Participación y eficiencia gubernamental: evalúa la gestión de los gobiernos estatales en distintos aspectos como gasto público, recaudación fiscal y trámites burocráticos. Se destacan elementos como calidad, eficiencia, eficacia, responsabilidad y transparencia de las autoridades estatales. Además, se analizan mecanismos de medición del desempeño, rendición de cuentas, entre otros.

El ICTEM 2012 fue dividido en cuatro grandes secciones. La primera sección tiene la finalidad de permitir identificar los resultados generales del índice, es decir, en esta parte se ofrece el ordenamiento final que tuvieron los estados considerando el valor de las 125 variables. La segunda parte muestra los resultados específicos para cada una de las diez dimensiones y permite, identificar cuáles fueron las entidades federativas que salieron mejor posicionadas en cada dimensión y las características comunes entre ellas. La tercera sección muestra el perfil de competitividad para cada una de las 32 entidades federativas, siendo esta parte sumamente útil ya que muestra una radiografía completa de los estados en cuanto a las 125 variables que componen el índice. Finalmente la cuarta sección muestra el valor de las 125 variables para las 32 entidades federativas siendo esta sección un catálogo de referencia interesante ya que permite conocer rápidamente la información turística relevante de fuentes oficiales.

En los resultados generales del índice la calificación fue asignada en un valor numérico del cero al cien con una precisión de un decimal y en la gráfica se posicionan los Estados de manera ordinal es decir del Estado más competitivo al menos competitivo.

Figura 3. Índice de competitividad Turística de los Estados Mexicanos.



Fuente: ICTEM 2012.

### **1.1.3 La competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Regional.**

Uno de los Estados vecinos de Tabasco es el Estado de Veracruz que colinda al oeste del Estado de Tabasco.

El estado de Veracruz se localiza sobre la costa del Golfo de México cuenta con una superficie de 71.699 km cuadrados y alrededor de 7,3 millones de habitantes por lo cual es uno de los estados más poblados de la República Mexicana, y con condiciones muy favorable para el desarrollo de actividades turísticas.

En materia de turismo y en palabras del secretario de turismo, cultura y cinematografía del estado Harry Grappa Guzmán se puede destacar lo siguiente "Estamos ciertos que la fortaleza competitiva de Veracruz es su patrimonio natural, social, histórico y cultural, al que se suma la infraestructura hotelera y de servicios y por ello es que en este año se han recibido más de 7 millones de visitantes, dejando una derrama económica de 4 mil 500 millones de pesos", afirmó.

Cabe destacar que en el 2012 la infraestructura hotelera en el estado se incrementó en un 3.5 por ciento por lo que ahora se cuenta con 39 mil 936 habitaciones en mil 400 hoteles y que la industria turística emplea a 224 mil personas, donde más del 25 por ciento de los 200 mil empleos creados por el Gobierno del Estado han sido en este sector.

En materia de capacitación turística cabe destacar que se realizaron en ese año la impartición de 161 cursos en beneficio de 3 mil 400 prestadores de servicios turísticos, de 2 mil 092 empresas del sector, de 24 municipios; se efectuaron 4 diplomados para formar y certificar a guías de turistas especializados.

Cuenta también con programas para el desarrollo del sector como el "Programa de Desarrollo Turístico para el Corredor de los Tuxtlas"; el "Estudio para el Valle y Cofre de Perote"; el "Programa de Desarrollo Turístico de Boca del Río" y las "Líneas de Acción para el Ordenamiento Turístico de Coatzacoalcos, entre otros.

En atención a sus municipios en Xalapa capital del estado, se creó el corredor turístico Parque Juárez-Los Lagos, con una inversión de 11 millones de pesos; en Córdoba, con una inversión de 14 millones de pesos, se ha trabajado en la primera etapa de imagen urbana en el centro histórico de ese municipio y se convino con la federación, una inversión de 122 millones de pesos, para dar continuidad e iniciar la construcción de infraestructura turística, en 10 municipios más.

También en 2012, el gobierno encabezado por Javier Duarte de Ochoa innovó con la elaboración de la "Guía Turística de las Altas Montañas", siendo este un proyecto de compilación gráfica y de contenido de todo el acervo que resguarda la región.

Con el que se pretendió dar banderazo de una carrera, bien estructurada y de meta exitosa, para elaborar la guía de las otras 6 regiones turísticas del estado, a través de estas guías se podrá acercar a las nuevas generaciones el gran inventario turístico para proyectar a Veracruz.

En perspectiva de turismo cultural, la Sectur ha definido estrategias y ha destinado recursos de promoción, para consolidar al turismo cultural y de tradiciones, con un amplio programa que rompe con la estacionalidad en la actividad turística, vinculando el Patrimonio Cultural a través de la historia, tradiciones, costumbres, gastronomía, música, danza, artesanía y fiestas que distinguen el estado.

El secretario de turismo Harry Grappa Guzmán, también informó que la meta principal para el Estado de Veracruz, es convertir a la entidad en un destino turístico competitivo, es por ello que en 2012, la Dirección General de Servicios Turísticos se transformó en la Dirección General de Capacitación y Normatividad.

Con esta acción se busca mejorar y fortalecer la calidad en los servicios turísticos y establecer el marco regulatorio en la operación de los prestadores de servicios, que se ofrecen a turistas y visitantes.

Por el lado del Sur el estado de Tabasco colinda con el estado de Chiapas con una superficie de más de 70 mil kilómetros cuadrados, ocupa el octavo lugar entre las entidades mexicanas. El estado de Chiapas se caracteriza por su inmensa diversidad de atractivos, naturales y culturales; sus costumbres, tradiciones y su riqueza gastronómica regional y la hospitalidad de su gente hablan de la grandeza turística.

Este potencial turístico es susceptible de desarrollo y aprovechamiento, por lo que se han establecido diversas acciones y proyectos que en conjunto habrán de tener como resultado de la interacción institucional del gobierno y la sociedad chiapaneca, traduciendo los beneficios en bienestar principalmente de la población que vive del turismo, así como otros sectores vinculados con la atención del turismo que visita el estado.

Bajo este esquema, el sector promueve la oferta turística de Chiapas, con el propósito de incrementar la afluencia de visitantes y la derrama económica; mediante programas y acciones de promoción y difusión; comercialización turística y portuaria del estado; desarrollo de productos turísticos; mercadotecnia, capacitación e infraestructura turística, orientados a ofrecer oportunidades para la inversión pública y privada que ofrezcan servicios competitivos y consoliden la actividad turística en una de las principales fuentes generadoras de empleo en el estado.

El gobierno del estado considera una que una de las estrategias para el desarrollo competitivo es la capacitación de las empresas turísticas; por ello, en el 2012 con el objetivo de lograr un mayor fortalecimiento de la competitividad se implementaron más 70 cursos en beneficio de 1,603 prestadores de servicios turísticos de 15 municipios, con temas enfocados a la mejora de los servicios, entre los que destacan: Prevención de riesgos y primeros auxilios, Federación de Chiapas a México, Información y sensibilización turística, Calidad en el servicio, Etnografía popular y guías de turistas generales y Manejo higiénico de los alimentos.

Asimismo, con el propósito de concientizar a la niñez chiapaneca sobre la importancia del turismo, se brindaron 50 pláticas de cultura turística escolar en diversas escuelas primarias, secundarias e institutos educativos de las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo, Comitán de Domínguez, San Cristóbal de Las Casas, Palenque, Tonalá y Tapachula de Córdova y Ordóñez; acciones que permitieron, atender a 1,750 entre niños y jóvenes. 10,325 personas fueron beneficiadas con este proyecto.

A través del proyecto Programa integral de capacitación y competitividad turística, se impartieron 26 cursos de capacitación relacionados con los temas de Modelos Administrativos para Centros Turísticos, Programa de Capacitación para la Obtención del Distintivo H, Calidad en el Servicio, Productos Turísticos a Base de Café y Vino, Diseño de Herramienta para la Sustentabilidad Turística con la finalidad de brindar al visitante la satisfacción de un buen servicio y regreso del mismo, y contar con más y mejores empresas competitivas en el Estado, acciones que beneficiaron a 778 personas.

Para posicionar a Chiapas como líder en la organización de Congresos y Convenciones, se realizaron 20 eventos, entre los que destacan: XXV Convención Regional Centro Istmo Peninsular 2011, 5a Convención Meeting Professional International 2011, XVII Congreso de Libreros Mexicanos 2011, XI Congreso Nacional y V Congreso Internacional de Medicina de Urgencias, LXI Reunión Dental de Provincia Doctor Jaime Ávila Soto y el Circuito de Voleibol de Playa North, Central America and Caribbean Volleyball Confederation, Rama Femenil 2011, que generaron una derrama económica de 32 millones 215 mil 112 pesos, en beneficio de 180,696 personas.

Además, apoyamos en la logística de 38 congresos y convenciones, entre los que destacan: XXVI Congreso Nacional e Internacional de la Sociedad Mexicana de Cirujanos del Recto y Colon, A.C., XII Congreso Estatal del Colegio de Cirujanos de Chiapas, LIX Asamblea General Ordinaria de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior y II Congreso Internacional de Leche.

En eventos culturales, sociales, deportivos, de espectáculos y artesanales, este 2012 realizamos 151 eventos en el recinto del Centro de Convenciones y Polyforum Chiapas, que generó un ingreso de 16 millones 94 mil 919 pesos, en beneficio de 183,338 personas.

En el ámbito hotelero, y como resultado del crecimiento de la actividad turística, la infraestructura de servicios se ha incrementado de manera importante; por ejemplo, de 2007 a la fecha, los establecimientos de hospedaje pasaron de 646 a 821, que representa un crecimiento superior a 27%; los cuartos de hotel pasaron de 15,240 a 17,836, que significa un aumento superior a 17%; en la industria restaurantera los resultados pasaron de 1,011 a 1,324, con un crecimiento mayor a 31%; agencias de viajes de 130 a 148, con una variación positiva de 14%,

Este incremento ha favorecido al sector hotelero, ya que en 2007 se generaban 60,960 empleos y las personas que vivían de este sector sumaban 304,800; mientras que en 2011 se generan 71,344 empleos directos e indirectos y las personas que tienen su fuente de ingreso de la actividad hotelera ascienden a 356,720, que significa para ambos conceptos un incremento de 17%.

En coordinación con la Secretaría de Turismo (Sectur) mediante el convenio de reasignación de recursos, en los últimos tres años el Programa de capacitación y certificación Distintivos M-moderniza y H-higiene contribuye al mejoramiento de la calidad en los servicios; este año 266 empresas turísticas fueron capacitadas para incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad con base en una moderna forma de dirigir y administrar una empresa mediante los ejes Cumplimiento de los objetivos de calidad humana, Satisfacción del cliente y Mejora de los procesos a nivel gerencial, así también en el reconocimiento a las mejoras en la calidad e higiene en la preparación y servicio de alimentos. De la totalidad de micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, este año 104 fueron certificadas con el Distintivo M y 60 con el Distintivo H.

#### **1.1.4 La competitividad en el Sector Hotelero en el Contexto Local.**

La actividad turística, que implica actividades de todas las ramas de producción, tiene una especial relevancia en la zona de Chontalpa en el estado de Tabasco, y está registrando importantes crecimientos en los últimos años, especialmente en la rama vinculada a los negocios y las actividades feriales, lo que beneficia a la industria hotelera de la zona.

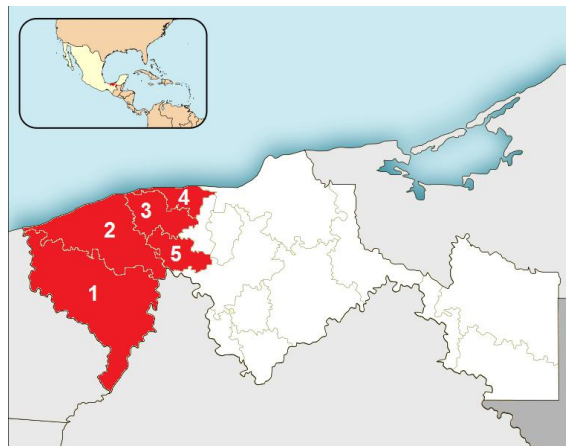


El desarrollo industrial de Tabasco se ha visto fortalecido en los últimos años, como resultado de las inversiones que grandes empresas han realizado en los sectores económicos estratégicos de la entidad.

Tabasco tiene abundantes fuentes de petróleo y gas natural, factor por el cual se ha convertido en el centro de operaciones de la región con mayor actividad industrial de procesamiento y transporte de hidrocarburos; de igual manera el estado es la ubicación natural de las industrias que requieren de consumos elevados de agua en sus procesos de producción, lo cual genera una ventaja competitiva al disminuir los altos costos de aprovechamiento que se generan en otras entidades.

La Chontalpa es una de las 5 subregiones productivas en las que se divide el estado de Tabasco, esta región se encuentra dentro de la región hidrográfica del río Grijalva, está formada por cinco municipios: Cárdenas, Comalcalco, Cunduacán, Huimanguillo y Paraíso. Sus principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería y la explotación petrolera.

Figura 4. Mapa de la Región de La Chontalpa en el Estado de Tabasco.



Fuente: Gobierno del Estado de Tabasco 2013

La expansión y crecimiento de la explotación petrolera es uno de los factores clave para el impulso que tiene el mercado hotelero en los municipios de Cárdenas, Cunduacán y Paraíso, este importante desarrollo ha dado al segmento hotelero de la zona el giro de destino de negocios por encima del vacacional, generando ocupaciones más altas en días de semana que los fines de semana.

Según Datatur en número de llegadas de turistas a hoteles nacionales para el 2012 en el estado fue de 1,148,476 y de llegadas internacionales de 79,694 que equivale a

una participación del 1% del total nacional, con una porcentaje de ocupación del 62.70, el cual supera por 2.5 porcentuales con relación al 2012.

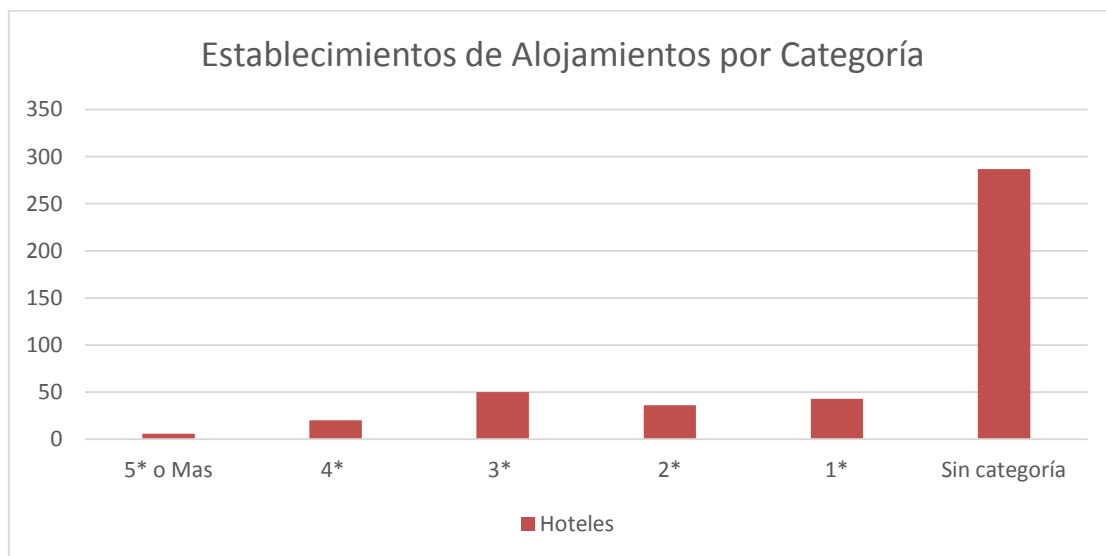
Sin embargo el desarrollo del sector hotelero se ha acrecentado de manera paulatina en los últimos años con la oferta adicional de alojamiento. En el estado de existían en el 2012 un total 434 establecimientos que arrojan una suma de 10,923 cuartos noche. Para el 2013 la oferta se incrementó a 442 establecimientos para arrojar una capacidad total de cuartos noche de 11215.

Tabla 5 Establecimientos de Alojamiento por categoría 2013.

Estado	5* o mas	4*	3*	2*	1*	Sin categoría	Total
Tabasco	6	20	50	36	43	287	442

Fuente: Datatur 3013

Grafica 1. Establecimientos de Alojamiento por categoría 2013



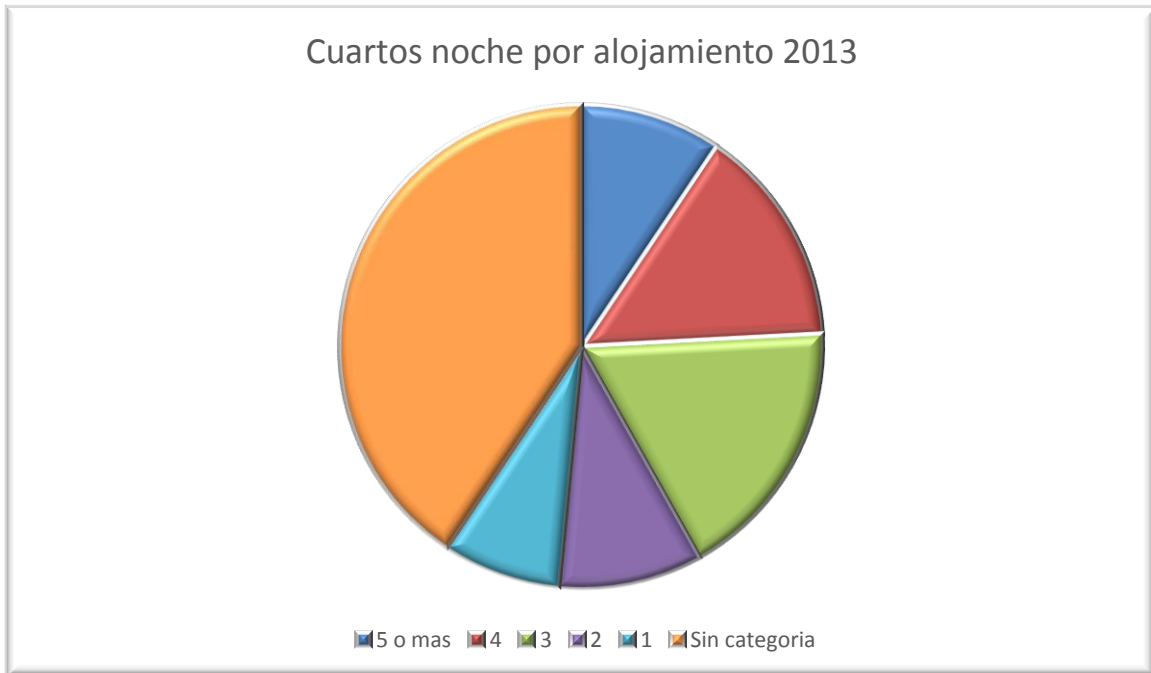
Fuente: Datatur 2013.

Tabla 6. Oferta cuartos noche de alojamiento por categoría 2013

Estado	5* o mas	4*	3*	2*	1*	Sin categoría	Total
Tabasco	1043	1626	1955	1064	870	4486	11215

Fuente: Datatur 2013.

Grafica 2. Oferta cuartos noche de alojamiento por categoría 2013



Fuente: Datatur 2013

El aeropuerto internacional Carlos Rovirosa Pérez es el aeropuerto del estado de Tabasco, por donde ingresan vuelos nacionales e internacionales y es el más cercano para acceder a la zona de Chontalpa, ubicado en la capital del estado Villahermosa.

Para 2012, Villahermosa recibió a 960,094 pasajeros, mientras que para 2013 a 1,014,445 de pasajeros según datos publicados por Grupo Aeroportuario del Sureste.

Debido al incremento de un 16.7% en el flujo de pasajeros y al aumento de frecuencias en la conectividad aérea registrado en el 2011, ASUR informó que durante 2012 y 2013 realizó una nueva remodelación y ampliación en el aeropuerto, con un monto de 34 millones de pesos. Dichas obras contemplan el cambio y ampliación de la sala de entrega de equipaje, el cambio del restaurante y la ampliación de las oficinas generales, así como ampliación del estacionamiento y de las vialidades.

En el rubro de Desarrollo Turístico 2013, el gobierno del Estado recibió un subsidio de la Secretaria de Turismo Federal por un monto de 60 millones de pesos, del cual el 83% de la inversión al mejoramiento de la infraestructura turística, como son: la cuarta etapa del Proyecto de Imagen Urbana, para el Centro Histórico, en el Barrio

de Centro de la antigua Ciudad de San Juan Bautista, Villahermosa y la primera etapa del Parque Temático Balneario Villa Luz en el municipio de Tacotalpa.

Así mismo con el 2%, se integran al convenio, la elaboración de los diagnósticos de la Ciudad de Villahermosa y el pueblo mágico de Tapijulapa, con el propósito de contar con información oportuna y veraz, sobre la competitividad y sustentabilidad del destino turístico.

En referencia a la Formación de Capital Humano el estado realizó un total de 62 acciones de Cultura Turística para el personal de contacto, en los municipios de Centro, Tacotalpa, Paraíso, Emiliano Zapata, Nacajuca, Cárdenas, Balcan y Comalcalco. Así mismo, a través del Programa Integral de Capacitación y Competitividad Turística (PICCT), de la SECTUR Federal se llevaron a cabo 23 cursos, talleres y diplomados dirigidos a los prestadores de servicios turísticos del Estado. Los temas fueron: Atención a Comensales, Marketing para MIPYMES, Creatividad e Innovación Turística, Diplomado de Guías NOM08 especializado en el tema de Ruta de la Sierra, Diplomado Turismo Orientado a la Naturaleza: manejo de grupos en áreas naturales no protegidas y el Diplomado de Turismo de Reuniones Especializado entre otros.

En materia de Congresos, Convenciones, Ferias, Exposiciones y otros eventos corporativos, la Oficina de Convenciones y Visitantes, apoyo la realización de 73 eventos, con una asistencia foránea de 23,556 participantes y una derrama económica estimada de 231,143,250 millones de pesos.

A diferencia del 2012, se logró la captación de eventos de mayor participación foránea y por consiguiente mayor derrama económica; con resultados positivos lo que podría indicar que el destino se está consolidando en el segmento de Turismo de Reuniones y Negocios.

## 1.2 MARCO TEORICO

### 1.2.1 Competitividad.

Desde hace décadas y en tiempos actuales lo que más se asiente son los profundos cambios en el entorno económico debido, fundamentalmente a cambios estructurales de los sectores económico, tecnológico, político y por ende en la sociedad.

Como consecuencia de estos cambios: la globalización y el libre mercado y como contraparte la competitividad que ha surgido a la par que estos cambios y que parece ser factor determinante para tener éxito en el libre mercado.

La competitividad empezó a estar presente desde la época de los economistas clásicos como *Adam Smith (1776)* y *David Ricardo (1817)*, quienes hacían énfasis en producir a bajos costos y las diferencias entre las condiciones de producción de los países y en la posición diferenciada de factores de producción, este teórico consideraba el comercio internacional siempre beneficioso para el país que tuviera costos de producción fueran menores al del otro país con el cual se comercia.

Por otro lado en tiempos más recientes tenemos a Bordas (1993) Para este autor la competitividad *es la capacidad de alcanzar sus objetivos, de forma superior, al promedio del sector de referencia y de forma sostenible, es decir; capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superiores al promedio, de manera razonable y capacidad de hacerlo con bajos costos sociales y ambientales*

También Esser (1994) que nos indica que *La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón, de interacción compleja y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones, intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.*

En este contexto moderno surge también Michael Porter, académico de la Universidad de Harvard, con su libro *La ventaja competitiva de las Naciones*. Para Porter, *la competitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región o clúster, utiliza los recursos naturales, humanos, y de capital. La productividad fija el estándar de vida de una nación o región (salarios, retornos al capital, retornos a las dotaciones de recursos naturales).*

Entonces la competitividad hace referencia a la capacidad que tiene una empresa o país, de obtener rentabilidad, en el mercado en relación a sus competidores y a la habilidad para crear un valor agregado que aumente la riqueza nacional, producto de la administración de activos o procesos, y la integración de estos a un modelo económico-social.

En este orden de ideas se puede considerar que competir no es exclusivo de personas, también compiten las empresas y los países, cuando estos últimos al incurrir en un mercado intentan imponerse unas sobre otras, ya sea por su alta capacidad de producción aun sin poseer cualidades distintivas o bien través de atributos diferenciadores que es de esto último de lo que trata la capacidad competitiva.

La competitividad debe de abordarse más allá de la competencia, pues no solo se trata de imponerse, sino de hacerlo con cualidades superiores. Esta superioridad competitiva estará en función de las peculiaridades de cada industria en particular; de la estructura del mercado y de las condiciones generales del entorno en que se desenvuelven las empresas.

### **1.2.1.1 Competitividad y Turismo**

Desde el punto de vista turístico, también se están produciendo grandes cambios en las condiciones y características de la demanda turística. Los viajeros ahora son más experimentados y están más informados, manifestando motivaciones más complejas y variadas que en las décadas pasadas. Las razones de estos cambios son muy variadas. Por ejemplo en los países desarrollados, los cambios en la estructura de la población, la aparición de nuevos valores y estilos de vida, los niveles más altos de educación, la mayor disponibilidad de tiempo libre para el ocio, han dado lugar a viajes más exigentes que buscan experiencias y actividades más enriquecedoras.

Ya en el contexto turístico también se observan conceptos y modelos de la competitividad:

Hassan (2000) define competitividad turística, como: *la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores.*

Así mismo Crouch y Ritchie (1999) lo definen como: *Capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismo en un modelo económico y social.*

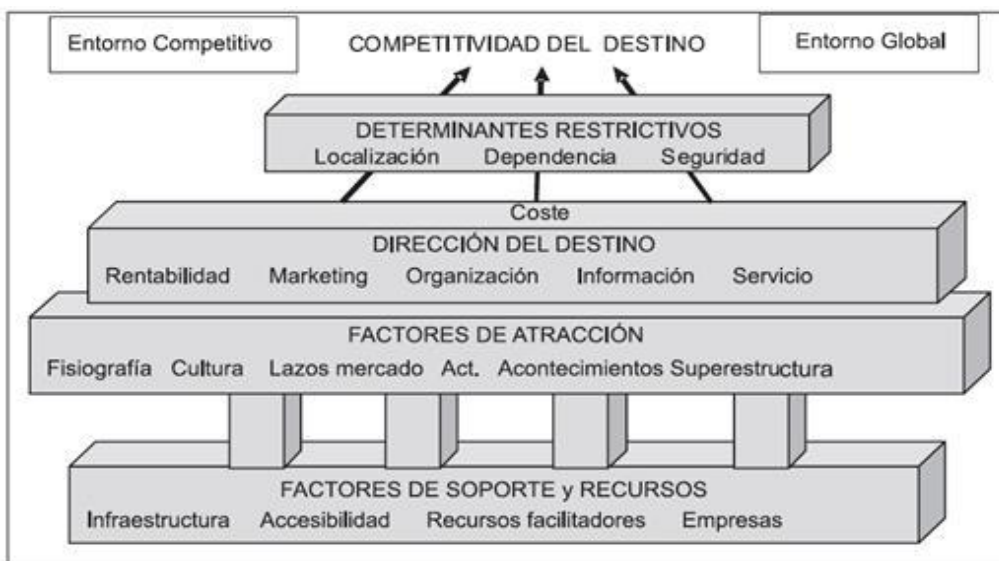
### 1.2.1.2 Modelo de Competitividad.

Hablar de un Modelo de Gestión de una organización, región, zona o territorio es hablar de estilo particular mediante el cual ese sistema se desenvuelve en su entorno, con interacciones bilaterales. Es en consecuencia hablar de sus fortalezas y debilidades y como estas se plasman en delineación de funciones, estructura, jerarquía, costos, división funcional, parámetros de calidad, innovación, en definitiva su ventaja competitiva estratégica para con su competencia y para con sus colaboradores.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, región zona u organización. Mismo que contempla la manera óptima de organización y coordinación de los factores estructurales humanos, de ejecución, ambientales, financieros y tecnológicos, con la finalidad de alcanzar objetivos estratégicos y de sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

El modelo de competitividad de Calgary (Ritchie y Crouch): Permite el análisis de la competitividad turística, en una región específica y permite la cuantificación de las variables estratégicas para mejorar la competitividad, así mismo se propone una serie de funciones compuestas por variable medibles en el mundo real del turismo. La información interna del destino y la investigación del mercado acerca de las preferencias de los consumidores constituyen dos elementos básicos, en la aplicación de este modelo.

Figura 5 .Modelo Representativo de Competitividad de Crouch y Ritchie.

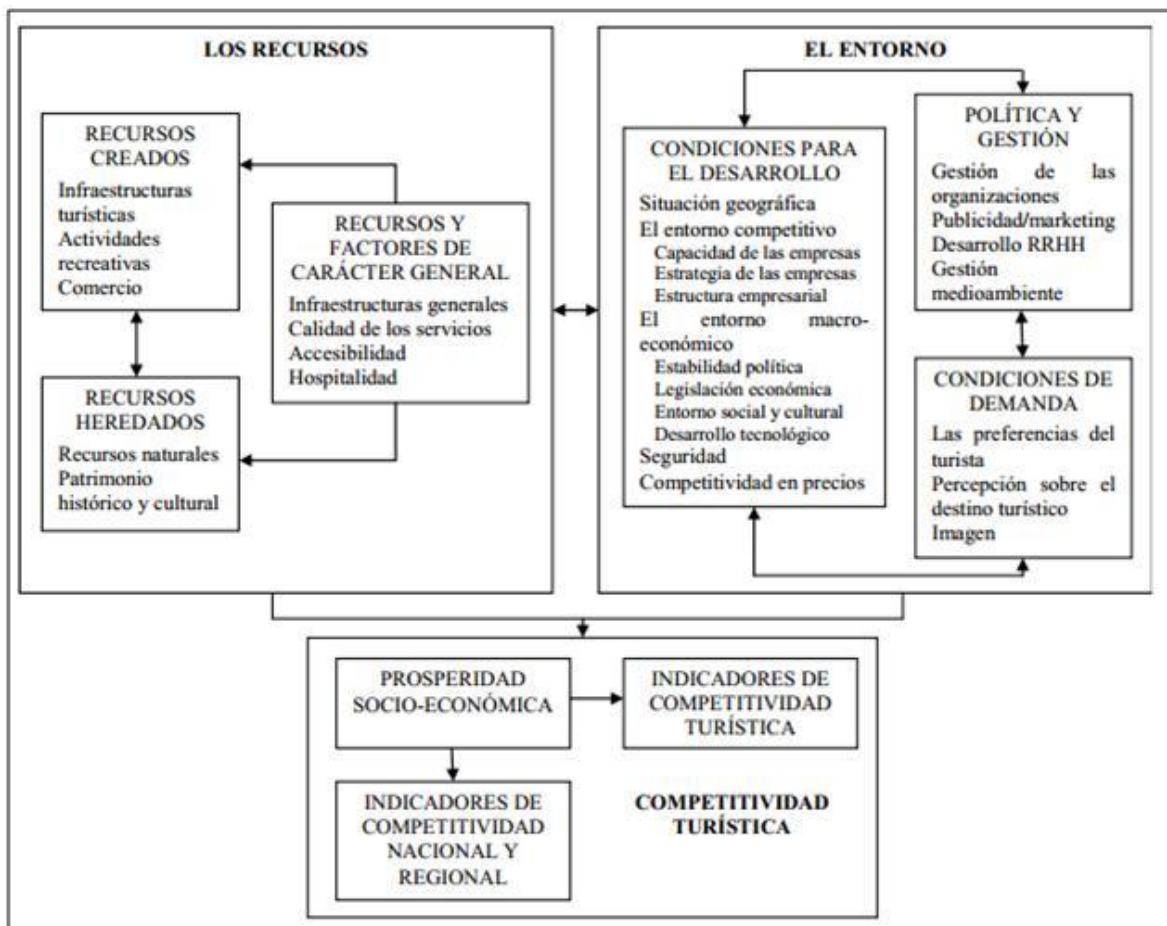


Fuente: González y Mendieta 2009.

De la observación del modelo se puede interpretar que todos los factores que influyen en la competitividad como la administración del destino, la empresa, gobierno y población tienen una estrecha interdependencia y todos son elementos responsables para el logro de la competitividad mediante una adecuada integración y coordinación.

Otro modelo de competitividad para una zona turística es el basado en el trabajo de Dwyer y Kim (2003) que contempla la optimización de todos los factores de la zona o región como un engranaje final que permiten claramente la optimización del funcionamiento del sistema, destacando entre los factores que añaden a los indicadores de competitividad que son de suma utilidad para realizar comparativos entre los destinos turísticos, y brindan información útil para la toma de decisiones.

Figura 6. Modelo Integrado de Competitividad de un destino Turístico Propuesto por Dwyer y Kim.



Fuente: Dwyer y kim 2003.



También podemos observar el reciente modelo de competitividad creado en el ICTEM 2012 (índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos), los autores de este exponen, no es únicamente una lista de factores comparativos y competitivos sino también se toma en cuenta la relación y desempeño entre los diferentes factores a manera de crear un modelo sistémico de competitividad del destino turístico.

En este sentido, el modelo de competitividad usado en el ICTEM 2012 está compuesto de seis elementos.

1. Ambiente (Micro) competitivo. Son los componentes del sistema turístico, moldean el ambiente inmediato en el que destino debe adaptarse para competir por ejemplo, instituciones financieras, proveedores, agencias de viaje, tour operadores y demás canales de distribución.

2. Ambiente (Macro) global. Debe tomarse en cuenta que la industria turística está influenciada por fuerzas globales importantes como aumento en los costos de la energía, crisis económicas, amenazas sanitarias etc.

3. Recursos clave y atractivos. Estos son los elementos que componen el atractivo fundamental de los destinos turísticos, aquí entran factores como: características físicas y naturales de los destinos, cultura, historia, actividades, eventos e infraestructura turística.

4. Factores de soporte y recursos. Estos elementos permiten consolidar la experiencia turística y favorecen la eficiencia de los recursos.

5. Administración del destino. Este elemento resulta clave porque es precisamente aquí en donde las instituciones públicas y privadas pueden manifestar sus habilidades administrativas y de gestión. En esta parte, se contempla el desempeño de los gobiernos de los estados y de las empresas.

6. Condiciones situacionales. Estos factores permiten modificar, mitigar o alterar la competitividad del destino ya que influyen en 5 elementos previamente mencionados, en este grupo de factores tenemos elementos como: localización del destino, seguridad y costos.

A manera de conclusión con base en este modelo y como resultado del ejercicio realizado en el ICTEM 2012, se identificaron principios clave que los destinos turísticos deben seguir si su objetivo es ser más competitivos:

- 1) Poner al ambiente y al concepto de sustentabilidad como prioridades.
- 2) Hacer del turismo un sector clave

- 3) Mejorar y crear más canales de distribución y llegada al destino y;
- 4) Crear y fomentar un sector privado dinámico

El desarrollo de un modelo de gestión integrado de competitividad es importante ya que este implica optimizar el funcionamiento de un sistema para maximizar los retornos económicos, sociales y ambientales en forma armónica y que es el engranaje final para que ese sistema o en este caso destino turístico cumpla por el objetivo para el cual existe.

### **1.2.1.3 Fuerzas competitivas en la industria Hotelera.**

En la industria hotelera para la tomar de decisiones estratégicas, deben de realizarse partiendo de un claro conocimiento de las características de la estructura del sector. Para esto se identifican cinco grandes fuerzas que rigen la competencia y que determinan la rentabilidad global a largo plazo al influir en los precios, costes y en las inversiones requeridas.

1. *La entrada de nuevos competidores:* La abundante expansión de la oferta en el sector durante las décadas pasadas fomentadas por las facilidades suministradas por el sector público para la inversión turística.
2. *La amenaza de sustitutos:* El desarrollo de nuevas formas de alojamientos como residencias que se anuncian en el internet, representan una amenaza para los complejos establecidos formalmente.
3. *El poder de negociación de los compradores:* Los intermediarios gozan de gran peso ya que representan una gran posibilidad de ofertar los servicios por otros canales para poder realizar grandes volúmenes de ventas y obtener un máximo de ocupación y es que mientras la demanda se caracteriza por un alto grado de volubilidad en temporadas no vacacionales, la oferta por lo contrario se caracteriza por una gran rigidez debido, principalmente, a los elevados costes fijos y los máximos de ocupación alcanzados en periodos muy cortos como las épocas vacacionales.
4. *El poder de la negociación de los proveedores:* Los costos de los *inputs* necesarios para el desarrollo de la hotelería depende en alguna forma de la relación que se establece entre las empresas y sus proveedores y el sector

público, aunado a esto la posible rivalidad entre los visitantes y los residentes por la utilización de los recursos encarecen su utilización.

5. *El grado de rivalidad existente entre los competidores:* Una de la principales características de esta industria es la competencia muy intensa debido a varios factores como un crecimiento más rápido de la oferta de la demanda, una diferenciación mínima [percibida o real] de los destinos, la facilidad para acceder a los canales de distribución , etc.

### **1.2.2 El Turismo.**

Existe un amplio debate sobre que exactamente es el turismo, que elementos lo componen y quien debe ser considerado turista, lo que ha originado multitud de definiciones, cada una de ellas subrayando aspectos distintos de la misma actividad. En este sentido, cabe afirmar que no existe definición correcta o incorrecta, ya que todas contribuyen de alguna manera a profundizar en el entendimiento del turismo.

El concepto del turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas, dada la complejidad de las relaciones entre los elementos que lo conforman. Como ya se ha mencionado anteriormente, existe todavía un debate abierto para intentar llegar a un concepto univoco y estándar del turismo que quede reflejado en una definición universal.

En 1942, los profesores de la Universidad de Berna, W. Hunziker y Krapf, definían el turismo como “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”.

Posteriormente se definió el turismo como “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”. (Burkart y Medlik, 1981).

Esta última definición introduce positivamente la connotación de viaje y vacaciones-ocio, pero al mismo tiempo deja fuera conceptos modernos de turismo como son los viajes por motivos de negocio.

Finalmente hay que destacar la definición que ha sido adoptada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) 1994, que recoge todos los puntos positivos de las expuestas anteriormente y, a su vez, formaliza todos los aspectos de la actividad turística.

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros”

### 1.2.2.1 Tipologías del Turismo.

La actividad turística se clasifica de acuerdo al componente espacial, temporal o incluso de acuerdo al propósito del viaje. Cada modalidad turística engloba un grupo amplio de actividades.

Tabla 7. Modalidades, Categorías y Actividades Turísticas, por propósito de viaje.

Modalidad Turística.	Categorías	Actividad.
Turismo Convencional	Relacionadas con sol y playa.	Visitas aglomeradas en playas
	Recreativo.	
	Cultural.	Visita a sitios históricos, eventos musicales, ferias, concursos, etc.
Turismo Alternativo	Turismo de aventura.	Montañismo, rappel, cabalgata, escalada, etc.
	Turismo Rural.	Etnoturismo, agroturismo, talleres artesanales, etc.
	Ecológico.	Ecoturismo.
Turismo Comercial	De negocios grupal	Congresos y convenciones. Familiarización Viajes de incentivos.
	De negocios individual.	Agentes comerciales Ventas. Exportaciones Importaciones. Contactar o ubicar productos o servicios. Prestación de un servicio.

Fuente: Aportación del Investigador 2014.

Tabla 8. Modalidad según el origen del turista.

Modalidad	Categoría.
Nacional.	Interno.
Internacional.	De importación.






Fuente: Aportación del Investigador 2014

### **1.2.2.2 El Turismo de Negocios.**

El turismo de negocios es un término relativamente moderno y resulta un poco contradictorio pues la palabra turismo comúnmente se relaciona con descanso y placer, sol y playa y la palabra negocio se relaciona con trabajo, pero como consecuencia del creciente dinamismo en el que vivimos en la actualidad, la globalización económica las transformaciones de las necesidades de la sociedad y las organizaciones han dado lugar a esta modalidad del turismo.

En la actualidad podemos ya encontrar una definición creada por la Secretaria de Turismo (SECTUR):

Conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales. Este mercado, en su variante grupal, incluye numerosos segmentos y productos relacionados con la organización de reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes, a saber:

-  Convenciones
-  Congresos
-  Exposiciones
-  Ferias
-  Viajes de incentivos

#### Turismo de negocios individual

Persona que se desplaza y visita un destino turístico específico en función de las actividades laborales y profesionales que desarrolla, además de realizar actividades basadas en el negocio (trabajo), por el cual viaja, frecuentemente llamados viajeros de negocios. El destino es seleccionado por el mercado o producto, que es el principal interés del negocio a realizar.

### **1.2.3 La Hotelería.**

Los inicios de la hotelería como actividad lucrativa y formal se remontan al siglo VI, durante este periodo existió un lanzamiento para todos aquellos hombres de esa época que requerían de viajar para mercantilizar productos.

En un principio se utilizaron las casas o residencias de las personas y el servicio era muy malo, los establecimientos rara vez limpios y sin ningún indicio de industrialización. Pero esto cambio cuando se dio a cabo la Revolución Industrial en

Inglaterra, cuando se empezó a originar el progreso y con ello nuevas ideas dentro de la industria hotelera.

Cuando los pueblos se transformaron en ciudades, al crecer en número de habitantes tuvieron necesidades de ir a otros lugares, ajenos a su lugar de nacimiento y se dio lugar a las inmigraciones, movimientos creados por el comercio; hicieron que se crearan instituciones denominadas “Hospitales”, cuyo origen viene del latín “Hostes” que quiere decir huésped y que tenía como misión atender a los peregrinos.

Estas instituciones eran atendidas por los Monasterios y algunas órdenes religiosas, sin remuneración alguna; pero después de algún tiempo esta institución tomó un aspecto económico, que desembocó en la aparición de las Posadas.

La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más grandes: el turismo que está íntimamente relacionado con la hotelería.

En la actualidad hotel lo podemos definir de la siguiente manera:

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos.

En el presente podemos encontrar en cualquier sitio establecimientos hoteleros de todo tipo y la competencia ha dado lugar a la necesidad de la diferenciación a través de las categorías y temas en las que se clasifican estos establecimientos.

### **1.2.3.1 Clasificación de la Hotelería.**

Para el turista, conocer con anticipación las condiciones de hospedaje es un asunto de primera importancia. Ya sea que esté planeando una placentera estancia de descanso o un productivo viaje de negocios, la afinidad entre las características esperadas del hotel y su vivencia será capaz de determinar el éxito o fracaso del viaje.

Sin embargo resulta difícil encontrar una única clasificación de los establecimientos hoteleros puesto que no todos los países disponen de una clasificación oficial y si la tienen no se aplican los mismos criterios. Es por ello que puede apreciarse que una misma categoría presente características diferentes en función del país en el que se halle.

Ante ello en México, la Secretaría de Turismo, a través del Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo CONACYT-

SECTUR publicó en 2011 una convocatoria para desarrollar un nuevo Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) y dotar al sector de una herramienta de medición sólida que permita no solo conocer la capacidad y ocupación de los establecimientos de hospedaje, sino también las cualidades del mismo.

El SCH es el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas desarrollado para la Secretaría de Turismo con el propósito de medir de manera estandarizada, confiable y objetiva las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país así como la experiencia con intermediarios de viaje y turistas.

El sistema de clasificación propuesto no pretende revisar aspectos obligatorios que son reglamentados y supervisados por las autoridades responsables y competentes en cada materia (Protección Civil, SEMARNAT, INBA, INAH, PROFEPA, SHCP y las autoridades estatales y locales entre otros), por lo anterior, no hay ninguna variable que observe estos aspectos. Las 50 variables que integran el sistema se estructuran en aquellas que se consideraron relacionadas con el ambiente físico del hotel, el personal de servicio, el producto de alojamiento adquirido, la integración con otros huéspedes y elementos de comunicación presentes:

- Ambiente
- Personal de servicio
- Producto
- Otros huéspedes
- Comunicación

Por su parte, al realizar la consulta con expertos hoteleros se pudieron identificar consistentemente en su práctica cotidiana cinco ejes de desempeño que responden a la infraestructura y servicios de los establecimientos de hospedaje, estos son:

- Entorno y recepción
- Habitación
- Alimentos y bebidas,
- Instalaciones y mantenimiento de las mismas
- Integralidad en el servicio.

La clasificación y asignación de categoría se realiza con base a un análisis de las 50 variables ponderadas y de acuerdo a las necesidades y características de los diversos tipos de establecimientos de hospedaje que fueron identificados durante las prueba de concepto del nuevo SCH.

*Hotel de ciudad:* Se encuentran habitualmente en zonas de alta densidad de establecimientos comerciales, oficinas, productivos, terminales de transporte o espacios conectivos privilegiados. La gran diversidad de generadores de tránsito y

motivos de viaje que provocan visita a la ciudad, han provocado el desarrollo de una oferta balanceada y multipropósito presente en estos establecimientos.

*Hotel para eventos:* Cuentan con salones y espacios que se adaptan, uniéndose o separándose para dar cabida uno o varios eventos simultáneos, diurnos o nocturnos, de negocios o sociales, con recintos adecuados para cubrir de manera correcta las diversas necesidades de huéspedes y visitantes que se reúnen por negocios o realizan eventos sociales. Estos hoteles generalmente cuentan con servicio de banquetes apropiado a los espacios disponibles, así como con el equipamiento y materiales de apoyo necesarios para cubrir los requerimientos de los participantes. El hospedaje por supuesto es un servicio importante y que también se ofrece de manera independiente a los eventos, sin embargo gran parte de la ocupación, actividad e ingresos está ligados con los eventos y convenciones.

*Hotel Boutique:* Presentan con pocas habitaciones, idealmente menos de 30 y en muchas ocasiones con características de espacios y decoración que distinguen claramente a cada una de ellas. Los hoteles boutique van orientados al turismo de esparcimiento, ofrecen un servicio personalizado que en muchas ocasiones incluye servicio de masajes y SPA. La arquitectura, decoración y mobiliario, generalmente dan una personalidad distintiva al lugar.

*Hotel Cama y Desayuno CyD (En inglés: Bed and breakfast):* Estos hoteles van dirigidos a turistas que generalmente buscan no permanecer en el hotel a lo largo del día, pues su prioridad es visitar la ciudad, pueblo o región donde está asentado el establecimiento, razón por la cual su ubicación es importante, ya sea en un espacio céntrico, próximo a espacios conectivos o buenas vías de transporte. En México, hallamos que los CyD están dirigidos a personas que buscan un lugar donde dormir, desayunar y salir a recorrer los lugares aledaños o cercanos al inmueble.

*Hotel Express:* Hoteles dirigidos a personas cuyo motivo principal de viaje es de empresa y negocios. Estos turistas acuden a trabajar a lugares fuera de su residencia habitual y necesitan un espacio apropiado a su rol laboral para pasar la noche. Cuentan sólo con servicio de desayunos, siendo éste el único alimento completo que ofrecen. Es común que estos establecimientos ofrezcan transportación gratuita a las terminales de transporte y centros de negocios.

*Hotel de Negocios (Business):* Hoteles dirigidos a personas que se trasladan de su lugar de origen para colaborar por tiempo determinado en un espacio común. Sin importar la formalidad o informalidad de los mismos, cuentan con espacios y equipamiento para realizar reuniones de trabajo, cuentan también con servicios de alimentos que permiten tener propuestas de valor mejor integradas para el segmento de negocios.

*Hotel de Playa/Vacacionales:* Hoteles cuya vocación es atender a turistas en su tiempo libre y recreación. Ya sea de manera personal, en pareja o en familia, se ubican en playas, balnearios, centro recreativos o bien cuentan con los espacios y equipamiento propios para ser atractivos turísticos por sí mismos. Ofrecen



actividades deportivas y recreativas. En este grupo también están incluidos los hoteles de grandes dimensiones y con todos los servicios incluidos.

*Hotel de centro de ciudad:* Los distingue su ubicación en distritos históricos de las ciudades, alrededor de plazas y jardines centrales, ya que en muchos casos los inmuebles donde están establecidos forman parte de un casco colonial con algunos cientos de años de antigüedad, algunos hoteles de este tipo están catalogados y protegidos por autoridades dedicadas a conservar el patrimonio cultural como el INAH. Lo anterior restringe la posibilidad de hacer modificaciones y cambios en los mismos e incrementa el desarrollo de la vocación del hotel hacia aspectos culturales y de servicio.

*Hotel Hacienda:* Estos hoteles de gran extensión se encuentran en sitios originalmente aislados o retirados de las ciudades. En algún momento fueron minas, fincas u otro tipo de centros de trabajo, ahora han sido remodelados incorporándoles extensas áreas verdes, espacios para la recreación y actividades al aire libre, sin perder la esencia de la historia que originalmente poseyeron.

### **1.2.3.2 Clasificación Hotelera por estrellas.**

Para la clasificación considerando el número de estrellas o su equivalente en México se utiliza los siguientes ejes de valoración:

- I. Personal
- II. Áreas de atención al público
- III. Habitación
- IV. Baño
- V. Servicios e instalaciones complementarias
- VI. Áreas recreativas para huéspedes
- VII. Establecimientos de alimentos y bebidas
- VIII. Higiene en establecimientos de alimentos y bebidas
- IX. Seguridad

Una estrella: Estos establecimientos comúnmente son los más económicos y solo cuentan con lo indispensable. Estrictamente funcionales solo para dormir.

Dos estrellas: Es un hotel que cuenta con servicios e infraestructura básica. Aunque algunos cuentan con servicios de alimentos estos son con horarios cortados es decir no cuenta con servicio 24 horas.

Tres estrellas: Significa que cuenta con instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado sin grandes lujos.

Cuatro estrellas: Es un hotel con instalaciones de lujo, un servicio superior y estandarizado.

Cinco estrellas: Para esta categoría las instalaciones y los servicios son excepcionales.

### **1.2.3.3 Características de la Industria Hotelera.**

La empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restaurante que participan individualmente en la rentabilidad de la empresa.

A su vez, estas actividades "se diferencian de las actividades de otras organizaciones industriales y comerciales por la distinta naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, puesto que existe una actividad principal, "la venta del alojamiento" o de las habitaciones, distinta a las otras actividades, las cuales varían según el tamaño físico del hotel, los clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etc."

Esta naturaleza distinta contribuye a configurar un conjunto de características específicas para este sector. El conocimiento de esas características puede considerarse un paso obligado para el éxito en el desarrollo y la implementación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades que envuelven a la organización y a su proceso productivo.

En base a las características particulares para las empresas de servicios en general es destacable, entre otras, las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente:

1. Se debe concretar que el producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez ha sido finalizado, aunque sí lo pueda ser en algún momento de su proceso de fabricación. Así pues, una vez obtenido no se puede inventariar para la venta posterior. Es evidente que la mayoría de los servicios tiene una caducidad inmediata o instantánea. Esta dificultad o incluso imposibilidad de almacenar el producto o el servicio obliga al hotel a preocuparse por conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida.

2. El servicio no puede ser trasladado al cliente. Debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno. Es decir, el servicio o producto “se consume en el lugar de producción. En el hotel la prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento”, como ya hemos apuntado anteriormente.
3. Además, existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Es decir, existe una cierta rigidez en este sentido que imposibilita una adaptación rápida a posibles necesidades del hotel.
4. No obstante, los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios importante para captar a los clientes a la vez que deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles o las diferentes necesidades de cada cliente como, por ejemplo, lavandería, plancha, gimnasio, teléfono, cambio de divisas, etc.
5. Además, cabe apuntar otra característica relacionada con el servicio hotelero como es la heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece. En algunos hoteles puede perfectamente pedirse un café, jugarse un partido de tenis, alojarse una noche, utilizar el servicio de serví-bar, disfrutar de una sesión de masajes, etc.
6. El carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros, es decir, no se pueden coger o tocar representa un inconveniente a tener en cuenta en dos sentidos diferentes:
  - ❖ El producto se identifica con el servicio mismo que se presta en cada momento. Existe simultaneidad entre el momento de la obtención o “fabricación” del servicio y su consumo por parte del cliente. Por ello, es muy importante el contacto que se produce entre el productor o prestador del servicio y el consumidor. Es decir, el trato que el conjunto de los recursos humanos del hotel mantiene con los clientes es un punto clave y decisivo. De él depende a menudo la percepción de calidad y satisfacción que estos clientes se formen de la estancia en el hotel. De ahí la importancia que tienen los recursos humanos en este tipo de establecimientos.

- ❖ Al mismo tiempo, esta intangibilidad dificulta "la diferenciación de los servicios, de manera que se han de buscar aspectos materiales (palpables, tangibles) que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido"
7. En cuanto a la estructura y comportamiento de los costes de los establecimientos hoteleros puede remarcarse que "los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de edificios, instalaciones y muebles entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables. Se consideran costes fijos aquéllos que no varían a corto plazo ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel.
  8. La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla. La atención continuada al público comporta una planificación del personal que trabaja en la empresa con el objeto de que sea suficiente en todo momento para cubrir todas las necesidades.

#### **1.2.3.4 Formas de Propiedad y Administración Hotelera**

##### Particular o independiente:

Son aquellos hoteles que pertenecen a un propietario o varios, y que es administrado en forma independiente, no perteneciendo a ninguna cadena ni organización. Esto supone, por un lado, la ventaja de poder determinar una identidad propia, y de ser flexible a los cambios, pero al mismo tiempo, la desventaja de poseer una marca únicamente local, con las dificultades que significa llegar a otros mercados distantes. La publicidad resulta proporcionalmente muy cara.

##### Franquicia:

Son aquellos hoteles que pertenecen a un propietario o varios que acuerdan un contrato de franquicia con un franquiciante, usualmente una marca de hotel internacional reconocida, por la cual, mediante el pago de un canon o fee obtiene la marca y estándares de calidad del franquiciante.

La administración es llevada a cabo por el propietario, siguiendo las pautas de la Franquicia.

A nivel visible, es similar a una cadena (todos los hoteles poseen el mismo nombre y características), pero cada uno de ellos posee un Propietario Diferente. La ventaja para el propietario es la adquisición de una marca reconocida en el mercado, y con llegada a mercados más distantes. En el caso de querer publicitar, se puede optar por publicidad institucional, que favorece a todos los hoteles que lleven la misma marca en todo el mundo, con lo cual es proporcionalmente más económica. La dificultad radica en que debe seguir al pie de la letra los estándares de calidad establecidos por el franquiciante, sin importar que estos se adecuen a las características de ese lugar.

#### Cadena:

Son dos o más hoteles pertenecientes a una sociedad, que poseen el mismo nombre y estándares y se ubican en distintos lugares del mundo. Las ventajas y desventajas son similares a las franquicias.

#### Contrato de Administración:

Propietario construye el hotel, y contrata a una Cadena Reconocida, para que le otorgue la Marca y Estándares, y al mismo tiempo se haga cargo de la Administración.

La diferencia con la franquicia radica en que en este caso el Propietario no Administra el Hotel, sino que esto lo realiza la Cadena.

#### Membresía:

Es el caso en el cual un hotel independiente se asocia a una Membresía o "Asociación de Referencia", si bien no poseen la propiedad de hoteles, si son reconocidas internacionalmente por sus estándares de calidad. En otras palabras, son similares a las Normas ISO de Hotelería.

En consecuencia, aquellos hoteles que deseen asociarse deben cumplir los requisitos y normas de calidad exigidas por esa Asociación. Y en el caso de ser aceptados, forman parte de la misma.

Pertenecer a la asociación de referencia le permite contrarrestar al hotel las dificultades de ser independiente, dado que la marca de esa asociación es reconocida en el mundo entero.

### **1.2.4 Liderazgo**

Los sectores empresariales se encuentran en una época muy compleja en la que se requiere ser interdependientes e interconectados. Las empresas tienen mayor necesidad de una visión y una meta, la visión hace saber quiénes somos (el propósito), hacia dónde vamos (nuestro futuro ideal) y lo que motiva nuestro viaje (los valores), es donde el liderazgo empieza a tener sentido.

Según la definición de Ken Blanchard, el liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos.

*Características del liderazgo Empresarial:*

- Buena capacidad de comunicación
- Buena capacidad de motivación del equipo
- Carisma
- Entusiasmo
- Capacidad de resolución
- Organización y capacidad para gestionar los recursos
- Visión de futuro
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Disciplina
- Escucha activa
- Honestidad
- Estrategia
- Capacidad para tomar decisiones

Los líderes pueden contar con éxito a corto plazo si se centran exclusivamente en alcanzar unos objetivos marcados de antemano, pese a descuidar, sin embargo, factores de estabilidad y prosperidad organizacional tales como la moral o la buena predisposición de los empleados. En cambio, un liderazgo de nivel superior es aquel que se preocupa tanto del desarrollo del personal como del rendimiento de la organización, y consigue que la satisfacción de la plantilla sea mayor y los resultados más duraderos. Liderar es entendido aquí como un proceso de obtención de resultados en el que se actúa con respeto, atención e imparcialidad hacia todos los implicados en el mismo.

Un líder con visión infunde a su organización un sentido concreto de la misión, la confianza, la colaboración, el sentido de la interdependencia, la motivación y la corresponsabilidad para el éxito.

Así, las organizaciones que destacan por un liderazgo de nivel superior se caracterizan por:

- Tener la meta y la visión correctas.
- Tratar adecuadamente a sus clientes.

- Preocuparse de su personal.
- Seguir el estilo de liderazgo acertado.

### *Seguir el estilo de liderazgo acertado.*

Cuando los individuos ejercen un liderazgo de nivel superior mejoran el mundo que les rodea porque sus objetivos van encaminados a lograr el bien común. Mejorar el mundo circundante requiere, pues, que el estilo de liderazgo que impere sea el liderazgo de servicio.

Ejercer el liderazgo supone dos líneas de actuación: definir la visión e implementarla. El líder es la persona responsable de comunicar lo que la organización representa y determinar lo que ésta pretende conseguir. Una vez que los miembros que la componen tienen esto claro, el líder debe centrarse en la implementación de la meta o, más en concreto, en el aspecto servicial de su papel: el de apoyar a los empleados a ver cumplidas sus aspiraciones. Un líder servicial es aquel que busca permanentemente aquello que su personal requiere para ser próspero. En vez de esperar y exigir que sus subordinados les complazcan, los líderes serviciales se preocupan de mejorar su experiencia laboral y de ayudarles a alcanzar la excelencia.

### **1.2.5 Cultura Organizacional.**

Las organizaciones de hoy en día cada vez apuestan más a ser una organización incluyente haciendo que sus miembros se sientan parte de ella compartiendo la misma cultura.

La importancia de la cultura está basada en que esta es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de la organización y que son transmitidos de generación en generación.

Por otro lado los valores son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los trabajadores y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Manuel Gross define la cultura organizacional como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

### *Funciones de la Cultura:*

- Tiene un papel de definición de fronteras.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

### *Características.*

Hay siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y correr riesgos.
2. Minuciosidad
3. Orientación de los resultados
4. Orientación a las personas
5. Orientación a los equipos
6. Agresividad
7. Estabilidad

Si las manifestaciones culturales son congruentes entre sí, y responden a las necesidades de adaptación externa e integración interna de la empresa, estaremos ante una cultura integrada.

Si se produce un cambio significativo en alguna manifestación relevante, o en un conjunto de ellas, los valores y creencias se verán afectados, tarde o temprano.

#### **1.2.5.1 Clima Organizacional.**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Dentro de ese contexto el clima organizacional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.



Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la empresa pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de la gente tiene que ver con el clima.

El clima laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Por ello, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Existen diversas herramientas, sistemas y procesos con las que es posible diferenciar los factores psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de formación y económicos que coexisten en cada uno de los integrantes de una organización y realizar mediciones y acciones para mejorar el clima organizacional.

*Técnicas para medir el Clima Organizacional:*

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación.
- Análisis Documental.
- Dinámica de Grupo.
- Debates.
- Juegos Proyectivos.
- Análisis de incidentes críticos.

*Aspectos de evaluación para un buen clima laboral:*

- Independencia: La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- Condiciones físicas: Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, por ejemplo: iluminación, sonido, entre otros.
- Liderazgo: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.
- Relaciones: Este aspecto evalúa tanto las características cualitativas y cuantitativas en el ámbito de las relaciones por ejemplo el respeto, compañerismo, la confianza entre otros.
- Implicaciones: Evalúa el grado de compromiso de los empleados hacia su empresa.

- Organización: Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos.
- Reconocimiento: Sistema de reconocimiento que motive el trabajo bien hecho
- Remuneraciones: Políticas salariales que fomente el esfuerzo sobre la base de parámetros de eficacia coherente y justos.
- Igualdad: Mide si todos los miembros de la organización son tratados con criterios justos.
- Otros factores: La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en empleo, los horarios, servicios médicos, etc.

### **1.2.6 Organizaciones Que Aprenden.**

El concepto de organización que aprenden va en aumento dado la complejidad creciente y la incertidumbre del ambiente organizacional, como el mismo Peter Senge (1990) señala: "La proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva".

Senge señala en sus postulados que las organizaciones que aprenden son aquellas en las que el personal desarrolla permanentemente su capacidad para crear los resultados deseados, se cultivan y socializan nuevos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente aprende continuamente a aprender en conjunto y a gestionar su conocimiento.

Entre las características de este tipo de organizaciones podemos mencionar:

- Aprenden de su experiencia, pero sin atarse a ella.
- Aprenden de los fracasos al igual que de los éxitos.
- Poseen un hábito de mejora arraigado.
- Asumen que el personal más cercano a los procesos básicos los conoce mejor que la jerarquía y que debe interactuarse con ellos constantemente para movilizar ese conocimiento.
- Diseminan todo el conocimiento existente en unas partes de la organización hacia otras, para que sea generalizado y utilizado allí donde se necesite.
- Cultivan el espíritu de equipo y transgreden fronteras funcionales para obtener sinergias que producen resultados superiores, a partir de equipos multifuncionales.
- Sus directivos comprenden que uno de sus roles básicos es el de facilitar los procesos de aprendizaje de los individuos y los equipos.

El concepto de una organización que aprende ha llegado a ser popular puesto que las organizaciones desean ser más adaptables al cambio. El aprendizaje es un concepto dinámico que acentúa la naturaleza continuamente cambiante de las organizaciones.

Las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio; organizaciones donde el aprendizaje no es solo la adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa dentro de ellas a través de diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros.

La práctica del aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles, nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto de que cuando se les da la oportunidad de tomar parte en estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. El proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y talento, donde la gente “expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Características distintivas de las organizaciones que aprenden.

1- Liderazgo compartido: todos los empleados comparten responsabilidades de tomar decisiones, dirigir las operaciones y lograr los objetivos organizacionales. El “empowerment” (delegación de autoridad) ofrece una forma de integrar las tareas y permitir que los empleados participen en las metas de la organización.

2- Cultura de la innovación: en las organizaciones que aprenden, la innovación exitosa es un proceso interminable que se vuelve parte de la rutina cotidiana.

Comunidad: las organizaciones que aprenden generan una sensación de comunidad y confianza, comparten soluciones entre compañeros.

Aprendizaje continuo: una organización que aprende no puede lograr buenos resultados sin que los empleados estén dispuestos a aprender y cambiar. Una de las

formas más exitosa de aprendizaje individual es la delegación de autoridad (empowerment), esto exige más participación y aprendizaje.

3- Estrategias orientadas al cliente: las estrategias centradas en el cliente reflejan una clara comprensión de lo importante que son los consumidores para el éxito a largo plazo de la organización y sirven como base para alinear sus actividades importantes.

4- Diseño organizacional orgánico: las organizaciones que aprenden destacan sobre todo el uso de equipos, alianzas estratégicas y redes sin fronteras.

Equipos: los empleados con experiencias distintas forman equipos multidisciplinarios. Prácticamente no existen “jefes”. Estas estructuras son más flexibles y fluidas.

Alianza estratégica: recurren a alianzas estratégicas con proveedores, clientes y hasta competidores como método de aprendizaje.

Redes sin fronteras: las estructuras en red crean una sensación de comunidad entre un conjunto mayor de personas que comparten sus diversos conocimientos y experiencias, y los emplean para encontrar soluciones creativas a problemas difíciles.

5- Uso exhaustivo de la información: para ser eficaces, las organizaciones que aprenden deben realizar una exploración exhaustiva, realizar las mediciones y promover la participación en los problemas y sus soluciones.

Explorar el entorno: para mantenerse en sintonía con las tendencias que surgen.

Orientación a las mediciones: las mediciones sistemáticas hacen que sea posible la evaluación de las mejoras.

Comunicación: esto es la información “ligera”, radio pasillo, quejas de clientes, hay que tenerlo en cuenta.

### **1.2.6.1 Capital Intelectual.**

El capital intelectual es el que mantiene a toda organización atractiva y sostenible en su creación de valor por su ventaja competitiva teniendo en cuenta las alianzas estratégicas, el capital intelectual en una organización tiene historia registrada en todos los documentos que existen, pero no solo son los documentos como informes, esquemas, planes, proyectos, reportes económicos, etc. sino lo más importante es el

capital humano integrado por los gerentes, los directores, los analistas, los economistas, los empleados, los operarios, etc. quienes aportan sus conocimientos lo que permite el desarrollo de las organizaciones en las cuales trabajan para satisfacer a los clientes y hoy en día esta satisfacción es más personalizada atendiendo los interés y necesidades individuales.

Stewart define el capital intelectual como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva (Stewart 1998).

El conjunto de competencias básicas distintivas: unas, de origen tecnológico, de origen organizativo y de carácter personal, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización» (Bueno, 1998)

Conformado por el conocimiento, los valores, la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuos dentro de la organización.

Su característica más importante es que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período

Los factores del capital intelectual según las investigaciones de Skandia (empresa sueca de seguros y servicios financieros) son de dos clases:

1. Capital humano. Combinación de conocimientos, competencias, capacidades, habilidades, destrezas, invenciones, es la tarea que tienen entre manos. Incluye los valores de la empresa, su cultura, filosofía, etc. La empresa no puede ser propietaria del capital humano.
2. Capital estructural. Los equipos tecnológicos, los programas, la base de datos, la estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica, y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de sus trabajadores, es decir lo que se queda en la oficina cuando no están los trabajadores. También incluye a los clientes, relaciones con los clientes clave, los proveedores, es propiedad de la empresa y se puede negociar.

### **1.2.7 Planeación Estratégica.**

El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de idea que guía lo que debe hacer la organización entera.

El CEO o director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Éste debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales.

Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno, es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas para poder sobrevivir.

Los directivos de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explotar y las amenazas que se deben neutralizar) del entorno. En suma, lo que existe alrededor de la organización

El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, ósea debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los, aspectos externos del entorno

Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa a los preceptos, es decir, la organización plantea la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etc., para que converjan y apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo

La planeación estratégica es un proceso emergente aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero se actúa (se hace algo), después se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones) y finalmente solo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización

La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan.

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas.

Ésta debe:

1. Ser sistemática. La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

2. Enfocarse al futuro: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.

3. Crear valor. La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no sólo debe servir a algunos de los grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.

4. Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.

5. Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que sólo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y re planeación estratégicas que deban hacerse continuamente.

6. Ser implementada: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.

7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

### **1.2.7.1 Terminología aplicada a la planeación estratégica**

Una de las dificultades para el estudio y la aplicación del concepto de estrategia es que no existe una terminología concreta de sus términos. El significado que se adjudica a palabras como objetivos, metas, políticas o programas no siempre es el mismo.

**Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno.

**Objetivos o metas (goals):** Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo, En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel urgencia Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos

**Valores:** Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que ésta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.

**Políticas:** Son las reglas (guidelines) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del aspecto de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.

**Programas:** Constituyen una secuencia, paso por paso, de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, Un programa describe cómo se alcanzarán los objetivos y se asignarán los recursos previstos en función del tiempo, además ofrece una señal, que debe ser monitoreada y medida, de los avances logrados.

**Tácticos:** Las estrategias se descomponen en tácticas para el mediano plazo, lo cual permite efectuar realineaciones para poder alcanzar de inmediato algunos objetivos limitados. Los planes tácticos corresponden a cada departamento o unidad de la organización y se enfocan al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual. Planes operacionales. Los planes tácticos se descomponen en planes operacionales, cuya característica es que se enfocan en una tarea o actividad Y en el corto plazo.



### **1.2.8 Sustentabilidad.**

Podemos entender el Desarrollo Sostenible como el *“Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” Informe Brundtland ,1987.*

Esta nueva filosofía se trata de pasar de los viejos esquemas de crecimiento económico, social, ambiental y cultural sin control y sin límites a un nuevo paradigma donde el desarrollo debe de estar orientado y fundamentado en un balance entre el bienestar social, el medio ambiente y estabilidad económica.

Por su lado María Novo considera que “la sustentabilidad no es una meta a alcanzar, sino de una forma de viajar” esto quiere decir que es suficiente llegar a tener un desarrollo sostenible sino que lo tenemos de transformar en una forma de vida.

### **1.2.9 Responsabilidad Social Empresarial**

Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial nos vamos a encontrar con una gran abundancia de conceptos sin embargo independientemente de la que se adopte todas coinciden en la necesidad de promover un comportamiento ético y responsable, frente a la sociedad y las partes interesadas.

A continuación se presentan algunos de los conceptos mayormente aceptados.

“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”. Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas.

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por

las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.” Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)

Algunos puntos que podemos rescatar de los anteriores conceptos es que el objetivo principal de la empresa no debe ser únicamente ganar dinero si no mantenerse a largo plazo pues en la actualidad no solo importa “cuanto se gana si no como se gana” englobando una responsabilidad total con todas las partes interesadas (stakeholders) ya que no solo deben responder a los accionistas si no, también a los inversionistas, clientes, proveedores, empleados, instituciones financieras y órganos activistas, pues todos participan de alguna manera en el desarrollo de la empresa.

Y que por ser una iniciativa de carácter voluntario debe de ir más allá de los requerimientos y obligaciones jurídicas y normativas.

Por lo anterior mencionado la sociedad exige que las empresas muestren de manera clara y sin ambivalencias las acciones que realizan en RSE, pues requiere información veraz para así evitar el lavado de imagen que algunas de ellas buscan con el afán de ganar una mejor reputación y en consecuencia una mayor competitividad.

#### **1.2.9.1 Directrices de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).**

Para poder verificar la aplicación de las directrices encaminadas al cumplimiento de los compromisos asociados con la Responsabilidad Social Empresarial es necesario una guía que sirva como herramienta que permitan analizar las memorias de sostenibilidad de las empresas y en consecuencia conocer si estas, se ajustan a los criterios de RSE.

#### **1.2.9.2 Memorias de Sustentabilidad. Global Reporting Initiative (GRI).**

Una memoria de sostenibilidad tiene como objetivo, informar a la sociedad acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una empresa. Este instrumento permite desarrollar unos indicadores que les permiten a las empresas medir el desempeño, establecer metas y gestionar los cambios necesarios para lograr una operación sostenible.

Los documentos del Marco GRI, se han elaborado utilizando un proceso que busca un consenso a través del diálogo entre los grupos de interés (Stakeholders) los cuales están sujetos a comprobación y mejoras continuas.

El GRI ha sido diseñado para ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o localización.

Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial de la guía de Global Reporting Initiative.

Económico: Impacto económico directo contemplando clientes, proveedores, empleados y sector público.

Medio ambiental: Considera la energía, materiales, agua, biodiversidad, residuos, proveedores, productos y servicios, cumplimiento y transporte.

Social: Implica las prácticas laborales es decir salud y seguridad, formación, diversidad e igualdad. Derechos humanos que abarcan la no discriminación, trabajo infantil, trabajos forzados, libertad de acción. La sociedad como tal sería considerar la comunidad, soborno y corrupción, contribuciones políticas, competitividad y política de precios. La Responsabilidad de productos lleva implícito la salud y seguridad del cliente, productos y servicios, mercadotecnia y privacidad.

### **1.2.9.3 Triple Cuenta de Resultados. Triple Bottom Line.**

Esta herramienta hace referencia a la evaluación del desempeño de la empresa expresado en tres ámbitos: People, planet and profit, o en su traducción: personas, planeta y provecho. No solo valora los resultados económicos, sino, como se ha llegado a él, valorando la cultura corporativa de la empresa, la transparencia en la gestión, el trato a los clientes y la ética en la publicidad.

Dimensiones básicas de la Triple Cuenta de Resultados.

- Conservación.
- Desarrollo (apropiado) que no impacte negativamente los ecosistemas.
- Paz, igualdad y respeto hacia los derechos humanos.
- Democracia.

En un mundo ideal una organización con buen desempeño en términos contables, de triple resultado tendría como consecuencia la maximización de sus beneficios económicos y ambientales, así como el desarrollo de una imagen ética ante la sociedad.

#### **1.2.3.4 OECD 1976 Y 2000**

Guía para empresas multinacionales: sus principios voluntarios y estándares de conducta empresarial responsable compatibles con los imperativos legales.

- Las empresas deben someterse a la legalidad de los países en los que operan y tomar en consideración los intereses de los stakeholders.
- Las empresas deben suministrar adecuada, regular y fielmente la información relevante respecto a sus operaciones de seguridad, salud pública y medio ambiente buscando un desarrollo sostenible.
- Desterrarán de sus prácticas el soborno, en cualquiera de sus formas.
- Velarán por los intereses de los consumidores.
- Tratarán de llevar a cabo transferencias de tecnología y apostarán por la formación, la investigación y el desarrollo.
- La competencia será leal y evitarán prácticas restrictivas a la misma.
- Contribuirán lealmente mediante el pago de los impuestos, que en su caso haya.

#### **1.2.9.5 SA 8000**

Social Accountability diseño y difusión de estándares globales voluntarios Sistemas basado en principios de credibilidad, verificación y transparencia de las relaciones laborales dentro de la empresa.

Su estructura se integra por nueve capítulos:

- Trabajo infantil.
- Trabajo forzados.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva.
- Discriminación.
- Medidas disciplinarias.
- Horario de trabajo.
- Remuneración.
- Sistema de gestión.

### **1.2.10 Las Nuevas Tecnologías Aplicadas al Turismo.**

El turismo adoptó originalmente a los sistemas globalizadores (GDS) como las principales herramientas tecnológicas para la promoción de servicios turísticos, los cuales permitían la concentración de la información de múltiples destinos en un sólo sistema centralizado. Después de esta primera aplicación, Internet se ha constituido como el medio idóneo para presentar diferente información a los ojos del consumidor final, dándoles la posibilidad de reservar y comprar los servicios directamente. A partir de su desarrollo y su uso cada vez más frecuente, han surgido múltiples tecnologías y aplicaciones que han revolucionado el mercado del turismo en el mundo.

El éxito o fracaso de la incursión de estas tecnologías ha dependido en gran medida del uso adecuado de estrategias tecnológicas que acompañan su adopción, sobre todo ante el desarrollo acelerado, explosivo e incierto de algunas soluciones tecnológicas.

Las principales TIC que se utilizan en el turismo son:

Portal turístico. Sistema de Internet que concentra y organiza recursos informativos relativos a esta actividad; eventualmente ofrece la posibilidad de reservar y/o comprar productos y servicios. Presentan generalmente más información que la de los sitios de Internet de compañías particulares. Son una aplicación del concepto negocio a consumidor (B2C).

Wireless Application System (WAS). Corresponde al conjunto de dispositivos inalámbricos y aplicaciones para el despliegue de contenidos. Están orientados a darle independencia al consumidor sin necesidad de recurrir a las herramientas tradicionales de su oficina u hogar. Entre sus aplicaciones encontramos la posibilidad que ofrece a un turista para realizar reservaciones o cambios en su itinerario de vuelos, o bien tener acceso a información del destino al que se dirige.

Computadoras de Bolsillo y Telefonía Celular. Los equipos de cómputo continúan disminuyendo de tamaño y transfiriendo sus capacidades a otros aparatos existentes, tal es el caso de las computadoras de bolsillo y los teléfonos celulares. Estas herramientas continúan desarrollando aplicaciones y mejoras a su sistema operativo con el fin de permitir el acceso móvil de estos aparatos a redes de comunicación como Internet que puedan proveer información instantánea.

Web TV. Consiste en un dispositivo que se conecta a un televisor convencional y en la mayoría de los casos cuenta con un teclado inalámbrico. Se conecta al teléfono o a alguna otra salida a red de comunicaciones, permitiendo el acceso a Internet por medio de la televisión.

Una aplicación recurrente de esta tecnología se presenta en la hotelería, ya que forma parte de los servicios que se ofrecen en las habitaciones y le permiten al viajero tener acceso a Internet sin necesidad de una computadora, ni tener que desplazarse al centro de negocios o a algún kiosco.

Televisión Interactiva (iDTV). La televisión interactiva, es la suma de Internet y las transmisiones de televisión. Este sistema al igual que Web TV consta de un aparato que se conecta al televisor y a una salida a Internet, ya sea por teléfono u otro medio de conexión, pero a diferencia de WebTV éste no está diseñado para navegar por la red, sino para presentar contenido interactivo directamente en los programas de televisión. La idea básica es presentar programas sobre destinos turísticos de forma convencional con la diferencia que el usuario podrá navegar por los destinos o actividades que más le interesen. De esta forma el programa se personalizará de acuerdo con los intereses del usuario, además de posibilitar la compra directa de paquetes y reservaciones.

A continuación se describen ejemplos de soluciones tecnológicas para las operaciones en la industria del turismo.

Property Management Systems (PMS). Conocidos también como “FRONT”, operan en hoteles; contienen información y procesan transacciones respecto a la disponibilidad de las habitaciones, reservaciones y cargos al huésped.

Point of Sale (POS). Conocidos también como “puntos de venta”, son sistemas que procesan las operaciones de los centros de consumo (restaurantes, centros nocturnos, bares, centros de negocios, etc.) para emitir una cuenta que se paga por el consumidor, en el caso de centros de consumo independientes, o se carga a la cuenta de un huésped de hotel.

Tarifificador (TARIF). Sistema que registra las llamadas telefónicas realizadas desde una habitación para su cobro al huésped; tiene conexión directa (automática) con el conmutador.

Back of the House Systems (BACK). Son sistemas contables, administrativos y financieros que manejan las operaciones del negocio, las cuales, en el caso de la hotelería, pueden provenir de los sistemas PMS y POS.

Central Reservation Systems (CRS). Son centrales de voz operados por compañías para procesar reservaciones a través de llamadas “sin-cargo” (número 800) y reservaciones electrónicas.

Guest History (GH). Es el registro histórico automatizado del uso de servicios turísticos por una persona; tiene la virtud de almacenar sus gustos y preferencias.

Constituye una modalidad de aplicación de la estrategia “Customer Relationship Management” (CRM).

e-TICKET. Los boletos electrónicos no son boletos físicos, son generados por un sistema y pueden eventualmente ser enviados directamente a un dispositivo electrónico portátil (handheld, celular) al usuario. Una vez emitido el boleto electrónico se almacena un registro en el sistema –o en el dispositivo- y se identifica al usuario en el momento de hacer uso del servicio.

Credit Card Key (CC Key). Es una aplicación similar a la del e-TICKET, en donde de manera automática, el sistema registra la relación que existe entre el huésped y su número de tarjeta de crédito para el pago de consumos y sirve, incluso, como llave de la habitación.

TV Service. Ofrece acceso del huésped a los servicios del hotel (room service, lavandería, check- out) a través de la TV instalada en su habitación, sin mayor equipamiento que el control remoto.

Yield Management (YM). También denominada Revenue Management, se refiere al sistema de análisis de operaciones de compañías para controlar el precio y oferta de algún servicio con base en la demanda y su inventario.

Cellular in the Room. Permite estar siempre en contacto a través de un celular asignado al momento de registro y en el cual reciben las llamadas que entran a su cuarto.

Internet Connectivity. Es la disponibilidad de una conexión física que permite que el usuario utilice su computadora portátil para conectarse a Internet.

Conexión Telefónica Vía Satélite (SATELITAL CONNECTIVITY). Es una aplicación muy utilizada en los cruceros o en lugares cuya única opción de comunicación es mediante la telefonía satelital.

Video Conference. Esta herramienta representa la posibilidad de tener una conversación o conferencia, a través de una computadora, mediante el empleo de cámaras de video y equipo de proyección, con posibilidades de enviar y recibir audio, video y datos.

Local Area Network (LAN). Conocidas como “redes locales”, son redes que comunican a las computadoras instaladas en un mismo lugar (oficina, piso o edificio) a través de equipos de telecomunicaciones.

Wide Area Network (WAN). Conocidas como “redes de área amplia”, son redes que comunican a las computadoras o grupos de computadoras (LAN) a larga distancia y a pesar de su dispersión geográfica.

PC Service y KIOSCOS. Consiste en la disponibilidad de una computadora personal con programas de escritorio y acceso a Internet. El servicio puede ser también prestado a través de KIOSCOS ubicados en áreas públicas.

Computer Based Telephones (CBT). Esta es una tecnología que facilita los servicios de comunicación principalmente a personas que no están familiarizadas con el lugar en que se encuentran (viajeros/paseantes).

Sistemas Globales de Distribución (GDS). La principal función de un sistema globalizador es permitir la búsqueda de información relativa a vuelos, hospedaje, renta de autos, etc., y dar acceso al sistema de reservaciones.

### **1.2.11 Método Delphi.**

El método Delphi se clasifica como uno de los métodos generales de prospectiva, que busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de un problema definido. Este artículo tiene como propósito describir los antecedentes, exponer la definición y analizar sus características, aplicación y proceso metodológico. Además, se presentan sus diversos usos en investigación en las ciencias del área de la salud, así como sus principales ventajas y limitaciones.

Linstone y Turoff citados por Landeta lo definen como el “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”. Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

De manera resumida los pasos que se llevarán a cabo para garantizar la calidad de los resultados, para lanzar y analizar la Delphi deberían ser los siguientes:

Fase 1: formulación del problema

Se trata de una etapa fundamental en la realización de un Delphi. En un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy



grande por cuanto que es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados y consultados poseen todos la misma noción de este campo.

La elaboración del cuestionario debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables (versan por ejemplo sobre probabilidades de realización de hipótesis y/o acontecimientos, la mayoría de las veces sobre datos de realización de acontecimientos) e independientes (la supuesta realización de una de las cuestiones en una fecha determinada no influye sobre la realización de alguna otra cuestión).

#### Fase 2: Elección de expertos

La etapa es importante en cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y posea conocimientos sobre el tema consultado.

La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente; por esta razón los expertos son aislados y sus opiniones son recogidas por vía postal o electrónica y de forma anónima; así pues se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo (se trata de eliminar el efecto de los líderes).

#### Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2)

Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permite, la respuesta por parte de los consultados. Preferentemente las respuestas habrán de poder ser cuantificadas y ponderadas

Se formularán cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad), la fecha de realización de determinados eventos relacionadas con el objeto de estudio: necesidades de información del entorno, gestión de la información del entorno, evolución de los sistemas, evolución en los costes, transformaciones en tareas, necesidad de formación.

En ocasiones, se recurre a respuestas categorizadas (Si/No; Mucho/Medio/Poco; Muy de acuerdo/ De acuerdo/ Indiferente/ En desacuerdo/Muy en desacuerdo) y después se tratan las respuestas en términos porcentuales tratando de ubicar a la mayoría de los consultados en una categoría.

#### Fase 4: Desarrollo práctico y explotación de resultados

El cuestionario es enviado a cierto número de expertos (hay que tener en cuenta las no-respuestas y abandonos. Se recomienda que el grupo final no sea inferior a 25).

El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de la 2ª consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la 3ª consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría. Un cuarto turno de preguntas, permite la respuesta definitiva: opinión consensuada media y dispersión de opiniones (intervalos intercuartiles).

#### **1.2.12 Mic Mac. Análisis Estructural.**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, ofrecen la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada.

Las diferentes fases del método son las siguientes: listado de variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

Fase 1 Listado de variables, esta primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables y determinar las variables claves, donde se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado.

Fase 2 Descripción de relaciones entre las variables, el análisis estructural se ocupa de relacionar en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Para el relleno de la matriz de análisis estructural, los expertos deben de responder en todos los casos a la siguiente pregunta antes de rellenar los espacios de la matriz: ¿la variable x influye sobre la variable y? si es que no, anotamos 0, en caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es fuerte o potencial 1.

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, n x n-1 preguntas, este procedimiento de interrogación hace posible evitar errores, sino

también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo, de la misma manera ello permitirá redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Fase 3 Identificación de los factores clave con el MIC-MAC, esta fase consiste en la identificación de las variables clave, (en forma directa e indirecta) y la obtención del plano de motricidad – dependencia, se utiliza en el programa informático MIC-MAC.

El método MIC-MAC es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, que permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción, por consiguiente jerarquizar las variables.

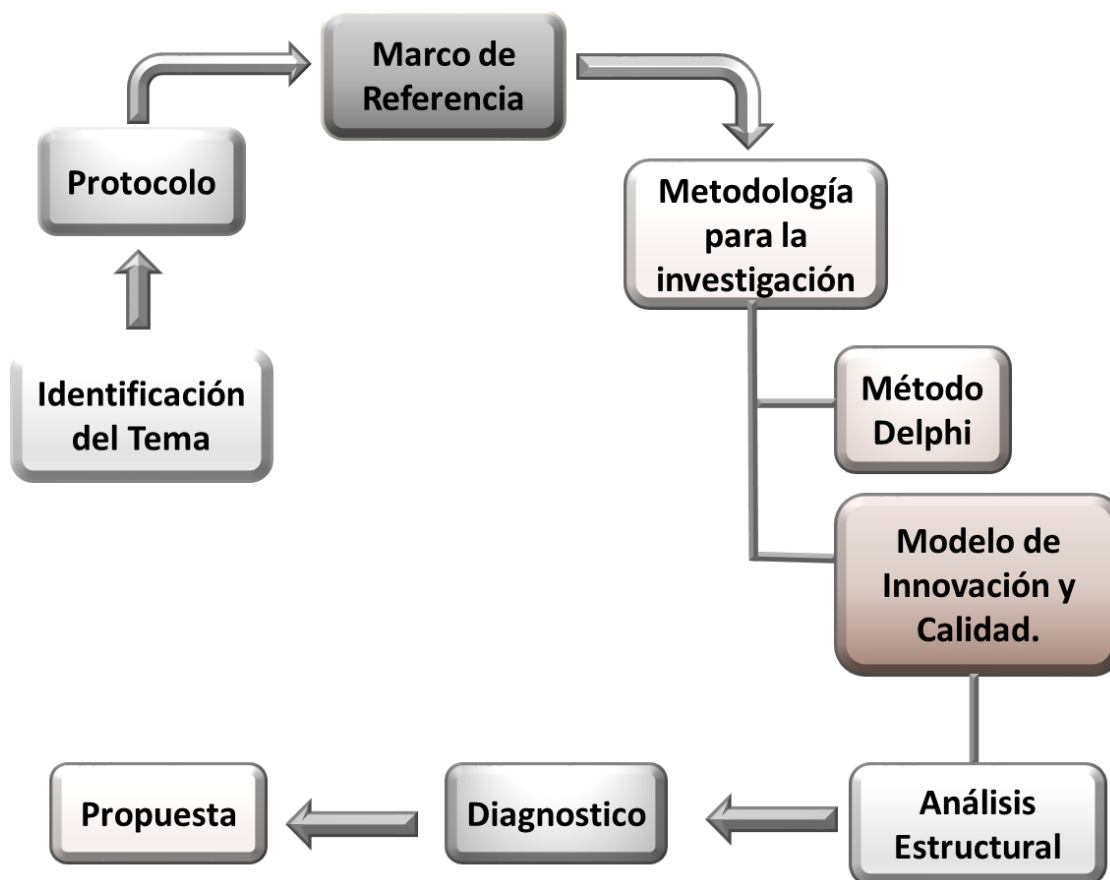
La principal utilidad el análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexión sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Esta herramienta permite la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos.

## CAPITULO II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo se desglosa de manera amplia la metodología que se ha seguido en la presente investigación, la cual muestra cada uno de los pasos que se realizarán para lograr cumplir con los objetivos establecidos, mediante la utilización de herramientas e instrumentos tales como el modelo de innovación para la competitividad y el análisis estructural.

A continuación se presenta un esquema del proceso metodológico de la investigación.

Figura 7. Proceso Metodológico de la Investigación.



Fuente: Aportación del Investigador 2014

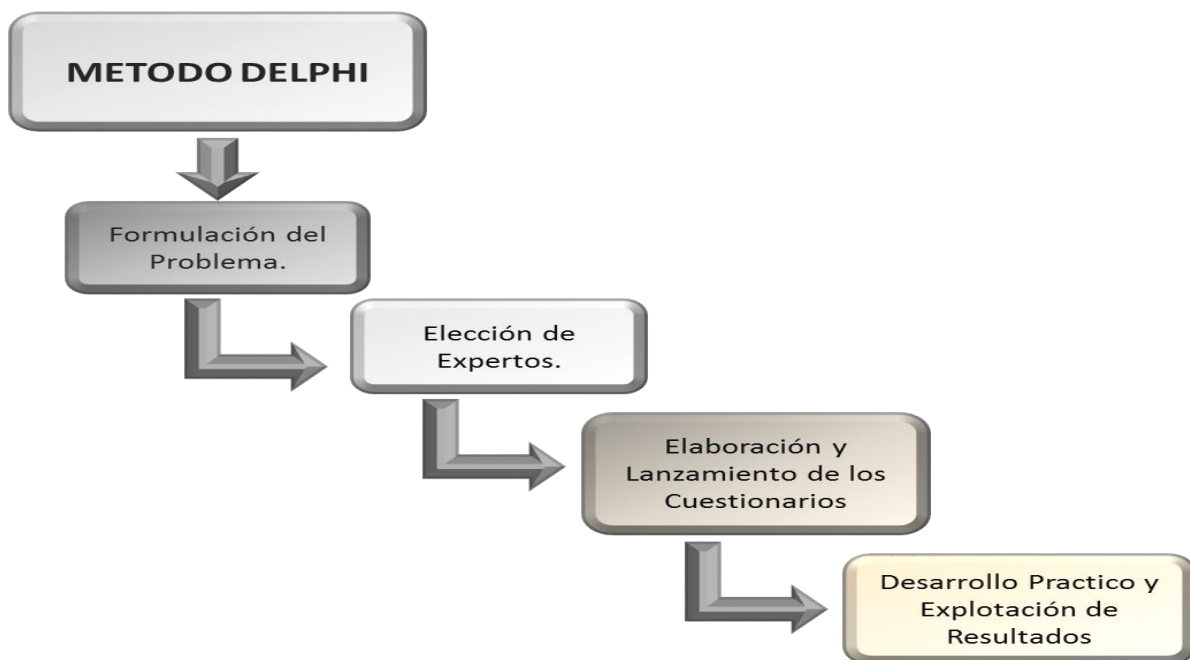
## 2.1 Método Delphi.

El método Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

Para la presente investigación se inició efectuando un primer cuestionario para un grupo de 22 actores, dicho cuestionario consta de 10 preguntas abiertas que hacen referencia al conocimiento del escenario actual de la competitividad de los hoteles en la zona de Chontalpa.

Al final del proceso de la metodología esta herramienta permitirá detectar expertos fiables y conocedores del tema de investigación.

Figura 8. Método Delphi.



Fuente: Aportación del Investigador 2014.

## 2.2 Modelo de Innovación y Calidad.

Después de haber aplicado el método Delphi a los actores del sector hotelero de negocios y habiendo obtenido el panel de expertos, se procedió a formar sesiones de trabajo para la aplicación del instrumento integral denominado modelo de innovación para la competitividad con el objetivo de obtener información relativa a los avances logrados en el esquema total del sistema y el auto diagnóstico partiendo de lo general a lo particular.

Figura 9. Modelo de Innovación y Calidad.



Fuente: Aportación del Investigador 2014.

1. Enfoque en la satisfacción del cliente.  
En este criterio se examina el sistema que se utiliza para conocer y anticiparse a las necesidades que tienen los clientes durante la venta y post venta para cumplir el objetivo de fidelizar a los clientes.
2. Liderazgo proyectado a la competitividad.  
En este módulo se examina el impacto de la participación de la alta dirección principalmente en el proceso de mejora continua hacia la calidad total, así

como su visión, compromiso en la forma como diseña e inspira la inclusión del personal y las proyecciones a largo plazo.

3. Desarrollo del personal y gestión del capital intelectual.  
Este punto es esencial ya que examina los sistemas y las practicas que utiliza la organización para potencializar las habilidades y actitudes del personal mediante la capacitación para poder desarrollar el capital intelectual, así como el diseño de los puestos, sistemas de incentivación y reconocimiento para la motivación en conjunto como la promoción de la salud y el bienestar.
4. Administración de la información y de la tecnología.  
En este criterio se examina las herramientas que se utilizan para el resguardo de la información y el diseño de los sistemas para la administración de la información de la tecnología y las medidas de seguridad.
5. Planeación estratégica.  
En este criterio se examina el proceso de planeación y los objetivos que se establecen así como las estrategias para el logro de los mismos y si estos cumplen con el cometido de elevar el desempeño de la organización y su posición competitiva.
6. Gestión y mejora de procesos.  
En este criterio se examina los elementos clave del sistema de gestión de la calidad como son el diseño, planeación, mejora y estandarización de los procesos esenciales y de apoyo y la evaluación de los mismos.
7. Impacto en la sociedad.  
Este criterio examina como la organización pone en práctica su responsabilidad con la sociedad realizando esfuerzos de mejoramiento continuo en su localidad contribuyendo a que otras organizaciones desarrollen programas de calidad.
8. Resultados.  
Este módulo analiza la interrelación entre los indicadores fundamentales de la organización y el valor creado por la madurez en calidad de sus procesos y sistemas; los colaboradores y los proveedores en la cadena interna de valor y para sus clientes, los sectores de influencia y la sociedad, en su cadena de valor social.

El modelo fue adaptado de acuerdo al contexto de la hotelería por lo que algunos criterios cuentan con más interrogantes que otros.

La aplicación se realizó de manera individual en los centros de trabajo de cada uno de los expertos y de manera presencial para tener la oportunidad de exponerles a detalle la metódica y garantizar la confidencialidad.

El valor numérico que se otorga a los avances se mantuvo en la escala del 10 al 100 para que al obtener un promedio este se pueda ubicar dentro de la escala de desarrollo de la organización y así poder identificar el nivel de desarrollo en cada una de las áreas.

Tabla 9. Escala de Desarrollo de la Organización.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

Fuente: Modelo de Innovación y calidad 2014.

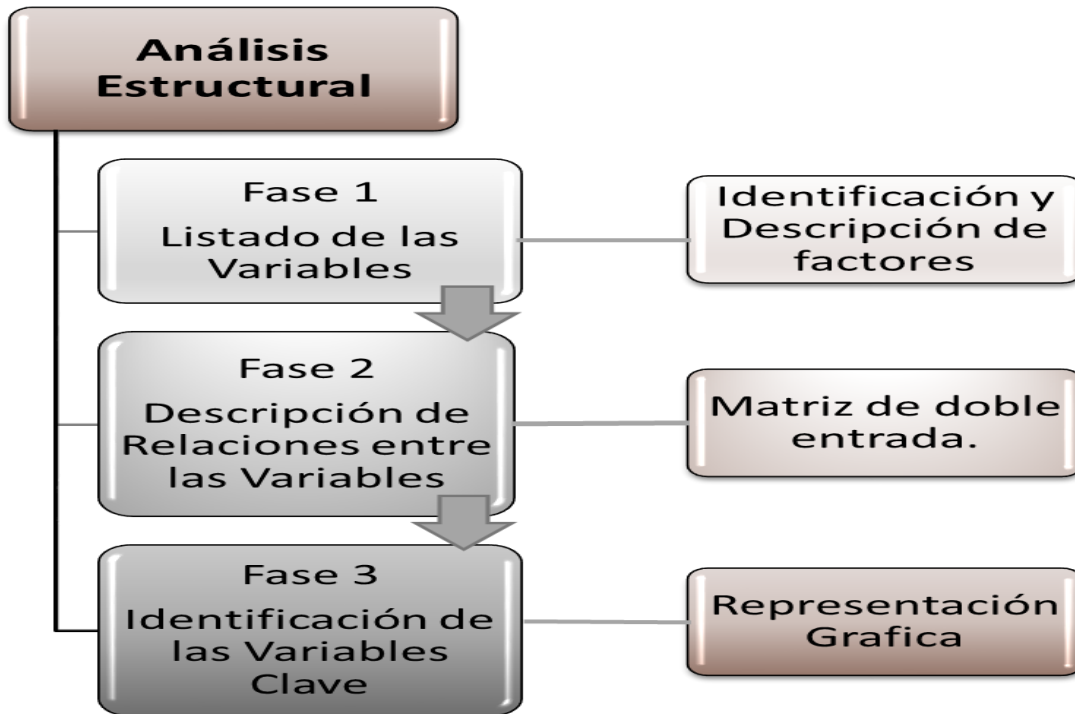
Una vez obtenido el auto diagnóstico se podrán observar las áreas de oportunidad de mejora que tienen los hoteles, que posteriormente será complementado con los factores de influencia que se detecten con la siguiente herramienta para que en conjunto sean el fundamento para la elaboración de la propuesta de mejora.

### **2.3 Análisis Estructural.**

Considerando los actores relacionados con el sector hotelero se seleccionaron expertos los cuales determinaron los factores que indican en las variables planteadas en el inicio de la presente investigación, mediante las fases que se representan en el siguiente esquema:



Figura 10. Esquema del Análisis Estructural.



Fuente: Aportación del Investigador 2014.

#### Fase 1 Listado de variables:

Esta primera fase consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el contexto estudiado y su entorno, se recomienda ser lo más exhaustivo posible.

La lista de las variables se generó mediante conversaciones libres en completa interacción con los expertos y actores del sector hotelero los cuales además de identificarlas también realizaron una breve pero precisa descripción de las mismas.

Figura 11. Identificación de los Factores.

<b>Descripción de los Factores.</b>		
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deficición.</b>
F1		
F2		
F3		
F4		
F5		
F6		
F7		
F8		
F9		
F10		
F11		
F12		
F13		
F14		
F15		

Fuente: Mojica, Sastoque Franciscol. La prospectiva 1999.

## Fase 2. Descripción de relaciones entre las variables.

En esta fase se procedió a elaborar un tablero de doble entrada, o matriz de relaciones directas que son dependencia y motricidad, el llenado se realiza con los factores que inciden en el sector hotelero de negocios y que se definieron en la fase 1 siendo esta la parte cualitativa y posterior se les da un valor siendo esta la parte cuantitativa, el 1 para aquellos que tienen influencia fuerte y el cero para los que tienen influencia nula o cero, de esta manera se obtiene un valor de dependencia y otro de motricidad para posterior obtener un porcentaje total de cada uno de los factores.

Figura 12. Matriz de Doble Entrada.

Factor.	Descripción.	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F42	F15	Motricidad
F1		-															
F2			-														
F3				-													
F4					-												
F5						-											
F6							-										
F7								-									
F8									-								
F9										-							
F10											-						
F11												-					
F12													-				
F13														-			
F14															-		
F15																-	
<b>Dependencia</b>																	<b>TOTAL</b>

Fuente: Mojica, Sastoque Franciscol. La prospectiva 1999.

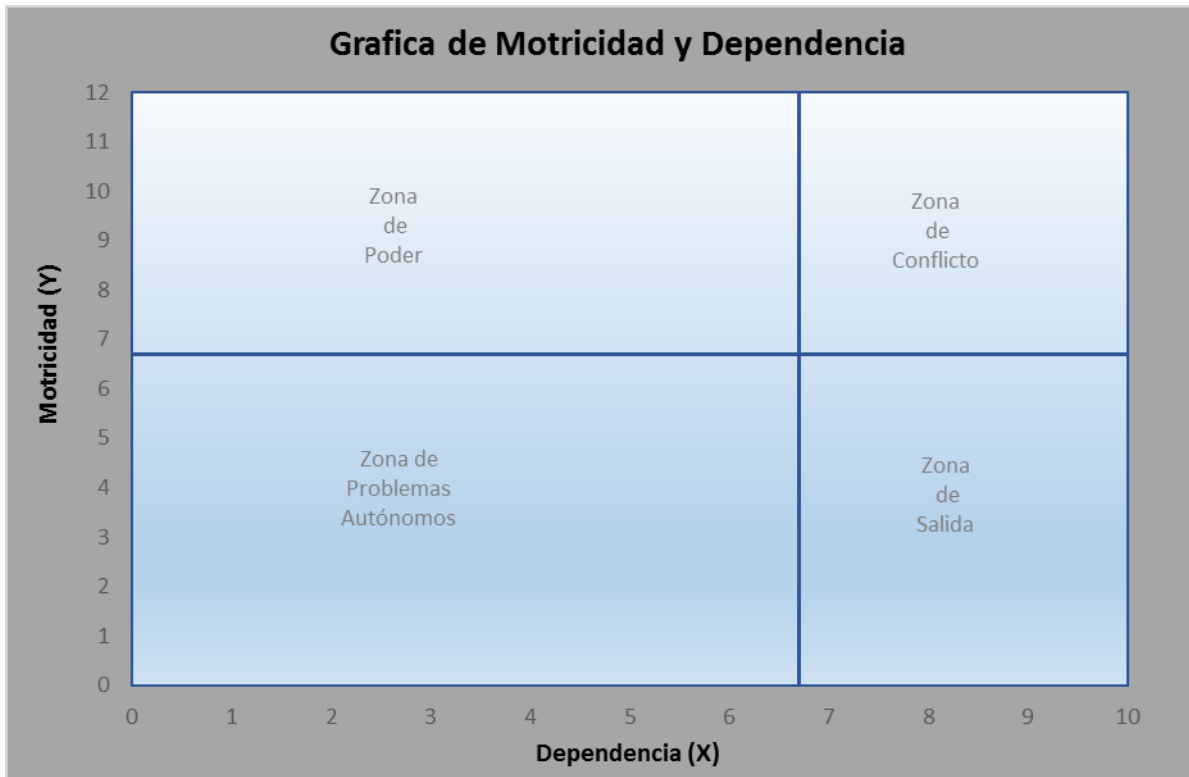
### Fase 3. Identificación de las variables clave.

Esta fase consiste en identificar los factores que inciden en el sector hotelero de negocios mediante los resultados que se obtendrán de la matriz de doble entrada y los valores porcentuales.

La comparación de la jerarquización de las variables nos permitirá confirmar la importancia de ciertos factores que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y que la calificación directa no pondría de manifiesto, permitiendo clasificar cada factor en función de su grado de motricidad y dependencia en relación con las demás variables,

Los índices de dependencia y motricidad se pueden representar gráficamente en un sistema de coordenadas cartesianas, en el cual se representa el índice de motricidad en el eje de las “Y”, y el índice de dependencia en el eje de las “X”.

Figura 13. Plano Cartesiano de Motricidad y Dependencia.



Fuente: Mojica, Sastoque Franciscol. La prospectiva 1999.

Como se puede observar en la figura 9 el sistema de coordenadas se divide en 4 zonas que representan el 100% de los factores seleccionados y el número de factores totales. Las áreas están representadas por: zona de poder, conflicto, salida y problemas autónomos.

La zona de poder, ubicada en la zona izquierda superior hace referencia a los factores que con el más alto índice de motricidad y el más bajo índice de dependencia. Estos factores son los más importantes del análisis ya que influyen sobre la mayoría y dependen poco de los demás, cualquier cosa que los afecte, repercutirá sobre los otros restantes, afectando a todo el sistema.

La zona de conflicto, localizada en el margen derecho, la cual puede ser llamada también como zona de trabajo, contiene los factores con los más altos índices de motricidad y dependencia, cualquier cosa que les afecte, afectara a su vez a los factores de salida.

La zona de salida, ubicada en la zona inferior derecha, se conforma por aquellos factores que son producto de los anteriores y que poseen los más bajos índices de motricidad, pero los más altos índices de dependencia.

Por último la zona de problemas autónomos, la cual se llama así porque los factores que contiene son rueda suelta con respecto a los demás, ni influyen, ni se ven influidos en forma significativa, tienen los más bajos índices de motricidad y dependencia.

### CAPITULO III. DIGNOSTICO Y ANALISIS DEL CONTEXTO.

En el actual capitulo se presentaran los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología citada en el capítulo anterior, con los resultados obtenidos se tiene un panorama completo de situación actual de la competitividad en el sector hotelero de negocios en la región de Chontalpa en el estado de Tabasco, dicha información se analizara para poder realizar el diagnostico final de la problemática.

#### 3.1 Selección de Expertos.

Como resultado de la primera fase en la metodología; es decir la aplicación del método Delphi se obtuvo la identificación de los 10 expertos en el tema, quienes a su vez identificaron los principales factores que inciden en la competitividad de los hoteles en la zona de Chontalpa.

A continuación se presenta la relación de los mismos.

Tabla 10. Relación de Expertos.

EXPERTO	DEPENDENCIA
Gerente General	Hotel Holiday Inn Express Paraíso.
Gerente de Ventas	Hotel City Express Paraíso
Gerente General	Hotel Plaza Broca Cárdenas
Gerente de Operaciones	Hotel Copacabana Comalcalco
Gerente General	Hotel Inca-Azteca Cunduacán
Gerente General	Hotel Guayacán Huimanguillo
Presidente	AMHMT Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles Tabasco
Presidente	CANACO SERVYTUR Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos de Villahermosa
Director	OCV Oficina de Convenciones y Visitantes de Tabasco
Coordinador de Turismo	SDET Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo

Fuente: Aportación del Investigador 2014.

### 3.2 Presentación, Grificación e Interpretación de Resultados a Partir del Modelo de Innovación y Calidad

A continuación se presenta la tabla con los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta del modelo de innovación y calidad tanto por criterios como por dependencia.

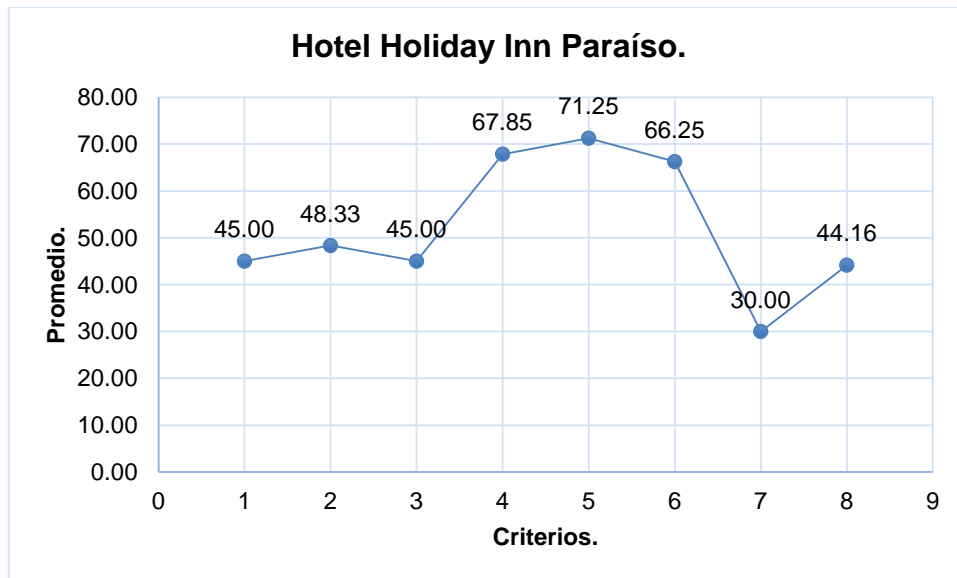
Tabla 11. Porcentajes de resultados del modelo de innovación y calidad.

CRITERIOS.	AREAS										PROMEDIO NIVEL DE DESARROLLO POR CRITERIO		
	Hotel Holiday Inn Paraíso	Hotel City Express Paraíso	Hotel Plaza Broca Cárdenas	Hotel Copacabana Comalcalco	Hotel Inca-Azteca Cunduacán	Hotel Guayacán Huimanguillo	AMHMT Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles Tabasco	CANACAO SERVYTUR	OCV Oficina de Convenciones y Visitantes de Tabasco	SDET Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo			
Enfoque en la Satisfacción del	45.00%	50.00%	70.00%	37.14%	60.00%	30.00%	50.00%	24.29%	30.00%	64.29%	46.07%		
Liderazgo Proyectado a la Calidad	48.33%	52.16%	23.33%	36.67%	22.22%	20.33%	33.33%	34.44%	12.22%	13.13%	29.63%		
Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual	45.00%	50.55%	10.00%	10.00%	18.89%	15.77%	16.12%	18.89%	10.00%	12.22%	20.74%		
Administración de la Información y de la Teconología	67.85%	38.57%	25.71%	58.57%	22.86%	33.59%	22.85%	15.71%	21.43%	30.00%	33.71%		
Estratégica	71.25%	46.88%	23.75%	55.00%	17.50%	23.82%	18.13%	10.00%	18.75%	22.50%	30.76%		
Gestión y Mejora de Procesos	66.25%	41.88%	21.25%	65.00%	22.50%	37.66%	18.75%	25.00%	43.75%	82.50%	42.45%		
Sociedad	12.50%	28.75%	10.00%	10.00%	10.00%	20.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	13.13%		
Resultados	44.16%	36.67%	11.57%	66.67%	10.00%	30.00%	19.17%	10.00%	20.00%	36.37%	28.46%		
PROMEDIO	50.04%	43.18%	24.45%	42.38%	22.99%	27.63%	23.54%	18.54%	20.77%	33.88%			
											PROMEDIO POR CRITERIOS	30.61%	
												PROMEDIO POR DEPENDENCIA	30.74%

Fuente: Aportación del investigador 2015.

### 3.3 Graficas.

Grafica 3. Hotel Holiday Inn Paraíso



Promedio General  
50.04  
**CONFIABLE**

Fuente: Aportación de los expertos 2015.

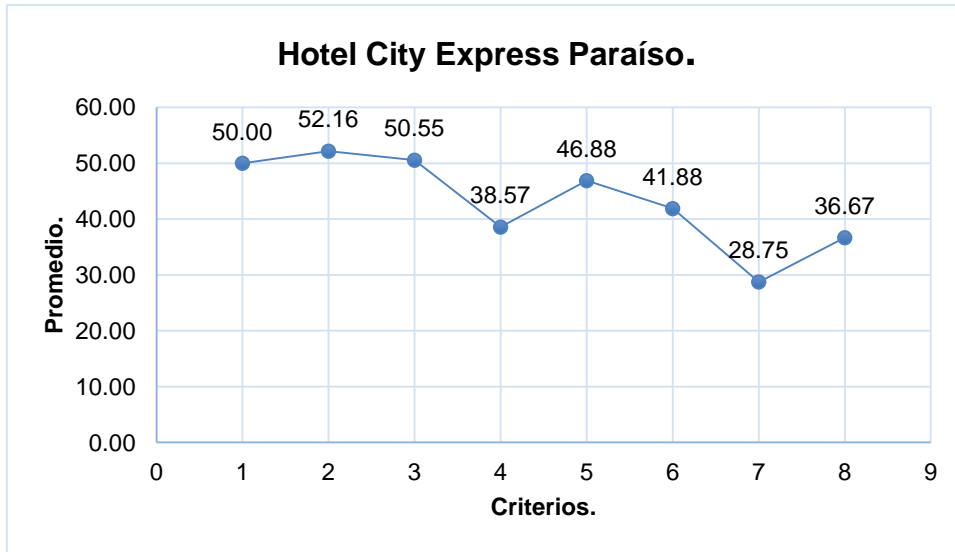
Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la presente grafica se observan los resultados del Hotel Holiday Inn Paraíso de la siguiente manera; en el nivel Desarrollo se encuentra el criterio Impacto en la Sociedad y Resultados; en el nivel Confiable se pueden ver los criterios Satisfacción al Cliente, Desarrollo del Personal y Liderazgo; en el nivel Competente se encuentran los criterios Gestión y Mejora de Procesos, Administración de la Información y Planeación Estratégica. El promedio general para la organización en esta evaluación la ubica en la escala de desarrollo nivel Confiable.



Grafica 4. Hotel City Express Paraíso



Promedio General  
43.18  
**CONFIABLE**

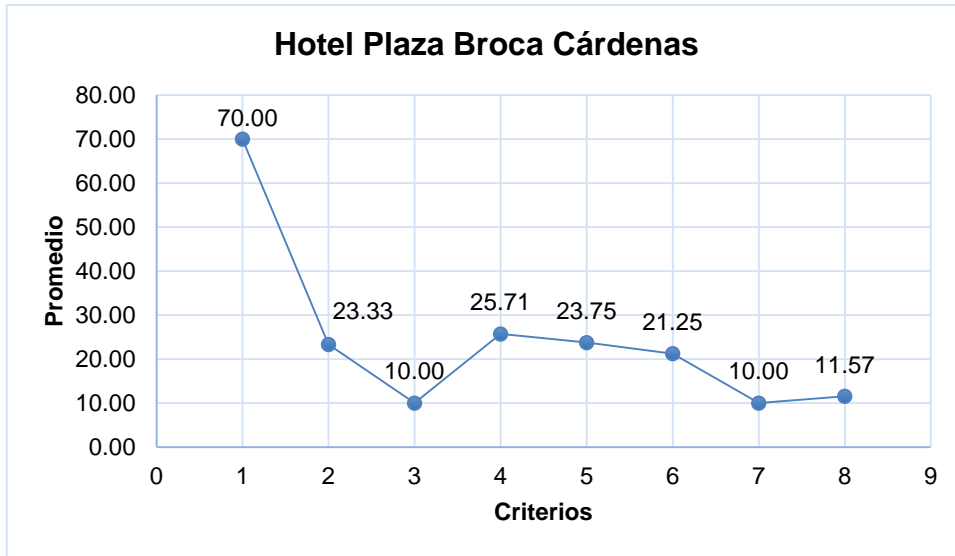
Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la presente grafica que corresponde al Hotel City Express Paraíso se advierte que el criterio con menor escala de desarrollo es Impacto a la sociedad, Resultados y Administración de la Información colocándose los tres en nivel Desarrollo y dentro del nivel confiable se encuentra los últimos 5 criterios en el siguiente orden; Gestión y Mejora de procesos, Planeación Estratégica, Satisfacción del Cliente, Desarrollo del personal y Liderazgo que se observa está en la posición más alta de la escala.

Grafica 5. Hotel Plaza Broca Cárdenas



Promedio General  
24.45  
**DESARROLLO**

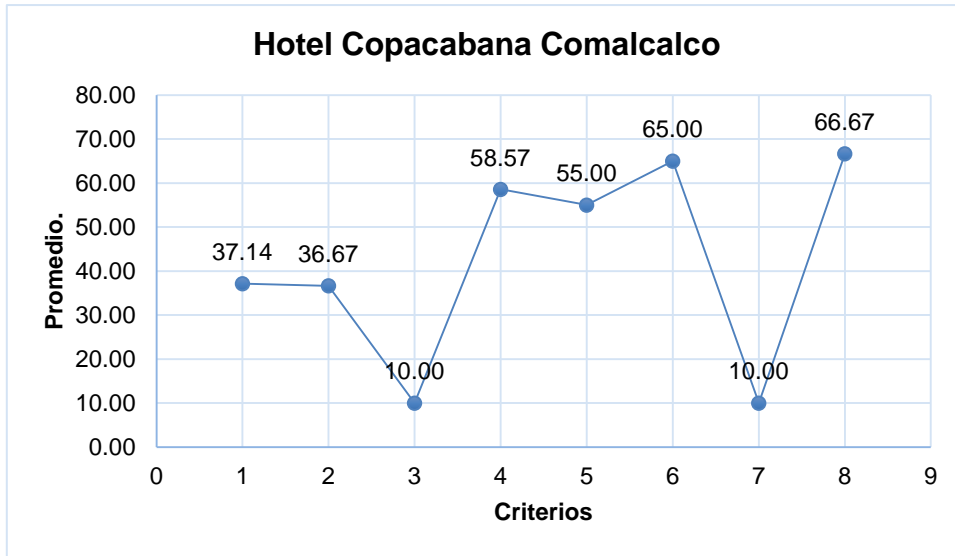
Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

La presente grafica perteneciente al Hotel Plaza Broca Cárdenas permite examinar que existen tres criterios que son evaluados en el nivel Inicial, lo cuales son Desarrollo del Personal, Impacto a la Sociedad y Resultados; en el nivel Desarrollo se observan los criterios Gestión y Mejora de Procesos, Liderazgo, Planeación Estratégica y Administración de la Información y en el nivel más alto de la escala Clase Mundial se encuentra el criterio Satisfacción del Cliente. En el promedio general se observa que la organización es evaluada en nivel Desarrollo.

Grafica 6. Hotel Copacabana Comalcalco



Promedio General  
42.38  
**CONFIABLE.**

Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

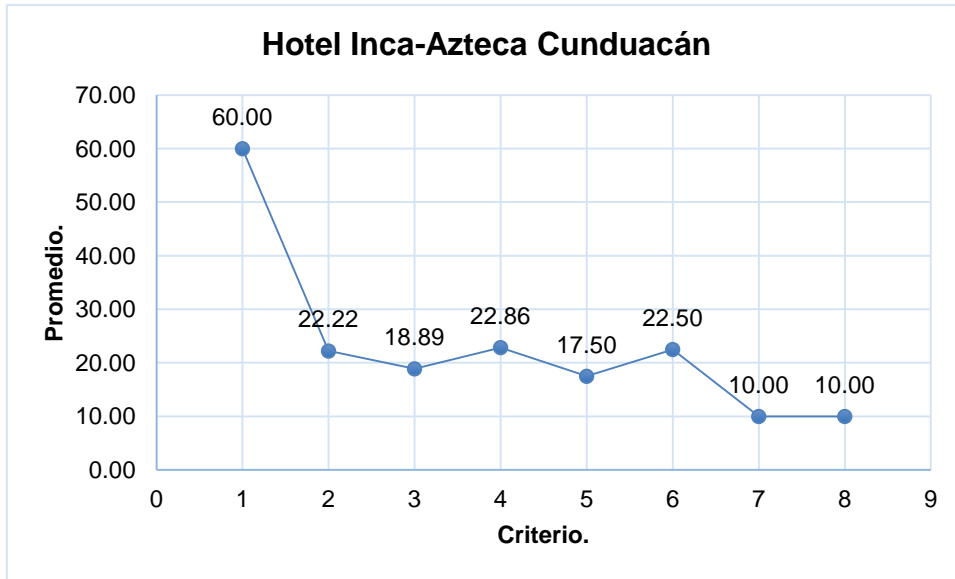
En

EN

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la siguiente grafica se visualiza la evaluación del Hotel Copacabana Comalcalco con los siguientes resultados; en el nivel inicial se encuentran los criterios Desarrollo del Personal e Impacto en la Sociedad; en el nivel Desarrollo se observan los criterios Liderazgo y Satisfacción del Cliente; en el nivel Confiable se encuentran los criterios Planeación Estratégica y Administración de la Información y por último en nivel Competente los criterios Gestión y Mejora de Procesos y Resultados. El promedio general arroja un nivel en la escala de desarrollo organizacional de Confiable.

Grafica 7. Hotel Inca-Azteca Cunducacán.



Promedio General  
22.99  
**CONFIABLE.**

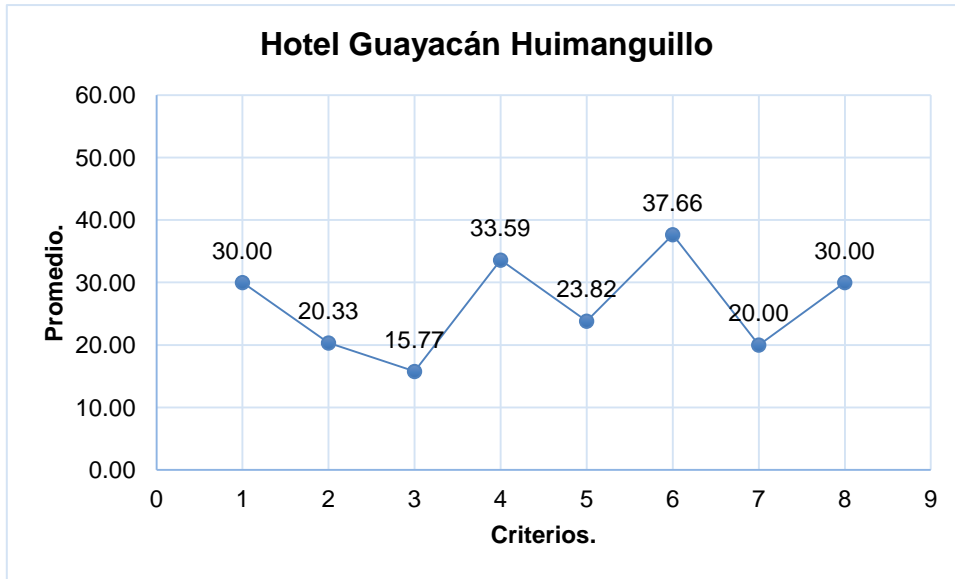
Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la presente graficas se observa la evaluación del Hotel Inca-Azteca Cunducacán, reflejando los siguientes resultados; en el nivel Inicial se encuentran los criterios Impacto en la Sociedad, Resultados, Planeación Estratégica, Desarrollo del Personal, Administración de la Información, Liderazgo y Gestión y Mejora de Procesos; y el criterio Satisfacción del Cliente se encuentra en el nivel Confiable de la escala de desarrollo. El promedio general refleja un nivel de la organización en Confiable.

Grafica 8. Hotel Guayacán Huimanguillo



Promedio General  
27.63  
**DESARROLLO**

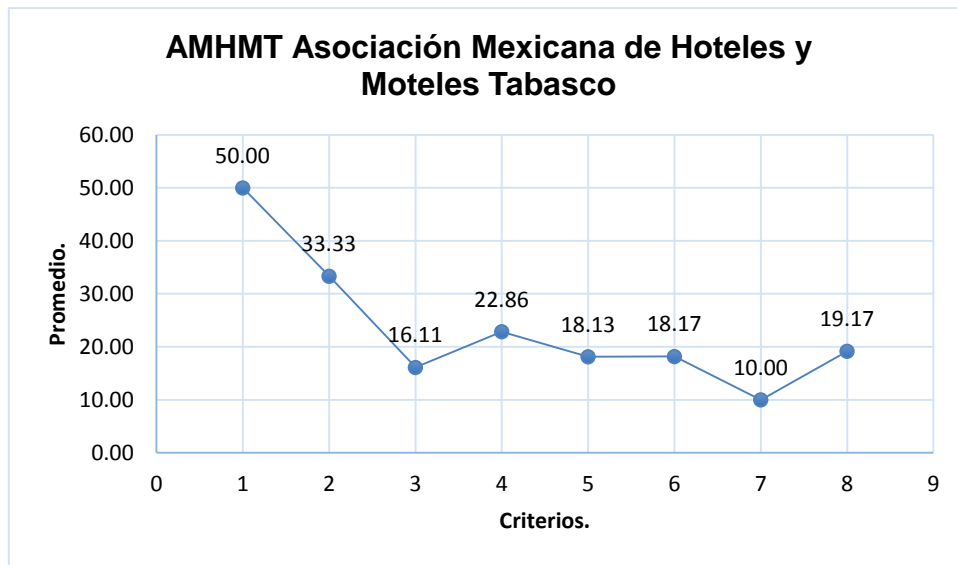
Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

La presente grafica corresponde al Hotel Guayacán Huimanguillo donde se observa los criterios Impacto a la Sociedad, Liderazgo, Desarrollo del Personal y Planeación Estratégica en el nivel Inicial, posterior se localizan en el nivel Desarrollo los criterios restantes, Administración de la Información, Resultados, Gestión y Mejora de Proceso y Satisfacción del Cliente. En la calificación general se evalúa a la organización en nivel Desarrollo.

Grafica 9. AMHMT Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles Tabasco



Promedio General  
23.54  
**DESARROLLO.**

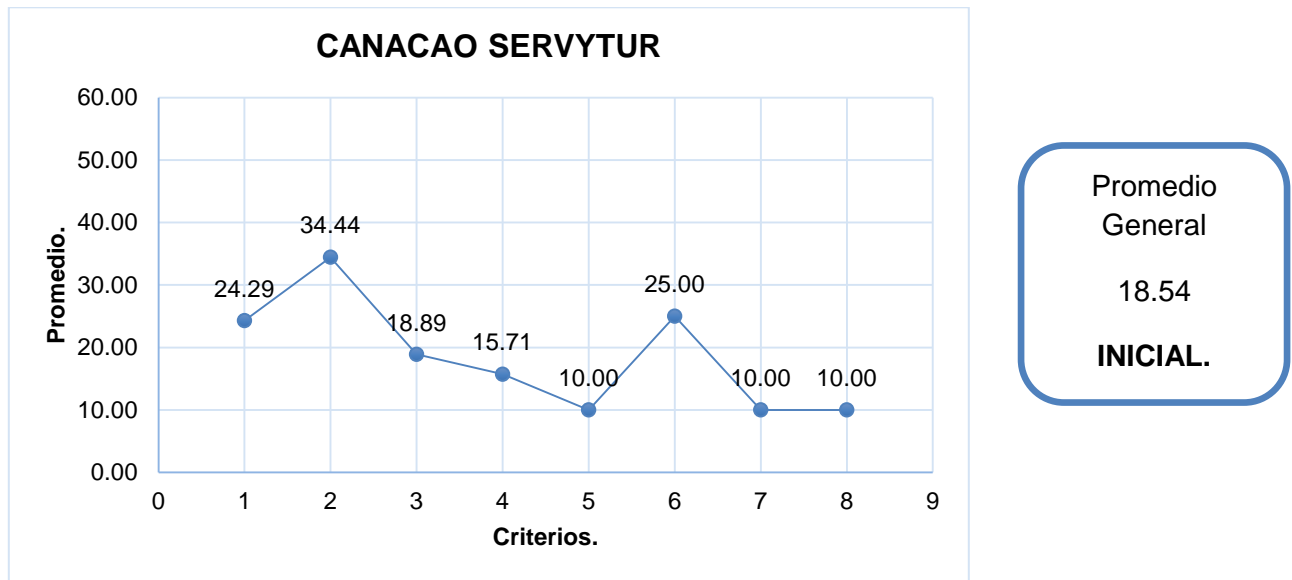
Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la presente grafica se encuentran los resultados de la evaluación emitida por la AMHMT Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles Tabasco con los siguientes resultados; un total de seis criterios fueron calificados en el nivel Inicial de mayor a menor de la siguiente manera Impacto a la Sociedad, Desarrollo del Personal, Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de Procesos, Resultados y Administración de la Información; en el nivel Desarrollo se encuentra Liderazgo y por ultimo con mayor desarrollo en el nivel Confiable el criterio Satisfacción del Cliente. El promedio general refleja a la organización en la escala de desarrollo organizacional en el nivel Desarrollo.

Grafica 10. CANACAO SERVYTUR Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos de Villahermosa



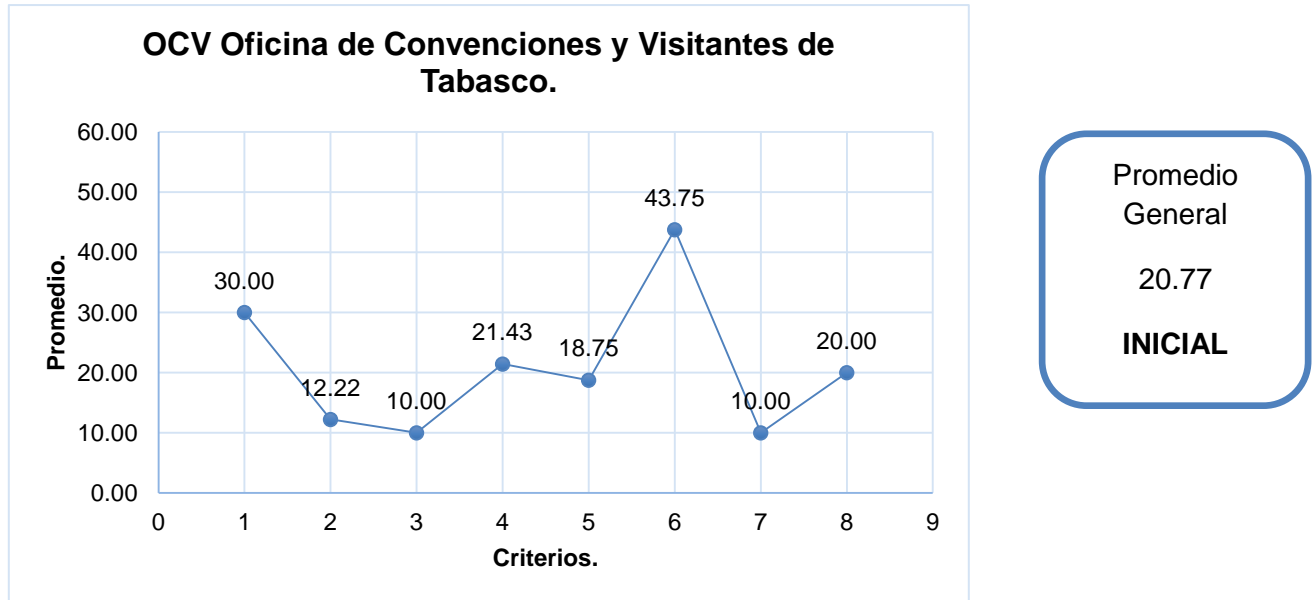
Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la presente grafica se observan los resultados de la evaluación de la CANACAO SERVYTUR Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos de Villahermosa con los siguientes resultados; en nivel Inicial se encuentran los criterios Planeación Estratégica, Impacto en la Sociedad, Resultados, Administración de la Información y Desarrollo del Personal; en nivel Desarrollo se observan Satisfacción de Cliente, Gestión y Mejora de Procesos y Liderazgo. El promedio general de la organización se encuentra en la escala de desarrollo de la organización en el nivel Inicial.

Grafica 11. OCV Oficina de Convenciones y Visitantes de Tabasco



Fuente: Aportación de los expertos 2015.

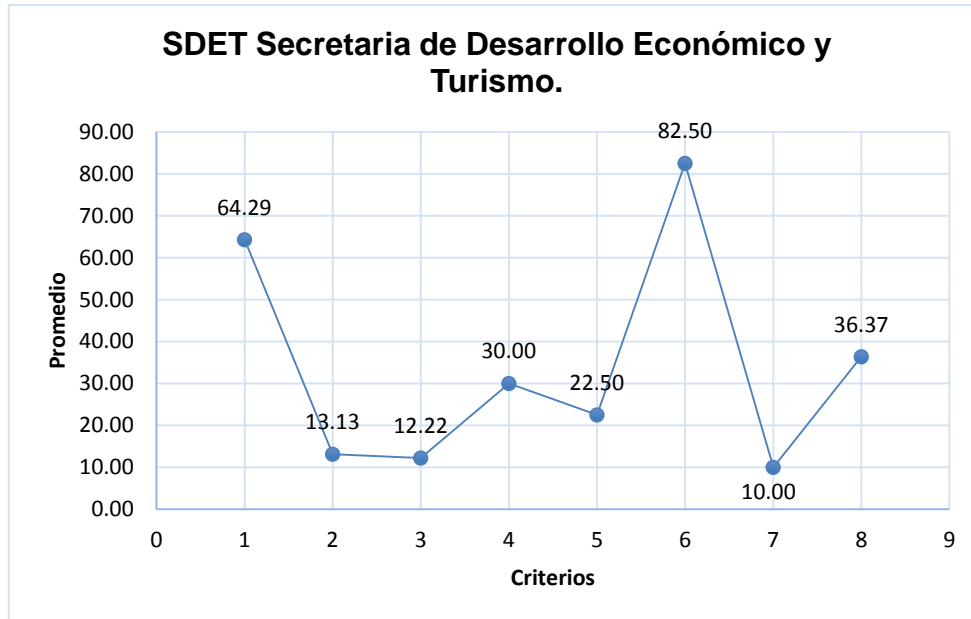
Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la presente grafica se puede observar que de acuerdo a la evaluación de la OCV Oficina de Convenciones y Visitantes de Tabasco los criterios más bajos con un promedio de 10 para cada uno son Desarrollo de Personal y Gestión del Capital Intelectual e Impacto en la Sociedad seguidos de Liderazgo, Planeación Estratégica, Resultados y Administración de la información, estos puntos pues se encuentran en la escala de desarrollo en nivel Inicial, posterior tenemos en el nivel de Desarrollo el módulo de Satisfacción del Cliente y en la escala Confiable el criterio de Gestión y Mejora de procesos.



Grafica 12. SDET Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo



Promedio General  
33.88  
**DESARROLLO**

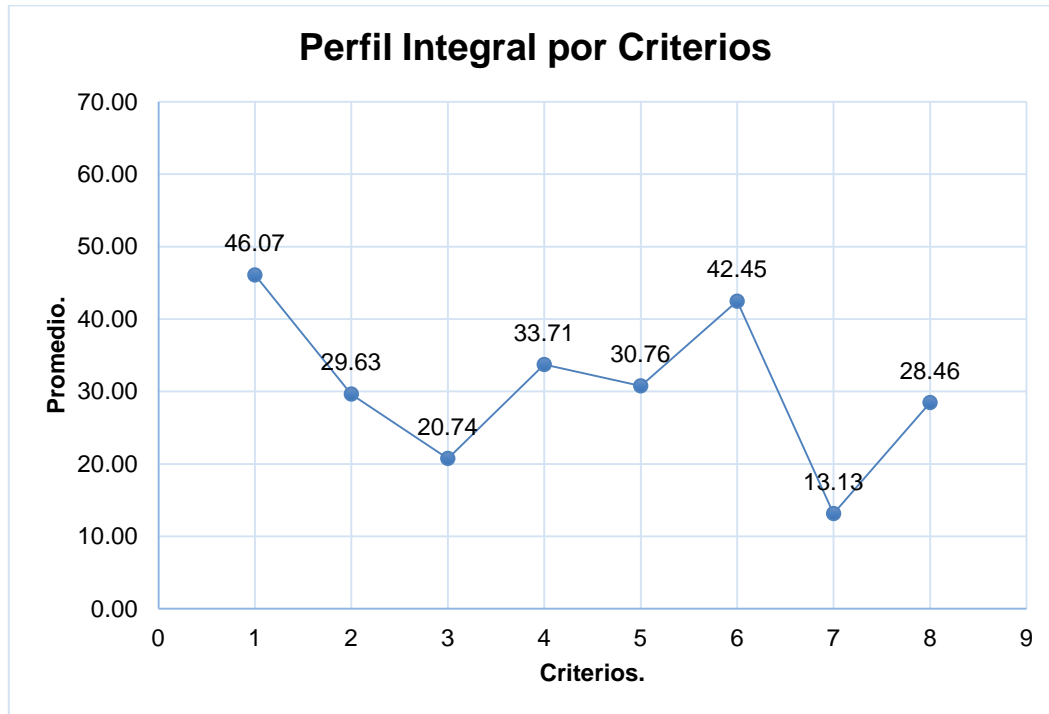
Fuente: Aportación de los expertos 2015.

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

En la gráfica correspondiente a la evolución por la SDET Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo podemos percibir que existen tres criterios en escala Inicial, con el promedio menor se encuentra Impacto a la Sociedad seguido de Desarrollo del Personal y Liderazgo, en el siguiente nivel se encuentran Planeación Estratégica, Administración de la Información y Resultados; en el nivel Competente tenemos el criterio Satisfacción del cliente y en el nivel Clase Mundial el más alto de la escala se encuentra Gestión y Mejora de Procesos. El promedio general coloca a la secretaria en el Desarrollo de la escala.

Grafica 13. Perfil Integral por Criterios del Sector Hotelero de Negocios en la Región de Chontalpa en el Estado de Tabasco



Promedio General  
30.61  
**DESARROLLO**

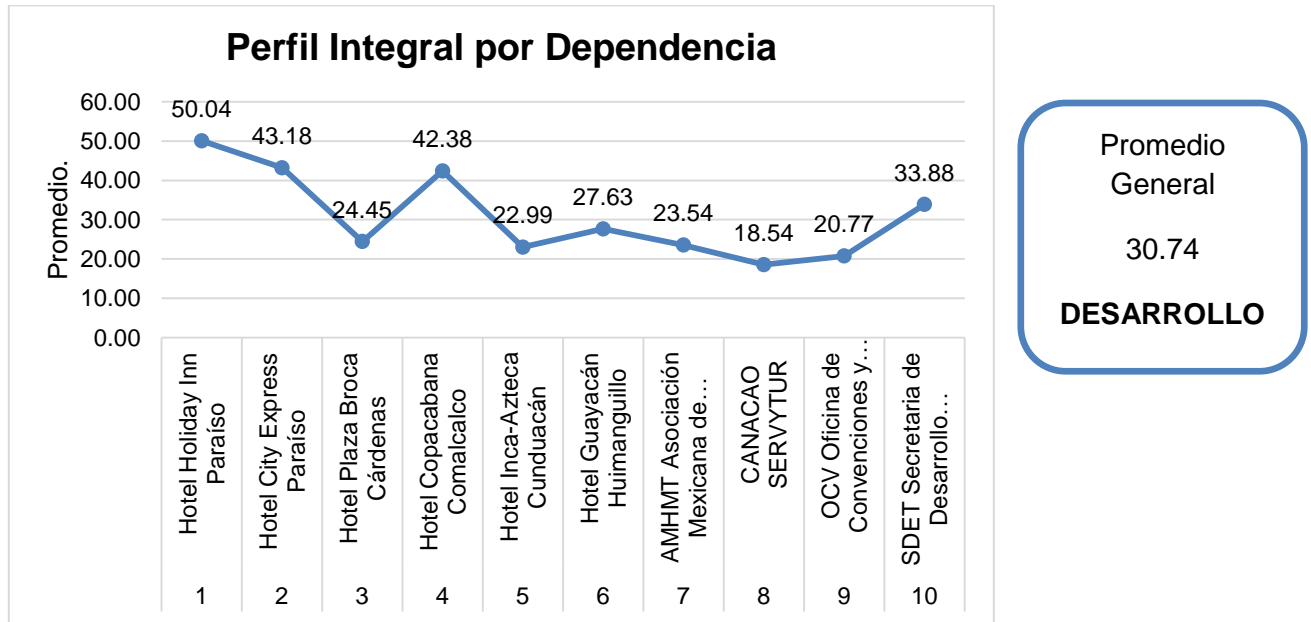
Fuente: Aportación del investigador 2015

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

Esta grafica representa la evaluación promediada de todas las expertos por criterio la cual refleja que el criterio Impacto a la Sociedad es el que se entra en menor posición de la escala ubicado en el nivel Inicial, posterior en el nivel desarrollo se encuentra los criterios Desarrollo del Personal, Resultados, Planeación Estratégica, Administración de la Información, y Liderazgo, y dentro del nivel confiable se encuentra Gestión y Mejoras de Procesos y Satisfacción del Cliente. El promedio general ubica al sector hotelero en el nivel Desarrollo de la escala de desarrollo de la organización.

Grafica 14. Perfil Integral por Dependencia del Sector Hotelero de Negocios de la Región de Chontalpa del Estado de Tabasco por Dependencia



Fuente: Aportación del investigador 2015

Criterio.	
1	Satisfacción del Cliente
2	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal
4	Administración de la Información
5	Planeación Estratégica.
6	Gestión y Mejora de Procesos.
7	Impacto en la Sociedad.
8	Resultados.

ESCALA	ESCALA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
0-20	INICIAL
25-40	DESARROLLO
45-60	CONFIABLE
65-80	COMPETENTE
80-100	CLASE MUNDIAL

Esta grafica representa los promedios que obtuvieron todas las dependencias por medio de los autodiagnósticos, los cuales ya fueron descritos de manera independiente en las gráficas anteriores. El promedio general de esta grafica también ubica al sector hotelero de negocios en el nivel Desarrollo de la escala de desarrollo de la organización.

### **3.4 Conclusiones Generales del Diagnóstico Modelo de Innovación y Calidad.**

En base a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento integral para la medición de la productividad y partiendo de lo general a lo particular podemos observar que son tres las áreas que reflejan menor desarrollo, para las que principalmente se tendrán que elaborar estrategias de mejora siendo estas las siguientes:

Nivel Inicial:

- Impacto a la sociedad. Promedio de 13.13
- Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual. Promedio de 20.74

Se puede observar también que las subsecuentes áreas se encuentran en un nivel de desarrollo similar evolucionando a la par, quedando de la siguiente manera:

Nivel Desarrollo:

- Resultados. Promedio de 28.46
- Liderazgo. Promedio de 29.63
- Planeación Estratégica. Promedio de 30.76
- Administración de la Información. Promedio de 33.71

Por último podemos observar dos áreas que fueron evaluadas con los promedios más altos donde se puede inferir son aquellas a las que se les ha dado prioridad para que se desarrollen aplicando estrategias que les ha permitido obtener los resultados que a continuación se presentan.

Nivel Confiable.

- Gestión y Mejora de procesos. Promedio 42.45
- Satisfacción del Cliente. Promedio 46.07

En general se puede observar que las áreas no han evolucionado conjuntamente lo que en definitiva incide de manera negativa en la productividad pues una organización es un sistema donde un área rezagada afectara la evolución de las otras limitando a toda la organización para obtener mejores resultados y el logro de los objetivos.

### 3.5 Factores Generados en el Estudio del Contexto del Análisis de la Competitividad del Sector Hotelero de Negocios en la Región de Chontalpa.

En esta etapa los expertos en base a su conocimiento y amplia experiencia y considerando las variables del contexto y sus características y una vez obtenido el auto diagnóstico mediante un debate que concluyo en un consenso pudieron identificar los factores que inciden en la competitividad del sector hotelero de negocios.

Tabla 12. Relación de Factores

<b>VARIABLES DEL CONTEXTO</b>	<b>FACTORES QUE INCIDEN</b>
Variable Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Planeación Estratégica</li> </ul>
Variable Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas Políticas.</li> </ul>
Variable Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios Sociales</li> <li>• Vinculación entre Organizaciones</li> <li>• Clima Organizacional</li> </ul>
Variable Cultural	• Globalización
	• Cultura de la Medición
	• Cultura Organizacional
	• Gestión del Conocimiento
	• Conocimiento.
	• Liderazgo
Variable Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Organizacionales.</li> </ul>
Variable Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la Tecnología</li> </ul>
Variable Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Sustentable</li> </ul>

Fuente: Aportación del investigador 2015

Se obtuvieron un total de 15 factores que en diferente proporción inciden en las variables del contexto de estudio.

A continuación se presenta la descripción de los mismos.

Tabla13. Descripción de Factores

<b>Descripción de los Factores.</b>		
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Definición.</b>
F1	Gestión del Conocimiento	Gran parte del conocimiento organizacional se pierde cuando las personas dejan las organizaciones, esto sin que las organizaciones tengan plena conciencia de ello
F2	Conocimiento	En la era de la información el valor del conocimiento sobrepasa cada vez con mayor frecuencia el valor de la experiencia, el conocimiento representa una enorme ventaja competitiva
F3	Planeación Estratégica	La formulación de estrategias creativas que busquen el logro de los objetivos de una manera sostenible y que garanticen el crecimiento.
F4	Liderazgo	La forma en que la dirección o altos mandos influyen y motivan en el resto de la organización para el logro de los objetivos
F5	Políticas Organizacionales	Deben de ser claras y contribuir a facilitar la operación en pro del logro de los objetivos
F6	Cultura Organizacional	Valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven como guía para los colaboradores
F7	Globalización	La inversión extranjera, los turistas extranjeros, las cadenas hoteleras y el impacto económico, social y cultural que tienen sobre la región.
F8	Desarrollo Sustentable	Hace referencia a que los proyectos sean viables y compatibles con la actividad de la empresa, sociedad y preserven la biodiversidad de la región.

F9	Clima Organizacional	Es el medio ambiente en que se desarrollan las actividades labores percibida por los colaboradores siendo clave por que condiciona las actitudes y el comportamiento de los que la integran
F10	Vinculación entre Organizaciones	Promover, gestionar y administrar las relaciones con otras organizaciones e instituciones del sector social empresarial y gobierno
F11	Cambios Sociales	Aquellas variaciones en la estructura social y sus consecuencias
F12	Infraestructura	No solo las instalaciones deben de ser acorde y estar en perfecto estado cubriendo aspectos de comodidad y seguridad también las vías de acceso a ellas.
F13	Cultura de Medición	El objetivo de medirse es saber que se está haciendo bien y que no para poderlo mejor y se tiene que hacer de una manera integral y periódicamente para una mejora continua
F14	Reformas Políticas	Los cambios políticos y las consecuencias de estos sobre el sector
F15	Acceso a la Tecnología	El grado de acceso que se tiene a la tecnología tanto para llevar acabo las actividades propias de la organización como para facilitar el aprendizaje

Fuente: Aportación de los expertos 2015.

### 3.6 Matriz del Análisis Estructural.

Una vez identificados los factores que inciden en la problemática tratada se procedió a elaborar la matriz de doble entrada estructurada por los 15 factores los cuales fueron calificados por los expertos, dándole un valor de 0 si las variables no tienen una relación de influencia directa o 1 para aquellas variables que tuvieran una relación de influencia potencial.

En esta fase se pudo detectar los factores que tienen mayor influencia y que serán relevantes para el análisis del contexto del sector hotelero de negocios.

Tabla 14. Matriz de Doble Entrada.

<b>Factor</b>	<b>Descripción.</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>	<b>F9</b>	<b>F10</b>	<b>F11</b>	<b>F12</b>	<b>F13</b>	<b>F14</b>	<b>F15</b>	<b>Motricidad</b>
<b>F1</b>	Gestión del Conocimiento.	-	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	<b>12</b>
<b>F2</b>	Conocimiento.	1	-	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	<b>13</b>
<b>F3</b>	Planeación Estratégica.	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>14</b>
<b>F4</b>	Liderazgo.	1	1	1	-	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	<b>12</b>
<b>F5</b>	Políticas Organizacionales.	1	1	1	1	-	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	<b>12</b>
<b>F6</b>	Cultura Organizacional.	1	1	1	1	1	-	1	0	1	1	1	1	1	1	1	<b>13</b>
<b>F7</b>	Globalización.	0	1	1	1	1	1	-	0	0	1	1	0	0	1	1	<b>9</b>
<b>F8</b>	Desarrollo Sustentable.	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	0	1	1	<b>13</b>
<b>F9</b>	Clima Organizacional	1	1	1	1	1	1	1	0	-	1	1	1	1	1	1	<b>13</b>
<b>F10</b>	Vinculación entre Organizac	1	1	1	1	1	1	1	0	1	-	1	0	1	1	1	<b>12</b>
<b>F11</b>	Cambios Sociales.	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	-	1	1	1	1	<b>9</b>
<b>F12</b>	Infraestructura.	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	-	0	1	1	<b>8</b>
<b>F13</b>	Cultura de Medición.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	-	0	1	<b>11</b>
<b>F14</b>	Reformas Políticas.	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	-	1	<b>5</b>
<b>F15</b>	Acceso a la Tecnología.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	-	<b>13</b>
<b>Dependencia</b>		<b>11</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>169</b>

Fuente: Aportación de expertos 2015

En la siguiente tabla se presenta el nivel de dependencia y motricidad de cada factor obtenidos de la matriz de doble entrada.



Tabla 15. Valores de Motricidad y Dependencia.

<b>Factores</b>	<b>Descripción de Factores</b>	<b>Valores de Motricidad</b>	<b>Motricidad %</b>	<b>Valores de Dependencia</b>	<b>Dependencia %</b>
F1	Gestión del Conocimiento.	12	7.10	11	6.51
F2	Conocimiento.	13	7.69	13	7.69
F3	Planeación Estratégica.	14	8.28	12	7.10
F4	Liderazgo.	12	7.10	12	7.10
F5	Políticas Organizacionales.	12	7.10	11	6.51
F6	Cultura Organizacional.	13	7.69	12	7.10
F7	Globalización.	9	5.33	13	7.69
F8	Desarrollo Sustentable.	13	7.69	6	3.55
F9	Clima Organizacional	13	7.69	9	5.33
F10	Vinculación entre Organizaciones.	12	7.10	12	7.10
F11	Cambios Sociales.	9	5.33	13	7.69
F12	Infraestructura.	8	4.74	8	4.74
F13	Cultura de Medición.	11	6.51	10	5.92
F14	Reformas Políticas.	5	2.96	13	7.69
F15	Acceso a la Tecnología.	13	7.69	14	8.28
<b>TOTAL</b>		<b>169</b>	<b>100.00</b>	<b>169</b>	<b>100.00</b>

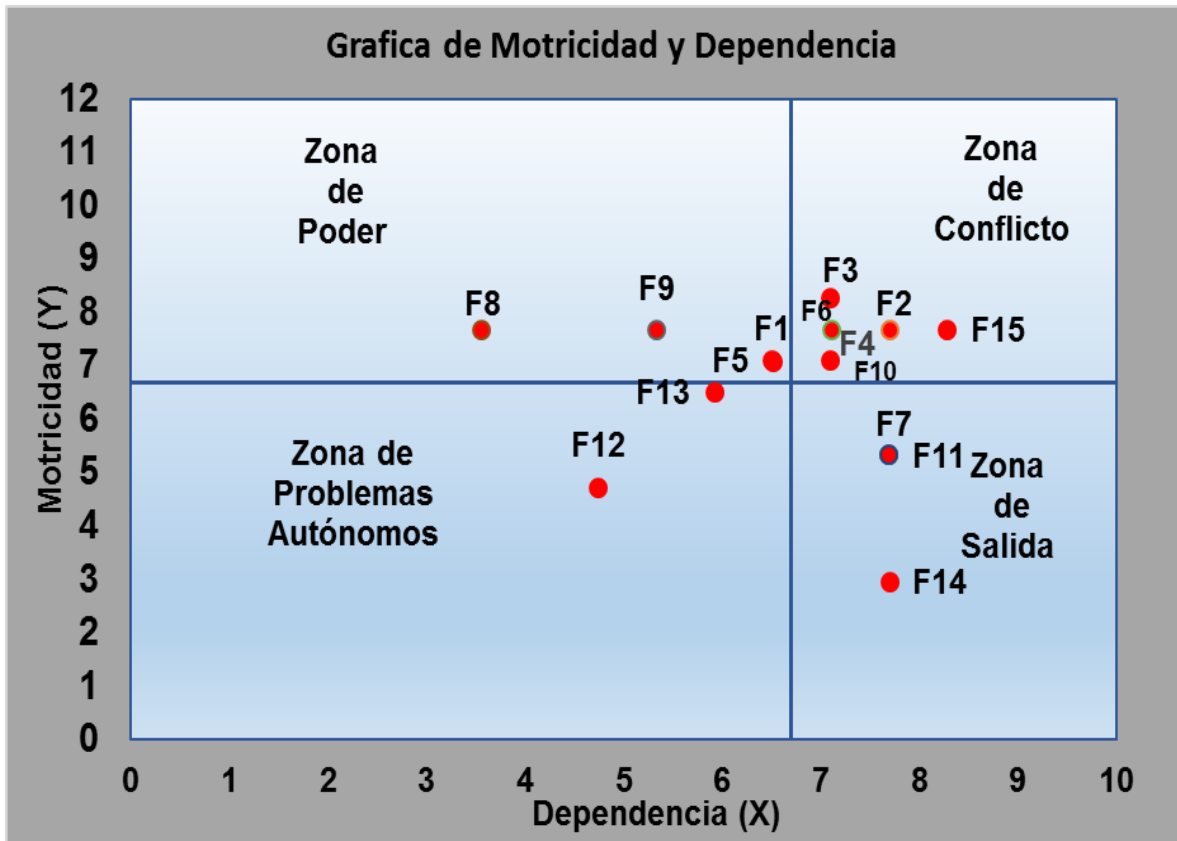
Fuente: Aportación del investigador 2015

Fuente: Aportación del investigador 2015

Los resultados obtenidos en la tabla anterior se representaran de manera gráfica en el plano cartesiano de motricidad y dependencia que se divide en 4 zonas.

Para generar la gráfica se hace uso de la formula  $\frac{100}{n}$  donde  $n$  es igual al número de factores por lo tanto  $\frac{100}{15} = 6.67$  cifra que se marca tanto para el eje de las "x" y para el eje de las "y" dando el cruce de estas la clasificación de cada una de las zonas sobre el plano cartesiano.

Grafica 15. Posición de los Factores en Cada una de las Zonas.



Fuente: Aportación del investigador 2015.

En la gráfica 13 se puede observar de manera clara la ubicación de los factores en cada uno de los cuadrantes lo cual permite definir cuáles son los de mayor afectación o factores críticos.

Tabla 16. Clasificación de Factores por Zona.

CLASIFICACION DE FACTORES POR ZONA	
ZONA DE PODER	
F8	Desarrollo Sustentable
F9	Clima Organizacional
F1	Gestión de Conocimiento
F5	Políticas Organizacionales
ZONA DE CONFLICTO	
F3	Planeación Estratégica
F2	Conocimiento
F4	Liderazgo
F10	Vinculación Entre Organizaciones
F6	Cultura Organizacional
F15	Acceso a la Tecnología
ZONA DE PROBLEMAS AUTONOMOS	
F13	Cultura de Medición
F12	Infraestructura
ZONA DE SALIDA	
F7	Globalización
F11	Cambios Sociales
F14	Reformas Políticas

Fuente: Aportación del investigador 2015

Como se puede observar en la zona de poder se encuentran los factores F8, F9, F1 Y F5, los cuales son determinantes para la variable dependiente.

El factor ocho (F8), el desarrollo sustentable es de gran relevancia para los demás factores pues es importante que los proyectos sean viables y compatibles con la sociedad y que se preserve la biodiversidad de la región; adicional que los viajeros de negocios ya están considerando este factor como un atributo más al elegir donde hospedarse buscando hoteles que sean amigables con el medio ambiente.

El factor nueve (F9) Clima organizacional, este factor es determinante para los demás factores debido a que este condiciona las actitudes y comportamientos de los integrantes de la empresa contribuyendo con este a que si el ambiente es agradable, el trato es con respecto y hay pocos conflictos los colaboradores son más productivos y por lo tanto la organización tiene más posibilidades de ser competitiva.

El factor uno (F1) Gestión del conocimiento, potenciar estratégicamente el conocimiento para crear el capital humano es una ventaja competitiva ante cualquier otra organización por lo que es de gran relevancia.

El factor cinco (F5) Políticas organizacionales son de alta influencia para los demás factores ya que si están bien elaboradas en base a la misión y la visión facilitan la operación y el logro de los objetivos.

En la zona de conflicto se encuentran una gran mayoría de los factores siendo estos F3, F2, F4, F10, F6, F15 son factores con alta motricidad y simultáneamente con alta dependencia, cualquier acción sobre estos factores, repercutirá sobre los otros y sobre la variable dependiente.

El factor tres (F3) Planeación estratégica, este es un proceso determinante que afectara a todos los factores involucrados pues es precisamente la formulación de las estrategias para el logro de los objetivos y el crecimiento de la empresa.

El factor dos (F2) Conocimiento a la vez que la gestión del mismo representa una gran ventaja competitiva siempre y cuando este se obtenga de aquella información que beneficie la actividad propia de la empresa.

El factor cuatro (F4) Liderazgo es un factor influyente ya que el líder debe de guiar al resto del personal de una manera motivante de tal forma que liberen todo su potencial no importando cual sea la actividad que se desarrolle ni la posición que se tenga pues como sistema toda acción influye ya sea de manera positiva o negativa.

El factor diez (F10) Vinculación entre organizaciones, promover y gestionar la vinculación con otras organizaciones de la región es relevante pues puede contribuir al intercambio de conocimientos y por ende al desarrollo de nuevos programas de mejora.

El factor seis (F6) La cultura organizacional conformada por los valores, creencias y formas de pensar influyen sobre los otros factores pues pueden limitar o potencializar el desarrollo de la organización.

El factor quince (F15) El factor tecnológico actualmente presente y necesario tanto para la elaboración de un producto como para la prestación de un servicio es altamente influyente en el resto de los factores.

En la zona de problemas autónomos se colocan los factores F13 Y F12, por lo tanto se puede descartar un poco la influencia de estos factores en el sobre la variable de estudio, pero hay que tener en cuenta que el factor F13 está muy cerca de ser un factor de zona de poder o de conflicto.

En la zona de salida se ubican los factores poco motrices y muy dependientes F7, F11 Y F14.

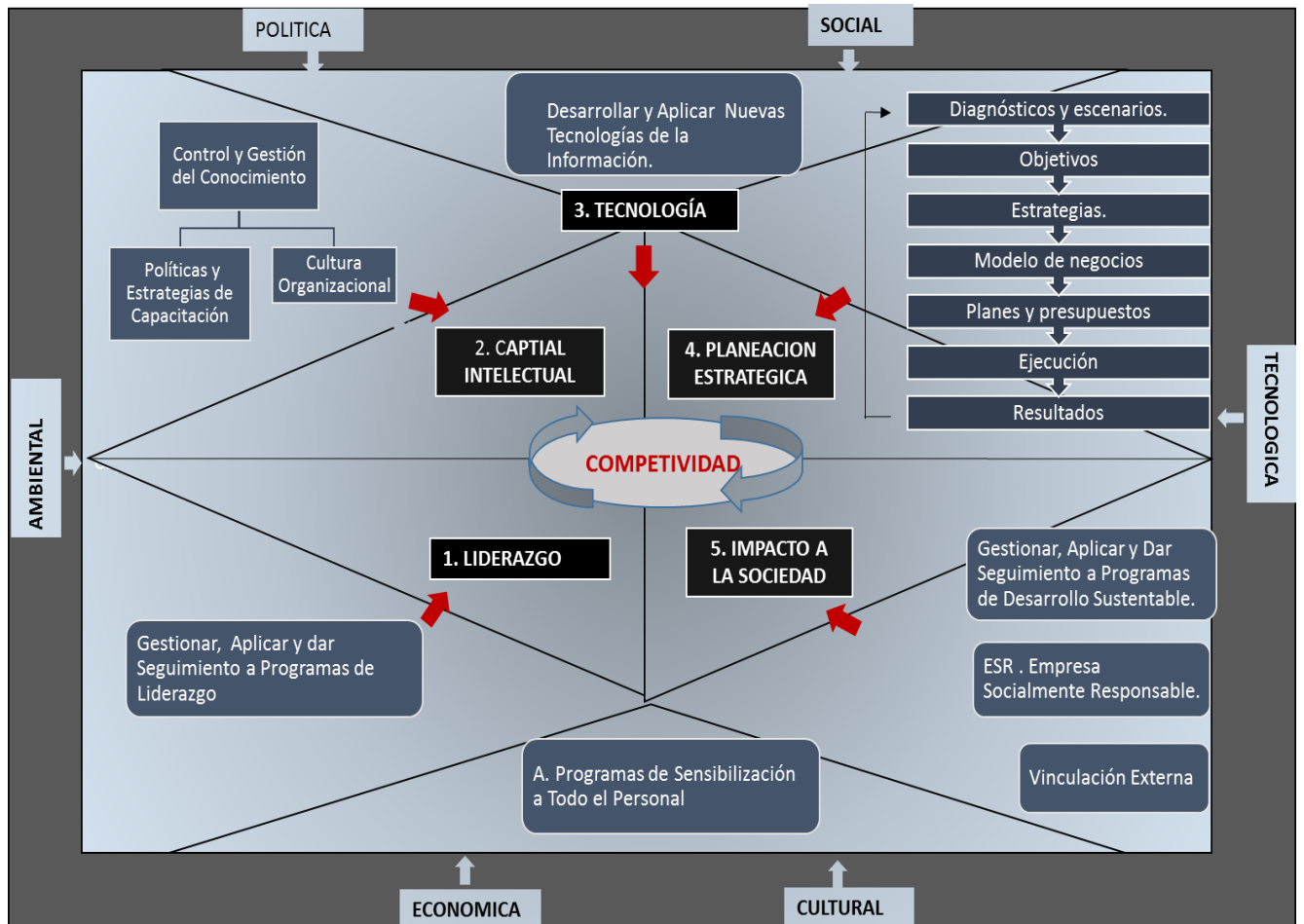
#### **CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO DE NEGOCIOS EN LA REGIÓN DE CHONTALPA.**

Como se puede observar en los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a los diferentes hoteles y dependencias que se encuentran en la región de Chontalpa de acuerdo a la escala de desarrollo algunos criterios han presentado áreas de oportunidad que inciden en la competitividad de la región así como también los resultados obtenidos por el estudio del análisis estructural han dejado en evidencia los factores clave que inciden de manera directa e indirectamente en la variable dependiente dejando mucho más claro el panorama actual en materia de competitividad en el sector hotelero de la región de Chontala.

De acuerdo a estos resultados se ha desarrollado un modelo por medio del cual se proponen acciones de mejora para los criterios y para aquellos factores que por su influencia y dependencia sobre la variable dependiente demandan mayor atención de tal manera que al implementarlo se logre elevar la competitividad en los hoteles que integran la región de Chontalpa en el Estados de Tabasco.

## 4.1 Modelo

Figura 14. Propuesta de Modelo Integral para Mejoramiento de la Competitividad.



Fuente: Aportación del investigador 2015

## 4.2 Análisis del Modelo.

El objetivo de este modelo es generar una mejora en la competitividad de los hoteles de negocios de la región de Chontalpa en el estado de Tabasco pero como consecuencia de esta mejora se tiene implícito que generar cambios, los cuales por muy necesarios que sean afectaran el clima laboral y alterara la cultura organizacional por lo que se hace necesario que este vaya acompañado de una intervención de sensibilización que haga del proceso de cambio una oportunidad de mejoramiento, evitando alteraciones negativas y conflictos.

Los procesos de sensibilización al cambio, como política de dirección, son la manera digna y pedagógica de ayudar a entender el nuevo sistema, sus razones, motivaciones, y consecuencias que implicara.

Los procesos de sensibilización van dirigidos a toda la organización pero deben de iniciar por el nivel gerencial es decir por lo líderes.

La importancia de contar en la organización con líderes es tan imperativa con la visión organizacional ya que son los que definen de manera inteligente las metas para lograr los objetivos. Un líder con visión infunde a su organización un sentido concreto de la misión, la confianza, la colaboración, el sentido de la interdependencia, la motivación y la corresponsabilidad para el éxito.

En definitiva, un líder es una persona, capaz de motivar a su gente y ayudarle a desarrollarse, capaz de reinventar continuamente, de valorar tanto los resultados como la calidad de las relaciones en la organización y encarnar los valores fundamentales sobre los que ésta última se apoya. Logrando con esto una organización donde los esfuerzos no solo se centren en obtener un buen resultado financiero, si no que incluya llegar a ser proveedores, empleadores y destino de inversión favorito para clientes, empleados e inversión.

Después de desarrollar el liderazgo se enfocara a lograr que el personal pueda crecer en todos los ámbitos tanto en el aspecto personal como en el desarrollo de habilidades y destrezas, y como cimientos para que puedan aportar esquemas de desarrollo para la organización convirtiéndose en una organización que aprende a través de los mismos.

Al tener un capital intelectual con habilidades, conocimiento y actitud para querer seguir desarrollándose se puede considerar la creación de un capital estructural que incluya equipos tecnológicos, programas, y bases de datos de vanguardia que permitan elevar la competitividad en materia de infraestructura tecnológica.



En el tema de la administración de la información actualmente las organizaciones deben de apoyarse fuertemente en la administración de la información y la tecnología como es en el caso de la organización de estudio, la cual se propone que los líderes enfoquen a su gente hacia el uso y beneficios que da la tecnología para la administración de la información logrando con ello ser mayormente eficientes y eficaces en el quehacer diario.

Cubriendo los aspectos de liderazgo y desarrollo de personal la empresa y el personal se encuentran preparados en actitud y aptitud para participar de una manera integral para la creación del plan estratégico lo cual traerá como consecuencia que la misma cuente con sus líneas de desarrollo y acción que le permitan tener una base sólida sobre el trabajo o proyecto que emprenderá así como el poder medir los resultados ya que contara con metas específicas.

El día de hoy las organizaciones no pueden vivir de manera aislada tienen que relacionarse fuertemente con sus clientes, proveedores con el gobierno y con toda la sociedad en la que están inmersos para poder medir como son evaluados como empresa y el impacto que están generando en el contexto. Para ellos es importante buscar los medios de retroalimentación que permitan encauzar las acciones hacia resultados que estén en armonía con la sociedad.

En materia de Responsabilidad Social al momento de considerar una evaluación de desempeño se debe considerar que engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresarial que persigue un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental que busca aportar beneficios a los colaboradores, a los proveedores , a las familias de sus trabajadores, a su entorno fomentando dentro de la cultura organizacional el respeto con la cultura y tradiciones de la región y el medio ambiente cubriendo uno de los ejes principales de sustentabilidad y en conjunto complementando el impacto a la sociedad.

## RECOMENDACIONES.

Para poder obtener una mejora en la competitividad es recomendable implementar el modelo integral para el mejoramiento de la competitividad que se presentó en la figura tres, dicho modelo ha sido creado específicamente para la empresa Turismo Creativo después de haber observado la áreas de oportunidad y este debe de implementarse en el orden de las mancillas del reloj iniciando por el criterio de la sensibilización culminando con la planeación estratégica considerando las siguientes observaciones.

1. Hay que considerar que los cambios no pueden imponerse desde afuera, tienen que asumirse internamente, cada quién en su persona. Se requiere que todo el personal esté convencido de los beneficios del cambio, para tener éxito en la implantación del modelo evitando las siguientes maneras de pensar:

- No es necesario cambiar.
- Es difícil que funcione.
- Tiene riesgo, es mejor no hacerlo.
- No hay remuneración al cambio.
- Ya lo hemos intentado.
- Se pierde mucho tiempo.
- Estamos bien y no hay porque cambiar, etc.

Sin embargo lo que se requiere es generar escenarios que permitan fomentar actitudes positivas como las siguientes:

- Tener conciencia de los beneficios del cambio.
- Apoyar intensamente los cambios.
- Involucrarse plenamente y de tiempo completo.
- Fomentar y apoyar el trabajo en equipo.
- Participar con una actitud positiva.
- Establecer por convicción una Cultura de Calidad y de mejora continua en la empresa.
- Modificar malos hábitos personales y de trabajo.
- Aclarar malos entendidos y cubrir los vacíos de información.

Para esto se sugieren talleres vivenciales donde no solo se involucren los líderes si no colaboradores de todas las jerarquías, también se pueden apoyar en la difusión de la información por medio de alguna revista interna donde todos se sientan involucrados.

Con todo lo anterior se está dando el primer paso para un cambio de cultura organizacional puesto que implica infundir valores en pro de un mejoramiento.

2. El liderazgo autocrático es cada vez menos aceptado por los colaboradores debido a los cambios culturales es por ello que se recomienda un estilo de liderazgo que sea flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presenten, y que ofrezca un trato a la medida de cada colaborador, ya que esto genera un clima de trabajo positivo lo cual es coherente con la misión de la empresa y que permite fomentar el éxito puesto que no hay implicación de los colaboradores sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

La relación que existe entre un buen clima laboral y la eficiencia del liderazgo es muy estrecha por ello se recomienda evaluar el liderazgo utilizando la técnica de 360 grados que permitirá tener una retroalimentación en donde el líder podrá conocer la forma en la que se está proyectando, es decir como lo están percibiendo los demás y como resultado observara sus fortalezas y áreas de oportunidad.

3. Dado que el clima laboral es clave en la productividad porque condiciona las actitudes y el comportamiento de los colaboradores es necesario evaluarse por medio de cuestionarios anónimos que contengan preguntas como:

- ¿Está a gusto en la empresa?
- ¿Se lleva bien con sus compañeros?
- ¿Están cómodos sus uniformes?
- ¿Le gusta la oficina?
- ¿Le es útil su herramienta de trabajo?
- ¿Qué más necesita para desarrollar sus actividades laborales de manera cómoda?

Los empleados son más productivos cuando están felices en sus trabajos y sienten que están marcando la diferencia, de ahí la importancia de la motivación, el reconocimiento, la igualdad, la remuneración y la formación entre otros.

4. Todas las organizaciones están rodeadas siempre de muchos datos, pero solo aquello que es útil y relevante se debe convertir en información la cual al pasar por los colaboradores y con el uso de las tecnologías se convierte en conocimientos aplicable a la actividad propia de la empresa es imperativo detectar que se hace mejor en la organización y quien lo hace de esa manera se podrá gestionar de la manera correcta transformando a cultura organizacional compartiendo este conocimiento con los que lo necesiten permitiendo que los colaboradores compartan

sus experiencias pues esta es una manera de compartir el conocimiento como una actividad social vinculando este conocimiento con la actividad propia de la organización.

5. Previo a la planeación estratégica es recomendable hacer una medición puesto que no se puede mejorar aquello que no se conoce para ello se tienen que diseñar los indicadores de medición, tantos como sean necesarios en pro del logro de los objetivos.

Ejemplo de indicador de medición:

<b>OBJETIVO</b>	<b>ELEMENTO CRITICO DE EXITO</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR.</b>
<b>Incrementar la satisfacción de los clientes a través de la capacitación y retroalimentación.</b>	<b>Componente:</b>		
	Programa de sensibilización al asesor telefónico.	Índice del programa de sensibilización.	Total de cursos de sensibilización impartidos / Total de cursos en el programa.
		Índice del personal sensibilizado.	Total de asesores sensibilizados / Total de asesores involucrados.
	Programa de capacitación al asesor telefónico.	Índice de programa de capacitación.	Número de cursos de capacitación impartidos/.
		Índice del personal capacitado.	Total de asesores capacitados / Total de asesores involucrados.

6. Al hacer la planeación estratégica los puntos anteriores ya deben de estar implementados, la organización (colaboradores, estrategias, tecnología) se encuentra lista para formular nuevos y retadores objetivos considerando siempre las variables del contexto.

7. Es recomendable dentro de la planeación estratégica considerar una evaluación externa de desempeño en materia de Responsabilidad Social que permita obtener una certificación y habiendo obtenido esta considerar dentro de las políticas organizacionales solicitar a los proveedores y socios comerciales misma certificación

como medida para fomentar una contribución más activa, teniendo siempre presente que este concepto es dinámico y que tiene que ir acorde con los cambios que se van generando a nivel social, económico y cultural.

## **CONCLUSIONES**

A medida que las barreras comerciales desaparecen y las necesidades de los clientes convergen toda organización se ve en la necesidad de buscar la mejora continua lo que implicar medir los resultados actuales para mejorarlos.

Temas como eficacia, eficiencia, productividad y competitividad deben de ser evaluados y reinventados de tal manera que le permita a la organización mejorar sus resultados.

El modelo propone instar a la organización a que desarrolle redes densas de comunicación, que transfieran el aprendizaje y que inculquen una sensación de reciprocidad entre los sistemas que la conforman transformándose en una organización que aprende.

Conformada por colaboradores satisfechos y motivados completamente comprometidos con el logro de los objetivos al grado que sea percibido por los clientes y estos a su vez se sientan cautivos por una organización integra que evoluciona de una manera coherente con su misión y visión.

Como se puede observar en la propuesta ante la implementación de cualquier mejora siempre será imperativo considerar de qué manera inciden las variables del contexto para tomar las medidas sean necesarias.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Acerenza, Miguel Angel. Administración del turismo 4ta edición, Trillas, 2000.
2. Baez Casillas, Sixto., Hotelería. México: CECSA, (2005)
3. Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Trillas, México, 1992.
4. Campos Serna, M., Naranjo Priego, E. La competitividad de los Estados Mexicanos. México, D.F.: EGAP, Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública. Tecnológico de Monterrey, 2010
5. Carmona Olmos, Gabriel H, "Hospitality Competitiveness Measurement System". ITESM, 2012.
6. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill. 2010
7. Chiavenato, I. Planeación Estrategia Fundamentos y Aplicación 2da edición. México: Mc Graw Hill. 2010
8. De la TORRE, O. El turismo, fenómeno social. México. Fondo de Cultura Económica, 1992
9. Drucker, Peter f. La administración en una Época de Grandes Cambios. Editorial Sudamericana , 2000.
10. Edwards, Richar y Sepulveda, Sergio. Desarrollo Sostenible. San José, Costa Rica, 1997.
11. González, M., & Olivares, S. (2001). Comportamiento Organizacional. Un enfoque Latinoamericano. México: CECSA.
12. González Núñez, J. de Jesús. Dinámica de grupos. México, 1994.
13. Gurria Di-Bella, Manuel. Introducción al Turismo, 1ra edición, Trillas, 1990
14. Hernández, S., Fernández C., Baptista, P. (1998). "Metodología de la investigación". México: McGraw Hill.
15. Ken Blanchard. Leading at a Higher Level, Pearson Education, 2006
16. Martínez M. Nuevos Fundamentos de la Investigación Científica, México, Trillas
17. Mojica, Sastoque Francisco. La prospectiva, 1999.

18. Porter, M. (2005). "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia." 17ª Edición, México: CECOSA.
19. Porter, M. (2005). "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". México: CECOSA.
20. Programa de Competitividad Turística México 2000, III Foro Nacional de Competitividad Turística "Memoria", SECTUR.
21. Ramírez Ospina Duván Emilio. *Capital intelectual Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones*. Pensamiento y gestión, N° 23 ISSN 1657-6276, 2007.
22. Rhodes Espinoza, A.R. Definiendo El Turismo Responsable. México 2004
23. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
24. Ruiz Jano, Natalia. La Competitividad del Sector Hotelero. Universidad Abat Oliba CEU. España, 2009
25. Sectur, Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. México, 2013.
26. Tello Contreras, Juan M, Cerda Martinez, Giannina, Pardo Manzanares, Paloma. Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos, ICTEM 2012.
27. The Travel & Tourism Competitiveness Report, Foro Económico Mundial, 2013.
28. Vargas Sánchez, A. y otros. Sostenibilidad de la empresa hotelera: Indicadores para su medición (Responsabilidad Medioambiental). 2005.

### **Referencias Electrónicas**

1. Sitio de Centro de Estudios Superiores en Turismo.  
<http://cestur.sectur.gob.mx>
2. Portal del Sectur con Datos y Cifras del Turismo  
<http://www.datatur.sectur.gob.mx/>
3. Sitio de la secretaria de Turismo  
[www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)
4. Sitio de Hotels quality España.



[www.hotels-quality.com](http://www.hotels-quality.com)

5. Sitio del gobierno del Estado de Tabasco

[www.tabasco.gob.mx](http://www.tabasco.gob.mx)

6. Sitio del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey.

<http://www.itesm.mx/>

7. Sitio del Instituto Mexicano de la Competitividad.

<http://imco.org.mx>

8. Sitio de Ecología Verde.

<http://www.ecologiaverde.com/sostenibilidad-como-ventaja-competitiva-en-los-hoteles>

## RELACION DE TABLAS, GRAFICAS Y FIGURAS.

### Relación de Tablas:

Numero	Nombre	Pagina
1	Principales Países en Llegadas Internacionales	8
2	Principales Países en Divisas por Turismo Internacional	9
3	Los Diez Países del Mundo con Mayor Competitividad Turística. (TTCI 2013)	13
4	Los 5 Países de América, con mayor grado de competitividad. (TTCI 2013)	15
5	Establecimientos de Alojamiento por categoría 2013	27
6	Oferta cuartos noche de alojamiento por categoría 2013	27
7	Modalidades, Categorías y Actividades Turísticas, por propósito de viaje	37
8	Modalidad según el origen del turista	37
9	Escala de Desarrollo de la Organización	73
10	Relación de Expertos	79
11	Porcentajes de resultados del modelo de innovación y calidad	80
12	Relación de Factores	94
13	Descripción de Factores	95
14	Matriz de Doble Entrada	97
15	Valores de Motricidad y Dependencia	98
16	Clasificación de Factores por Zona	100

### Relación de Figuras:

Numero	Nombre	Pagina
1	Composición de los Tres Subíndices de TTCI	11
2	Índice del Desempeño en Diez Dimensiones	18
3	Índice de competitividad Turística de los Estados Mexicanos	21
4	Mapa de la Región de La Chontalpa en el Estado de Tabasco	26
5	Modelo Representativo de Competitividad de Crouch y Ritchie	32
6	Modelo Integrado de Competitividad de un destino Turístico Propuesto por Dwyer y Kim	33
7	Proceso Metodológico de la Investigación	69
8	Método Delphi.	70
9	Modelo de Innovación y Calidad	71
10	Esquema del Análisis Estructural	74
11	Identificación de los Factores	75
12	Matriz de Doble Entrada	76
13	Plano Cartesiano de Motricidad y Dependencia	77
14	Propuesta de Modelo Integral para Mejoramiento de la Competitividad.	104

**Relación de Graficas:**

Numero	Nombre	Pagina
1	Establecimientos de Alojamiento por categoría 2013	27
2	Oferta cuartos noche de alojamiento por categoría 2013	28
3	Hotel Holiday Inn Paraíso	81
4	Hotel City Express Paraíso	82
5	Hotel Plaza Broca Cárdenas	83
6	Hotel Copacabana Comalcalco	84
7	Hotel Inca-Azteca Cunduacán	85
8	Hotel Guayacán Huimanguillo	86
9	AMHMT Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles Tabasco	87
10	CANACAO SERVYTUR Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos de Villahermosa	88
11	OCV Oficina de Convenciones y Visitantes de Tabasco	89
12	SDET Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo	90
13	Perfil Integral por Criterios del Sector Hotelero de Negocios en la Región de Chontalpa en el Estado de Tabasco	91
14	Perfil Integral por Dependencia del Sector Hotelero de Negocios de la Región de Chontalpa del Estado de Tabasco por Dependencia	92
15	Posición de los Factores en Cada una de las Zonas	99

