

# Modelo de gestión para el fortalecimiento de la competitividad turística

Madeleine Romano Flores<sup>1</sup>, Miguel Ángel Rodríguez Lozada<sup>2</sup> y José Adrián Trevera Juárez<sup>2</sup>

Ingeniería Administrativa<sup>1</sup>, Departamento de Posgrado<sup>2</sup>

Instituto Tecnológico de Apizaco

Tlaxcala, Tlax.; México

madebeutil@hotmail.com

**Abstract**— In Mexico, small and medium sized enterprises account for 97% of the total existing companies in the country, 11.7% of which belong to the tourist industry, this is why there is a necessity to establish mechanisms of action that allow the identifications of areas of opportunity for the touristic field in Tlaxcala, since it has passed for a long time without knowing the feel each one to the tourist companies of the state that are part of the brand: “Estado de Tlaxcala Ni Te Imaginas...Descúbrelo” the methodology, results of the field work are presented, as well as the proposal a management model that allows strengthening the competitiveness of these companies, generate action plans for the improvement internal processes and obtain competitive advantages.

**Keyword**— *Tourism companies, cultural tourism, competitive advantages, tourism management.*

**Resumen**— Las pequeñas y medianas empresas en México representan el 97 % del total de las empresas, de las cuales 11.7% pertenecen al sector Turismo, motivo por el cual se detectó una gran necesidad de establecer mecanismos que permitan identificar áreas de oportunidad, ya que ha pasado mucho tiempo sin conocer el sentir de cada una de las empresas turísticas del Estado que forman parte de la marca: “Estado de Tlaxcala Ni Te Imaginas...Descúbrelo” se presenta la metodología, los resultados del trabajo de campo, así como la propuesta de un modelo de gestión, que permita el fortalecimiento de la competitividad de dichas empresas, generar cursos de acción para la mejora de los procesos internos y obtener ventajas competitivas.

**Palabras claves**— *Mi pymes Turísticas, Turismo Cultural, Ventajas competitivas, Gestión Turística..*

## I. INTRODUCCIÓN

El turismo se caracteriza por ser una actividad generadora de empleos, y como una fuente importante de divisas para los países receptores, el turismo ya no es sólo una actividad de recreación, social y cultural si no también, una actividad de negocios con altos estándares de competencia, lo que conlleva a la industria turística a beneficiar a sus sociedades (World Economic Forum, 2015). México es reconocido por el turismo de sol y playa pero existen señales de su agotamiento, existen áreas de oportunidad para desarrollar productos turísticos atractivos y sustentables en el campo del turismo cultural, de negocios, ecoturismo, aventura, turismo de salud, deportivo y de lujo (PND 2013-2018). En Tlaxcala el turismo representa el 2% de su PIB estatal, con un crecimiento en la tasas de empleo en la industria turística, entre 2011 y 2013 de 6.6%, 2.9% en 2012 y 8.4% en el 2013 (Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México, 2015).

A pesar del dinamismo de la visita de turistas en el estado de Tlaxcala, lo sitúan en los últimos 5 lugares de la lista de competitividad turística de los 32 estados de la República Mexicana y por debajo de la media nacional en ocupación hotelera, de acuerdo a los resultados del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México (DATATUR, 2008-2014), el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos del Tecnológico de Monterrey (ITESM, 2012).

## II. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se considera de tipo mixta, ya que recae en dos tipos; primero, es cualitativa porque se realiza a través de entrevistas o grupos focales y segundo, es cuantitativa porque a través de cuestionarios se formaliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Es no experimental, debido a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, transeccional o transversal debido a que se recolectan datos en un solo momento, además es exploratoria, y descriptiva ya que se analizará el comportamiento de las variables de competitividad en el sector turístico del estado de Tlaxcala.

### A. Determinación del Tamaño de muestra

Para efectos de esta investigación la población comprende las 146 empresas con giro turístico que forman parte de la marca “Estado de Tlaxcala Ni te Imaginas...Descúbrelo”, para poder determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula de estimar proporción conociendo el número de población, a continuación se prosigue con la sustitución de los datos, ver tabla I.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot q}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot P \cdot q} \quad (1)$$

Tabla I. Descripción de variables.

Variable	Dato
N= Universo	146
Z= Nivel de confianza	1.95 %
P= Probabilidad a favor	0.50
Q= Probabilidad en contra	0.50
E= Error de estimación	5 % o (0.05)
n= Tamaño de la muestra	95

$$n = \frac{99.19065713}{0.3625 + 0.67938806} = \frac{99.1906571}{1.04188806} = 95.2027964$$

El resultado obtenido es 95.20, por lo tanto se aplicaran 95 encuestas a las empresas que se encuentran asociadas a la marca, para conocer su estatus.

### B. Determinación de Variables

Se muestra en la tabla II, la transición de la variable a su dimensión, posteriormente al indicador, hasta llegar a los ítems y sus categorías.

Tabla II. Operacionalización de las Variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
Factores críticos de éxito	Atributos del servicio	Comunicación Trabajo en equipo Capacitación Calidad del servicio	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Satisfacción al cliente	Desempeño	Satisfacción con la marca	11,12
Competencia	Mercado	Capacidad para enfrentar a la competencia Medición del impacto de la competencia	13
Mercadotecnia	Comercialización	Funcionalidad de las campañas de promoción Captación de visitantes Medición del plan de comercialización	14
Innovación	Diferenciación	Desarrollo de nuevos productos y/o servicios diferenciados	15
Recursos tecnológicos	Uso de las TIC'S	Utilización de herramientas digitales	16,17
Cuidado del medio ambiente	Sustentabilidad	Acciones para el cuidado del medio ambiente	18
Recursos financieros	Ventas	Aumento de utilidades	19

### C. Diseño del Instrumento de Medición

Para efectuar la recolección de datos, el instrumento que se eligió fue el cuestionario debido a que permite obtener datos de fuentes primarias, de igual manera favorece su confiabilidad y comprobación de los resultados, el cuestionario consta de 19 preguntas, y tiene como propósito obtener información para detectar áreas de oportunidad de la marca, con el fin de proponer un modelo de gestión turístico que ayude a mejorar el funcionamiento de la marca. La estructura del cuestionario es la siguiente: 14 preguntas con escala de liker y 5 preguntas cerradas.

### D. Validación de Instrumento de Medición

Para comprobar si el instrumento de medición cuenta con la validez y confiabilidad que se requiere, se realizaron dos pruebas la primera se llevó a cabo con el Método de formas alternativas o paralelas y la segunda a través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 18, se presentan los resultados obtenidos de la validación realizada en la tabla III, el alfa de cronbach cuanto más cerca se encuentre a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Tabla III. Estadísticos de Fiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Elementos</b>
0.917	19

### III. METODOLOGÍA

Se aplicaron los cuestionarios a cada representante legal (propietario o gerente) de las 95 empresas que tuvieran conocimiento de la relación comercial con la marca por tal motivo, la aplicación se dividió en dos tipos; personalmente y vía mail.

#### A. *Análisis cuantitativo de los factores que inciden en la competitividad de la marca “Estado de Tlaxcala Ni te Imaginas...Descúbrela”*

Se presentan datos duros de los resultados del análisis estratificado de las empresas que conforman la marca, el tratamiento de datos y análisis es por cada segmento: Hoteles, Cabañas, Haciendas, Tour operadoras, Restaurantes y Otros, para una mayor especificación de los resultados obtenidos.

En la tabla IV se observa de cada pregunta del cuestionario los factores que tienen más incidencia en las respuestas en la escala de liker de cada reactivo, mostrando las preferencias y actitudes de la mayoría de las empresas, colocando a la derecha de la tabla el número que conforman cada una de ellas por segmento, al final se suman el total de las empresas que denotan más incidencia en las respuestas de los cuestionarios aplicados de la muestra seleccionada, así podemos notar que en el primer renglón de la tabla, 51 empresas de 95 están de acuerdo que sí se involucran o muestran interés con los planes de la marca, y así con cada uno de los factores clave.

### IV. MODELO PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA

La planeación estratégica es el corazón de este modelo, es el punto de partida que dará origen a una serie de procesos para el logro de los objetivos, dicha planeación se dará en función al valor agregado, innovación y aprendizaje, propiciando una interacción bidireccional con los procesos de la marca tales como; Marketing y Ventas, Recursos Humanos Recursos Financieros, Uso de TIC's y Consultoría y Networking, mismos que fueron originados por el Balanced Scorecard que les dará a dichos procesos un sistema de indicadores susceptibles de ser medidos y monitoreados, de igual manera la cadena de valor, identificó las actividades clave de la marca, motivo por el cual son estos departamentos considerados para estar en el modelo, así mismo dichos procesos inciden con los dos tipos de clientes que tiene la marca las empresas y los turistas, donde estos dos elementos también se relacionan de forma bidireccional tanto como con el núcleo del modelo como los procesos, todo en conjunto trabajará para asegurar, fortalecer y aumentar la competitividad de la marca “Estado de Tlaxcala Ni te Imaginas...Descúbrela”. A continuación en la figura 1. se presenta la propuesta del modelo de gestión turística.

Tabla IV. Análisis cuantitativo de la marca

Factores clave	Hoteles	Haciendas	Cabañas	Operadoras	Restaurantes	Otros	Total
La mayoría de las empresas están de acuerdo que sí se involucran o muestran interés con los planes de la marca	18	3	3	3	13	11	51/95
Gran parte de las empresas consideran 15 días como lapso de tiempo pertinente para recibir información de las acciones de la marca	14	4	1	2	14	9	44/95
Los administradores reconocen que dan más o menos apoyo a la marca para lograr las metas fijadas	14	4	3	0	15	11	47/95
Los administradores comentan que no han participado en algún tipo de capacitación que la marca ha proporcionado	21	5	3	0	15	8	52/95
Las empresas están totalmente de acuerdo en que si implementarían los conocimientos adquiridos en caso de que hubiera capacitación	15	3	4	3	13	5	43/95
Los administradores consideran y están totalmente de acuerdo que su personal tiene los conocimientos necesarios para realizar el trabajo que les solicitan	17	3	3	2	21	7	53/95
Los administradores no saben de qué manera la marca mide el desempeño de sus capacitaciones	14	2	2	2	16	4	40/95
La mayoría de las empresas están totalmente de acuerdo que el objetivo estratégico de la marca es atraer más visitantes	21	4	5	3	26	16	75/95
Los administradores no cuentan con un algún método para reconocer cuantos clientes llegan a su empresa por parte de la marca turística	18	4	2	1	26	14	65/95
La mayoría de los administradores están totalmente de acuerdo que saben dónde contactar a algún representante para resolver dudas	13	2	3	4	14	11	47/95

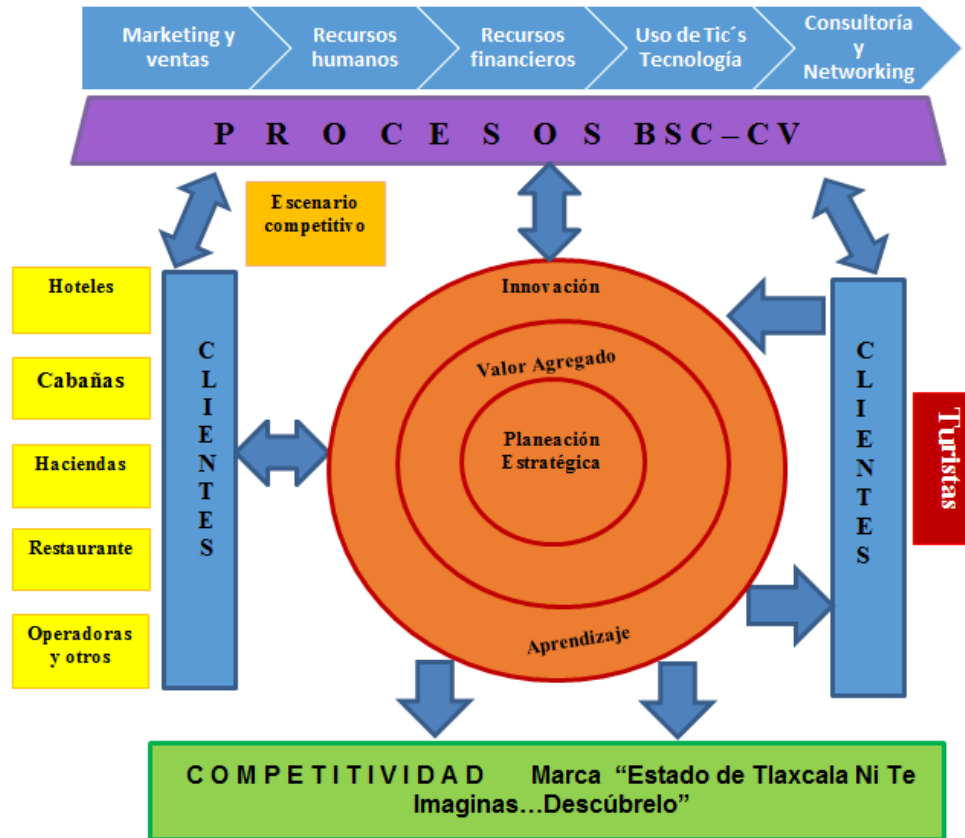


Fig. 1. Modelo de Gestión Turística

### V. CONCLUSIONES

En la presente investigación, se han proporcionado los mecanismos y cursos de acción para la gestión turística, que permita la mejora de los procesos internos en este caso de la marca, pero con un gran impacto para las empresas, y clientes, así mismo se ha puesto de manifiesto que las organizaciones y en especial las pequeñas y medianas empresas deben cambiar a ser unas organizaciones inteligentes, adaptarse a las tendencias actuales, y el sector turístico no es la excepción, la utilización de modelos y sistemas pueden asegurar ventajas competitivas en su mercado.

Es por ello que se presenta el modelo de gestión turística, dicho modelo en su totalidad es estatico, por lo que deberá seguirse de la forma en que esta estructurado pero en sus subsistemas es dinamico y flexible, ya que todo es susceptible a mejora, la conexión de cada uno de los elementos en el modelo es de forma ciclica, por lo que la retroalimentación es vital en el desempeño asi como en su evaluación.

### REFERENCIAS

[1] Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México. (FEBRERO de 2015). Recuperado el 1 de SEPTIEMBRE de 2015, de Secretaría de Turismo: [www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Tlaxcala.pdf](http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Tlaxcala.pdf)

[2] Agenda de especialización de turismo. (Enero de 2015). Agenda de innovación de Tlaxcala. . Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de Documentos de trabajo, 4.5 Agenda de área de especialización: Turismo:

- <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/03/4.5-Agenda-de-especializaci%C3%B3n-Turismo1.pdf>
- [3] AHMET, A.C. (2015-2016). Asociación Hoteles y Moteles del Estado de Tlaxcala, A.C. Recuperado el 1 de Agosto de 2016, de <https://www.facebook.com/ahmet.tlaxcala>
- [4] Alonso, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20.
- [5] Consejo de Promoción Turística. (2015). Consejo de Promoción Turística. Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de <http://www.cptm.com.mx/?language=es>
- [6] DATATUR. (2008-2014). Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF\\_TLAX.aspx](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_TLAX.aspx)
- [7] David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- [8] García y Siles. (2015). Como mejorar la competitividad turística de un destino: analisis del mediterraneo español y recomendaciones a los gestores de los destinos.
- [9] Guzmán y García. (2005). Fundamentos teóricos para una gestión turística del patrimonio cultural desde la perspectiva de la autenticidad. *Cultura y Desarrollo*, 89.
- [10] Hill y Jones. (2009). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill.
- [11] Hitt, Ireland y Hoskinsson. (2008). *Administración Estratégica*. Cengage Learning
- [12] ICTEM. (Noviembre de 2010). Índice de Competitividad Turística de los Estados Unidos Mexicanos . Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de Centro de investigación y estudios turísticos del tecnológico de monterrey: <http://cietec.com.mx>
- [13] INEGI. (1 de Febrero de 2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). Recuperado el 1 de Marzo de 2016, de Anuario estadístico y geográfico de Tlaxcala : [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/anuario\\_14/702825066116.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/anuario_14/702825066116.pdf)
- [14] Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. McGraw Hill.
- [15] Mazaro y Varzin. (2008). *Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad*. RAC, Curitiba,, 22.
- [16] OMT. (08 de abril de 2015). Panorama OMT de Turismo Internacional. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875>.
- [17] Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33.