

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA APLICADO A LA
HOTELERÍA EN TIJUANA BAJA CALIFORNIA, MÉXICO.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

PRESENTA:

ARIO REFUGIO ESTRADA GAXIOLA

DIRECTOR DE TESIS

DR. ALFONSO VEGA LÓPEZ

TIJUANA, B. C. A DE JUNIO DE 2014

Contenido

CAPITULO I. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivo general	9
1.5 Objetivos específicos	9
1.6 Preguntas de investigación	9
1.7 Alcance del estudio	9
1.8 Delimitaciones.....	10
1.9 Descripción del método empleado	11
1.10 Hipótesis de la investigación	17
1.11 Hipótesis nula.....	17
1.12 Variables independientes y dependientes.....	17
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	20
2.1 Marco Contextual del Turismo	20
2.2 A nivel mundial.....	20
2.3 A nivel nacional	22
2.4 A nivel regional.....	23
2.5 A nivel municipal	33
2.5.1 Tijuana	33
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	45
3.1 Un acercamiento al concepto de competitividad	45
3.2 La competitividad en dualidades	54
3.3 El papel de las ventajas comparativa y competitiva en la competitividad ..	57
3.4 La competitividad turística.....	58
3.4 Competitividad Sistémica, conceptualización y enfoque	60
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.....	65
4.1 Tipo de Investigación	65
4.2 Aportaciones	66

4.3 Método de investigación cuantitativa	67
4.3.1 Descripción de técnica utilizada.....	67
4.4 Estructura del cuestionario.....	68
4.5 Prueba Piloto.....	68
4.6 Validación del cuestionario	69
4.7 Determinación del tamaño de la muestra.....	70
4.8 Población muestra	70
4.9 Distribución de cuestionario	71
4.10 Método de investigación cualitativa <i>Focus Group</i>	72
4.11 Elección de los participantes.....	72
4.12 Descripción del perfil del participante en el <i>Focus Group</i>	73
4.13 Justificación de las técnicas a utilizar en el <i>Focus Group</i>	74
4.13.1 Técnica #1 Completar la frase.	74
4.13.2 Técnica #2 Complemente de la historia.	74
4.13.3 Técnica #3 Asociación de palabras.	74
4.13.4 Técnica #4 Asociación de imágenes.....	75
4.13.5 Técnica #5 Tercera persona.	75
4.13.6 Técnica #6 Mundo imaginario.	75
4.13.7 Técnica #7 Asociación de cualidades	75
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	76
5.1 Resultados del <i>Focus Group</i>	76
5.1.1Técnica #1 Completar la frase	76
5.1.2 Técnica # 2 Complementación de la historia	78
5.1.3 Técnica # 3 Asociación de palabras	80
5.1.4 Técnica #4 Asociación de imágenes.....	81
5.1.5 Técnica # 5 Tercera persona	84
5.1.6 Técnica #6 Mundo imaginario	86
5.1.7 Técnica # 7 Asociación de cualidades	88
5.2 Resultados de la encuesta.....	89
5.2.1 Resultados: Datos generales.	89

5.2.2 Resultados: Nivel meta	96
5.2.3 Resultados: Nivel macro	102
5.2.4 Resultados: Nivel meso	111
5.2.5 Resultados: Nivel micro	122
5.3 Análisis de relaciones entre variables	163
5.4 Cruces Tabulares.....	163
5.5 Hipótesis de la investigación	171
5.5.1 Hipótesis Nula.....	171
Conclusiones y Recomendaciones	173
Conclusiones generales del <i>Focus Group</i>	173
Nivel meta.....	173
Nivel macro.....	173
Nivel meso.....	174
Nivel micro.....	174
Conclusiones del Cuestionario.....	176
Nivel meta/Factores exógenos.....	176
Nivel macro/Factores exógenos.....	177
Nivel meso/Factores exógenos.....	177
Nivel micro/Factores endógenos.....	178
Conclusiones de los Cruces Tabulares.....	181
Reflexión y conclusión general entorno a los objetivos.....	183
Recomendaciones	185
Referencias bibliográficas	187
Referencias electrónicas.....	193
Tablas	200
Figuras	204
Gráficas.....	205
Anexos	208
Anexo 1 Fichas del <i>Focus Group</i>	208
Anexo 2 Cuestionario.....	218

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A mi Familia

Y a cada una de las personas que contribuyeron en el desarrollo no solo de este trabajo de tesis, si no en mi desarrollo personal y profesional, para llegar a este punto de mi vida, donde reconozco las diferencias, pero también las capacidades que tenemos los seres humanos de aprender y compartir los conocimientos.

Infinitamente, Gracias

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la competitividad de las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California, México con categoría de tres, cuatro y cinco estrellas aplicando el enfoque sistémico, a través de la investigación cuantitativa y cualitativa, identificando los diversos factores exógenos y endógenos que participan en la competitividad sistémica.

Abstract

The present study examines the competitiveness of the hotels with three, four and five category located in Tijuana Baja California Mexico, applying the systematical approach through quantitative and qualitative method, to analyze the diverse factors involve in the systematical competitiveness.

Descripción general del contenido del documento

La distribución capitular del presente documento está dividida en cinco apartados, en la primera sección se muestran los antecedentes del documento, planteamiento del problema, así como los objetivos generales y específicos, las preguntas de la investigación, justificación, alcance del estudio, delimitaciones, descripción del método empleado, hipótesis de la investigación y la descripción general del contenido del documento.

El Marco Contextual se desarrolló en el Capítulo II, donde se hace referencia a las características del Turismo a nivel mundial, ahí se destaca que los ingresos del turismo internacional batieron *record* en el año de 2012 (OMT, 2012). Mientras que a nivel nacional México ocupó el treceavo en el mundo en términos de llegadas de turistas internacionales (OMT, 2012). A nivel regional el comportamiento de la actividad turística de acuerdo al Observatorio Turístico de Baja California se conoce que la entidad atrae aun mayor número de excursionistas que de turistas (SECTURE, 2013). Las características del municipio objeto del estudio se muestran también en este capítulo, agrupadas conforme al modelo de competitividad sistémica.

El Capítulo III denominado Marco Teórico contiene un acercamiento al concepto de competitividad, así como un análisis de la misma en dualidades, el papel de las diferentes ventajas y los diversos conceptos de la palabra, por último, este apartado también incluye los principales modelos relacionados con la competitividad.

El Capítulo IV trata sobre la metodología de investigación utilizada, la cual fue cualitativa y cuantitativa, utilizando el Modelo de Competitividad Sistémica. Para la investigación cualitativa se utilizó la técnica de *Focus Group*, obteniendo datos a través de los participantes con un perfil previamente requerido, así como el desarrollo de 7 técnicas tanto proyectivas como expresivas.

La investigación cuantitativa se utilizó para el levantamiento de la información requerida en el estudio, a través de la aplicación de cuestionarios a los gerentes o

directivos responsables de la toma de decisiones en el sector hotelero. Los datos estadísticos obtenidos de los cuestionarios se procesaron y codificaron mediante el uso del programa estadístico *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS), versión 19.0, posteriormente se presentan gráficamente los resultados obtenidos acompañados de su respectivo análisis.

En el Capítulo V, se dan a conocer los resultados de la investigación a nivel cuantitativo y cualitativo, para ello se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las técnicas del *Focus Group*. En el caso de los resultados cualitativos se optó presentarlos gráficamente y posteriormente la redacción de los resultados encontrados.

En la última sección se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos durante todo el proceso del desarrollo de la investigación.

Dentro de los hallazgos principales de la investigación se encontró que se debe realizar un mayor trabajo respecto a la sustentabilidad; así mismo continuar con la creación de estrategias empresariales; crear aún más oportunidades de empleos para los estudiantes y egresados de las carreras de turismo; mejorar las relaciones con los proveedores y las relaciones con los principales competidores del sector hotelero.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes

En la actualidad el mundo de los negocios es cada vez más complejo y debido a este entorno se ha convertido muy competitivo. En este sentido, los requerimientos y nuevos retos de las empresas consiste en contar con directivos con habilidades y destrezas específicas que les permitan conducir con eficiencia a sus organizaciones.

Sin embargo las empresas no solo dependen de ellas mismas para ser eficientes si no también tienen factores en sus entornos que las conllevan a ser competitivas. Es aquí donde los factores externos de una organización también juegan un papel importante para que estas puedan ser competitivas entre su mismo sector u otros sectores potenciales de crecimiento.

Desde este enfoque, las estrategias organizacionales permiten a los gerentes y administradores realizar los cambios planeados, necesarios para contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de la efectividad de la organización. Las empresas deben estar conscientes que la formación, capacitación y desarrollo de los administradores, no es el resultado solamente de una organización, sino que además, el auto aprendizaje, y el desarrollo profesional contribuyen al crecimiento y desarrollo organizacional. De igual manera la sociedad y el mismo gobierno tienen una vinculación directa con el desarrollo competitivo de las empresas.

Los principios del vocablo competitividad están directamente relacionados con las diferentes teorías del comercio internacional, entre las cuales se encuentran David Hume y los mercantilistas, Adam Smith y las ventajas absolutas, David Ricardo y las ventajas comparativas y Gottfried Haberler y los costos de oportunidad. Los mercantilistas (siglo XVI-XVIII) eran partidarios de una intervención de carácter general e indirecta del Estado y, por ello, planteaban que debía limitarse a promover las exportaciones, a restringir las importaciones y, en general, a proteger a la clase comerciante. Para lograr los objetivos señalados, establecieron altos aranceles,

reglamentaron severamente al comercio exterior, establecieron el monopolio de éste e implantaron una política colonial restrictiva (Pat, Caamal & Ávila, 2009)

“Los mercantilistas sostenían que la forma más importante para que una nación se hiciera rica y poderosa era exportar más de lo que importaba. El superávit resultante sería saldado mediante una afluencia de metales preciosos, principalmente de oro y plata. Entre más oro y plata tuviese una nación, era más rica y poderosa, más competitiva. Esta corriente económica era partidaria de que el gobierno estimulara las exportaciones y restringiera las importaciones” (Pat, 2009).

Subsiguientemente, en los siglos XVIII y XIX se elaboró la teoría clásica del comercio internacional por Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill. En específico se empeñaron por manifestar los principios que rigen el intercambio en el ámbito internacional. Adam Smith planteó el principio de la ventaja absoluta y David Ricardo el principio de la ventaja comparativa. El principio de la ventaja absoluta establecía que cada país debía especializarse en la producción de aquellos bienes en los que cuente con costos internos de producción absolutamente menores –medidos en unidades de trabajo- a los de otros países. De esta forma los países se beneficiarían del comercio internacional por la posibilidad mutua de un mayor consumo de bienes o por el ahorro de unidades de trabajo (Monte, 1992).

La teoría de la ventaja comparativa diseñada por David Ricardo, establece que cada país deberá especializarse en la producción y exportación de aquellos productos cuyos costos relativos, a los otros bienes, sean menores que en el resto de los países, a la cual se le considera como la Ley de las ventajas comparativas (Krugman, 2001).

En la primera mitad del siglo XX Gottfried Haberler señala que la ley de la ventaja comparativa puede ser explicada en términos de la teoría del costo de oportunidad. Esta teoría plantea que el costo de un bien es la cantidad de un segundo bien a cuya producción debe renunciarse con el fin de liberar factores de producción o recursos en una cantidad apenas suficiente para producir una unidad adicional del primer bien (Salvatore, 2004). Un país podría producir (y exportar) aquellos bienes en los cuales

su costo de oportunidad es el más bajo e importar aquellos bienes en los cuales su costo de oportunidad es mayor.

En la actualidad el concepto de competitividad ha tenido varios significados para los distintos sectores económicos o bien el entorno donde se desarrolla esta, sin dejar de reconocer la importancia de los otros sectores donde se manifiesta la competitividad a continuación se citan los conceptos de competitividad a nivel de empresa:

El Anuario Mundial de la Competitividad (IMD, 2009) define a la competitividad como la habilidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus habitantes.

Romo y Abdel (2005) consideran a la competitividad como “la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios”. La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado.

Rubio y Baz (2005) mencionan que la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios, acceder al mercado, sostenerla e incrementarla.

Solleiro, retomando a Industry Canadá (1995) considera que una empresa es competitiva si es rentable. De acuerdo con el modelo de competencia perfecta, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto.

De acuerdo a las definiciones anteriores el concepto de competitividad se podría decir que tiene diferentes vertientes, sin embargo se partirá de que el turismo se da en la gran mayoría de las naciones por lo que debe ser competitivo (IMD, 2009); también compete en un mercado de bienes y servicios (Romo & Abdel, 2005); es una actividad empresarial del que forman parte diferentes compañías y que debe enfrentar a sus competidores (Rubio & Baz, 2005), como las agencias de viajes, líneas aéreas, establecimientos de hospedaje, los restaurantes, y los servicios turísticos complementarios. Su rápido crecimiento lo ha convertido en un turismo de masas, y el viajar se ha tornado en algo habitual para las personas, esto, ha sido posible, entre

otras razones debido a la gran oferta existente, el abaratamiento de los viajes turísticos y a las facilidades de los traslados entre países, sin embargo debe ser competitiva para ser rentable (Solleiro, 1995).

La capacidad de México para hacer frente a este rápido crecimiento ha tenido altibajos, sin embargo en el 2012, ocupó el décimo tercer lugar mundial de turistas internacionales en el mundo con 23.1 millones anuales y el decimocuarto lugar en ingresos, con 12.7 millones de dólares. A esta cifra habría que añadir la de turismo interno, la distribución de ingresos por turismo es de 82.2% por turismo interno y 17.8% por turismo internacional. México puede aumentar en gran medida sus ingresos por turismo internacional porque dispone de una oferta enorme de atractivos naturales y culturales, quizás aun insuficientemente explotados (Temboury, 2006).

La industria del turismo es un pilar importante en el sector económico de los países en desarrollo, como lo es el caso de México y en específico para Baja California y sus cinco municipios que lo integran: Ensenada, Mexicali, Playas de Rosarito, Tecate y Tijuana, de tal manera que requiere especial atención el comportamiento de esta actividad en el área de la hotelería con respecto al nivel de desarrollo de sus estrategias competitivas. La importancia de este estudio centra sus esfuerzos en determinar las áreas competitivas y la oportunidad que tienen las empresas de hospedaje, dada la cercanía con uno de los estados más ricos del mundo, California, Estados Unidos.

Sin embargo la importancia de Tijuana en el desarrollo del turismo y por ende de la industria hotelera, requiere de estudios serios para desarrollar su competitividad. En este sentido y con el propósito de conocer si son competitivos sistémicamente los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas se realizó un censo de las empresas hoteleras de Tijuana, las cuales, por sus características cumplieron con el propósito del estudio. De igual forma se realizó un *Focus Group* con diversos actores que están directamente involucrados con el ramo hotelero y que pudieran proporcionar información relevante al tema de investigación.

Por ello el objetivo principal de esta investigación es identificar los principales factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad sistémica de las empresas hoteleras de tres, cuatro y cinco estrellas.

1.2 Planteamiento del Problema

En la actualidad diversas instituciones y organismos elaboran reportes para medir la competitividad tal es caso del Foro Mundial Económico (WEF por sus siglas en inglés, - *World Economic Forum*), el Instituto para la Administración y el Desarrollo (*Institute for the Management of Development*), Instituto Mexicano para la Competitividad, Tecnológico de Monterrey y el desarrollo humano (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). De igual manera existe en México el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC) el cual es un organismo privado, incluyente, multisectorial, independiente y sin fines de lucro y tiene como objetivo principal el de fortalecer a las organizaciones de la rama industrial, comercial y de servicios de todos los sectores, interesadas en contar con niveles de competitividad nacional, regional e internacional. Para ello, ofrecen servicios especializados en Normalización, Verificación, Evaluación de la Conformidad y Certificación.

En el caso específico del sector servicios el Foro Económico Mundial, elaboró el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2011, de acuerdo a este reporte México ocupa el lugar número 43 en competitividad turística mundial, por debajo de países como Tailandia y Portugal, y en algunos aspectos, se encuentra por debajo de naciones de Centroamérica, África y Europa Oriental. Sin embargo en el año 2013 subió tan solo un peldaño, y ocupó la posición número 44, debajo de los países de Tailandia, que tiene el lugar 43 y Panamá en el nivel 37.

Otra organización que mide la competitividad en la República Mexicana es el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), la cual evalúa la competitividad de los principales municipios de México, algunos de ellos agrupados en Zonas Metropolitanas, utiliza los diez factores que explican la competitividad en el mediano y largo plazo. Los factores fueron agrupados en este estudio de la siguiente forma:

1. Sistema de derecho confiable y objetivo.
2. Manejo sustentable del medio ambiente.
3. Sociedad incluyente, preparada y sana.
4. Economía dinámica e indicadores estables.
5. Sistema político estable y funcional.
6. Mercado de factores (capital, mano de obra y energía) suficientes.
7. Sectores precursores (telecomunicaciones, transporte y sector financiero) de clase mundial.
8. Gobierno eficiente y eficaz.
9. Aprovechamiento de las relaciones internacionales.
10. Sectores económicos con potencial (industrias que por diferentes motivos tengan posibilidades de ser competitivas).

Los resultados del IMCO en el año 2010, establecen que Ensenada (67) se encuentra dentro del grupo de Competitividad Baja, donde se encuentra situada debajo de Matamoros (62) de acuerdo al tamaño de ciudad (población) con más de 250 a 500 mil habitantes.

Mientras que Tijuana (70) también aparece en el rango de Competitividad Baja, por debajo de Juárez (68) de acuerdo al tamaño de ciudad (población) con más de 1 millón de habitantes.

El municipio de Mexicali (10) es el único que está clasificado dentro del grupo de Competitividad Adecuada, por debajo de ciudades como Saltillo (6). Tampico – Panuco (7) de acuerdo al tamaño de ciudad (población) con más de 500 mil a 1 millón de habitantes. (IMCO, 2010)

La presente investigación, busca generar información objetiva, confiable y oportuna sobre la competitividad de la hotelería en Tijuana; identificando las fortalezas, oportunidades y escenarios de desarrollo turístico en el área de los establecimientos de hospedaje de Tijuana, Baja California, México, ya que se adolece de esta información, que les permita a los empresarios al sector gubernamental y público en general, contar con más información y mejores herramientas para la toma de decisiones, en beneficio de la actividad turística, ante la competencia que existe a nivel mundial en este sector, y que les apoye a lograr el desarrollo de ventajas competitivas, buscando optimizar sus relaciones de cooperación con los diferentes factores que intervienen en la prestación de servicios turísticos en los municipios, en el estado, a nivel nacional e internacional.

1.3 Justificación

Ante un mundo cada vez más globalizado y competitivo resulta fundamental mejorar cada uno de los factores exógenos y endógenos que hacen una empresa hotelera sea competitiva.

Sin embargo el alcanzar la competitividad no es tan sencillo, más cuando estos factores se desconocen y sólo se toman medidas *a priori* para resolver situaciones que se viven día a día en la empresa hotelera y que se deberían estar resolviendo a través de una visión integral que contemple la cohesión no sólo interna de la empresa, si no que estén delineados vertical y horizontalmente con las acciones gubernamentales y no gubernamentales, así como de las empresas entre si y por supuesto de la sociedad donde está inmersa la compañía.

Si bien existen los indicadores y modelos para medir la competitividad en sus diferentes sectores económicos, políticos y sociales es de especial importancia analizar los factores que hacen que estos sean competitivos, y en especial aun de más relevancia el crear los instrumentos tropicalizados para identificar los factores que hacen que los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas sean competitivos.

De acuerdo con el Colegio de la Frontera (COLEF, 2012), el alojamiento de cuartos por establecimiento de la ciudad de Tijuana se distribuye de la siguiente manera: un 15% (representado por 645 cuartos) son habitaciones de hoteles de cinco estrellas, un 21% corresponden a habitaciones de establecimientos de cuatro estrellas (es decir, 903 cuartos), casi la cuarta parte del total de habitaciones representado por un 24% son cuartos de hoteles de tres estrellas (1,032 habitaciones), un 8% (representado por 344 habitaciones) corresponden a establecimientos de dos estrellas y sólo un 3% (es decir, 129 cuartos) de una estrella. Un 12% (es decir, 516 cuartos) del total de habitaciones del corredor son cuartos de moteles, otro 6% (que representan 258 habitaciones) corresponden a habitaciones de tipo económico y un 2% a cabañas o villas (es decir, 86 habitaciones de este tipo). El resto de las habitaciones, el 9% del total (un total de 387 cuartos) se dispersan en habitaciones de otros tipos, tales como: condominios, tiempo compartido, centros de rehabilitación, entre otros

De acuerdo a los datos anteriores el mayor número de habitaciones se concentran en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas que es el 60% (2,580 habitaciones) , por lo que el presente estudio está limitado a los resultados de los hoteles con clasificación hotelera de tres, cuatro y cinco estrellas que otorga la Secretaría de Turismo Federal. Para lo cual se tomó como base los datos del portal electrónico de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Baja California.

Baja California y en especial Tijuana cuenta con una gran oportunidad de desarrollar ventajas competitivas en distintas áreas económicas, y por su estratégica ubicación geográfica y su desarrollo en la actividad turística es importante que esta sea competitiva en el sector servicios, como es el caso del área de la hotelería debido a su desarrollo, aprovechando los desplazamientos turísticos que se realizan por diversas razones a la localidad y por la necesidad de ofrecer servicios de hospedaje de calidad, que cumplan con los intereses y estándares mundiales demandados por los turistas.

La presente investigación pretende determinar cuáles son estas ventajas competitivas analizadas desde el punto de vista del enfoque de competitividad sistémica en el área

de la hotelería, a través de la investigación cuantitativa y cualitativa, identificando los factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad.

1.4 Objetivo general

Identificar los principales factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en Tijuana, B. C., México.

1.5 Objetivos específicos

1. Conocer los principales factores exógenos que inhiben la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.
2. Conocer los principales factores endógenos que inhiben la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

1.6 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los principales factores exógenos que inhiben la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas?

¿Cuáles son los principales factores endógenos que inhiben la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas?

1.7 Alcance del estudio

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa y cuantitativa, los cuales tuvieron como alcances la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio de competitividad sistémica, además de los objetivos propios del estudio, por ello corresponde a un estudio de tipo descriptivo ya que se consideró el fenómeno estudiado y sus respectivos componentes, además de la medición de sus conceptos y

la definición de sus variables. De igual manera corresponde a un estudio correlacional ya que asocia variables mediante un patrón predecible como son los hoteles con categoría de tres, cuatro y cinco estrellas. Así mismo corresponde a un estudio de tipo transversal ya que se obtuvieron resultados de una población definida analizados por medio del modelo de competitividad sistémica.

1.8 Delimitaciones

Al realizar la revisión de literatura sobre la competitividad de las empresas hoteleras y en especial las de categoría de tres, cuatro y cinco estrellas no se encontraron estudios sobre investigaciones donde se analizara desde un enfoque sistémico, sin embargo otros investigadores han aplicado otros modelos para medir la competitividad. Estudiosos de la Universidad de Colima, de la Escuela de Turismo mencionan que “la ventaja competitiva en el turismo se refiere a la habilidad de un destino para emplear de manera efectiva sus recursos en el largo plazo” (Amaya, Conde & Covarrubias, 2008)

Definir cuáles son estos recursos y sus respectivos indicadores es la tarea de un modelo de competitividad, para su estudio se han utilizado diferentes modelos tales como la investigación empírica de Michael E. Porter, a través del Diamante de Porter (1998), y el análisis de la competitividad en los destinos turísticos de Crouch y Ritchie (1999) y el de Dwyer y Kim (2003) por mencionar algunos.

Sin embargo el Diamante de Porter responde solo a cinco categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura, dejando fuera del análisis las ventajas comparativas de un destino que evalúan Crouch y Ritchie (1999) están representadas por el paisaje, la flora, la fauna, el clima y el patrimonio histórico-cultural. Dwyer y Kim retoman el estudio de Crouch y Ritchie y agregan la gestión del destino y las condiciones de la demanda.

En el caso específico de la hotelería en Tijuana, existen los parámetros para medir la competitividad, sin embargo no existe un instrumento metodológico que incluya tanto

factores internos como externos que en su conjunto nos señalen cuales son estos para considerar si los hoteles de tres, cuatro y cinco hoteles son competitivos.

El desarrollo de la investigación centra su interés únicamente en aquellos establecimientos hoteleros con categoría de tres, cuatro y cinco estrellas, ubicados en el municipio de Tijuana, Baja California, México, tomando como referencia el directorio de Hoteles y Moteles y las estadísticas de Data Tur (SECTUR, 2013). En dicha fuente de información se manifiesta que en Baja California existen 63 hoteles y moteles de distintas categorías. En el caso de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas existen 18 establecimientos de hospedaje en la ciudad de Tijuana, B.C., de los cuales solo participaron 12 en la recolección de la información, quedando fuera de la investigación cuantitativa seis hoteles de los cuales no se obtuvo respuesta. Para la investigación cuantitativa se entrevistaron cinco personas a través de un grupo de enfoque (*Focus Group*) que cumplieran con el perfil para la obtención de información delineados con los objetivos de la investigación.

1.9 Descripción del método empleado

Retomando la frase del libro Metodología de la Investigación: “De nada sirve contar con un método y mucho entusiasmo, si no sabemos que investigar” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 36), es necesario contar con un método y adecuarlo a las circunstancias del estudio, para tal fin y una vez profundizando en el tema fue necesario elegir cual sería la metodología a seguir.

Para plantear el problema de investigación se eligió el enfoque cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo o método tradicional:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresan relaciones entre variable estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (Bernal, 2010, p. 60).

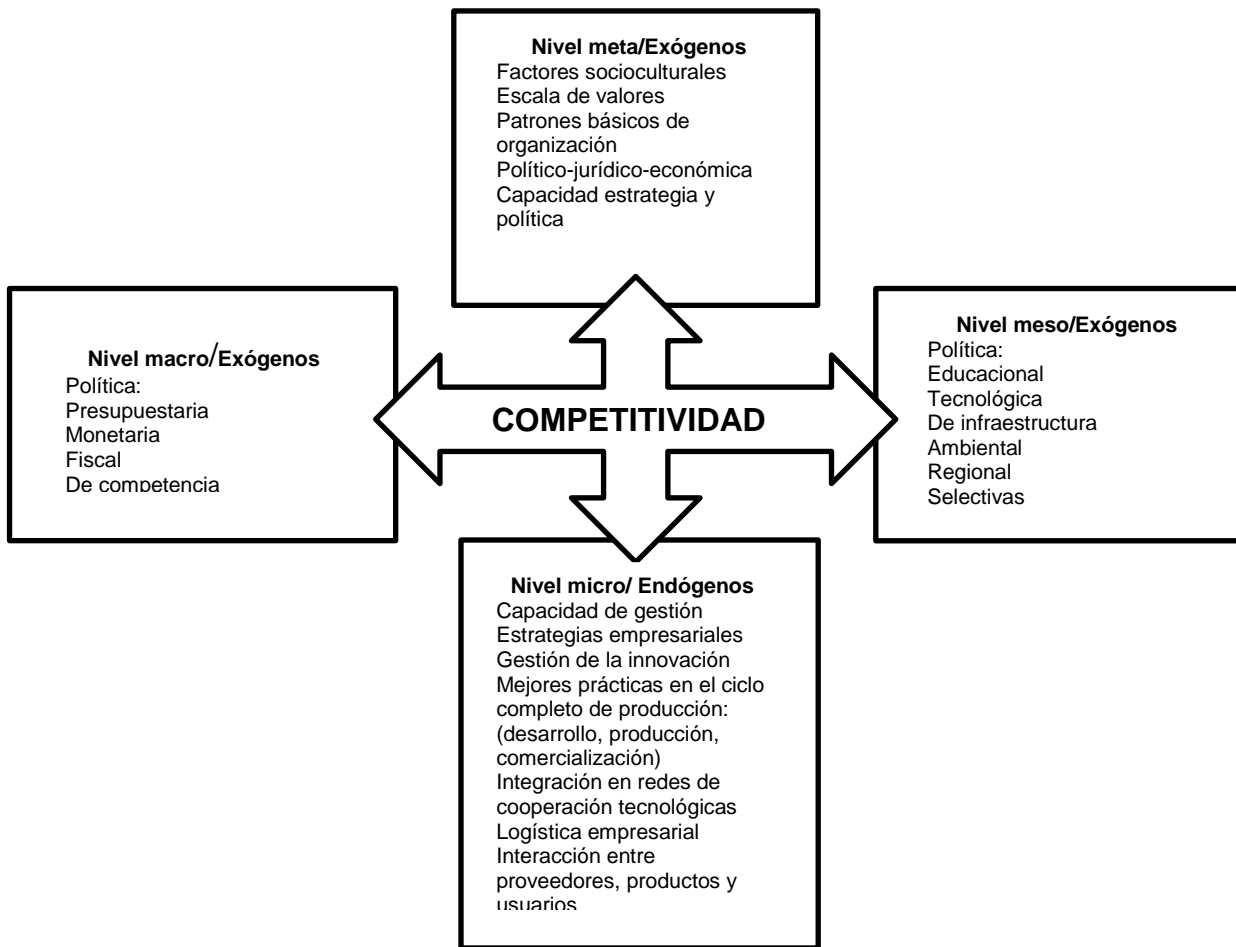
La orientación del enfoque cualitativo o método no tradicional:

Basándose en Bernal (2010) y de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2010, p. 60).

Los factores exógenos, para la presente investigación estarán integrados en el nivel macro, meso y meta siguiendo la pauta del estudio “Identificación de factores endógenos y exógenos que inciden en la participación de los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER) en el comercio intrarregional”, considerando los factores que el país no tiene capacidad de incidir, así como a las tendencias del entorno internacional y las políticas comerciales predominantes en él; a las condiciones del entorno regional; a las características y tendencias del financiamiento al desarrollo y a las modalidades de la transferencia internacional de tecnología. (Cancela, Echeverría & Castillo, 2003)

Basándonos en el mismo estudio citado anteriormente la clasificación de los factores endógenos del nivel micro serán en primer lugar, el marco macroeconómico de la misma empresa; en segundo lugar, a los que afectan la competitividad desde el ámbito microeconómico de la empresa; en tercer lugar, los relativos a las políticas de inserción externa; en cuarto lugar, a los que derivan de la infraestructura física y de servicios y, finalmente, a los que refieren al marco legal e institucional. A Continuación en la figura No.1 se muestra esta división de factores exógenos y endógenos.

Figura No.1 Determinantes de competitividad sistémica



Fuente: Elaboración propia basándose en Otero, Salim & Carbajal

Para medir cuantitativamente los principales factores exógenos y endógenos de los hoteles se utilizó la técnica de encuesta la cual consiste en:

Obtener información de una parte de la población investigada mediante la aplicación del cuestionario y de la entrevista (Munch & Ángeles, 2011, p. 155).

El cuestionario realizado fue a través de una encuesta en escala *Likert* que se componía de 59 *items* presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicitó la respuesta de los participantes, la cual fue dividida en cuatro apartados:

- a) Nivel meta, 6 preguntas.
- b) Nivel macro, 9 preguntas.
- c) Nivel meso, 10 preguntas.

d) Nivel micro, 34 preguntas.

El segundo enfoque empleado fue por medio de un *Focus Group*, el cual consiste en:

Una reunión formal de grupos de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto en particular (Hair, et Al, 2010).

En el *Focus Group* participaron un grupo de cinco personas involucradas en el tema las cuales opinaron y conversaron sobre la competitividad sistémica, bajo la conducción de un moderador en una Cámara Gessel, la cual es definida como:

Espacio acondicionado que permite la observación de personas o consumidores que conforman cualquier mercado meta y que nos permitirá desarrollar estudios cualitativos.

Está conformado por dos ambientes separados, por un vidrio de visión unilateral, los cuales cuentan con equipos de audio y de video para la grabación de los diferentes experimentos y comportamientos de los invitados. En la práctica se le conoce como sesión focal (*Focus Group*).

Para lo cual se utilizaron siete diferentes técnicas, las cuales se detallan a continuación:

Técnica # 1 Completa la frase

Técnica proyectiva en la que se da a los sujetos frases incompletas y se les pide completar las oraciones con sus propias palabras. (Hair, Bush & Ortinau 2010)

Técnica # 2 Completa la historia

Técnica proyectiva donde se da a los encuestados partes de una historia, suficiente para dirigir su atención hacia un tema en particular, pero no da una pista sobre el final. Se les pide que den una conclusión en sus propias palabras. El que los encuestados completen esta historia revelará sus sentimientos y emociones implícitas. (Malhotra, 2004)

Técnica #3 Asociación de palabras

Técnica proyectiva en el que el sujeto se le presenta una lista de palabras o frases cortas, una por una, y responde con la primera idea que le venga a la mente. Al utilizar esta técnica se puede encontrar la idea principal que una persona tiene respecto a una palabra. De ahí se pueden sacar significados ocultos que los aspirantes piensan y así mismo crear preguntas referentes a eso al seguir con la encuesta. (Hair, *et AL*, 2010)

Técnica #4 de respuesta a fotografías

Técnica constructiva en la que se presentan una serie de fotografías de eventos, tanto ordinarios como individuales. En alguna de estas fotografías, las personas u objetos son claramente representados en tanto que otras son relativamente vagas. Se pide al encuestado que cuente historias acerca de estas fotografías. (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004)

Técnica #5 Tercera persona

Técnica expresiva en la que se presenta al encuestado una situación visual o verbal y se le pide que relate las creencias y actitudes de una tercera persona, más que expresando directamente las personales. Esta tercera persona puede ser un amigo, vecino, colega o una persona "típica" (Malhotra *et Al.*, 2004, p 166)

Técnica #6 Visualización y/o Mundo imaginario

Técnica proyectiva que favorece la introspección del consumidor con la marca o producto que se esté evaluando en un ambiente agradable que genere un clima cómodo y relajado. (Tischa, 2014)

Técnica #7 Asociación de cualidades

Esta técnica proyectiva que maneja una serie de atributos positivos y negativos en relación a los aspectos que se evalúan de la marca. El público entrevistado determina

cuáles a su criterio tienen correspondencia con la misma y cuáles no. (Hair, et Al, 2010)

Cabe destacar que tanto el cuestionario como cada una de las técnicas desarrolladas en el *Focus Group* fueron realizadas ex profeso para la presente investigación.

Para la realización de la encuesta y el *Focus Group* se utilizó el modelo de competitividad sistémica de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

De acuerdo a la OCDE un país no puede elaborar cualquier cantidad de políticas o elementos de competitividad a partir de determinantes de la “competitividad sistémica”. Los países más competitivos poseen “estructuras en el nivel meta que promueven la competitividad, un contexto macro que ejerce una presión de performance sobre las empresas y un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomenta la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel sociedad”, un gran número de empresas situadas en el nivel micro que buscan la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua (Perego, 2014)

Cumpliendo con el objetivo general y específicos del estudio se analizaron las dimensiones meta, macro, meso y micro, bajo las siguientes premisas:

a) Meta: Representa la capacidad que tiene una sociedad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos establecidos de manera conjunta.

b) Macro: Se concibe como una condición indispensable el mantener un entorno macroeconómico estable pero insuficiente para fomentar la competitividad de las empresas. Para contar con un entorno macroeconómico estable es necesario contar con mercados de bienes y servicios que funciones de una manera eficiente.

c) Meso: Se refiere a la construcción de redes de colaboración interempresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas a través de un efecto de sinergia donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes.

d) Micro: Describe el incremento de capacidades en las empresas por sí mismas, este incremento es necesario debido a factores como la globalización de la competencia, el surgimiento de nuevos competidores como resultado de procesos tardíos de industrialización, diferenciación de la demanda, reducción en los ciclos de producción, aparición de innovaciones radicales, así como nuevos métodos de administración, por citar algunos.

1.10 Hipótesis de la investigación

Los factores exógenos y endógenos influyen en la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California México.

1.11 Hipótesis nula

Los factores exógenos y endógenos de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, B.C., no influyen en la competitividad sistémica.

1.12 Variables independientes y dependientes

Para el desarrollo de la investigación se tomaron las siguientes variables independientes y dependiente:

Tabla No. 1 Variables independientes y dependiente.

Características de las empresas competitivas	Independientes	Variables	Dependiente competitividad
Meta Factores socioculturales	-Consenso social	Cultura	Competitividad Sistémica de la Hotelería en Tijuana, B.C. México.
Macro Política de competencia	-Políticas Publicas	Políticas	
Meso Infraestructura	-Infraestructura Física	Infraestructura	
Micro Calificación y motivación del personal	Recursos humanos	Entrenamiento y capacitación	

Tomando como base el Cuaderno de Economía, denominado: Competitividad; marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires, el cual delinea el marco conceptual desde distintos enfoques, así como el análisis de distintos indicadores de competitividad. A continuación se muestran los distintos determinantes de los cuatro niveles de la competitividad sistémica y para efectos de medir la variable independiente de la investigación solo se tomara una característica de cada nivel, la cual se detalla a continuación:

Meta

Factores socioculturales. Esta capacidad depende estrechamente de la cultura de una sociedad. Como manifiesta Fagerberg (1988), la conducta de los actores está profundamente influida por la cultura. La mejora de la sociedad local en base a la orientación a valores como: honestidad, puntualidad, empeño, disciplina, esfuerzo entre otros.

Macro

Política de competencia. Mantener y alimentar una sana competencia doméstica fomenta un continuo progreso por parte de las empresas. Como fue postulado por Porter (1990). Un entorno macroeconómico estable si bien no es una condición indispensable, pero si suficiente para que impulse la competitividad. Por lo tanto es

necesario contar con mercados de bienes y servicios que se mejoren constantemente e innoven.

Meso

Infraestructura Física. “La disponibilidad de una red de transporte adecuada y la provisión de servicios públicos de manera eficiente y eficaz son indispensables para asegurar el aprovechamiento de las ventajas competitivas que se producen a nivel de la firma y para garantizar la viabilidad de las exportaciones” (Salim & Carbajal, 2006, p. 37). Aquí la construcción de redes de colaboración interempresarial, son prioritarias ya que permiten aumentar las capacidades individuales de las empresas al trabajar en conjunto.

Micro

Calificación y motivación del personal. Las formas en las que el recurso humano afecta la competitividad de una firma son más amplias que a través de los costos laborales” (Salim & Carbajal, 2006, p. 30). Sobre la productividad del trabajador influyen su calificación, su experiencia, su talento, su motivación, sus percepciones, etc.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Marco Contextual del Turismo

Para conocer cuál es la situación actual donde se desarrolla la investigación es necesario analizar la evolución del turismo a nivel mundial, nacional, regional y municipal. De igual manera es prioritario conocer el contexto donde se da el fenómeno estudiado que en este caso son los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, así como su composición en Baja California y especialmente en Tijuana tomando como base el contexto de diferentes fuentes estadísticas principalmente de organismos oficiales y no gubernamentales que generan información no solo cuantitativa, si no también cualitativa que son base para la toma de decisiones. A continuación se presentan estos datos.

2.2 A nivel mundial

Según el último Barómetro de la Organización Mundial del Turismo Mundial (OMT), en su edición 2013 los ingresos por turismo internacional batieron un nuevo récord en 2012, los ingresos derivados del turismo internacional en destinos de todo el mundo crecieron un 4% hasta alcanzar la cifra de 1,075 billones de dólares americanos. Este crecimiento es igual al incremento de las llegadas de turistas internacionales, que alcanzaron la cifra de 1.035 millones en 2012. Otros 219.000 millones de dólares en ingresos derivados del transporte internacional de pasajeros elevaron el valor total de las exportaciones generadas por el turismo internacional en 2012 a 1,3 billones de dólares.

Por regiones, las Américas (+7%) registró el mayor incremento de los ingresos, seguida de Asia y el Pacífico (+6%), África (+5%) y Europa (2%). Los ingresos en Oriente Medio mantuvieron el signo negativo (-2%), si bien se observó una mejoría gradual en comparación con el declive registrado en 2011.

En valores absolutos, Europa obtuvo 457.000 millones de dólares en ingresos turísticos (356.000 millones de euros), equivalentes al 43% de los ingresos totales por

turismo del mundo, siendo esta la mayor cuota por región. Los destinos de Asia y el Pacífico (323.000 millones de dólares o 251.000 millones de euros) se llevan al 30% de los ingresos por turismo internacional, y las Américas (215.000 millones de dólares o 167.000 millones de euros) el 20%. En Oriente Medio (con una cuota del 4%), los ingresos turísticos totales alcanzaron los 47.000 millones de dólares (36.000 millones de euros) y en África (con una cuota del 3%) se registraron 34.000 millones de dólares (26.000 millones de euros).

El turismo internacional (viajes y transporte de pasajeros) representa el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios. Como categoría de exportación, a escala mundial, el turismo ocupa el quinto puesto, después de los combustibles, los productos químicos, los productos alimentarios y la automoción, aunque son muchos los países en desarrollo en los que se sitúa a la cabeza.

La clasificación de los diez principales destinos en términos de ingresos prácticamente no registró cambios en 2012, siendo los primeros los Estados Unidos, España, Francia, China e Italia, seguidos de Macao (China), Alemania, el Reino Unido, Hong Kong (China) y Australia. Algunos de los destinos turísticos más maduros del mundo que figuran entre los diez primeros en términos de ingresos obtuvieron resultados notables: los Estados Unidos (+11%), Francia (+7%), Alemania (+6%), el Reino Unido (+5%) y Hong Kong (China) (+14%). Otros destinos de economías avanzadas con índices de crecimiento por encima del 10% fueron Suecia (+17%), Japón (+33%), la República de Corea (+14%) y Finlandia (+16%).

Entre los destinos de economías emergentes, los que registraron un mayor crecimiento fueron Tailandia (+25%), India (+22%), Polonia (+13%), Sudáfrica (+18%), Egipto (+14%), Vietnam (+18%) y Ucrania (+13%).

2.3 A nivel nacional

El turismo en México es una actividad económica importante para el país, y es una de las mayores en el mundo, colocada en el treceavo lugar a nivel mundial en términos de llegadas de turistas internacionales en el 2012, con 23.1 millones.

En cuanto a la captación de divisas por visitantes internacionales México en el 2012 ocupó la posición 24 con 12.7 millones de dólares, siendo Estados Unidos con 128.6 MMD quien encabeza esta lista, seguido por España y Francia con 55.9 y 53.7 MMD respectivamente (OMT, 2012).

De los 23.4 millones de turistas que ingresaron al país en el año 2012, los más importantes por la derrama económica que dejan a México son 13.6 millones que viajan al interior, y de ellos la gran mayoría llega al país vía aérea.

Por otra parte, la clasificación del Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (TTCI por sus siglas en inglés) de 2013, que mide factores que hacen atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de un país específico, señala que México alcanzó un octavo lugar de 140 países, en competitividad turística ocupa el sitio 44 y en preocupación por la seguridad consiguió el puesto 121.

De acuerdo con el Índice de Competitividad de la Industria de Viajes y Turismo 2013 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), México descendió del lugar 43 al 44.

El WEF destacó que la mayor preocupación de los turistas y del sector sigue siendo la seguridad, donde el País ocupa el lugar 121, a pesar de haber mejorado 7 sitios en comparación con el reporte de 2011, que lo situaba en el lugar 128.

"Por último, a pesar de una ligera mejoría desde el año pasado, la seguridad y protección siguen siendo las principales fuentes de preocupación para el sector de viajes y turismo, donde México sigue ocupando un bajo lugar, el 121", explica el reporte de WEF.

En el informe bianual "Reduciendo las barreras al crecimiento económico y a la creación de empleo", en el rubro de seguridad y protección hay un subíndice sobre el costo del crimen y violencia para los negocios en el que ubicaron al País en el lugar 131.

En cuanto a la confiabilidad en la policía, el *WEF* ubicó a México en el sitio 130, cuando en el anterior reporte lo colocó en el lugar 132.

El reporte también hace hincapié en que México necesita mejorar en el área de infraestructura de transporte terrestre, a pesar de haber mejorado 10 posiciones en relación con el reporte de 2011, al ubicarse en el sitio 69.

Asimismo, considera que se necesitan mayores compromisos y evidencias de que el sector turístico y de viajes se desarrolla de manera sostenible.

El *WEF* también hizo referencias favorables sobre México en su reporte, además de ubicarlo en el octavo lugar por la belleza de sus recursos naturales, subrayó la existencia de sitios considerados como Patrimonio de la Humanidad y una rica fauna.

Por sus recursos culturales, México ocupó el lugar 21, con 34 locaciones que se consideraron como Patrimonio de la Humanidad, además de sus ferias, exposiciones internacionales, festivales y una "fuerte industria creativa".

2.4 A nivel regional

Respecto al sector turístico, de acuerdo al estudio realizado en el año 2002 (el único en su tipo, por lo tanto el más reciente) por el Gobierno del Estado de Baja California, a través de la Secretaría de Turismo del Estado, titulado "Impacto del Sector Turismo en la Economía de Baja California", indica que en ese año se detectaron un total de 45,807 empleos (que representa el 5.8% del total estatal); de los cuales 14,604 provenían de la industria manufacturera relacionada al turismo (artesanías, alimentos y bebidas etc.) que representan el 31.91% de los empleos generados por turismo en el Estado, un total de 771 empleos dependían de la construcción de edificaciones turísticas (un 1.68% del total estatal).

El rubro más fuerte e importante del sector es el que incluye la Hotelería, la Restaurantera y el Comercio, del cual dependía entonces un total de 26,247 empleos, que representaban el 57.3% de los empleos vinculados al turismo en el Estado de Baja California. El segundo rubro de mayor importancia es el de comunicaciones y transportes, que generó un total de 3,057 empleos aproximadamente, y que llegó a representar un porcentaje del 6.67% del total estatal.

El resto de los segmentos económicos que generan empleos relacionados al sector Turismo (otros bienes y servicios en general) generaron un total de 1,128 empleos, que representan un porcentaje sobre el total estatal de 2.46%.

Es importante hacer notar que los datos obtenidos en el mencionado estudio fueron datos proyectados y estimados “según la proporción del empleo en el turismo nacional con respecto al total de empleos generados en el país, esa misma proporción se aplica para el total de empleos generados en Baja California, y se obtiene en forma aproximada el número de trabajadores empleados en el sector turismo del Estado” (SECTURE, 2012).

Con respecto a la ocupación hotelera en el Estado se hace referencia (SECTURE, 2012); que en el año de 2010 esta fue del 1,883,249 cuartos ocupados; para el 2011 de 1,992,871; y en el año de 2012 esta reporto 2,066,833 cuartos ocupados, como podemos observar en los tres últimos años esta ha tenido un mínimo incremento.

De acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el Producto Interno Bruto por entidad federativa muestra la evolución del PIB en Baja California y nacional desde 2007 al 2012.

Tabla No. 2 PIB de Baja California y PIB nacional, de acuerdo a su actividad económica total y su participación en valores corrientes.

Entidad federativa	2007	2008	2009	2010 ^R	2011 ^R	2012 ^P
Nacional	100	100	100	100	100	100
Aguascalientes	1.11	1.07	1.11	1.11	1.08	1.08
Baja California	3.23	3.11	3.1	2.91	2.83	2.82
Baja California Sur	0.75	0.76	0.8	0.77	0.76	0.74
Campeche	6.03	6.31	4.7	4.83	5.44	5.04
Coahuila de Zaragoza	3.21	3.19	3	3.22	3.31	3.39
Colima	0.58	0.58	0.58	0.57	0.58	0.57
Chiapas	1.7	1.74	1.8	1.84	1.83	1.81
Chihuahua	2.93	2.9	2.87	2.76	2.68	2.75
Distrito Federal	17.33	16.99	17.58	17.05	16.58	16.4
Durango	1.21	1.2	1.25	1.21	1.22	1.23
Guanajuato	3.68	3.75	3.77	3.8	3.82	3.91
Guerrero	1.53	1.46	1.56	1.55	1.47	1.43
Hidalgo	1.55	1.58	1.55	1.61	1.61	1.67
Jalisco	6.34	6.26	6.3	6.29	6.22	6.25
México	8.94	8.86	9.25	9.36	9.2	9.19
Michoacán de Ocampo	2.32	2.36	2.37	2.34	2.38	2.33
Morelos	1.19	1.12	1.16	1.17	1.16	1.17
Nayarit	0.63	0.65	0.68	0.68	0.66	0.64
Nuevo León	7.2	7.09	7.03	7.15	7.1	7.16
Oaxaca	1.53	1.54	1.55	1.57	1.58	1.64
Puebla	3.12	3.13	3.17	3.17	3.16	3.25
Querétaro	1.85	1.87	1.95	1.96	1.97	2.01
Quintana Roo	1.49	1.5	1.54	1.49	1.45	1.5
San Luis Potosí	1.83	1.85	1.9	1.92	1.92	1.96
Sinaloa	2.11	2.16	2.23	2.16	2.03	2.07
Sonora	2.75	2.69	2.76	2.79	2.89	2.93
Tabasco	2.77	3.08	2.83	3.08	3.57	3.48
Tamaulipas	3.23	3.27	3.22	3.15	3.03	2.98
Tlaxcala	0.54	0.55	0.56	0.56	0.55	0.56
Veracruz de Ignacio de la Llave	5.06	5.14	5.3	5.38	5.25	5.39
Yucatán	1.44	1.44	1.54	1.5	1.45	1.47
Zacatecas	0.81	0.82	0.98	1.08	1.21	1.21

Fuente: PIB y Fuentes Nacionales de México, 2012, INEGI

R Cifras revisadas

P Cifras preliminares

En base a la tabla anterior y el periodo analizado 2007-2012, La economía en Baja California no ha tenido un crecimiento desde el año 2007, cuando su PIB alcanzo el 3.23% y, disminuyendo está en el 2012 donde el PIB estatal es del 2.82%.

Otro dato relevante es el PIB de Baja California por su Gran División de Actividad Económica, el cual nos proporciona un parámetro de la actividad económica total y sus respectivas actividades primarias.

Tabla No. 3 El Producto Interno Bruto de Baja California por Gran División de Actividad Económica

Actividad	2007	2008	2009	2010 ^R	2011 ^R	2012 ^P
Actividad económica total	3.23	3.11	3.1	2.91	2.83	2.82
Rubro Actividades primarias	2.38	2.52	2.8	2.89	2.7	2.72
11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	2.38	2.52	2.8	2.89	2.7	2.72
Actividades secundarias	3.5	3.31	3.4	2.98	2.81	2.84
21 Minería	0.1	0.09	0.11	0.09	0.09	0.07
Minería petrolera	0	0	0	0	0	0
Minería no petrolera	0.96	0.93	0.81	0.62	0.53	0.42
22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	7.33	6.79	7.02	6.52	6.99	6.46
23 Construcción	5.25	5.19	4.59	4.12	4.12	4.17
31-33 Industrias manufactureras	3.81	3.59	3.64	3.3	3.22	3.24
311 Industria alimentaria	1.93	1.92	2.01	2.01	2.06	2.05
312 Industria de las bebidas y del tabaco	3.13	2.93	2.97	2.86	2.67	3.06
313-314 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles; Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	1.15	1.28	1.21	1.26	1.05	1.18
315-316 Fabricación de prendas de vestir; Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	1.68	1.64	2.01	1.55	1.48	1.45
321 Industria de la madera	2.98	2.47	1.97	1.67	0.95	0.97
322-323 Industria del papel; Impresión e industrias conexas	5.24	4.87	5.16	5.54	5.79	6.34
324-326 Fabricación de productos derivados del petróleo y carbón; Industria química; Industria del plástico y del hule	0.94	0.83	0.91	0.77	0.81	0.78
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	3.46	3.06	3.06	2.91	2.76	2.66
331-332 Industrias metálicas básicas; Fabricación de productos metálicos	3.29	2.96	2.96	2.5	2.04	2.16

333-336	Fabricación de maquinaria y equipo; Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos; Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica; Fabricación de equipo de transporte	6.83	6.7	6.77	5.3	5.05	5.12
337	Fabricación de muebles, colchones y persianas	8.97	9.55	8.66	8.98	8.79	10.05
339	Otras industrias manufactureras	19.09	18.02	18.36	18.35	17.6	17.15
	Actividades terciarias	3.11	3.02	2.95	2.87	2.84	2.81
43-46	Comercio	3.39	3.25	3.16	3.08	3.03	2.95
48-49	Transportes, correos y almacenamiento	2.86	2.82	2.62	2.41	2.38	2.42
51	Información en medios masivos	3.23	3.05	2.9	2.8	2.69	2.64
52	Servicios financieros y de seguros	2.42	2.34	2.22	2.1	2.04	2.01
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	3.37	3.37	3.43	3.33	3.27	3.24
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	3.15	3.26	2.73	2.82	2.87	2.84
55	Corporativos	0.5	0.47	0.44	0.43	0.43	0.4
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	1.92	1.98	1.96	2.11	2.07	2.09
61	Servicios educativos	2.93	3.05	2.92	2.9	2.97	2.97
62	Servicios de salud y de asistencia social	3.21	2.75	2.79	2.7	2.71	2.69
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	3.08	3.16	3.21	3.09	3.29	3.14
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	3.96	3.37	3.36	3.16	3.18	3.05
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	3.05	3.06	2.96	2.76	2.8	2.87
93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	3.16	3	3.02	3.01	2.96	2.95

Fuente: PIB, Entidad Federativa Anual, 2012, INEGI

^R Cifras revisadas

^P Cifras preliminares

De acuerdo a los datos proporcionados en el rubro 72, referente a los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas muestra que el mejor año del periodo mostrado en el cuadro fue el 2007 de 3.96; y su más bajo porcentaje fue en el 2012 con 3.05.

Tabla No. 4 PIB por Gran División y División en Baja California en Millones de Pesos

Actividad	2007	2008	2009	2010 ^R	2011 ^R	2012 ^P
Rubro Actividad económica total	353,974	371,519	358,711	370,359	395,895	424,562
Actividades primarias	8,575	9,896	10,850	12,288	12,085	13,733
11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	8,575	9,896	10,850	12,288	12,085	13,733
Actividades secundarias	138,601	144,343	135,236	133,353	143,335	155,961
21 Minería	901	901	836	877	1,103	976
Minería petrolera	0	0	0	0	0	0
Minería no petrolera	901	901	836	877	1,103	976
22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	16,666	17,139	18,764	17,103	17,912	16,190
23 Construcción	48,505	53,492	45,511	42,869	47,450	51,231
31-33 Industrias manufactureras	72,530	72,811	70,125	72,503	76,871	87,564
311 Industria alimentaria	7,997	8,673	9,775	10,425	11,709	12,962
312 Industria de las bebidas y del tabaco	3,109	3,038	3,298	3,306	3,299	4,011
313-314 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles; Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	350	377	345	403	353	424
315-316 Fabricación de prendas de vestir; Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	1,176	1,200	1,425	1,202	1,220	1,276
321 Industria de la madera	606	475	378	347	220	270
322-323 Industria del papel; Impresión e industrias conexas	2,765	2,785	3,097	3,561	3,913	4,584
324-326 Fabricación de productos derivados del petróleo y carbón; Industria química; Industria del plástico y del hule	3,489	3,425	3,359	3,244	3,454	4,010
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	3,896	3,477	3,381	3,371	3,375	3,451
331-332 Industrias metálicas básicas; Fabricación de productos metálicos	6,215	6,423	5,152	5,100	4,762	5,467
333-336 Fabricación de maquinaria y equipo; Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos; Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica; Fabricación de equipo de transporte	32,395	32,049	28,733	29,165	31,419	36,782
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	2,489	2,606	2,195	2,505	2,601	3,262
339 Otras industrias manufactureras	8,042	8,281	8,987	9,875	10,547	11,066
Actividades terciarias	206,798	217,279	212,624	224,718	240,474	254,868
43-46 Comercio	55,218	58,041	52,531	58,372	65,618	69,605
48-49 Transportes, correos y almacenamiento	19,078	19,741	18,116	19,239	20,438	22,894

51	Información en medios masivos	9,953	9,912	9,867	9,909	9,332	9,200
52	Servicios financieros y de seguros	8,608	9,151	9,074	9,219	9,252	9,507
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	45,114	48,762	51,503	52,999	55,132	57,204
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	8,454	9,403	7,743	8,190	9,027	9,404
55	Corporativos	321	349	312	323	347	364
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	7,130	7,882	7,747	8,562	9,191	10,198
61	Servicios educativos	12,688	14,421	14,585	15,371	16,848	18,082
62	Servicios de salud y de asistencia social	7,188	6,868	7,424	7,752	8,413	8,897
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1,692	1,815	1,866	1,962	2,147	2,169
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	10,719	9,374	8,793	8,841	9,460	9,869
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	7,387	7,819	7,829	7,703	8,156	8,918
93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	13,248	13,742	15,235	16,276	17,111	18,558

Fuente: PIB, Entidad Federativa Anual, 2012, INEGI.

^R Cifras revisadas

^P Cifras preliminares

Como se puede apreciar en el cuadro, el sector de servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas captó en el año 2007, la cantidad 10,719 MDP, posteriormente en el año 2009 tuvo una caída de 1,345 MDP, fue hasta el 2011 que tuvo una leve mejoría reportando en el PIB 9,460 MDP.

Los cruces de extranjeros, el aforo vehicular y cruceros turísticos, se han comportado de la siguiente manera, tal y como se muestra en la tabla No.5:

Tabla No. 5 Cruces fronterizos, aforo vehicular y cruceros turísticos a Baja California 2007-2013.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Cruces de extranjeros¹	75,556,435	69,075,238	63,632,272	61,252,277	61,681,776	62,803,062	15,390,919
Aforo de vehículos²	13,248,965	11,513,630	10,610,610	10,867,571	10,467,401	10,732,132	3,285,428
Cruceros turísticos¹	678,214	591,619	489,058	362,833	380,526	422,545	171,476

Fuente: Elaboración propia, basándose en S. I. N. de USA, CAPUFE, SCT Y SEDECO.

1.- Miles de personas; 2.- Miles de vehículos por la carretera escénica Tijuana-Ensenada.

* Cifras preliminares/Enero-Abril

Para la economía del Estado es sumamente importante contar con agilidad en los cruces fronterizos en ambos sentidos, puesto que en la medida de que exista facilidad al cruzar, los residentes de California pueden pasear en las ciudades fronterizas del lado mexicano, también los mexicanos y algunos americanos con situación migratoria regular que trabajan en Estados Unidos, toman la decisión de vivir en este lado de la frontera porque la renta o el costo de la vivienda es mucho más barato que en California, lo que le permite ahorrar buena parte de su sueldo en este renglón, pero a la vez existe un beneficio para la economía regional porque una parte de su ingreso lo gasta en Baja California al recurrir a las compras de alimentos, medicamentos, servicios en general junto con el esparcimiento.

Si bien las autoridades han implementado diversas acciones para agilizar el Cruce Fronterizo como la *SENTRI* (Red Electrónica Segura para Inspección Rápida de Viajeros) el cual es un Programa de Viajeros Frecuentes y Confiables que aprueba el Departamento de Aduanas y Protección Fronteriza desde 1995. Este programa está diseñado para ciudadanos mexicanos que cruzan la frontera frecuentemente y les permite el acceso a un carril especial que agiliza el cruce entre los EEUU. y México. Así como las Líneas Rápidas (*fast line*), estos carriles están diseñados solo para los viajeros que cuentan con las nueva visas láser ya que posee un chip de verificación denominado *RFID* y para los ciudadanos y residentes de Estados Unidos que cuenten con los nuevos pasaportes proporcionados por el gobierno.

Por parte de las autoridades mexicanas se creó el programa fronterizo de pases médicos, llamado *Fast-Track* Médico, el cual es un permiso de un solo uso que le brinda acceso a una línea especial designada para el turismo médico.

En el caso de los datos de la tabla No. 5 los cruces fronterizos se refieren a extranjeros identificados por las placas del vehículo que cruzan la frontera hacia California y el número de ocupantes de cada vehículo. Sin embargo existe una tendencia a la baja en cuanto al número de personas que cruzan la frontera a visitar Baja California, comparado con el periodo 2007 y el año 2012.

Cabe destacar que en el periodo 2011, 2012 y 2013 (Febrero), se han llevado una serie de reparaciones y remodelaciones, principalmente en el municipio de Tijuana y sus dos garitas internacionales: “San Isidro” y “Otay”, tanto del lado mexicano como estadounidense, incrementando los tiempos de espera en ambos lados de la Frontera México-Estados Unidos.

De acuerdo a los reportes que maneja el Observatorio Turístico de Baja California, en el concepto de llegadas de visitantes internacionales a Baja California, Verano 2013 y el ingreso promedio anual de los la información es la siguiente:

Tabla No. 6 Llegadas de visitantes internacionales a Baja California, Verano 2013 e Ingreso promedio anual de los visitantes internacionales a Baja California.

	Llegadas	Ingreso	Llegadas	Ingreso	Llegadas	Ingreso
Mes	Julio		Agosto		Septiembre	
Turistas	36,100	34,386	42,200	440,756	35,400	35,088
Excursionistas	1,231.2	30,905	2,615.1	35,437	2,081.0	33,283

Fuente: Elaboración propia, basándose en Observatorio Turístico de B.C.

En la información detallada que presenta el Observatorio Turístico de Baja California, se observa que la entidad atrae un mayor de número de excursionistas que de turistas, concentrándose en el mes de agosto del 2013 el mayor volumen de excursionistas con 2,615.1, así como su mayor captación de ingreso con **35,437 de dólares.**

Tabla No. 7 Turistas que se hospedaron en establecimientos de hospedaje temporal 2007-2012.

Años	Tijuana	Mexicali	Ensenada	Tecate	Playas de Rosarito
2007	59.76%	60.37%	48.70%	36.15%	35.33%
2008	50.98%	56.29%	37.74%	32.39%	25.54%
2009	39.83%	53.11%	32.76%	24.53%	20.10%
2010	43.6%	58.8%	37.5%	29.4%	17.5%
2011	98.87%	59.44%	42.34%	32.23%	23.84%
2012	55.71%	60.31%	48.50%	35.48%	26.73%

Fuente: Elaboración propia, basándose en Ocupación Hotelera de SECTURE.

Como se aprecia en la Tabla No. 7, la ocupación hotelera en sus diferentes municipios ha tenido años críticos de acuerdo al periodo analizado 2007-2012. Tijuana solo ha tenido incremento de un 98.87% en el 2011; Mexicali 60.37%, Ensenada 48.70%, Tecate 36.15 y Playas de Rosarito con 35.33 de turistas que se hospedaron en establecimientos de hospedaje temporal en el año 2007.

El sector de hoteles y restaurantes del Estado, señalan que la problemática principal del arribo de turismo extranjero es la falta de oferta de bienes y servicios de calidad en los establecimientos estatales, esto es, los únicos productos que se ofrecen en Rosarito, Tijuana y Ensenada son artesanías mexicanas y prendas de vestir y calzado folklóricas del país, sin embargo, señalan que los turistas son recurrentes en sus visitas a Baja California y no todos tienen sus casas decoradas tipo colonial mexicano, por lo tanto, se deben ofrecer productos que demanda cotidianamente la persona en su lugar de origen en iguales condiciones de calidad y a más bajo precio para que le resulte atractivo adquirir en México y transportarlas hacia su lugar de origen.

Por lo anterior se debe trabajar en un nuevo esquema de inversiones por parte de los hoteleros y comerciantes de la localidad que sería abrir secciones comerciales en las zonas hoteleras o dentro de los mismos hoteles para captar directamente a los turistas y promover el incremento del gasto en nuestra región.

2.5 A nivel municipal

Baja California cuenta con cinco municipios que son Ensenada, Mexicali, Playas de Rosarito, Tecate y Tijuana, por encontrarse el objeto del estudio en la ciudad de Tijuana a continuación se contextualizan los factores exógenos y endógenos por niveles de competitividad sistémica.

2.5.1 Tijuana

En el siguiente apartado se plantearán los niveles Meta, Macro, Meso y Micro y sus respectivos elementos que los conforman referente a la ciudad de Tijuana, B.C. específicamente.

Nivel Meta

Este nivel se refiere a la capacidad que tiene una sociedad para buscar alcanzar los objetivos establecidos de manera conjunta (Otero, Salim & Carbajal). Este nivel se compone de los siguientes elementos que se desarrollan a continuación.

I. Perfil socioeconómico

Tijuana, tiene una posición geográfica estratégica, es la ciudad con mayor cruce fronterizo del mundo, con una mezcla cultural y proveniente de todos lugares del país que la convierten en una cosmopolita ciudad, además de las diferentes oportunidades de negocio no solo de empresas mexicanas establecidas en la ciudad, sino también de compañías extranjeras.

a) Localización

El municipio de Tijuana colinda al Norte con Estados Unidos de América y con Tecate; al Este con los municipios de Tecate y Ensenada; al Sur con los municipios de Ensenada y Playas de Rosarito; al Oeste con el municipio de Playas de Rosarito y el Océano Pacífico. La ciudad de Tijuana, se encuentra a una altitud de 20 metros sobre el nivel del mar.

La ciudad de Tijuana, cuenta con una extensión territorial de 1,234.5 km², los cuales representan el 1.53% de la superficie total del estado. La urbe se encuentra delimitada al Norte en la coordenada 32° 34' de latitud Norte, y al Sur en la coordenada 32° 06' de esa misma latitud; al Este se delimita en la coordenada 116° 33' de longitud Oeste, y al Oeste en la coordenada 117° 07' de esa misma longitud.

b) Población

El total poblacional de Tijuana de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, es de 1, 559,683, personas de las cuales 783,753 de género masculino y 776,030 de población femenina.

Los rangos de edad y género de los tijuanaenses basándose en el Censo de Población y Vivienda 2010, entre hombres y mujeres puede observarse que se trata de una población joven y adulta al mismo tiempo, debido a que 458,542 personas tiene hasta 14 años de edad y 1, 041,467 del segmento de la población tiene entre 15-64 años, y solo 59, 674 tiene 65 años o más.

c) *Recursos naturales*

En los datos encontrados en las diferentes fuentes del Gobierno del Estado de Baja California (2013), los recursos naturales con los que cuenta el municipio de Tijuana son los siguientes: Playas; Mar (Océano Pacífico); Ríos (Río Tijuana) Lagos artificiales (lago del Parque de La Amistad, el cual se localiza en Mesa de Otay, y el otro en el Parque Morelos, localizado en el Boulevard Insurgentes); Cerros (el Cerro Colorado, con 500 metros de altura; Cerro Gordo, con una altura de 1,100 metros; los Cerros Consuelo y Grande, en el centro del municipio con alturas de 900 metros).

La Flora y Fauna del municipio de Tijuana, no se distingue por su variedad ya que es escasa y se pueden encontrar: matorrales y también existen algunas clases de árboles de como el sauce, romerillo, álamo, chamizo amargo y saúco.

En relación a la fauna es también es poca, ya que son especies menores, se tienen aves como: pato golondrino, codorniz de montaña, paloma de collar, huilota, gaviota y

pelicano. En mamíferos se tienen: liebre cola negra, conejo audobon, coyote, comadreja y zorrillo. En especies marinas destacan, principalmente, la sardina, anchoveta, atún, lenguado, barrilete, corvina, entre otros.

Nivel Macro

Para una mejor comprensión de lo que al nivel Macro, se dice que el funcionamiento eficaz de este nivel está determinado por el desempeño nacional en el nivel meta, y apunta a garantizar condiciones macroeconómicas estables que no perturben la consecución de los objetivos de competitividad y de crecimiento económico (Otero, Salim & Carbajal). Haciendo referencia a lo que a la ciudad de Tijuana corresponde a continuación se detallan sus principales actividades económicas.

d) Actividades económicas

De acuerdo con cifras del año 2010 presentadas por el INEGI (2010), la mayor parte de la población económicamente activa participaba en el sector terciario (donde se ubica al turismo como actividad económica) con un 62.3% de esa misma población.

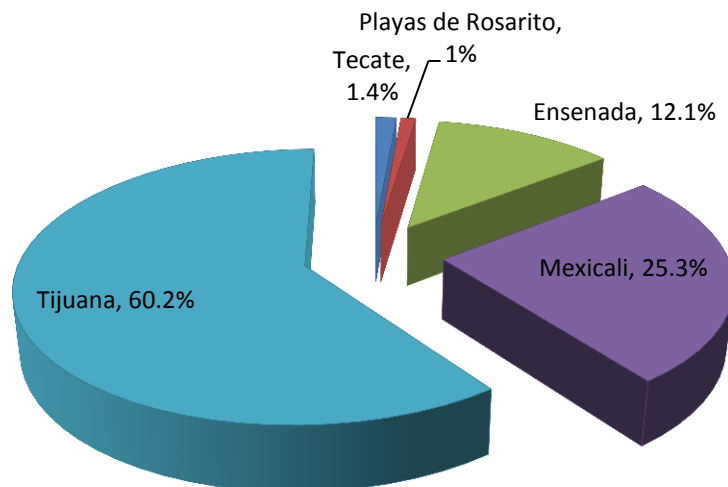
En cuanto al sector secundario, apenas representa un poco más de la mitad de lo que representa el sector terciario, con un 36.0% del total de la población económicamente activa del municipio de Tijuana; el sector primario solo representa un 0.5%.

En lo específico, la actividad económica con más importancia pertenece a la de la industria ya que representa el 20.67% de aportación al PIB nacional, encabezada por las industrias manufactureras, seguido por la actividad de servicios (Comercio, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas) con un 19.25% de aportación al PIB nacional.

Tabla No. 8 Distribución porcentual de la población económicamente activa en Tijuana, B.C.

Sector	2005	2010
1. Primario (Agricultura, Ganadería, Caza y Pesca)	0.13%	0.5%
2. Secundario (Minería, Petróleo, Industria Manufacturera, Construcción y Electricidad)	31.7%	36.0%
3. Terciario (Comercio, Turismo y Servicios)	60.4%	62.3%

Gráfica 1: Inversión Privada por municipio en Baja California

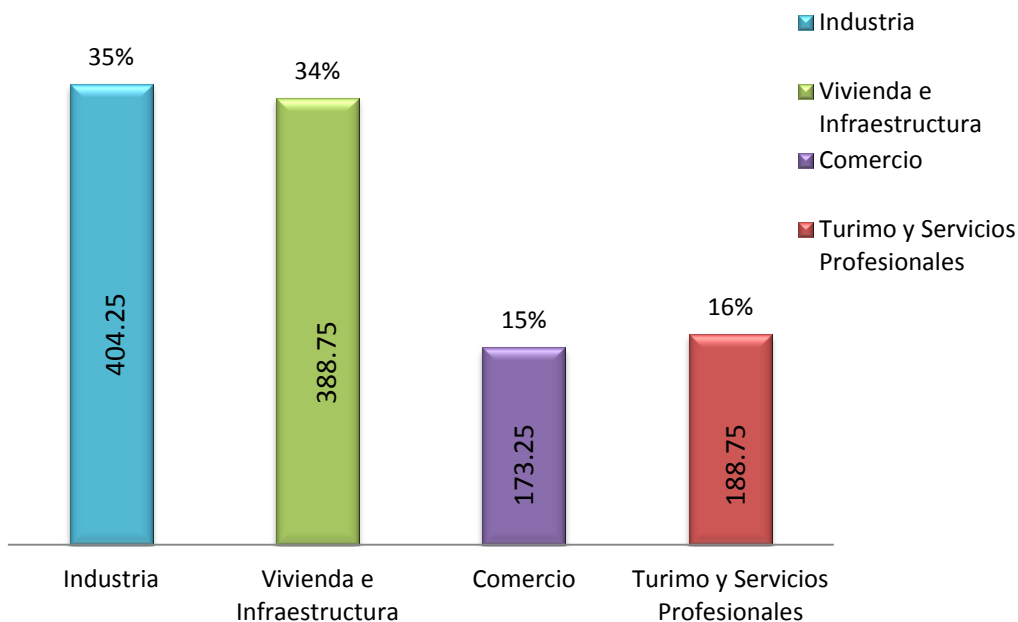


Fuente: SEDECO, 2013.

Tijuana es la ciudad en la cual mayormente se ha invertido por parte de la iniciativa privada. De acuerdo con datos de la SEDECO (2013), para el año 2012 Tijuana acaparó más del 60% de las inversiones realizadas en todo el estado.

A Tijuana le sigue el municipio de Mexicali con un 25.3% de inversiones; Ensenada, con un total del 12.1% de las inversiones; Tecate, con solamente un 1.4%; y Playas de Rosarito con sólo el 1.0%.

Gráfica 2: Inversión privada por sector
Millones de USD/ Participación, 2010.



Fuente: Elaboración propia, basándose en XX Ayuntamiento de Tijuana, “Plan municipal de desarrollo 2011-2013”.

En el año 2010, en Tijuana se invirtieron poco más de 1,155 millones de dólares americanos; de los cuales 404.25 millones se invirtieron en la Industria, representando un 35% del total de las inversiones en ese año. A la Vivienda e Infraestructura se destinaron 388.75 millones de dólares, que representaron un 34% de las inversiones en el 2010. En el Comercio se invirtieron 173.25 millones de dólares, que conforman el 15% del total invertido, y el 16% restante se invirtió en el rubro del Turismo y Servicios Profesionales (un total de 188.75 millones).

Nivel Meso

El nivel Meso se refiere a la construcción de redes de colaboración interempresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas. (Otero, Salim & Carbajal). A raíz de esto se explican a continuación la infraestructura de la ciudad de Tijuana como destino turístico.

e) Infraestructura

La infraestructura del Destino Turístico de Tijuana, se puede capitular mediante los siguientes apartados:

Salud:

De acuerdo con el Gobierno del Estado de Baja California (2013), en este renglón el municipio cuenta con servicios de atención a la salud por instituciones públicas; tales como:

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

El Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

Secretaría de Salud (SSA).

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y Municipios de Baja California (ISSSTECALI).

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Clínica de Medicina Familiar de Otay.

Los principales servicios médicos privados, que existen en la ciudad son:

Hospital Ángeles

Hospital del Prado

Excel Medical Center.

Vivienda:

De acuerdo con INEGI para el año 2000, el municipio contaba con 292,579 viviendas particulares. En el 2010, el número total de viviendas registradas en la ciudad de Tijuana ascendió a 420,277.

Servicios Públicos:

La cobertura de servicios con que cuenta el municipio es energía eléctrica, alumbrado público, agua potable, alcantarillado pluvial, drenaje, mercados, panteones, centros deportivos, recreativos y culturales, sistema vial, seguridad pública y servicio de bomberos (Gobierno del Estado de Baja California, 2013).

Nivel Micro

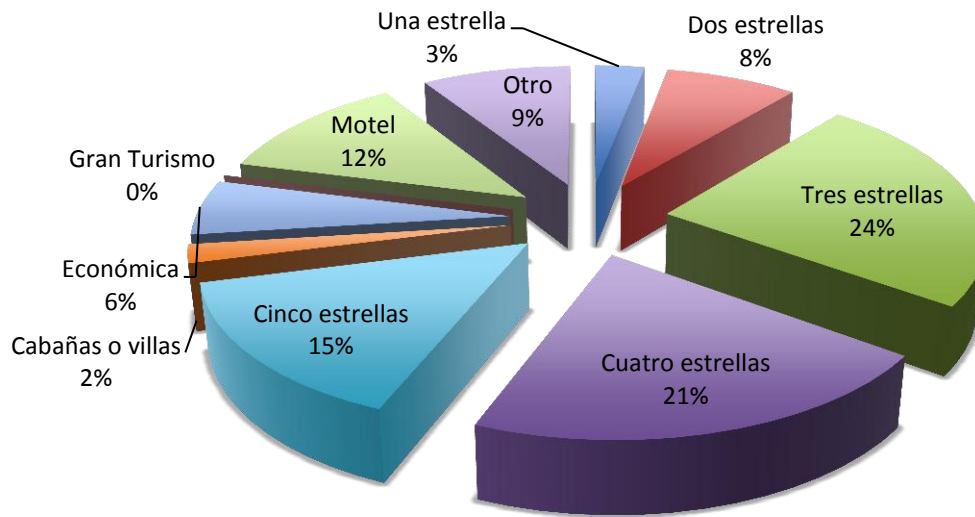
Haciendo referencia al nivel micro se habla incremento de capacidades en las empresas por sí mismas. Este incremento es necesario debido a factores como la globalización de la competencia, el surgimiento de nuevos competidores como resultado de procesos tardíos de la industrialización, la diferenciación de la demanda, la reducción en los ciclos de producción, la aparición de innovaciones radicales y nuevos métodos de administración (Otero, Salim & Carbajal, 2006). Seguido de esta breve introducción, se desarrollará lo referente a este nivel desde el análisis de la ciudad de Tijuana.

II. Identificación y análisis del potencial de los recursos turísticos**a) oferta disponible para turismo de sol y playa**

Las playas de Tijuana no conforman un producto atractivo para visitantes y/o turistas preponderante para la ciudad. Existen un par de hoteles en la zona de Playas de Tijuana, y una gran cantidad de departamentos y condominios turísticos, así como

casas de segunda residencia a lo largo del corredor turístico Tijuana--Ensenada (también conocido como Corredor Costero Tijuana-Rosarito-Ensenada; COLEF).

Gráfica 3: Distribución porcentual de cuartos de alojamiento por tipo de establecimiento.



Fuente: Elaboración propia basándose en *Inventarios de establecimientos turísticos en el Corredor Costero Tijuana-Rosarito-Ensenada (COCOTREN) Tijuana, 2012.*

El alojamiento de cuartos por establecimiento se distribuye de la siguiente manera: un 15% son habitaciones de hoteles de cinco estrellas, un 21% corresponden a habitaciones de establecimientos de cuatro estrellas, casi la cuarta parte del total de habitaciones (un 24%) son cuartos de hoteles de tres estrellas, un 8% corresponden a establecimientos de dos estrellas y sólo un 3% de una estrella. Un 12% del total de habitaciones del corredor son cuartos de moteles, otro 6% corresponden a habitaciones de tipo económico y un 2% a cabañas o villas. El resto de las habitaciones, el 9% del total se dispersan en habitaciones de otros tipos, tales como: condominios, tiempo compartido, centros de rehabilitación, etc.

b) Oferta disponible para turismo urbano

En lo que respecta a la oferta disponible para la realización de actividades recreativas relacionadas con el turismo urbano, no es posible, por su naturaleza, presentar indicadores ni datos duros en relación a este tema; sin embargo, si es posible establecer una relación de equipamientos, establecimientos y sitios de interés turístico estrictamente relacionados con este tipo de segmentos turísticos. De los cuales en el municipio de Tijuana existe una oferta museística, centros comerciales, centros de convenciones, el distrito gastronómico, monumentos históricos, entre otros.

La oferta gastronómica ha tenido un gran desarrollo en los últimos años, ya que existe una gran diversidad de restaurantes desde argentinos, brasileños, italianos, japoneses, españoles, entre otros. La cocina “Baja Med”, creación bajacaliforniana y en especial de Tijuana, la cual fusiona tres cocinas; la mexicana, la oriental y mediterránea. También se produce cerveza dentro de La Cervecería Tijuana, donde los turistas, visitantes y población local pueden realizar un recorrido para conocer el proceso de elaboración de cerveza, así como degustar este producto local.

Conocidos por muchos como “*La Revu*”, la Avenida Revolución es parte fundamental del desarrollo turístico de la ciudad, por esta arteria se puede observar el antiguo Palacio Jai-Alai y al final de esta se encuentra la figura del Reloj Monumental, un arco metálico que representa la puerta de entrada a Tijuana, construido en conmemoración del año 2000. Al lado del mencionado monumento se encuentra la Plaza Santa Cecilia, la cual es punto de reunión para su contratación de mariachis y tríos norteños. En esta Avenida también se encuentra un atractivo distintivo de la ciudad que es el “Burro-Cebra”.

En cuestión de eventos existen los gastronómicos y festivales culturales, tales como; Festival de la Ensalada Caesar’s, Festival de la Paella y el Vino, Festival del Chile en Nogada, Expo Tequila, Festival del Pescado y el Marisco, Festival del Platillo Mexicano, Ópera en la Calle, Entijuanarte, entre otros.

El Club Tijuana Xoloitzcuintles de Caliente, es una de las opciones de entretenimiento deportivo, no solo para los locales, si no que se ha promovido la afluencia de visitantes y turistas estadounidenses debido a que cuentan como aficionados residentes del Sur de California.

c) Oferta disponible para turismo de reuniones

El segmento de Turismo de Reuniones de la ciudad de Tijuana se da principalmente en los recintos hoteleros; entre estos se encuentran los espacios ofertados por:

- a. Hotel Lucerna con 6 salones independientes, con capacidades que van desde 10 hasta 300 personas.
- b. Hotel Camino Real, el cual cuenta con 9 salones para llevar acabo eventos de negocios, para un máximo de 1,200 invitados.
- c. Hotel Marriot ofreciendo salas de reuniones para todo tipo de eventos y un centro de negocios con un total de 9 salones con capacidad de hasta 500 personas.
- d. Hotel Real del Río con tres salones, que van desde 40 personas hasta un máximo de 110 personas, para reuniones de negocios, cursos, capacitaciones, etc.
- e. Hotel Pueblo Amigo Inn ofrece 5 salones para llevar a cabo eventos de carácter social y de negocios, así mismo un Jardín especial para eventos sociales y al aire libre.
- f. Grand Hotel Tijuana brinda 17 salones para congresos y convenciones, con capacidad para atender desde 5 hasta 1,500 personas, equipados con las facilidades para las reuniones de trabajo y convenciones.
- g. Hotel Lausana, ubicado en Mesa de Otay, ofrece 4 salones para 12 hasta 100 personas, con servicios a través del restaurant Veranda, que ofrece un salón, una terraza y bodega para atender eventos de esta índole.
- h. Hotel Palacio Azteca tiene una capacidad para dar servicio a eventos de 12 hasta 400 personas.

Además del equipamiento para atender un turismo de reuniones y convenciones ofertado por los hoteles, también existen otros establecimientos que prestan estos servicios, tales como:

- a. BIT Center (Baja's Innovation and Technology Center), el cual cuenta con una extensión de 5,500 metros cuadrados, con una capacidad para atender eventos de 900 personas.
- b. Vía Corporativo, el cual cuenta con un edificio sustentable e innovador, con un diseño eficiente, y cuenta con una capacidad para atender reuniones de 20 hasta 400 personas en sus 3 salones.
- c. *World Trade Center* de Tijuana (WTC) es un inmueble de ocho pisos que cuenta con 2,000 metros cuadrados de espacio para salones de exhibición y 9,000 metros cuadrados para renta de oficinas, el complejo tiene dos salones, dos salas de juntas, un auditorio con capacidad para 166 personas y un área de usos múltiples.
- d. Centro Cultural Tijuana (CECUT) Cuenta con una Sala de espectáculos y espacios de diferentes usos.

En el año 2011, en la ciudad de Tijuana se realizaron más de 550 eventos de diferente clasificación, de los cuales 40 de ellos fueron congresos y convenciones regionales, nacionales o internacionales. La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (*ICCA* por sus siglas en inglés) indica que en Tijuana se generó, a raíz de estos eventos, una ocupación hotelera aproximada de 17,583 cuartos-noche y una derrama total aproximada para ese año de cuatro millones de dólares americanos en hotelería, trasportación y servicios turísticos (Morales, 2011).

En cuanto a esta importante actividad, de acuerdo con el Ayuntamiento de Tijuana, en el 2012 en la ciudad se realizaron un total de 26 congresos, convenciones y exposiciones de carácter regional y nacional, con una afluencia estimada de aproximadamente 14 mil personas, las cuales generaron una ocupación de 12 mil cuartos-noche de hotel, y una derrama económica total de 40 millones de pesos en servicios turísticos y complementarios.

Tijuana se ubica como la segunda ciudad con mejor conectividad aérea en el país, justo después de la Ciudad de México y superando a San José del Cabo, Baja California Sur, quien ocupa el tercer lugar ; esto se debe a que cuenta con aproximadamente 120 vuelos diarios a 29 destinos nacionales. Cabe destacar que en el 2013, se recibieron a 4.3 millones de pasajeros, superando la cifra del 2012 que reporto 3.8 millones de pasajeros y en el 2011 se recibieron 3.5 millones. (Aliaga, 2014)

d) Oferta disponible para otros tipos de turismo (turismo médico y de salud)

Entre otros tipos de turismo que se desarrollan en la ciudad de Tijuana, se encuentra el Turismo de Médico y de Salud. De acuerdo con SECTURE (2013), la afluencia del Turismo de Salud (Estimación a Diciembre del 2013) es de 331,137 pacientes en el municipio, se estima la cantidad de 318,401 respecto a los acompañantes, lo que arroja un total de 649,538 personas. La distribución de la participación de la derrama económica indirecta del turismo médico en la ciudad es de un 61%.

La derrama económica directa del Turismo de Salud (Datos obtenidos hasta Diciembre 2012, no se incluyen las proyecciones de Diciembre, 2013) en Tijuana fue de casi 54 millones de dólares americanos.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con varios estudiosos del tema de la Competitividad, el concepto es no sólo difuso y complejo, sino incluso hasta ambiguo (Varisco, C. 2008; Otero, G. 2006; Lotero, J. *et al.* 2005), lo que conlleva una dificultad implícita en el análisis de dicho paradigma desde su propia perspectiva, no contando con una claridad indiscutible en la teoría.

Uno de los máximos exponentes sobre el tema de competitividad; Porter, M. (1991); en su obra “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, deja en claro que “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla...” y reconoce que el significado de este término puede ser diferente dependiendo los fines para los cuales habrá de ser utilizado, sea para las empresas o las naciones, al igual que dependerá también de la disciplina o enfoque desde el cual se le aborde.

3.1 Un acercamiento al concepto de competitividad

No todos los autores abordan el concepto de competitividad de la misma forma, quizás por su formación profesional y el ámbito de trabajo donde estos han desarrollado su investigación, sin embargo todos ellos parten del concepto de competencia, y de elevar la calidad de vida ya sea empresarial o de la misma sociedad, a continuación se muestran diferentes concepciones de lo que significa la competitividad, por parte de los autores o estudiosos de este tema.

Tabla No. 9 Conceptos de Competitividad.

La competitividad es :	Autor/es
La aptitud para vender que es producido.	Mathis y otros (1988)
Una medida de la capacidad inmediata y la futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonteces el mercado.	European Management Forum(1980)
La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo.	Haguenauer (1989)
Tanto la eficiencia (alcanzar las metas al menor costo posible) como la efectividad (alcanzar los objetivos correctos). Es la elección de las metas a nivel industria la que es crucial. La competitividad incluye tanto los fines como los medios utilizando para alcanzar esos fines.	Buckley y otros (1988)
La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respeto a una excesiva penetración de las importaciones.	Chesnais (1981)
La habilitación de un país de alcanzar una forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.	World Economic Forum (WEF, 1996)
La capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.	Fagerberg (1988)
Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país y sostener expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.	Fajnzylber (1988)
La habilidad de las firmas, industrias, regiones naciones, regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	OCDE (1996)
Una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.	Cohen (1994)
La habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional al mismo tiempo que gana retornos mayores sobre sus recursos.	Scott y Lodge (1985)
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.	Porter (1990)

Fuente: Elaboración propia, basándose en Otero, Salim & Carbajal.

De acuerdo con la Tabla No. 9 Los autores Chesnais (1981), *el World Economic Forum (WEF, 1996)*, Fajnzylber (1989), OCDE (1996), Scott y Lodge (1985), citan en sus conceptos la capacidad del país o grupo de países para enfrentar la competencia a nivel mundial a través de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional. Mientras que Mathis y otros (1988), Haguenauer, Buckley y otros (1988), Cohen (1994), citan en sus definiciones aspectos de aptitud para vender, patrones de calidad, eficiencia, efectividad y conjunto de indicadores.

El Consejo Nacional de Competitividad de México (1997), define la competitividad como “la capacidad de la sociedad para hacer frente al desafío de la economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar”. En esta definición está implícita la competencia entre países y el desarrollo de la propia nación.

Sin embargo, a pesar de que Porter dice que no existe un concepto de competitividad se aventura al concepto como “la capacidad para sostener e incrementar la participación de los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población” (Porter, M. 1991; citado en Varisco, C. 2008).

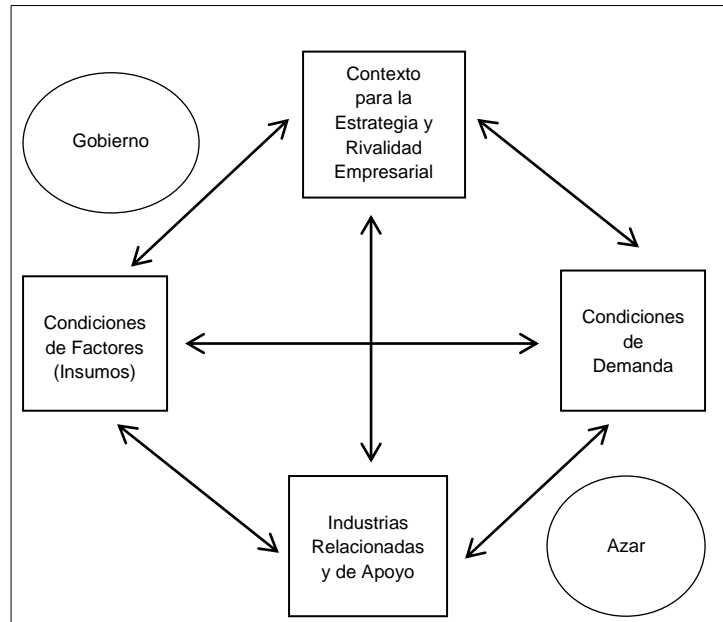
Si bien es necesario conocer el concepto de competitividad, también es primordial saber cuáles son los principales autores que desarrollaron un modelo para medir esta. Lo anterior se analizó con el propósito de escoger el mejor modelo que coadyuvara en los objetivos de la investigación. A continuación se muestran las características de estos modelos:

Tabla No. 10 Modelos de la Competitividad

Modelos	Autor	Características
Las 5 Fuerzas Competitivas	Michael E. Porter(1979)	Las 5 Fuerzas Competitivas: 1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes 2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores 3. Amenaza de nuevos entrantes 4. Amenaza de productos sustitutos 5. Rivalidad entre los competidores
La Cadena de Valores	Michael E. Porter (1987)	a)Actividades primarias b) Las actividades de apoyo a las actividades primarias. c) El margen
Competitividad Sistémica	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1992)	Niveles: Meta (Cultural) Macro (El país) Meso (La industria o región) Micro (La empresa)
Nueve Factores de Cho	Jang-Ok Cho (1994)	Factores humanos -Trabajadores -Políticos -Empresarios -Profesionales Factores Físicos -Recursos heredados -Demanda local -Industrias relacionadas y afines -Otros entornos empresariales Oportunidad
El Doble Diamante Generalizado	Moon, Rugman y Verbeke (1995)	-Estructura y rivalidad. -Industrias relacionadas y afines. -Condiciones de los factores. -Condiciones de la demanda.
Modelo Nacional para la Competitividad	Instituto para el Fomento a la Calidad (2010)	-Liderazgo -Logro de resultados -Enfoque al cliente -Calidad de operación -Responsabilidad por la gente -Impulso a la innovación -Construcción de alianzas -Corresponsabilidad social

Fuente: Elaboración propia.

Figura No.2: Diamante de la Competitividad de Porter

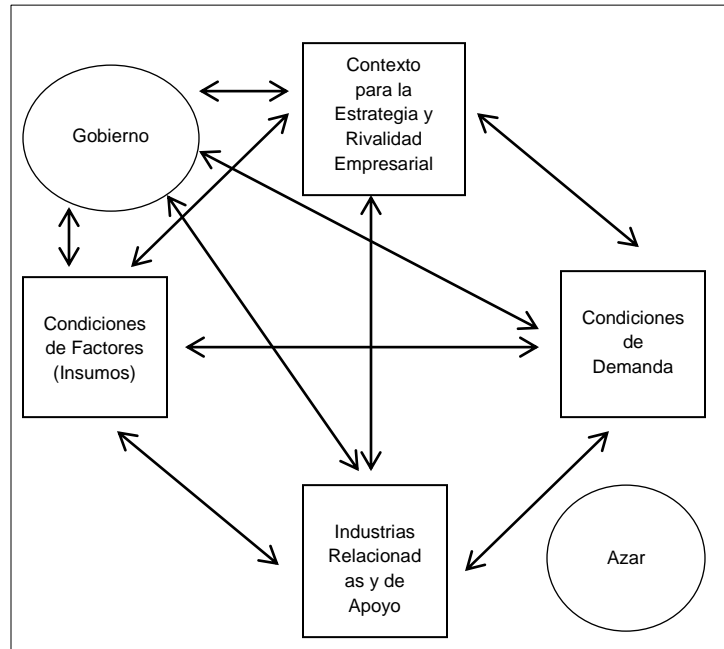


Fuente: Elaboración propia basándose en Porter

En este orden de ideas, revisando el modelo propuesto por Porter, M. (1991); el cual se presenta como un “diamante” constituido por cuatro elementos interrelacionados entre sí (Condiciones de factores –insumos-, Contexto para la estrategia y rivalidad empresarial, Condiciones de la demanda e Industrias relacionadas y de apoyo) y, como factores exógenos, al Azar y al Gobierno; y el modelo de Rugman, A. (1991); el cual se diferencia del primero por incluir al Gobierno en un pentágono de interrelación entre sus partes.

Se puede decir que es justificable el modelo de Porter en el sentido de que la influencia del gobierno puede afectar a todos los determinantes por sus políticas gubernamentales, pero no se discute la manera en la cual pueden o no los cuatro factores afectar al gobierno.

Figura No.3: Pentágono de la Competitividad de Rugman

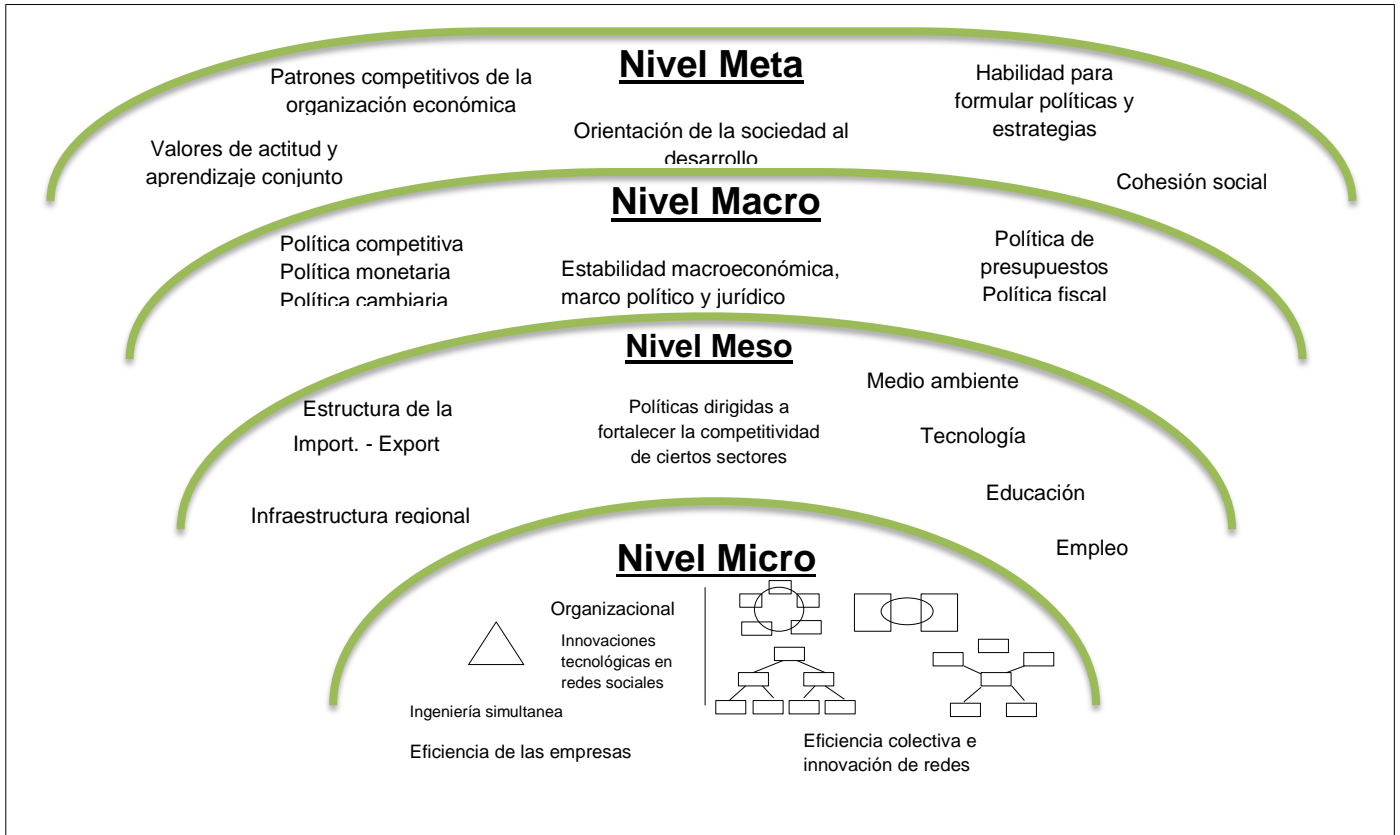


Fuente: Elaboración propia basado en Rugman

De esta manera, Rugman, A. (1991); en su Doble Diamante Generalizado al no estar de acuerdo con la idea de Porter en relación al papel del gobierno mostrado en su diamante, lo incluye como un quinto elemento determinante de la competitividad, convirtiéndolo en un “pentágono de la competitividad”.

Por otro lado y a principios de los años 90’s autores como Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer desarrollaron en el Instituto Alemán de Desarrollo, el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter los cuales proponen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos meta, macro, meso y micro que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

Figura No.4 Figura de la Competitividad Sistémica de Altenburg



Fuente: Elaboración propia basándose en *Building Systemic Competitiveness*

Desde el enfoque del *Institute for Management and Development* (IMD), lo que mantiene la competitividad en las empresas se debe, primordialmente, al ambiente competitivo que existe en las naciones, y que las ventajas comparativas y competitivas (conceptos que serán revisados más adelante) se deben, en el primero de los casos, por su capital, y en el segundo, por la inclusión de tecnología como un factor de producción (IMD, 2007; citado en Lombana, J. 2006).

En este orden de ideas, en lo que respecta a las empresas, Fea, U. (1995) define a la Competitividad como la capacidad estructural que les permite a estas organizaciones la generación de beneficios conseguidos mediante los procesos de producción, de organización y de distribución; otorgándole crédito al hecho de que la continuidad en esa generación de beneficios es directamente proporcional al dinamismo estructural de

la empresa; es decir, la competitividad se refiere a la capacidad de las empresas para competir exitosamente y mantenerse en esa misma competencia.

De acuerdo con Otero, G. (2006), refiere a la competitividad de las empresas en el sentido estricto de su desempeño comercial, y otorga esta misma característica a las industrias y a los países, considerando para ello no sólo el incremento de los activos de las empresas, sino también la mejora del nivel de la calidad de vida de la población, su bienestar social, la calidad de los empleos, la calidad ambiental, entre otros aspectos.

Por ello; siguiendo a Otero, G. (2006); se puede responsabilizar el incremento de las empresas, así como su crecimiento, a los variados y complementarios instrumentos de las mismas, como por ejemplo: la integración vertical, la innovación, la gestión eficiente de los recursos, la incorporación de nueva tecnología, la descentralización de la producción, entre otros.

De esta manera; Otero, G. (2006); relaciona tres niveles de competitividad: La competitividad empresarial, la competitividad nacional y la competitividad industrial. Esto lo lleva a cabo caracterizando a la competitividad empresarial como la posibilidad de colocar sus productos a causa de las propias características de las empresas y las del entorno de las mismas, y a la competitividad nacional la relaciona con la capacidad que pueda generar cierto país para generar un ambiente propicio para la competitividad Industrial.

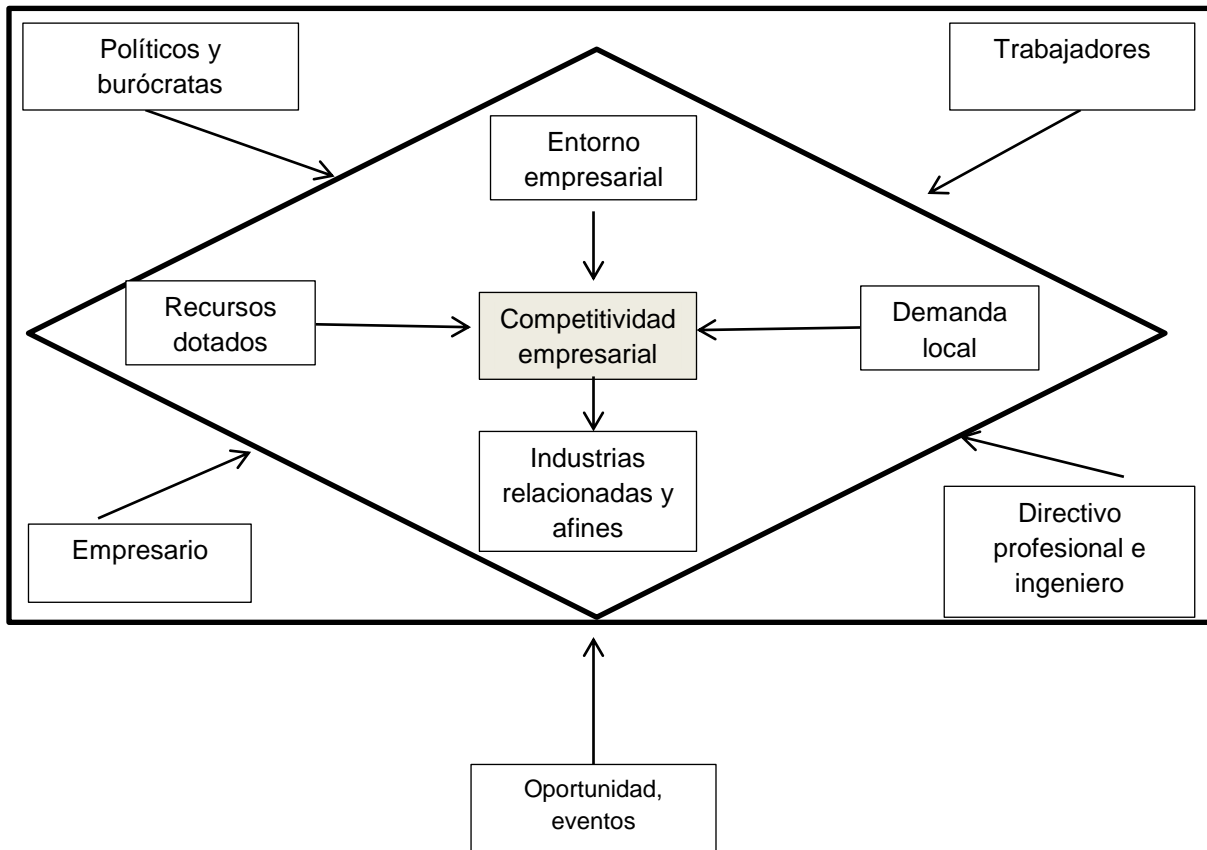
El modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994) como otra extensión del modelo de Porter. En este modelo se hace una división entre factores humanos y factores físicos, y se incluye además el parámetro oportunidad no como algo exógeno al modelo sino interno al mismo. Con relación a los factores del modelo, la primera clasificación representa a los trabajadores, los políticos, los empresarios y los profesionales, y la segunda, a los recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines y otros entornos empresariales. Otra de las nuevas ideas que

incorpora a la literatura este modelo es el hecho de que un importante elemento en la competitividad de una nación es la posición competitiva relativa entre países similares en una etapa determinada de desarrollo económico, y no entre todos los países del mundo.

Este autor explica cómo el modelo de Porter de las fuentes de la competitividad internacional poseídas por las economías de naciones avanzadas tiene una aplicación limitada a las economías en países menos desarrollados o en desarrollo. A su vez, Cho argumenta que la competitividad internacional de una industria nacional puede ser definida por tener una posición de mercado superior a través de grandes beneficios y un crecimiento constante cuando se compara con los competidores. Un país no puede ser competitivo en el ámbito internacional simplemente porque tiene una o dos industrias con éxito, sino que debe tener una multitud de industrias con una fuerte competitividad. Tampoco puede una nación ser considerada competitiva a escala internacional si sus industrias son fuertes debido a algunos factores externos. Consecuentemente, una nación es competitiva en el ámbito internacional cuando tiene muchas industrias con ventaja competitiva basada en fuentes de competitividad locales comunes.

La diferencia entre el nuevo modelo y el diamante de Porter se encuentra tanto en la división de factores como en la adición de otros nuevos. El diamante incluyó los recursos naturales y el trabajo en las condiciones de factores, pero el modelo de nueve factores engloba los recursos naturales dentro de los recursos heredados, mientras que el trabajo se inserta en la categoría de trabajadores. Además, en el modelo de Cho se pretende transmitir que la misión de los factores humanos debe fortalecerse.

Figura No.5 Modelo de Nueve Factores de Cho



Fuente: Elaboración propia basándose en Cho (1994).

3.2 La competitividad en dualidades

En un sentido más amplio, cabe la oportunidad de analizar el concepto de competitividad en dualidades relacionadas, lo cual también simplifica su entendimiento. Así, es posible establecer dualidades de análisis como las siguientes:

1. **Competitividad espúrea y competitividad genuina o auténtica:** De acuerdo con Fajnzylber (1988), se entiende como competitividad genuina o auténtica a aquella que representa una “mayor productividad, mayor eficiencia, mejor calidad, una diferenciación del producto, un sistema de distribución más adecuado...” Mientras que, por otro lado, la competitividad espúrea no se vale

de instrumentos que conlleven un incremento del bienestar a largo plazo (que caracteriza a la competitividad genuina), sino que se centra en la obtención rápida de incremento de la rentabilidad y crecimiento de la participación en el mercado en el corto plazo.

2. **Competitividad amplia y competitividad restringida:** De acuerdo con el IMD (2003) la competitividad restringida se centra únicamente en el desempeño comercial de las firmas o el balance externo de una nación, definiéndola como “el campo de la teoría económica que analiza los hechos y las políticas que le dan forma a la habilidad de una nación para crear y mantener un ambiente...” para dicha competitividad. Por otro lado, la competitividad amplia debe dar lugar a la mejora de la calidad de vida de la población y no solamente por la posición de la empresa, industria o nación, en el comercio internacional.
3. **Competitividad precio y competitividad tecnológica:** La competitividad precio consiste en la producción de bienes y/o prestación de servicios, con características iguales o similares que las de la competencia, a un mejor precio. Por otra parte, mientras que la competitividad precio se centra en tener costos bajos para poder vender a precios bajos, la competitividad tecnológica se basa en la aplicación y aprovechamiento de adelantos tecnológicos que permitan el incremento de la productividad de las empresas, o a su vez, poder ofrecer productos y servicios diferenciados (Otero, G.; 2006).
4. **Competitividad sistémica y competitividad no sistémica:** Sánchez, F. y Acosta, P. (2001) mencionan algunos enfoques de la competitividad no sistémica: a) la macroeconómica, la cual visualiza a la competitividad como el resultado de las condiciones de variables “macro” y su influencia en los costos de producción y los precios de los factores; b) la neolaboralista, que expone que la mano de obra calificada es primordial para que se dé una ventaja competitiva en los países, asignando un papel igual de importante a la inversión y a la

capacitación de dicha mano de obra; c) por último, la neoinstitucionalista, enfoque que otorga un papel importante los aspectos institucionales en la gestión, innovación y aprendizaje. Varios autores apuntan una visión sistémica de la competitividad (Esser, 1996; Altenburg, 1998; y otros), donde dicha competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se genera desde el espíritu de la empresa a nivel micro. Definen, en otras palabras, a la competitividad sistémica como el resultado de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el gobierno de un país, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad; es decir, en cuatro niveles: micro, meso, macro y meta.

5. Competitividad ex post y competitividad ex ante: Esta dualidad fue presentada por Haguenaer, L. (1989), diferenciando a la primera desde una visión que se centra en el concepto de desempeño (ex post) de a segunda desde una visión vinculada primordialmente con la productividad o eficiencia (ex ante). En el primer caso, los productores pueden enfrentar a los competidores extranjeros en el mercado doméstico, mientras que en el segundo caso el énfasis se centra en la capacidad de producir ciertos bienes igualando o incluso superando los niveles de eficiencia en otras naciones.

6. Competitividad estática y competitividad dinámica: Pyke, F. y Sengenberger, W. (1992) abordan estos tipos de competitividad como la vía “baja” y la vía “alta”, respectivamente, diferenciándolos en el hecho de que la competitividad estática se caracteriza en la competencia de precios, basándose en dotaciones factoriales, mientras que la competitividad dinámica se centra en la innovación.

3.3 El papel de las ventajas comparativa y competitiva en la competitividad

A principios del siglo XIX, David Ricardo desarrolla la teoría de la ventaja comparativa partiendo de la extensión de la teoría de la ventaja absoluta (Otero, G.; 2006, y Varisco, C.; 2008). En dicha teoría, predice que existen ganancias que provienen del comercio por la mayor producción en el bien en el que una nación tiene una ventaja comparativa y la menor producción del otro bien. De esta manera, un país puede exportar el bien que tiene una ventaja comparativa y así aumentar el consumo de ambos bienes.

De esta manera, la ventaja comparativa está basada en varios supuestos (Otero, G.; 2006), entre estos supuestos se encuentran:

- a) Hay solo dos países, dos mercancías y un solo factor de producción (el trabajo),
- b) existe libre comercio,

- c) hay perfecta movilidad de la mano de obra al interior de cada uno de los países pero inmovilidad entre las dos naciones,
- d) son constantes los costos de producción,
- e) no existen costos de transporte, y
- f) no existe el cambio tecnológico.

Bajo los supuestos del modelo de Heckscher y Ohlin (s/a), los cambios en los precios, que son derivados del intercambio comercial, tienen fuertes efectos sobre las ganancias. “Dado que el comercio produce la convergencia de precios relativos, aumentando el valor de los bienes en los cuales el país posee ventajas comparativas y disminuyendo el precios de los otros, los propietarios de los factores abundantes en el país serán quienes ganen con el comercio, mientras que los propietarios de los factores escasos serán los perdedores (Otero, G.; 2006).

Por otra parte, en cuanto a la ventaja competitiva, Porter, M. (1991) le da una gran importancia a la innovación, destacando el papel de la empresa como factor generador de la competitividad nacional debido a que es en ella donde se encuentra el proceso innovador. Luego entonces, la innovación es la principal característica de la ventaja competitiva, según Porter, y esta debe de ser permanente, a pesar de que requiera un esfuerzo continuo. Porter, M. (1991) menciona que es necesario este esfuerzo continuo por mantener la innovación debido a que dichas innovaciones pueden ser imitadas por los competidores, además de que también puede ser inusual, pues existen “fuerzas dentro de las organizaciones que desincentivan el cambio”, como la presencia de un entorno desafiante, con presiones y adversidades para la empresa.

3.4 La competitividad turística

Entre las diferentes perspectivas desde las cuales se puede abordar el tema de la competitividad, se puede mencionar el de la visión del turismo, sobre todo desde la perspectiva de los propios destinos turísticos. De esta manera, se puede entender por competitividad del destino turístico como “la capacidad del destino para crear e integrar

productos con valor añadido que sostienen sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación a sus competidores” (Hassan, S.; 2000).

Por otro lado, la competitividad del destino turístico es definida por D’Hautesserre, A. (2000), como “la capacidad de un destino para mantener su posición en el mercado y compartir y/o mejorarla a través del tiempo”.

El término de competitividad turística ha sido altamente relacionado con la sostenibilidad por varios autores; entre ellos, Hassan, S. (2000), establece que los destinos turísticos que establecen y aplican diversas estrategias orientadas hacia la sostenibilidad medioambiental del turismo son los destinos que consiguen unas tasas de crecimientos más elevadas.

Ritchie, J. y Crouch, G. (2003), definen al destino turístico competitivo como aquel que promueve el máximo bienestar para sus habitantes de forma sostenible, y que este bienestar debe de ser no solamente económico, sino también ecológico, social, cultural y político, para que dicho destino sea en realidad considerado como competitivo.

Por otro lado, Valls, J. (2004), menciona que “para que un destino turístico sea competitivo debe generar a largo plazo beneficios superiores a la media de la competencia en tres ámbitos...”, beneficios económicos, sociales y medioambientales.

De acuerdo con Amaya, C.; Conde, E.; y Covarrubias, R. (2008), “la ventaja competitiva en el turismo se refiere a la habilidad de un destino (turístico) para emplear de manera efectiva sus recursos en el largo plazo”, y mencionan a las ventajas competitivas y comparativas como las bases para los modelos de competitividad turística; toda vez que dicha competitividad se encuentra estrechamente ligada con el paisaje, la flora, la fauna, el clima y el patrimonio histórico y cultural (ventajas comparativas), y con la habilidad de un destino turístico para emplear de forma efectiva sus recursos en el largo plazo (ventaja competitiva).

3.4 Competitividad Sistémica, conceptualización y enfoque

Para efectos del presente estudio y dado los análisis previos de los modelos que nos ayudan a medir la competitividad, se optó por utilizar el modelo de competitividad sistémica desarrollado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) el cual incluye cuatro niveles que interactúan entre sí condicionando y modelando el desempeño competitivo en cuatro niveles: macro, meta, meso y micro.

Una de las principales diferencias entre el concepto de competitividad de las empresas y competitividad sistemática, se refiere a que el primero, se limita a analizar la capacidad de las empresas para mantener una posición en el mercado y la segunda, se refiere a la capacidad de hacer frente a las exigencias de la globalización que tiene un país, una región, los sectores o subsectores industriales, más que una empresa individual (Fernández, Caamal & Ávila, 2009).

La competitividad sistémica enfatiza la importancia de aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son tratados por los enfoques convencionales de la macro y microeconomía. El modelo de competitividad sistémica es un esquema de desarrollo integral que permite reducir brechas del desarrollo: crecimiento, competitividad, empleo y equidad. Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad.

La competitividad sistémica se caracteriza y distingue por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones económicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas del gobierno y organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso). Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta) (Esser et al. 1996).

Según lo propuesto por Esser *et Al.* (1994) el concepto de competitividad sistémica enfatiza los siguientes aspectos: la competitividad de la economía descansa en

medidas dirigidas a un objetivo, articuladas en cuatro niveles (meta, macro, meso y micro) y se basa asimismo en un concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma conjunta de decisiones (Narváez, Fernández & Senior).

De acuerdo al texto *Competitividad: Marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), resumió y sistematizó estos diversos enfoques en una visión integral que se denominó "competitividad estructural" (OCDE, 1992). Este concepto se basa en la teoría evolucionista y de la innovación, partiendo de estudios empíricos que se atribuyen a las diferencias en la capacidad de innovar, la productividad del trabajo y otras particularidades sectoriales de los países un rol crucial como determinantes de brechas tecnológicas duraderas que van gestando modificaciones en las ventajas comparativas entre economías.

El elemento central de este concepto es, por tanto, el énfasis en la innovación como factor primordial del desarrollo económico y el logro de la competitividad, al cual deben contribuir: una organización empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas de una empresa, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación (Esser et al, 1996).

Sin embargo, el concepto de "competitividad sistémica" desarrollado por el Instituto Alemán de Desarrollo, intenta ir más allá del formulado por la OCDE y proporciona un marco para el análisis y la configuración de los factores que determinan la competitividad en los países en desarrollo, incluyendo los menos desarrollados. Estos autores notan que la ausencia de un entorno eficaz restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera, aun cuando las condiciones macroeconómicas sean estables. Por lo tanto, una de las diferencias con el concepto de competitividad estructural es el hincapié puesto en la dimensión política presente en la generación de competitividad, más allá de la económica. Así, la competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. La capacidad

de una sociedad para incorporar la ciencia y la tecnología como factores dinámicos para su progreso depende de condiciones políticas, económicas y sociales.

Esta visión de competitividad tiene la particularidad de proponer un modelo en el cual se plantean cuatro niveles para explicar los elementos o determinantes básicos que permiten a las empresas de un país competir internacionalmente, estos niveles son los micro, meso, meta y macro. En resumidas cuentas, el funcionamiento de este sistema consiste en que la articulación orgánica y de orden estructural que debe darse entre los sistemas productivo, educativo, y de investigación y desarrollo (I&D) se conceptualiza y “diseña” en el nivel meso, y se operacionaliza en el nivel micro. Mientras tanto, las acciones conjuntas entre ambos niveles son posibles gracias a condiciones adecuadas en los niveles macro y meta.

Nivel meta

El nivel meta se refiere a la capacidad que tiene una sociedad para buscar alcanzar los objetivos establecidos de manera conjunta. Para esto se requiere, en primer lugar, poder arribar a un consenso acerca de los objetivos mismos, los cuales muchas veces contraponen intereses presentes y futuros, o de distintos sectores sociales, ya que implican la definición del modelo que permitirá alcanzar la competitividad internacional. Además, en el nivel meta se forma la estructura social que complementa la formación de la estructura económica. En este aspecto debe favorecerse tanto el trabajo en red y la coordinación horizontal como la integración social que da legitimidad al Estado para hacer uso de su potencial y cumplir su función conductora del proceso nacional de desarrollo de la competitividad. La competitividad sistémica sin integración social es un proyecto sin perspectivas.

El desarrollo de la competitividad sistémica, por lo tanto, es un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico (Vaca Narvaja, 2001). Si se emprenden reformas macroeconómicas sin crear al mismo tiempo capacidad de regulación y conducción y sin formar estructuras sociales, las tendencias a la desintegración social se agudizarán aún más.

De este modo, para adquirir la capacidad de gestión a nivel meta resultan necesarios: a) consenso acerca del modelo de “orientación de mercado, y de mercado mundial”; b) coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones; y c) concordancia respecto a la necesidad de anteponer los intereses del futuro a los organizados intereses del presente (Esser et al, 1996).

Nivel macro

El funcionamiento eficaz del nivel macro está determinado por el desempeño nacional en el nivel meta, y apunta a garantizar condiciones macroeconómicas estables que no perturben la consecución de los objetivos de competitividad y de crecimiento económico. La acción acertada en este nivel constituye un factor primordial para el éxito de las acciones en los niveles meso y micro.

Nivel meso

El nivel meso se refiere a la construcción de redes de colaboración interempresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas. Así, este nivel corresponde a las políticas e instituciones ubicadas entre la macro gestión y el micro nivel y es determinante para la capacidad innovadora tecno-organizacional y para el mejoramiento de las condiciones del entorno.

La formación de políticas a nivel meso requiere no solo de la participación del Estado, sino que incumbe también a diversos actores no gubernamentales. De esta forma, las políticas que configuran el nivel meso poseen una dimensión nacional y una regional o local, y deben entenderse como una tarea transectorial dirigida a mejorar constantemente la localización económica.

A nivel nacional, las políticas meso apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas (transportes, telecomunicaciones, energía, agua y desagüe, desechos cloacales) y las infraestructuras inmateriales (formación de sistemas educativos, etc.). Asimismo, son importantes las políticas selectivas y activas de comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración a los mercados), así como la defensa activa de intereses a nivel internacional.

Nivel Micro

El nivel micro se refiere al incremento de capacidades en las empresas por sí mismas. Este incremento es necesario debido a factores como la globalización de la competencia, el surgimiento de nuevos competidores como resultado de procesos tardíos de industrialización, la diferenciación de la demanda, la reducción en los ciclos de producción, la aparición de innovaciones radicales y nuevos métodos de administración. Los retos planteados por estos factores obligan a las empresas a cambiar sus relaciones tanto en el ámbito interno, como con su entorno inmediato (Otero, Salim & Carbajal).

La definición de competitividad sistémica para efectos de este estudio la definiremos como la capacidad comparativa y competitiva de sus bienes y servicios tangibles e intangibles, con que cuentan las empresas lucrativas o no lucrativas en su entorno exógeno y endógeno en sus niveles meta, macro, meso y micro.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

4.1 Tipo de Investigación

La metodología de investigación utilizada fue cuantitativa y cualitativa. El método cuantitativo y cualitativo tuvo como alcances la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio de competitividad sistémica, además de los objetivos propios del estudio, por ello corresponde a un estudio de tipo descriptivo ya que se consideró el fenómeno estudiado y sus respectivos componentes, además de la medición de sus conceptos y la definición de sus variables. De igual manera corresponde a un estudio correlacional ya que asocia variables mediante un patrón predecible como son los hoteles con categoría de tres, cuatro y cinco estrellas. Así mismo corresponde a un estudio de tipo transversal ya que se obtuvieron resultados de una población definida analizados por medio del Modelo de Competitividad Sistémica. El instrumento utilizado para el levantamiento de la información requerida en el estudio fue la aplicación de 12 cuestionarios a los gerentes o directivos responsables de la toma de decisiones en el sector hotelero que tuvieran la categoría de tres, cuatro y cinco estrellas. Cabe destacar que se realizó un censo de estos hoteles, ya que es donde se concentra el mayor número de cuartos, sin embargo 6 hoteles declinaron participar.

El instrumento utilizado para la investigación cualitativa fue el método de *Focus Group* (Grupos de enfoque), donde se seleccionó un grupo de cinco personas, que tuvieran relación directa en la toma de decisiones dentro del sector turismo (gubernamental, empresa hotelera, empresa proveedora y academia) bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales se recogió información de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de la investigación en el proceso de interpretación.

4.2 Aportaciones

La presente investigación contribuye en los sectores sociales, económicos, y académicos, dado que el objeto de estudio no actúa como un ente único, sino que tiene interrelación directa con factores exógenos y endógenos que contribuyen de manera sistémica a su competitividad, a continuación se detallan estos:

a) Social: Considerando que el rubro más fuerte e importante del sector es el que incluye la Hotelería, la Restaurantera y el Comercio según el estudio denominado Impacto del Sector Turismo en la Economía de Baja California (SECTURE, 2002) del cual dependía entonces un total de 26,247 empleos, que representaban el 57.3% de los empleos vinculados al turismo en el Estado, es necesario mejorar los niveles de competitividad para favorecer una mejor capacitación, educación y cohesión social en términos de competitividad sistémica y por ende considerar no solo a los que están directamente trabajando en el sector turístico, sino además que la población tijuanense esté mejor preparada para la atención de los visitantes y turistas tanto nacionales o extranjeros que concurren a la ciudad.

b) Económica: De acuerdo a los datos proporcionados en el rubro 72 (INEGI, 2012) referente a los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas muestra que el mejor año del periodo 2007-2012, fue el 2007 de 3.96; y su más bajo porcentaje fue en el 2012 con 3.05, por lo que es necesario saber cómo aumentar la competitividad de los establecimientos de hospedaje, para que en vez de ir a la baja, puedan superar los elementos macroeconómicos y microeconómicos de su entorno. Al obtener resultados de los patrones competitivos de la organización económica, así como de la estabilidad macroeconómica, nos resultaran de gran ayuda para el análisis y la mejor toma de decisiones.

b) Académico: La investigación contribuye metodológicamente, dado que se realizaron instrumentos para la recolección y análisis de datos tanto de tipo cualitativos como cuantitativos ex profeso para ser utilizados a través de un modelo de competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

4.3 Método de investigación cuantitativa

El método de investigación cuantitativa utilizado en la investigación fue un proceso metodológicamente estructurado desde la recopilación de la información y análisis, con el fin de alcanzar los planteamientos estructurales de los objetivos (General y Específicos), así como las preguntas de investigación, hipótesis y sus respectivas variables. Para lo que se desarrolló un marco conceptual y teórico que contribuyera en dar sustento al problema investigado.

De igual manera se diseñaron cuestionarios pilotos, se validaron los cuestionarios a utilizar para la recopilación de la información, se determinó el tamaño de la muestra, y la población muestra, así como la distribución y llenado del cuestionario por las personas que cubrieran el perfil de la investigación.

4.3.1 Descripción de técnica utilizada

Se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos que se obtiene de la construcción de instrumentos de medición para la prueba de hipótesis. Tiene un control sistemático de una variable sobre otra, manteniendo un control estricto sobre la situación experimental y utilizando variables definidas operacionalmente.

Se establecen hipótesis y procedimientos de investigación antes de llevar a cabo el estudio. Estableciendo predicciones sobre los procesos observados y las causas de los fenómenos.

La investigación cuantitativa se utilizó para el levantamiento de la información requerida en el estudio, a través de la aplicación de cuestionarios a los gerentes o directivos responsables de la toma de decisiones en el sector hotelero.

Una vez aplicados los cuestionarios se procesaron los datos, procediendo a su codificación, y resultados estadísticos mediante el uso del programa estadístico *Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)*, versión 19.0.

Posteriormente se presentan gráficamente los resultados obtenidos acompañados de su respectivo análisis.

4.4 Estructura del cuestionario

El instrumento está compuesto por 59 preguntas las cuales se diseñaron para cumplir un objetivo general y los dos objetivos específicos de esta investigación. La numeración de las preguntas se realizó con números arábigos en su totalidad.

El primer bloque (inciso A) está compuesto por 16 preguntas, cuyo objetivo es conocer los datos generales del entrevistado. El segundo bloque está conformado por cuatro puntos; De la pregunta 1 a la 6 su objetivo es determinar el nivel meta (inciso B) que se refiere a la capacidad de una sociedad para lograr consensos y marchar de forma integrada. El tercer bloque de la pregunta 7 a la 15 es para determinar el nivel macro (inciso C) que hace referencia a la importancia de contar con mercados de bienes y servicios eficientes. El cuarto bloque (inciso D) está conformado de las preguntas 16 a la 25 con el objetivo de conocer el nivel meso, este refiriéndose a la construcción de redes de colaboración interempresarial.

El último bloque (inciso D) de la pregunta 26 a la 59, se refieren al nivel micro donde se busca conocer el incremento de capacidades en las empresas por sí mismas.

4.5 Prueba Piloto

Se realizaron tres cuestionarios pilotos, los cuales se aplicaron en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas para poder comparar similitudes y diferencias y así poder plasmarlas en el instrumento.

Los cuestionarios pilotos fueron aplicados a directivos de hoteles, que como requisito participaran en la toma de decisiones, en general estas fueron algunas recomendaciones:

a) Los términos utilizados en la prueba piloto de competitividad sistémica eran desconocidos por ellos, por lo tanto antes de la entrevista se optó por explicar en que

consistía este modelo, además que se agregó en el cuestionario lo que significaba los niveles meta, macro, meso y micro.

b) Otro aspecto que se destacó en los cuestionarios pilotos que las preguntas abiertas que existían en el cuestionario se redujeron a preguntas cerradas, esto también con los resultados del *Focus Group*, ya que se obtuvo información concreta sobre lo que estábamos preguntando. Tal es el caso de las preguntas: 27, 28, 31, 13, 17, 38, 46 y 47.

4.6 Validación del cuestionario

Una vez realizada las pruebas piloto se solicitó a un hotelero, a un representante de una asociación de hoteles y dos representantes del Gobierno Estatal y Municipal validaran la información plasmada en las encuestas. Cabe señalar que se le explicó a cada uno el objetivo de la investigación.

Cabe destacar que no hubo observaciones al respecto, obteniendo la respuesta por escrito en donde opinaron que la investigación contribuiría a la mejor toma de decisiones para el sector hotelero, así como la alineación de políticas y estrategias con los distintos niveles de gobierno.

Para determinar la fiabilidad estadística del cuestionario se calculó el coeficiente alfa de *Cronbach*, obteniendo un valor de .754, que indica una elevada confiabilidad del instrumento.

Destaca que el Alfa de *Cronbach* es un modelo de consistencia interna y basada en el promedio de las correlaciones entre las preguntas (Ítem). La ventaja de utilizar esta medida para la validación del cuestionario es que se encuentran la posibilidad de evaluar cuanto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba excluyendo un determinado ítem. (Malhotra 2004).

A continuación se encuentra la fórmula utilizada para determinar el cálculo del coeficiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y

k es el número de preguntas o ítems.

4.7 Determinación del tamaño de la muestra.

Para el caso del presente estudio, se tomaron como referencia el directorio de Hoteles y Moteles de México y las estadísticas de Data Tur, (SECTUR 2009). Información que manifiesta que en Baja California existen 63 hoteles y moteles de diferentes categorías.

4.8 Población muestra

La población muestra estuvo delimitada sólo a los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, que estuvieran ubicados en la ciudad de Tijuana, Baja California, México. Se determinó realizar un censo de estos hoteles con una cobertura de 18 hoteles.

Se denomina censo, en estadística descriptiva, al implicar numerar a todos los elementos de una población, después de lo cual es posible calcular de manera directa los parámetros de la población. (Malhotra 2004).

Cabe destacar que sólo participaron 12, ya que de seis hoteles no se obtuvo respuesta para participar dentro de la investigación. Los 12 cuestionarios fueron procesados mediante el programa *SPSS for CWindows* en su versión 19.0.

4.9 Distribución de cuestionario

Los cuestionarios se realizaron en cuatro hoteles de 5 estrellas (Grand Hotel Tijuana, Marriot Tijuana, Palacio Azteca y Pueblo Amigo Tijuana); seis establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas (Baja Inn Hacienda del Río, Baja Inn-La Mesa Inn, Lausana Aeropuerto, Fiesta Inn Otay, Holiday Inn y Ticuán Hotel); y dos hoteles de tres estrellas (España y Aqua Río), todos ellos ubicados en el municipio de Tijuana.

Tabla No. 11 Distribución de cuestionario en los hoteles.

Hotel	Categoría
Grand Hotel Tijuana	★★★★★
Marriot Tijuana	★★★★★
Palacio Azteca	★★★★★
Pueblo Amigo Tijuana	★★★★★
Baja Inn Hacienda del Río	★★★★
Baja Inn La Mesa Inn	★★★★
Lausana Otay Aeropuerto	★★★★
Fiesta Inn Otay	★★★★
Holiday Inn	★★★★
Ticuán Hotel	★★★★
España	★★★
Aqua Río	★★★

Fuente: Trabajo de campo, 2013.

En la tabla No. 11 se enlistan los hoteles los cuales accedieron a participar en la investigación.

4.10 Método de investigación cualitativa *Focus Group*

Un *Focus Group* o grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El propósito principal de los grupos de enfoque es obtener puntos de vista al escuchar un grupo de personas del mercado objetivo apropiado hablar sobre temas de interés para el investigador.

El valor de la técnica reside en los resultados inesperados que con frecuencia se obtiene de una discusión de grupo de flujo libre.

La duración de un *Focus Group* es aproximadamente de una a tres horas, aunque lo normal es 1.5 a dos horas. Se requiere un tiempo con los participantes para conocer y explorar a fondo sus creencias, sentimientos, ideas, actitudes y conocimientos en relación con los temas de interés.

Las sesiones se registran mediante una grabación, con el fin de verse, analizarse y transcribirse. La grabación tiene la ventaja de registrar las expresiones faciales y corporales. La sesión se observa a través de una habitación adyacente utilizando un espejo de doble vista.

El moderador tiene un papel fundamental en la sesión, debe establecer afinidad con los participantes, hacer que los comentarios avancen e interrogar para evocar sus conocimientos. Además el moderador puede tener un papel central en el análisis e interpretación de los datos. (Malhotra, 2004)

4.11 Elección de los participantes

El primer paso consistió en seleccionar a las personas que desempeñaron los siguientes roles:

a) Moderador: Utilizo una guía de discusión para dirigir el grupo, además presento cada de las siete técnicas para la recopilación de la información, respondiendo neutralmente a los comentarios y favoreciendo la participación de los cinco participantes.

b) Relatores: Un grupo de dos personas anotaron las respuestas y observo las reacciones de los participantes.

c) Observadores: Cuatro personas apoyaron a los relatores anotando las respuestas pero principalmente observando las reacciones y los mensajes encubiertos de los participantes.

d) Participantes: Participaron cuatro personas del género masculino y una persona del género femenino, todos ellos pertenecientes al mismo grupo étnico, con un promedio de edad de entre 30 y 50 años de edad. El estado civil de tres personas eran casados y dos solteros. Todos ellos contaban con licenciatura.

4.12 Descripción del perfil del participante en el *Focus Group*

Las personas que participaron en el *Focus Group*, deberían tener un perfil específico ya que habrían de colaborar, instruir, desempeñar, y tomar decisiones, dentro del sector turístico, y a su vez interactuar con en el sector hotelero de Tijuana Baja California, México, desde sus empresas.

Para el estudio cualitativo se requirió que los participantes contaran con las siguientes características:

- Fueran gerentes o directores generales de hoteles.
- Personas que ocuparan algún puesto de gobierno y/o paramunicipal en el sector turístico.
- Académicos de turismo.
- Representantes de cámaras o sindicatos.

Se convocaron a cinco participantes (cuatro hombres y una mujer) los cuales cumplían con características requeridas para la participación en esta investigación.

Con el propósito de dar confiabilidad a los datos proporcionados por los participantes se conocerá únicamente el nombre de la empresa o dependencia.

Tabla No. 12 Invitados al *Focus Group*

Nombre	Empresa o Dependencia
Participante	Directivo del Hotel Palacio Azteca, así como representante de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Tijuana.
Participante	Funcionario de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Baja California
Participante	Directiva del Sindicato Nacional de Trabajadores Operadores de Libros y establecimientos de Diversión, Hoteles, Restaurantes y Comunicaciones. Ex Funcionaria del Gobierno del Estado de Baja California, Comisión de Turismo.
Participante	Académico de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia, de la Universidad Autónoma de Baja California.
Participante	Directivo del Centro Metropolitano de Convenciones.

4.13 Justificación de las técnicas a utilizar en el *Focus Group*

Para el desarrollo del *Focus Group* se utilizaron siete técnicas, las cuales se consideraron más ad hoc para la recopilación de la información, necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. A continuación se describe su utilización:

4.13.1 Técnica #1 Completar la frase.

Esta técnica se utilizó para que el participante, mediante el sentido auditivo, analizara y de forma rápida proporcionara información objetiva acerca de la competitividad sistémica.

4.13.2 Técnica #2 Complemente de la historia.

Mediante esta técnica se encontraron aspectos positivos y negativos con la recopilación de información de la historia que se les presento a los participantes, respecto a la competitividad.

4.13.3 Técnica #3 Asociación de palabras.

Con esta técnica se obtuvo información concreta ya que por el tiempo y el tipo de palabras que se proyectaron fueron claves para el análisis de la investigación.

4.13.4 Técnica #4 Asociación de imágenes.

Se recabo información para saber la comprensión o conocimiento de los participantes sobre el tema de competitividad en el ramo hotelero de Tijuana B.C.

4.13.5 Técnica #5 Tercera persona.

Con esta técnica se obtuvo información en base a las perspectivas que tienen los participantes, hablando más allá de su opinión sobre la competitividad.

4.13.6 Técnica #6 Mundo imaginario.

Se recabo información sobre factores que sirvan para la mejora en general de los hoteles y sobre las necesidades que tiene el consumidor de los mismos.

4.13.7 Técnica #7 Asociación de cualidades

Con esta técnica se recabo información, que enfatizo los puntos que la hotelería en Tijuana debería tomar en cuenta para mejorar o corregir áreas de oportunidad.

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El Capítulo V está dividido en dos partes en el primero se encuentra la descripción e interpretaciones de los resultados del *Focus Group* a través de las diferentes técnicas que se utilizaron, destacando que el desarrollo de estas fueron específicamente diseñadas para la investigación. Posteriormente el análisis de los resultados de los 12 cuestionarios con 59 preguntas aplicados a directivos de los hoteles de Tijuana que cumplían con el perfil de la investigación.

5.1 Resultados del *Focus Group*

A continuación se presenta la descripción e interpretación de los datos obtenidos a través del método cualitativo, en el cual se utilizaron siete técnicas (Complementar la frase, Asociación de palabras, Asociación de Imágenes, Tercera persona, Mundo imaginario, Asociación de cualidades) retomando las características del modelo de competitividad sistémica.

5.1.1 Técnica #1 Completar la frase

Los participantes mediante el sentido auditivo analizaron y de forma rápida proporcionaron información objetiva, acerca de la competitividad sistémica. La Frase “0” se utilizó para ver si los participantes entendían la dinámica del ejercicio.

Tabla No. 13 Técnica #1 Completar la frase

FRASES	RESPUESTAS
0. El estar aquí me hace sentir	Los participantes dijeron sentirse, orgullosos, útiles de poder aportar información para esta investigación y nerviosos.
1. Cuando evalué el desempeño laboral de un hotel pienso en:	Es primordial para los participantes que los empleados de los hoteles brinden un buen servicio y sean eficientes.
2. El apoyo que se les brinda a los empleados del sector hotelero, se considera:	Los participantes perciben que el apoyo para empleados del sector hotelero, es en promedio bueno.
3. El marco legal municipal es:	Los participantes consideran que el marco legal municipal es deficiente, desconocido y antiguo.
4. El nivel de rotación en el sector hotelero es:	El promedio del nivel de rotación de personal es alto en el sector hotelero.
5. El segundo idioma que los empleados de los hoteles de Tijuana deberían de saber es:	El segundo idioma que los empleados de los hoteles deberían saber, es el inglés.
6. El factor principal por el que se capacita a los empleados de un hotel es:	La mejora en el servicio al cliente es el factor principal, por que los empleados de los hoteles debe capacitarse, seguido por el factor de competitividad.
7. Los precios en las habitaciones se establecen considerando:	El factor principal con el que se establecen los precios de las habitaciones, son los costos, seguido de las condiciones del mercado (Competencia).
8. El equipamiento y tecnología en los hoteles de Tijuana es:	El equipamiento y tecnología en los hoteles de Tijuana, fue calificado en promedio como bueno con tendencia a ser pobre.
9. Considero que el servicio que brindan los empleados en los hoteles es:	Se considera que el servicio que brindan los empleados, del sector hotelero en promedio es bueno.
10. ¿Qué haría usted si un cliente del hotel se queja del servicio?	Lo que los participantes harían sería atender al cliente, escuchar sus quejas y en menor medida resolverlas.

5.1.2 Técnica # 2 Complementación de la historia

Mediante esta técnica se pretendió encontrar aspectos positivos y negativos con la recopilación de información de la historia que se les presento.

El día de ayer Juan empezó a planear sus vacaciones, decidió ir a Tijuana y buscó hoteles en esa ciudad, él empezó a evaluar cuál sería su mejor opción en base a **(1)**. Juan no estaba seguro de la decisión que debería tomar y le llamó a su amigo en Tijuana para pedirle referencias de los hoteles, su amigo le dijo que el hotel **(2)** sería lo mejor por la zona en la que se encontraba. Juan inquieto le preguntó a su amigo sobre la **(3)** en la ciudad.

Juan llegó a la recepción del hotel en Tijuana y lo atendieron en **(4)** minutos, cuando la recepcionista le entregó la llave de su habitación decidió ir a **(5)**. Una vez que él se sintió relajado, tuvo el tiempo y pensó, si hubiese escogido la opción que observé en internet en el hotel **(6)** el servicio habría sido **(7)**. Juan pensó que el gobierno de la ciudad ha dedicado más tiempo a **(8)**.

Respuestas: **(1)** Los participantes indicaron que en lo que se basan para escoger un hotel es el precio, después toman en cuenta sus necesidades y gustos. Significa que para los individuos de cada sector que participaron, como factor principal toman en consideración el precio.

(2) Para la segunda palabra a completar, los participantes indicaron que el hotel que recomendarían como principal opción por la zona, es Palacio Azteca, mientras que Junior Suites, Real del Río y Pueblo Amigo serian opciones alternas.

(3) En la tercera palabra a completar, todos los participantes, reflejaron como interés primordial la seguridad de la ciudad, y en términos secundarios el clima.

(4) En la cuarta palabra, se encontró que en base a los tiempos de espera para ser atendidos en un hotel, los participantes esperaron en promedio 5 minutos.

(5) Para la quinta palabra, la decisión de a dónde ir, los participantes dieron una respuesta dividida, ya que algunos de los participantes indican que irían a su

habitación, mientras que otros indicaron ir al restaurante, sólo uno indicó que se dirigiría a los elevadores.

(6) En la sexta palabra a completar, las respuestas que los participantes dieron fue variada, de los hoteles que hubieran elegido por internet varían de Lausana, Marriott a Maya.

(7) Para la séptima palabra a completar, los participantes indicaron que el servicio que habrían recibido en su opción por internet, podría variar de bueno a peor.

(8) En la octava palabra a completar, se observó que los participantes tienen opiniones divididas a lo que el gobierno se enfoca, pues en su percepción el gobierno trabaja en la imagen, política, seguridad e infraestructura, mientras que uno considera que descansa.

5.1.3 Técnica # 3 Asociación de palabras

Con esta técnica se recabo información concreta ya que por el tiempo y el tipo de palabras que se proyectaron fueron claves para el análisis de la investigación.

Tabla No. 14 Técnica #3 Asociación de palabras.

PALABRAS	RESPUESTAS
1) Responsabilidad social	En cuanto a la palabra responsabilidad social de un total de cinco participantes en su mayoría la asocian con vinculación, sólo una persona la asocia con la institución UABC.
2) Capacidad de gestión	La palabra capacidad de gestión de un total de cinco participantes, dos la asocian con que debe de haber empatía, tres la asocian, con que esta gestión debe ser propia, necesaria y finalmente en que es responsabilidad del gerente.
3) Gestión de innovación	La palabra gestión de innovación, tres de cinco participantes la asocian con un crecimiento, dos participantes la asocian con que debe de ser por parte del gobierno e involucra a todos.
4) Estrategias empresariales	La palabra estrategias empresariales, tres de cinco participantes la asocian con el éxito de las empresas, mientras que dos participantes la asocian con que hay que actualizarse y se debe a los Licenciados en Turismo.
5) Estrategias de mercadotecnia	Estrategias de Mercadotecnia, tres de los participantes asociaron con que se debe a la publicidad, mientras que dos la relacionan en que se deben conocer las estrategias para aplicarlas, además que dependen del Turismo en B.C.
6) Tecnología	De un total de cinco participantes tres asocian la palabra Tecnología con la automatización, mientras que dos la asociaron con que es importante contar con ella en lo posible y es fundamental tenerlas en los hoteles.
7) Competitividad hotelera	En cuanto a competitividad hotelera dos de los participantes, la asociaron con que es necesaria la competitividad, dos más en que se debe promover, mientras que una persona la asocia con experiencias de ventas.
8) Factores socio-culturales	De un total de cuatro participantes asociaron la palabra factores socio-culturales con atractivos turísticos de B.C, mientras que sólo una persona respondió que deben de ser tomados en cuenta.
9) Turismo	Tres de los participantes asociaron Turismo con desarrollo en un futuro, mientras que dos la asociaron con diversión, aprendizaje y experiencias.
10) Competitividad sistémica	La palabra competitividad sistémica, cuatro de cinco participantes la asociaron con el éxito-avance-desarrollo y sólo un participante no contestó.

5.1.4 Técnica #4 Asociación de imágenes

Se pretendió recabar que tanto los participantes conocían o comprendían sobre la competitividad en el ramo hotelero de Tijuana B.C.

Tabla No. 15 Técnica #4 Asociación de imágenes

IMÁGENES	RESPUESTAS
	La percepción de esta imagen fue muy uniforme ya que los participantes la relacionaron con calidad y excelencia que puede haber en los mejores hoteles.
	Los participantes relacionaron esta imagen en lo positivo y lo negativo, ya que unos lo asocian con trabajo y otros con desorden, problema o falta de técnica.
	En esta imagen hubo una percepción muy uniforme ya que sus respuestas no variaron mucho, para ellos representa competencia y sólo en un caso la percepción fue de esfuerzos no compartidos.
	En esta imagen los participantes reflejaron que ven un hotel internacional y transnacional, además de moderno y con vista.



En esta imagen hubo opiniones muy uniformes ya que la mayoría la asoció con sustentabilidad y energías alternativas, además de con el medio ambiente.



En esta imagen la percepción de los participantes fue muy equivalente, ya que la asociaron con desorden o desorganización, además también con adicción al trabajo.



Los participantes asociaron esta imagen con un lugar de calidad, donde hay profesionalismo y formación, en la técnica cualitativa, varias de las opiniones fueron que los alumnos egresados pueden influir en la competitividad de la hotelería de la ciudad.



En esta imagen hubo percepciones equilibradas, ya que para ellos representa desigualdad, contrastes o diversidad.



La percepción de esta imagen fue muy equivalente ya que la relacionaron con estrategia y con inteligencia, en la técnica cualitativa los participantes comentaron que estas estrategias sirven para hacer un mejor trabajo y vinculación con otras áreas de su empresa y para lograr objetivos.



Al momento de exponer esta imagen el resultado obtenido por los participantes lo asociaron con reciclaje, sustentabilidad o ecología.



En esta imagen del estadio Caliente los participantes lo ven como un lugar de recreación y distracción, el equipo de fútbol que atrae turismo.



Los participantes en esta imagen asocian el logo de Baja California con éxito, marca líder y orgullo nacional, lo cual nos muestra que tienen la perspectiva de que se siente como en su hogar y que ven en este Estado un lugar con oportunidad para crecer en varios ámbitos.

5.1.5 Técnica # 5 Tercera persona

Con esta técnica se recabo información en base a las perspectivas que tenían los participantes, solicitando su opinión respecto a cada pregunta.

Tabla No. 16 Técnica #5 Tercera persona

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. Cuando alguno de tus amigos ejecutivos se hospeda en un hotel, ¿Qué crees que es en lo primero que se fija al entrar?	Los participantes opinaron que cuando se hospedan en un hotel lo primero que observan es la limpieza, orden y apariencia del personal así como el ambiente la decoración y la calidad de las instalaciones.
2. ¿Qué opinaría un licenciado en turismo, si usted dirigiera el hotel más importante de la localidad?	Los participantes consideraron de la importancia que tiene que un licenciado en turismo dirija un hotel, dando como resultado oportunidades de empleo y mejora en el desempeño de la dirección del hotel.
3. ¿Qué cree usted que piense el Secretario de Turismo de la competitividad de los hoteles de Tijuana?	Cuatro de cinco participantes opinaron que pensaría que la competitividad en los hoteles de Tijuana debe mejorar ya que es insuficiente y solo un participante opinó que pensaría que está bien.
4. ¿Qué cree usted que opine el huésped cuando llega a un hotel y los elevadores no funcionan?	Los participantes muestran un grado de desaprobación al llegar a un hotel donde no se les brinda el mantenimiento adecuado, ya que mencionaron que se sentirían decepcionados y desconfiados del resto del hotel, catalogándolo inseguro, descuidado y de mal servicio.
5. ¿Cómo cree que el gerente o director de un hotel, resuelva una queja de un cliente, porque su reservación no fue hecha correctamente?	Tres de cinco participantes opinaron que es responsabilidad del hotel brindar el servicio en otro hotel por el mismo precio y la misma calidad, y solo dos participantes opinaron en ofrecer solo una disculpa.
6. ¿Cómo cree usted que resuelve el gerente de recursos humanos, la problemática que se da con un empleado del hotel, que brinda un mal servicio?	Los participantes consideraron que para resolver la problemática de los empleados que brindan un mal servicio en los hoteles sería aplicar las medidas pertinentes según el caso, ya sea brindándoles un “ <i>coaching</i> ” (asesoría), capacitándolos dependiendo de la gravedad del caso y como último recurso el despido en caso de ser necesario.
7. ¿Cuál cree usted que sería la percepción de un ejecutivo, si llega al lobby, y no cuentan con wi-fi o la señal es demasiado lenta?	Los participantes reflexionaron que es fundamental contar con tecnología en la hotelería ya que si el hotel no contara con un servicio adecuado de wi-fi sentirían que le falta inversión y que puede llegar a caer en lo antiguo ya que no estaría enfocado al turismo de negocios, lo cual provocaría descontento y hasta posible cambio de hotel, debido a la falta

	de calidad en los servicios tecnológicos, así como descuido y servicio de pobre calidad.
8. ¿Qué haría usted si fuera el director de un hotel y se renta el salón de eventos, a dos personas el mismo día y a la misma hora?	La forma en la que ellos manejarían esta situación sería conciliando un acuerdo entre ambas partes ya sea logrando cambiar alguna de las fecha, en caso de no lograrlo conseguirles algún otro lugar donde realizar su evento por el mismo precio y los mismos o mejores términos tratando de dar la mejor solución para el cliente, solo dos participantes ofrecerían descuentos.
9. ¿Con qué frecuencia cree, que los hoteles de Tijuana capacitan a su personal?	Los participantes consideraron que es de vital importancia capacitar de una a tres veces por año al personal del hotel.
10. ¿Cuál cree usted que sea el principal factor para elevar la competitividad de los hoteles en Tijuana?	Los participantes opinaron que para elevar la competitividad de los hoteles en Tijuana es importante contar con una cobertura de las necesidades de los turistas para tener una mayor demanda y poder competir a nivel internacional, mejorando así la calidad y las características de servicio dándole un desarrollo al destino turístico y un crecimiento económico.

5.1.6 Técnica #6 Mundo imaginario

Se pretendió recabar puntos clave que sirvieran para la mejora en general de los hoteles y saber las necesidades que tiene el consumidor de los mismos.

Imágenes utilizadas



Figura 1



Figura 2



Figura 3



Figura 4



Figura 5



Figura 6



Figura 7



Figura 8



Figura 9



Figura 10



Figura 11

Respuestas: Los participantes consideran que los hoteles con altos niveles de competitividad deben tener:

Como primer factor personal capacitado y con buena presentación (Fig. 1), el siguiente factor con el mismo nivel de importancia es la tecnología para las reservaciones y el servicio (Figs. 2, 3 y 4).

Eligieron los participantes como factor secundario el cuidado y calidad de las instalaciones (Fig. 5).

Los factores terciarios en nivel de importancia serían las condiciones de la infraestructura (Fig. 6), la vinculación con el gobierno, los hoteles y la sociedad (Fig. 7), así como contar con un buen equipamiento en las instalaciones (Fig. 8) y que se tenga un espacio adecuado y cómodo para trabajar (Fig. 9).

Los últimos factores serían los programas de reducción de costos y sustentabilidad (Figs. 10 y 11).

5.1.7 Técnica # 7 Asociación de cualidades

Con esta técnica se pretendió recabar información que enfatizará fortalezas y áreas de oportunidad en los cuales los hoteles se encuentran.

Tabla No. 17 Técnica #7 Asociación de cualidades

PALABRAS	INICIAR	MANTENER	MEJORAR
1. Servicio de calidad en la hotelería.	0	0	15
2. Tecnología para las reservaciones.	1	2	9
3. Vinculación entre el gobierno, la sociedad y los hoteles.	2	2	6
4. Publicidad de impacto en la hotelería.	1	0	9
5. Conformación de clústeres.	3	0	6
6. Eficacia de los empleados.	0	0	15
7. Servicios públicos.	0	0	15
8. Sistemas de disminución de riesgos.	1	4	6
9. Personal altamente capacitado.	0	4	9
10. Precio competitivo.	0	6	6
11. Tarifas accesibles.	1	6	3
12. Liderazgo hotelero.	2	0	9
13. Burocracia.	0	0	12

La variable “Iniciar” tiene un valor de 1, la variable “mantener” tiene valor de 2 y la variable “mejorar” tiene valor de 3.

Todos los participantes coincidieron que un área de oportunidad que se debe mejorar es el servicio al cliente, la eficacia de los empleados, los servicios públicos y la burocracia.

5.2 Resultados de la encuesta

En este apartado se encontrara la representación gráfica y tablas de los resultados obtenidos a través de la investigación cuantitativa recogida a través de las 12 encuestas, que contenían 59 preguntas distribuidas en los niveles meta, macro, meso y micro que se aplicaron en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, B.C., México.

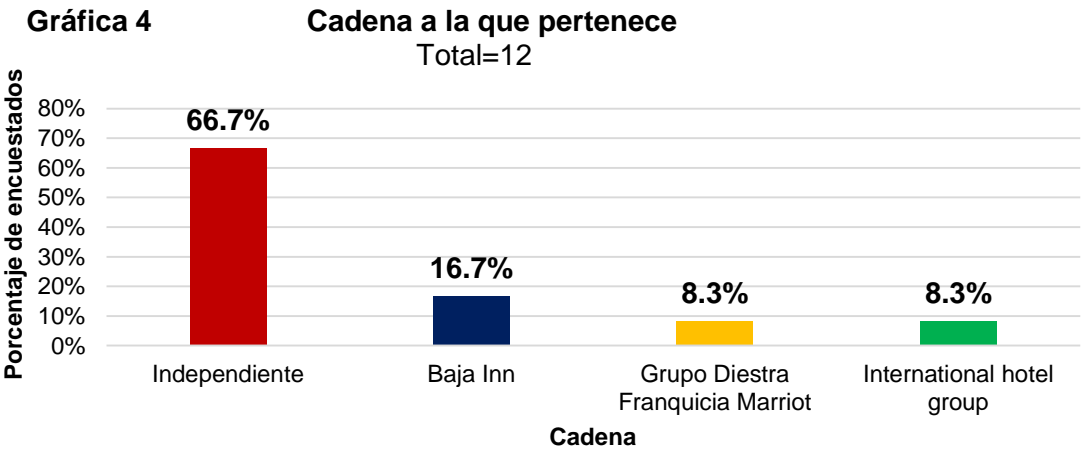
5.2.1 Resultados: Datos generales.

Los datos generales expuestos fueron los datos iniciales que se le solicitaron al entrevistado al inicio del cuestionario, como lo eran el hotel que representaban, puesto, antigüedad en la empresa, ultimo grado de estudios, si el hotel pertenecía a una cadena, localización, total de habitaciones y número de trabajadores, tanto administrativos como operativos.

Tabla No. 18 Datos Generales					
Hotel	Categoría	No. habitaciones	Total trabajadores	Trabajadores administrativos	Trabajadores operativos
Aqua Río	3 Estrellas	44	8	2	6
Fiesta Inn Otay	5 Estrellas	142	60	20	40
Grand Hotel Tijuana	5 Estrellas	422	200	30	170
Hacienda del Río	4 Estrellas	131	43	1	42
Holiday Inn	5 Estrellas	127	55	15	45
Hotel España	3 Estrellas	46	11	1	10
Lausana	4 Estrellas	140	85	15	70
Marriot	5 Estrellas	209	190	35	155
Mesa Inn	4 Estrellas	139	32	1	31
Palacio Azteca	5 Estrellas	201	100	10	90
Pueblo Amigo	5 Estrellas	106	126	20	106
Ticuán	4 Estrellas	87	100	20	80

Fuente: trabajo de campo, 2013.

De los 12 hoteles participantes en la investigación, el 50% (seis hoteles) pertenece a la categoría de cinco estrellas, un 33.3% (cuatro) son hoteles de cuatro estrellas y el 16.7% restante (dos) son de tres estrellas. Estos hoteles tienen un total de 1,794 habitaciones y 1,010 trabajadores, de los cuales 16.83% son trabajadores administrativos (170 personas) y 83.17% trabajadores operativos (845 personas)

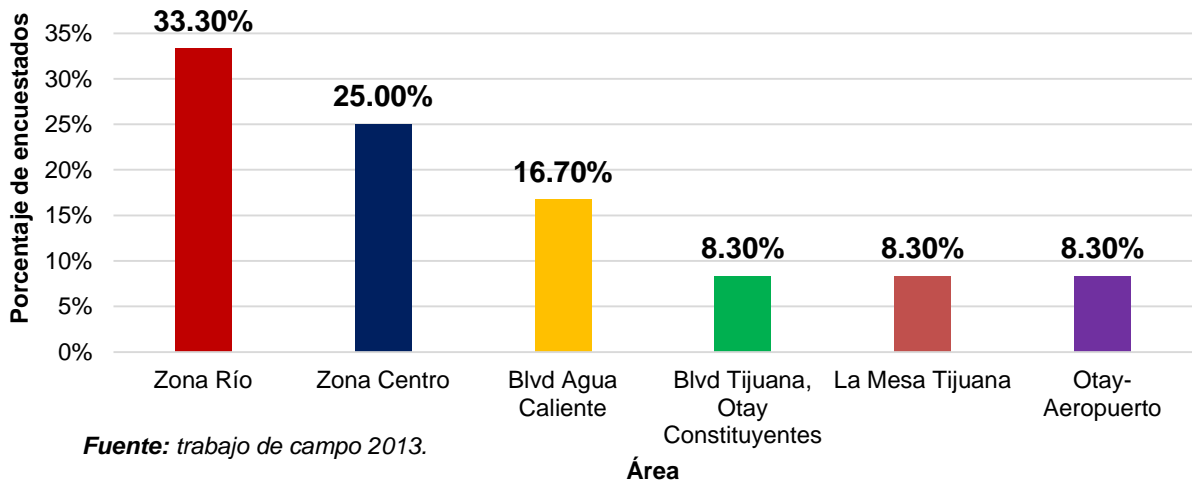


Fuente: trabajo de campo 2013.

Del total de hoteles (12), la mayoría, con un 66.7% (8), son independientes a una cadena, mientras que un 16.7% (2) pertenece a la cadena Baja Inn, un 8.3% (1) es parte de la cadena Grupo Diestra Franquicia Marriot, y otro 8.3% (1) a la cadena *International Hotel Group*.

Considerando el número de hoteles y que en su gran mayoría son independientes se podría concluir que no cumple con uno de los requisitos fundamentales de la competitividad sistémica en el nivel meso, los cuales requieren conformarse en grupos empresariales articulados.

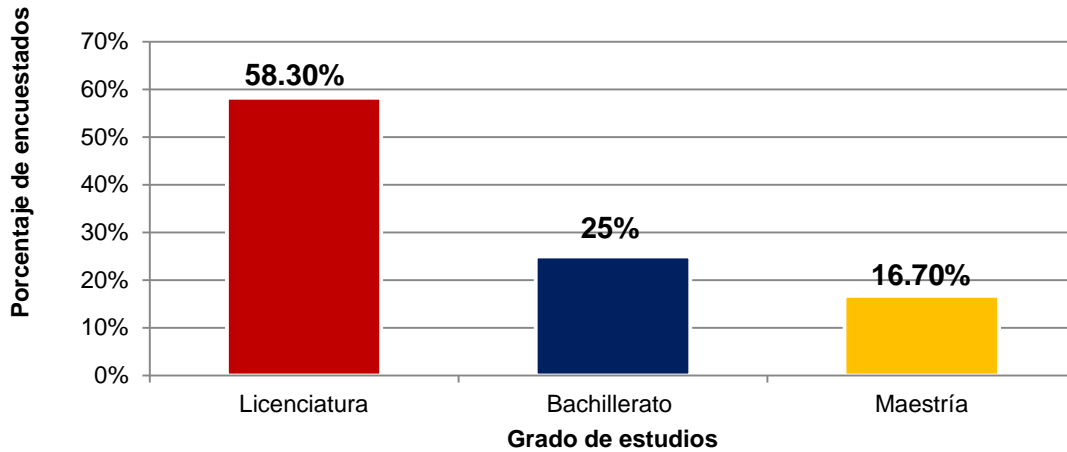
Grafica 5 Área de localización de los hoteles en Tijuana
n=12



La mayoría de los hoteles, con un 33.3% (4) se encuentran ubicados en la Zona Río de la ciudad de Tijuana, con el 25% (3), representando una cuarta parte del total, se encuentran en la Zona Centro, un 16.7% (2) está ubicado en Blvd. Aguacaliente, mientras que 8.3% (1) se encuentran en Otay Constituyentes, La Mesa y Otay-Aeropuerto cada uno.

De acuerdo a las cifras presentadas los establecimientos hoteleros se encuentran en zonas conurbadas que cuentan con los servicios públicos necesarios para ser competitivos, sin embargo más adelante los encuestados dan su apreciación sobre la calidad de estos servicios.

Gráfica 6 **Último grado de estudios**
Total=12



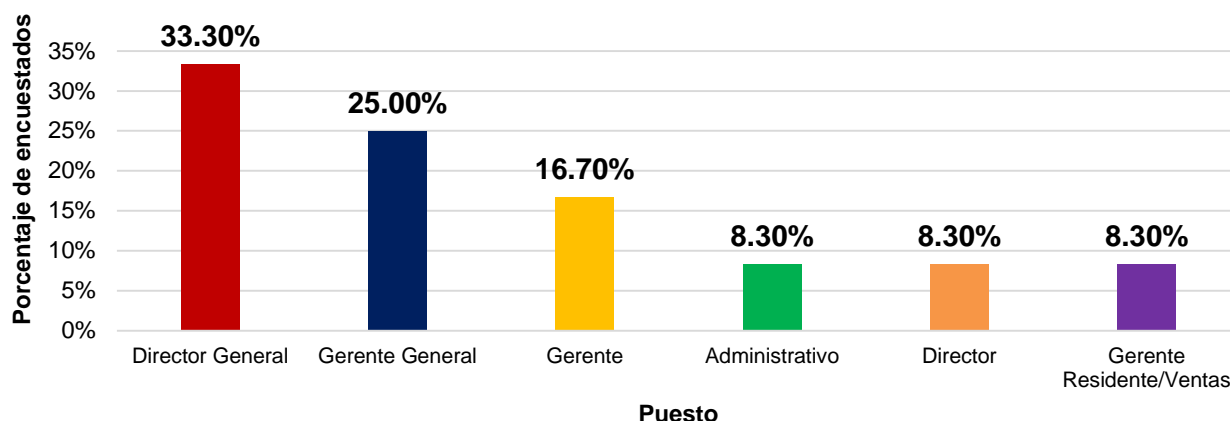
Fuente: trabajo de campo 2013.

Un poco más de la mitad de las personas encuestadas, con 58.3% (7), indicaron que su último grado de estudios es de licenciatura, mientras que una cuarta parte, representada por el 25% (3), es de bachillerato y únicamente el 16.7% (2) tiene grado de maestría.

De acuerdo al nivel de estudio y considerando que la gran mayoría tienen grado de licenciatura se puede exponer que existe un porcentaje representativo con alto nivel de estudios de quienes toman decisiones dentro de la empresa.

Gráfica 7

Puesto del entrevistado
Total=12



Fuente: trabajo de campo 2013.

La mayoría de los encuestados, con un 33.3% (4), ocupan el puesto de Director General del hotel correspondiente, mientras que 25% (3) es Gerente General, 16.7% (2) es Gerente y 8.3% (1) ocupan puestos tales como Administrativo, Director y Gerente Residente/Ventas cada uno.

Considerando los puestos de las personas que fueron entrevistadas, se podría concluir que estos ocupan los más altos puestos dentro de las empresas, por lo que están inmersos en la toma de decisiones y conocen en todos los niveles las problemáticas de la empresa.

Tabla No.19 Antigüedad en el puesto		
Total=12		
Antigüedad	Porcentaje	Frecuencia
5 meses	8.3%	1
7 meses	16.7%	2
1 año 10 meses	8.3%	1
2 años	16.7%	2
3 años	16.7%	2
6 años	8.3%	1
7 años	8.3%	1
8 años	8.3%	1
12 años	8.3%	1
Total	100%	12

Fuente: trabajo de campo, 2013.

Ahora bien, la antigüedad en cada uno de los puestos que ocupan los encuestados, con un 16.7% (2) es de 7 meses, 2 y 3 años cada uno y con 8.3% (1) para cada caso, oscila entre los 5 meses y 8 años.

En su gran mayoría la antigüedad en el puesto de los entrevistados es de 7 meses, lo que significa que recientemente fueron promocionados en el puesto.

Tabla No. 20 Antigüedad en la empresa		
Total=12		
Antigüedad	Porcentaje	Frecuencia
7 meses	8.3%	1
1 año 10 meses	8.3%	1
2 años	25.0%	3
7 años	8.3%	1
10 años	25.0%	3
14 años	8.3%	1
18 años	8.3%	1
20 años	8.3%	1
Total	100%	12

Fuente: trabajo de campo, 2013.

Sin embargo, la antigüedad que se tienen en la empresa, una cuarta parte, representada por un 25% (3), es de 10 años, comportamiento que se repite para la

antigüedad de 20 años y con 8.3% (1) para cada caso, la antigüedad es desde 7 meses hasta 18 años.

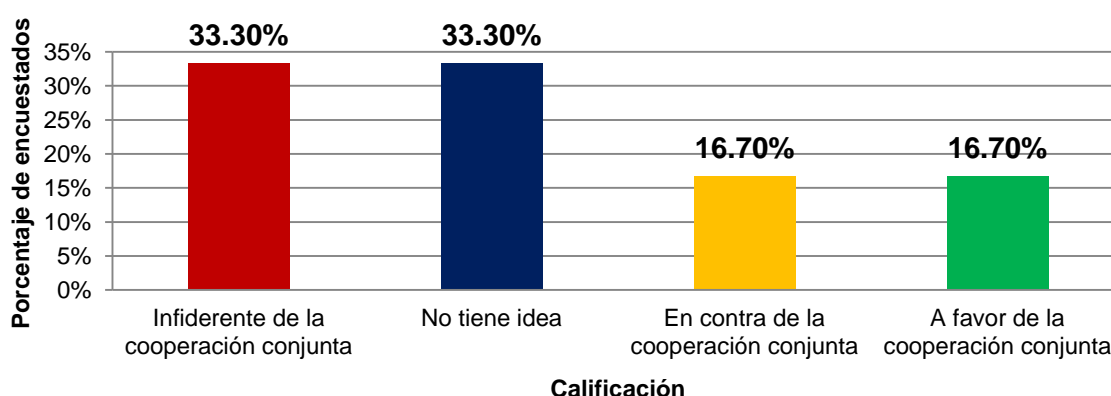
Basándose en los datos analizados se puede constatar que para alcanzar un puesto donde se puedan tomar decisiones dentro de la empresa hotelera (Director General, Gerente General, Gerente, Administrativo, Director, Gerente Residente y/o Gerente de Ventas) es necesaria una experiencia entre 10 y 20 años.

5.2.2 Resultados: Nivel meta

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la capacidad que tienen los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas para lograr consensos, promulgar políticas y estrategias e integrar objetivos de manera conjunta.

Gráfica 8 Actitudes de los competidores locales en términos de cooperación conjunta

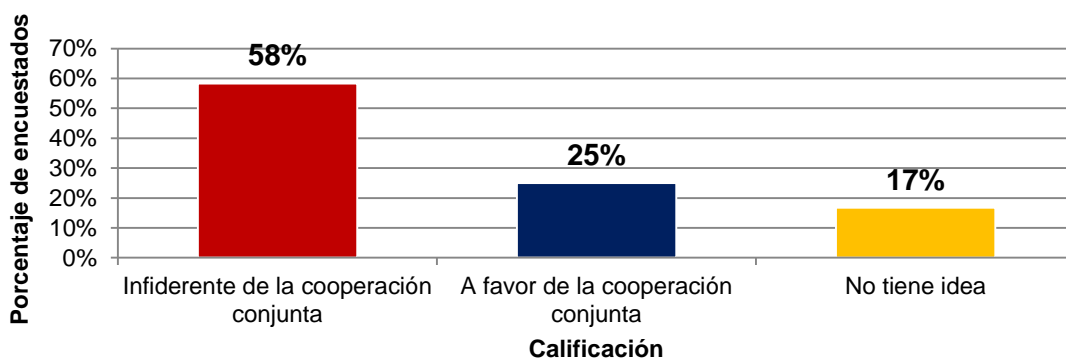
n=12



Fuente: trabajo de campo 2013.

Respecto a la actitud de los competidores locales en términos de cooperación conjunta, destacaron principalmente dos tendencias, 33.30% (4 hoteles) califica dicha actitud como indiferente y, otro 33.30% (4) no tiene una calificación para la actitud de sus competidores. Por otro lado, con un mismo porcentaje de 16.70% (2) para ambos casos, se calificó la actitud tanto en contra como a favor de la cooperación conjunta respectivamente. Por lo anterior, se generaliza la actitud de los competidores en términos de cooperación conjunta como desfavorable, aspecto que a nivel meta es necesario ya que a través de la capacidad que tengan las empresas hoteleras para alcanzar objetivos establecidos de manera conjunta podrían ser más competitivos ante sus competidores en este mundo globalizado.

Gráfica 9 Actitudes de los proveedores locales en términos de aprendizaje conjunto
n=12

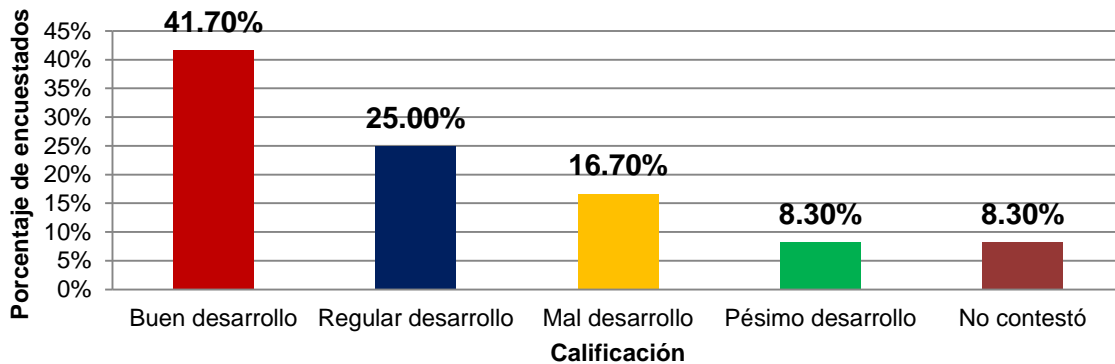


Fuente: trabajo de campo 2013.

Respecto a la actitud de los proveedores locales en términos de aprendizaje conjunto en relación al servicio que prestan a la empresa, poco más de la mayoría de los hoteles, con un 58% (7), la calificó como indiferente, una cuarta parte, con 25% (3), mencionó que la actitud de los proveedores es a favor del aprendizaje conjunto y el 17% (2) restante no tuvo una calificación que otorgar.

La indiferencia mostrada a la cooperación conjunta de los proveedores en este nivel repercute directamente en los intereses mutuos que como proveedor y cliente pudieran tener en base a un modelo de mercado, donde ambos se beneficiaran mutuamente.

Gráfica 10 Desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores
n=12

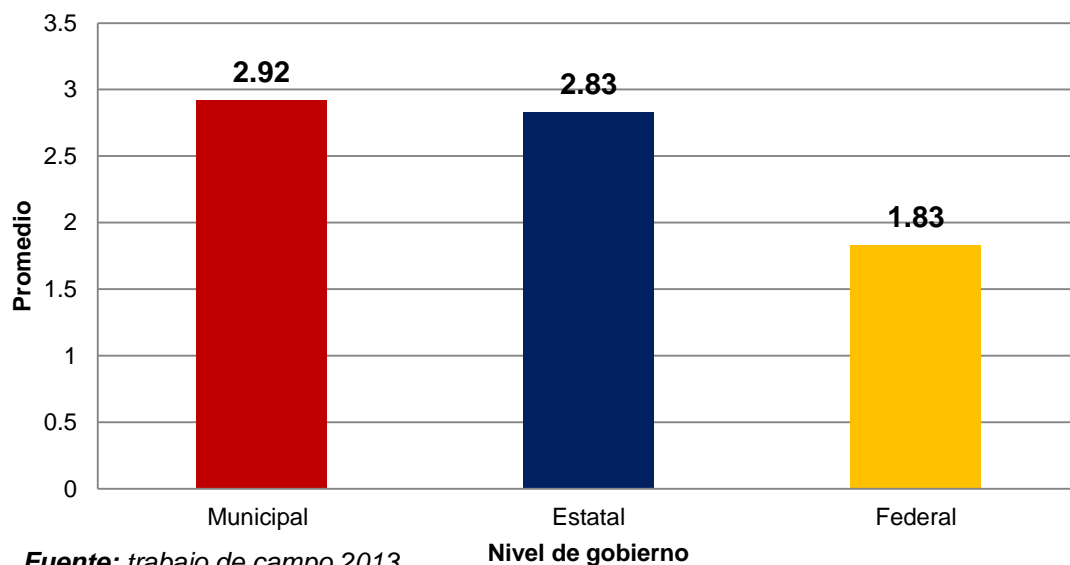


Fuente: trabajo de campo 2013.

Del total de encuestados (12), la mayoría, en un 41.70% (5) calificó el desarrollo de la sociedad local en términos de orientación a valores como bueno, una cuarta parte, 25% (3) opinó que este desarrollo es regular, un 16.70% (2) aseguró que es malo y un 8.30% (1) lo calificó como pésimo. Así mismo, 8.30% (1) no contestó esta pregunta.

Cuatro de cada diez encuestados opinaron que los términos de orientación a valores en el desarrollo de la sociedad tiene un buen desarrollo, factor que es importante ya que dentro del nivel meta todos los actores sociales permiten el establecimiento de consensos para la buena comunicación y aprendizaje para la búsqueda de soluciones que afectan no sólo a la empresa si no a la sociedad que está en su entorno.

Gráfica 11 Habilidad del gobierno para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional
n=36

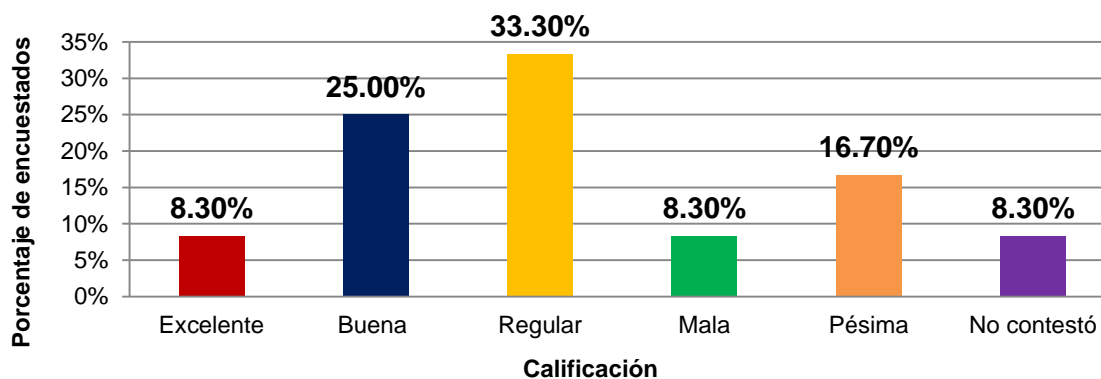


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para calificar la habilidad del gobierno para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional se utilizó la siguiente escala: 5 excelente, 4 buena, 3 regular, 2 mala y 1 pésima habilidad. Esta gráfica se presenta con promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

Por lo anterior, tanto el gobierno municipal como el estatal son calificados como regulares en cuanto a la habilidad para formular estrategias y políticas de competitividad, esto es relevante dado que estas instituciones gubernamentales deben de marcar el rumbo conjuntamente con la sociedad para generar niveles de competitividad en el nivel meta. Aún más preocupante es la opinión que los entrevistados tuvieron sobre la habilidad del gobierno federal en este mismo rubro, ya que fue calificado como malo para formular este tipo de estrategias y políticas.

Gráfica 12 **Habilidad social para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional**
n=12

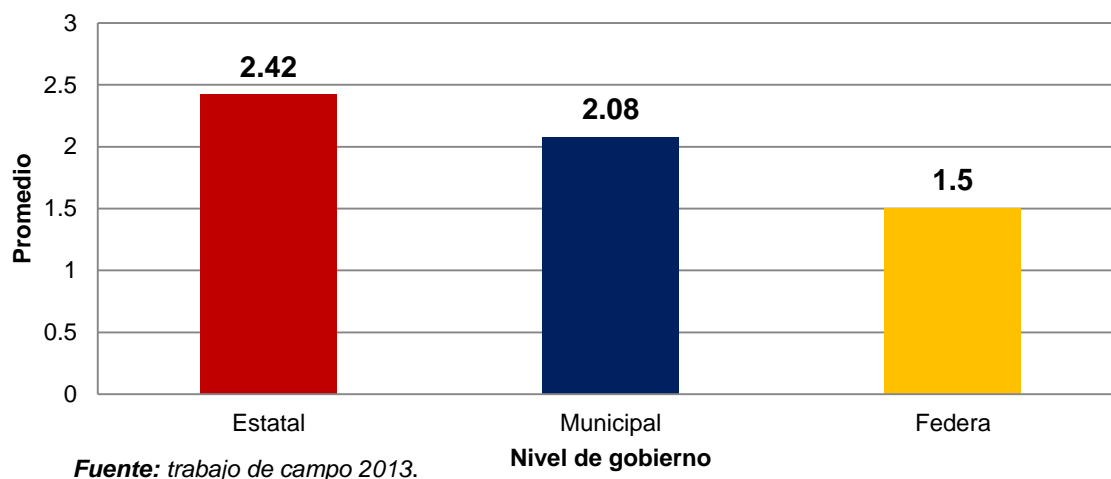


Fuente: trabajo de campo 2013.

Del total de la muestra (12 personas encuestadas), aproximadamente una tercera parte, con un 33.30% (4) califica la habilidad de la sociedad para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional como regular. En segundo lugar, la califican como buena con un 25% de la muestra (3), con un porcentaje menor del 16.70% (2) se calificó como pésima y con 8.30% (1) como excelente y mala. Otro 8.30% (1) no contestó esta pregunta.

Respecto a la opinión de los entrevistados en cuanto a la habilidad de la sociedad para formular estrategias y políticas, es calificada en su gran mayoría como regular, aspecto que para el nivel meta puede repercutir significativamente dado que es de suma importancia la capacidad que tiene la sociedad para lograr consensos en materia de competitividad local o regional.

Gráfica 13 Esfuerzos del gobierno para lograr consenso entre la sociedad en general
n=36



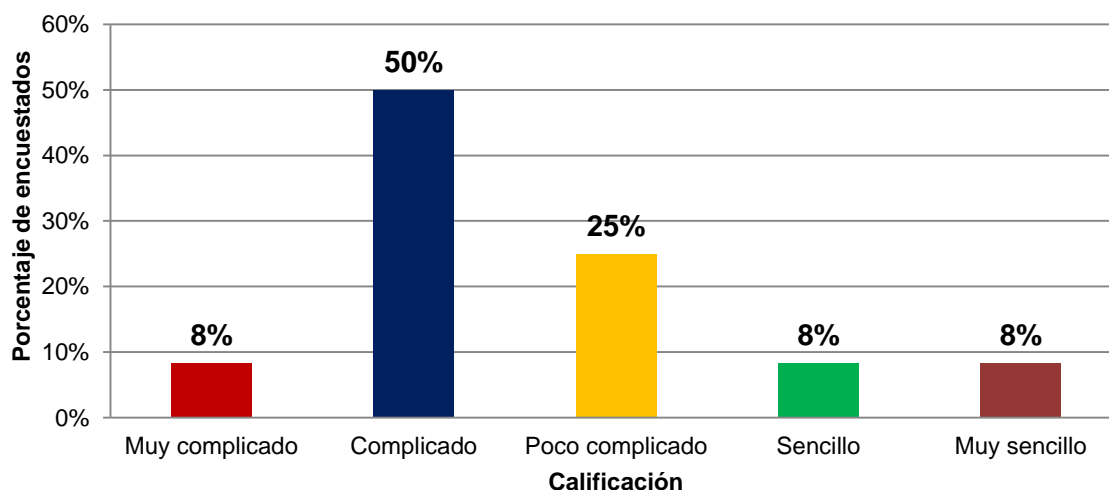
Para calificar los esfuerzos del gobierno para lograr consenso entre la sociedad en general, se utilizó la siguiente escala: 5 excelente, 4 buena, 3 regular, 2 mala y 1 pésima habilidad. Esta gráfica se presenta con promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

Los tres niveles de gobierno se consideran malos en cuanto a esfuerzos realizados para lograr consenso entre la sociedad. Se puede deducir, que los esfuerzos de las instituciones gubernamentales no cumplen con las expectativas para desarrollar ventajas competitivas conjuntamente con la sociedad en general.

5.2.3 Resultados: Nivel macro

En este apartado se muestra gráficamente y tabularmente las características cuantitativas de las políticas gubernamentales de apoyo al sector hotelero que contribuyen a la competitividad del sector hotelero.

Gráfica 14 Calificación del marco legal para hacer negocios a nivel municipal
n=12

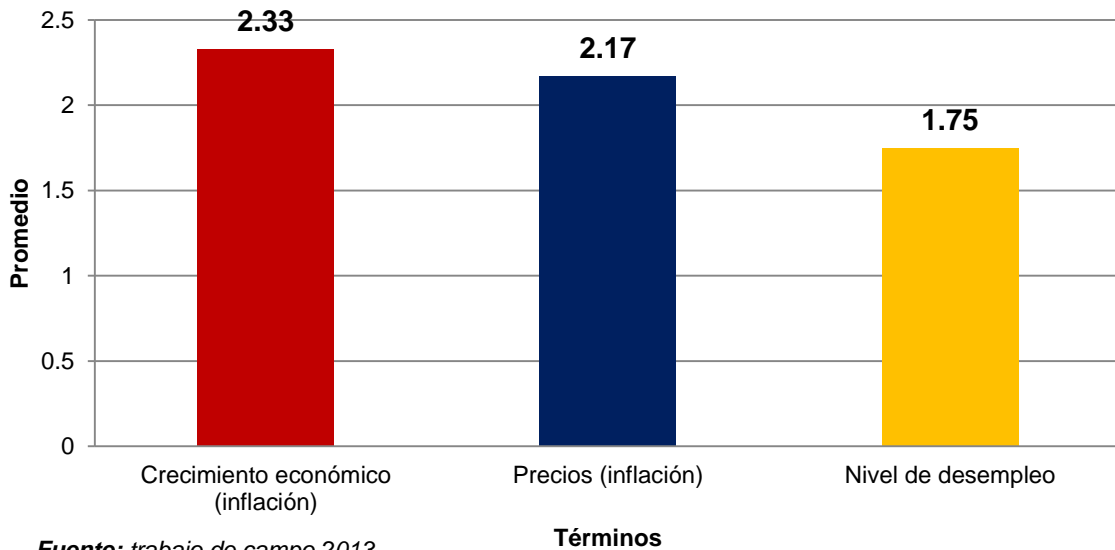


Fuente: trabajo de campo 2013.

Del total de encuestados, la mitad (6) calificó el marco legal para hacer negocios a nivel municipal como complicado, otra cuarta parte (3) como poco complicado y, en menor proporción, con 8.30% (1) para cada caso, muy complicado, sencillo y muy sencillo.

Al calificar como complicado el marco legal el 50% de los encuestados y muy complicado un 8%, se deduciría que el gobierno municipal no es competitivo en su normatividad para el desarrollo de los negocios en la ciudad.

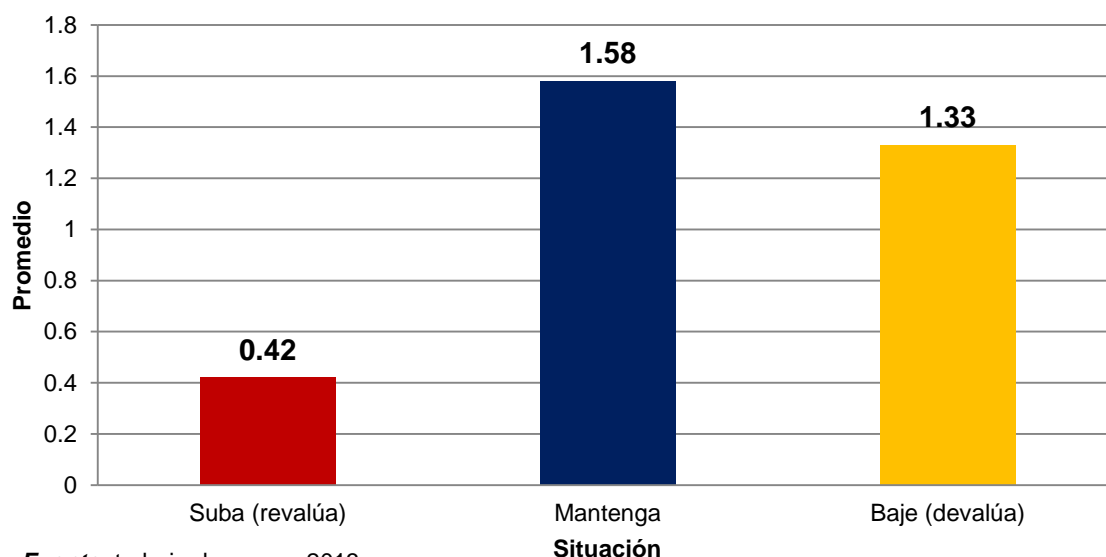
Gráfica 15 **Calificación de la estabilidad macroeconómica nacional**
n=36



La estabilidad macroeconómica nacional, en términos de crecimiento económico, precios y nivel de desempleo, se calificó con 4 para muy estable, 3 para estable, 2 como variable y 1 como inestable. Esta gráfica se presenta con promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

De acuerdo con lo anterior, el crecimiento económico, precios y nivel de desempleo, fueron calificados con estabilidad variable, esto repercute en las tendencias inflacionarias existentes, con ello atenúan las posibilidades de los inversionistas nacionales e internacionales y minimizan las posibilidades de inversión en bienes de capital necesarios para la competitividad de la economía nacional.

Gráfica 16 **Importancia de la situación respecto al tipo de cambio peso-dólar**
n=36

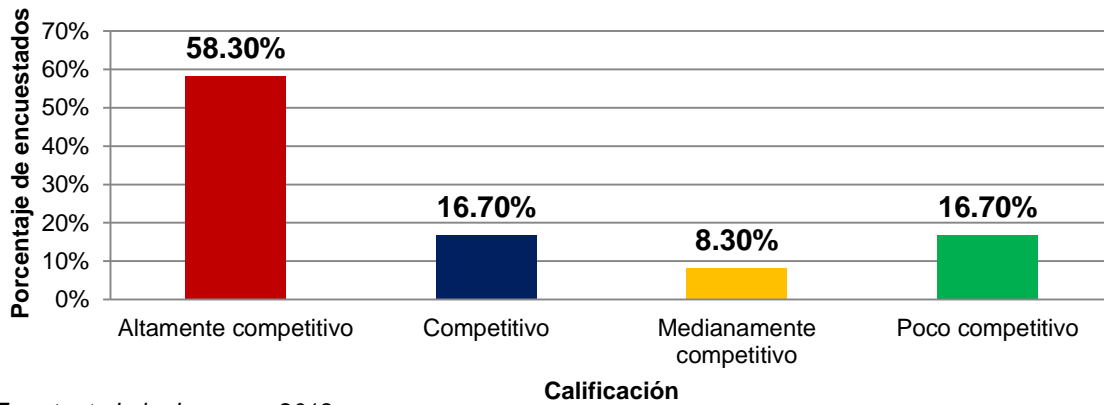


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para la operatividad del negocio, la situación respecto al tipo de cambio peso-dólar que beneficia más a la empresa y su respectivo nivel de importancia fueron calificados de acuerdo a la siguiente escala: 3 de mucha importancia, 2 poca importancia y 1 de nula importancia. Esta gráfica se presenta con promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

La situación respecto al tipo de cambio peso-dólar mejor calificada es que se mantenga, y el que baje o se devalúe es de nula importancia. El que se mantenga el dólar en el nivel macro significa que constituye un elemento fundamental para el éxito de la operatividad del negocio en los niveles meso y micro.

Gráfica 17 Calificación de la competencia en el ramo hotelero de la ciudad
n=12

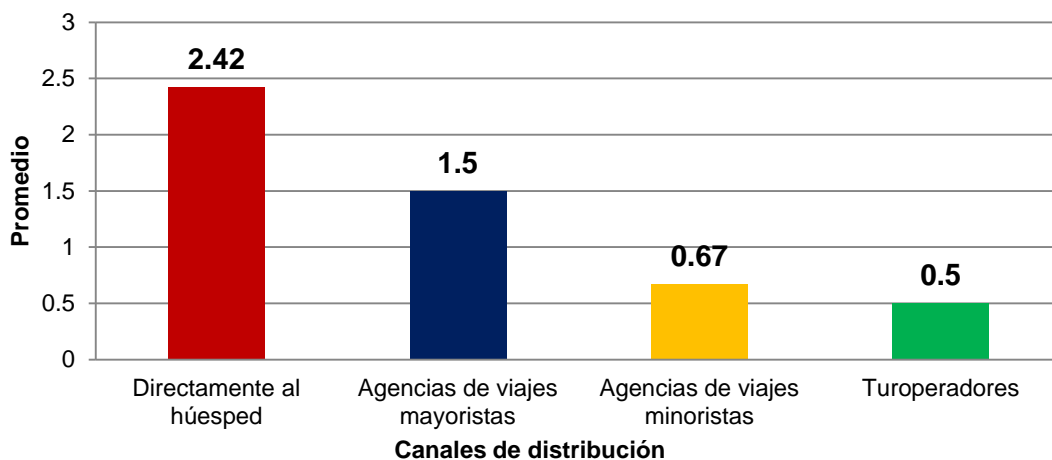


Fuente: trabajo de campo 2013.

La mayoría de los encuestados, representados por un 58.30% (7), califica a su competencia como altamente competitiva, en segundo lugar, con 16.70% (2), para cada calificación, como competitiva y poco competitiva y el 8.30% (1) restante, como medianamente competitiva.

La mayoría de los encuestados perciben al sector hotelero como altamente competitivo, esto quizás sea porque ellos ven el esfuerzo que realizan las empresas de este giro por establecer mejoras constantes en la prestación del servicio, y de esta manera poder competir entre sí.

Gráfica 18 Principal canal de distribución
n=48



Fuente: trabajo de campo 2013.

Los encuestados seleccionaron tres canales de distribución, los cuales clasificaron con 3 para el principal, 2 para el secundario y 3 para el menos importante. Se presentan promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

Por lo anterior, el principal canal de distribución es directamente al huésped, el secundario son agencias de viajes mayoristas y los menos importantes son agencias de viajes minoristas y turoperadores. Para el nivel macro es importante fortalecer la competitividad a través de la exportación de los servicios, se denota la poca participación en los mercados globales, ya que su primer contacto es una venta directa con el cliente.

Tabla No. 21 Competidores			
n= 12			
Hotel	Principal competidor	Competidor secundario	Menor competidor
Aqua Río	Caesar's	Hotel España	Catalina
Fiesta Inn Otay	Marriot	Lucerna	Lausana
Grand Hotel Tijuana	Camino Real	Marriot	Otay Express
Hacienda del Río	Real del Río	City Express	Lucerna
Holiday Inn	Marriot	Lucerna	Camino Real
Hotel España	Todos los hoteles	No aplica	No aplica
Lausana	Fiesta Inn Otay	City Junior Otay	City Express Insurgentes
Marriot	Lucerna	Camino Real	Holiday Inn
Mesa Inn	Lausana	City Express	Real del Río
Palacio Azteca	Grand Hotel Tijuana	Camino Real	Marriot
Pueblo Amigo	Marriot	Palacio Azteca	Holiday Inn
Ticuán	Aqua Río	Caesar's	Hotel Zaragoza

Fuente: trabajo de campo, 2013.

En la tabla No. 21 se muestra la consideración de los entrevistados respecto a su competencia, el hotel que obtuvo más menciones como principal competidor fue el hotel Marriot; El competidor secundario de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas son los hoteles Camino, Real, Lucerna y City Express; El que se considera como competidor menor frente a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas es el hotel Holiday Inn.

Tabla No. 22 Situación del hotel en comparación con su competencia	
Total=84	
Factores	Promedio
Calidad en el servicio	1.92
Producto/Precio/Plaza/Promoción	1.58
Precio	1.33
Instalaciones/Equipamiento	1.33
Prestigio	1.33
Localización	1.25
Cantidad de servicios	1.08
Total	9.82

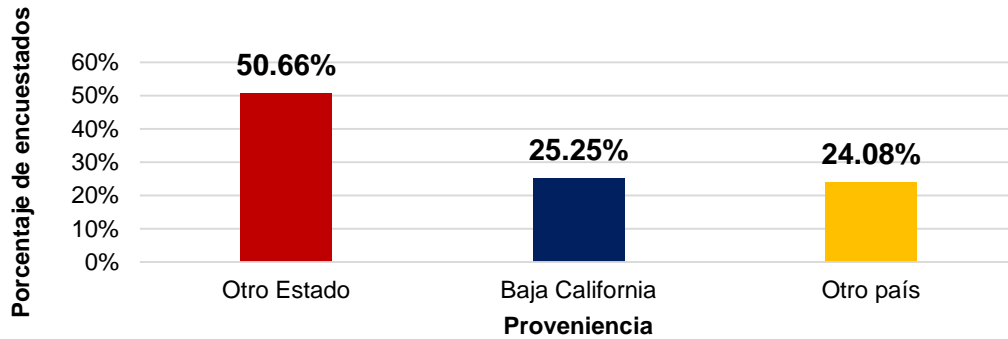
Fuente: trabajo de campo, 2013.

Se calificaron diversos factores del hotel, en comparación con su competencia con la siguiente escala: 2 como mejor, 1 como igual y 0 como en desventaja. Se presentan promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

De acuerdo a lo anterior, los factores en los que se considera mejor a la competencia son calidad en el servicio y en segundo término la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción). En el resto de los factores, se consideran iguales a la competencia.

Haciendo referencia al nivel macro y dado los resultados obtenidos en esta pregunta, la calidad en el servicio es a lo que apuestan en su gran mayoría los hoteleros para ser competitivos, sin embargo más adelante se señalaran las acciones que realizan para cumplir con este factor.

Gráfica 19 **Procedencia del huésped que normalmente se recibe en el hotel**
n=36



Fuente: trabajo de campo 2013.

Con base en el total de respuestas (36), un poco más de la mitad, 50.66%, del total de huéspedes proviene de otro estado de México, un 25.25% proviene del mismo estado y el 24.08% restante proviene de otro país.

Considerando el crecimiento de los mercados globales y las facilidades de los medios de comunicación, así como los canales de distribución de productos o servicios en la actualidad, se podría señalar que los hoteles no son competitivos en un mercado global, dado que su principal consumidor son de otros estados de la República Mexicana y de Baja California y la minoría son de otro país.

Tabla No. 23 Principales razones por las que la demanda elige a este hotel en lugar de la competencia	
Total=108	
Razones	Promedio
Servicio	1.67
Calidad	1.25
Precio	1.17
Localización	0.50
Promoción	0.33
Equipamiento	0.33
Infraestructura	0.17
Prestigio	0.08
Plaza	0.08
Total	5.58

Fuente: trabajo de campo, 2013.

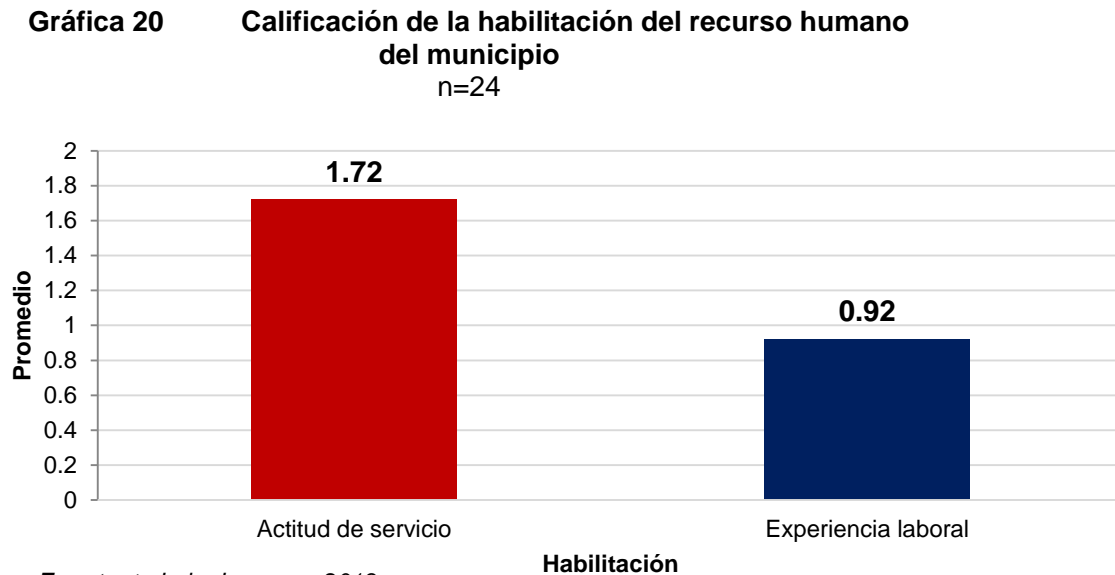
Para calificar la importancia de las principales razones por las cuales se cree que la demanda elige a este hotel en lugar de la competencia se utilizó la siguiente escala: 3 para de mayor importancia, 2 para poca importancia y 1 para de menor importancia. Se presentan promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

Con base en lo anterior, el servicio se considera, en promedio, poco importante, mientras que el resto de las razones presentadas se consideran de menor importancia, tales como calidad, precio, localización entre otros.

Si bien el servicio es considerado poco importante como razón de competitividad en el nivel macro es necesario contar con servicios que funcionen de manera eficiente.

5.2.4 Resultados: Nivel meso

A continuación se muestran los resultados al comparar las redes de colaboración y apoyo interempresarial educativo y tecnológico para los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.



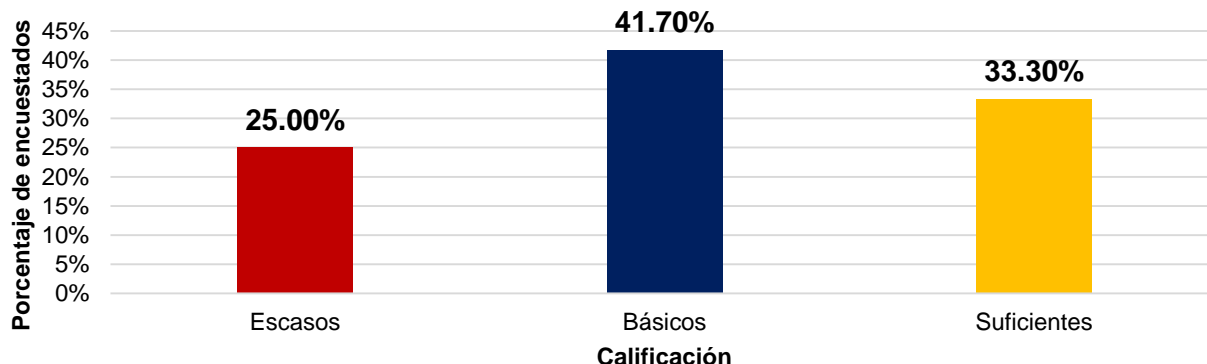
Para calificar la habilitación del recurso humano del municipio en términos de actitud de servicio y experiencia laboral, para cubrir las necesidades que el hotel requiere se utilizó el 2 para mucha, 1 para poca y 0 para nula. Se presentan promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

Así pues, se considera que el recurso humano está poco habilitado en ambos términos, es decir, en actitud de servicio y en experiencia laboral. En este sentido el municipio no es un proveedor competitivo de las necesidades de recursos humanos (Comportamiento en el trabajo - Experiencia) que requieren las empresas hoteleras.

Gráfica 21

Calificación del recurso humano del municipio en términos de conocimientos profesionales

n=12

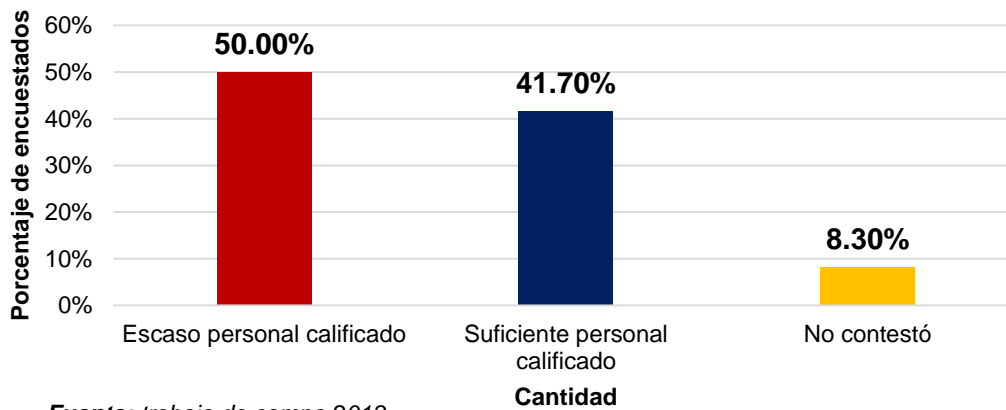


Fuente: trabajo de campo 2013.

Respecto a la habilitación del recurso humano en términos de conocimientos profesionales, la mayoría de los encuestados, con 41.70% (5 personas), califica dichos conocimientos como básicos, en segundo lugar, con 33.30% (4) como suficientes y el 25% (3) restante considera que son escasos.

El recurso humano del municipio es calificado como básico en primer lugar en términos de conocimientos profesionales, dado estos resultados se requiere la participación de instituciones educativas que formen al personal que labora en el sector, para que estos aumenten sus habilidades profesionales, además de disminuir el porcentaje para que no sean escasos.

Gráfica 22 Cantidad de recurso humano calificado en el municipio para el sector hotelero en general
n=12

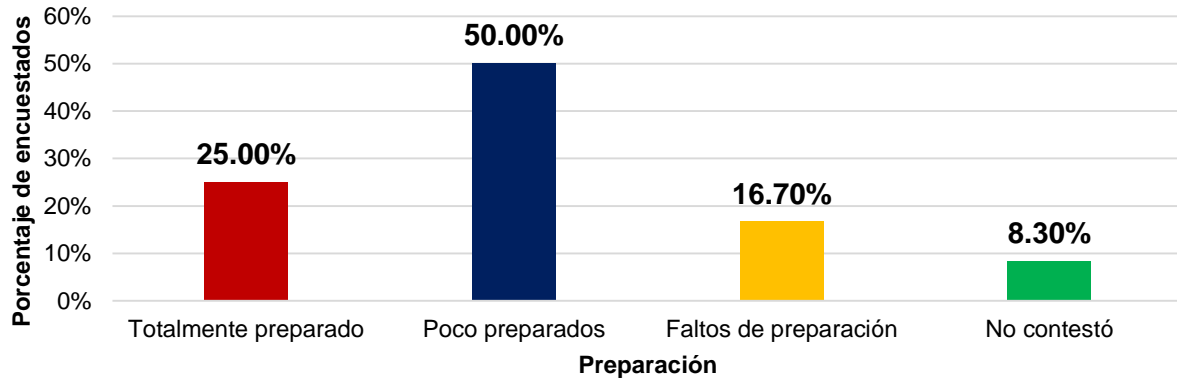


En cuanto a la cantidad de recurso humano calificado en el municipio para el sector hotelero, la mitad de los encuestados, 50% (6 personas), considera que es escaso, por el contrario, 41.70% (5), considera que es suficiente y 8.30% (1) no contestó esta pregunta.

Para el nivel meso la competitividad que se desarrolle en el recurso humano a través de las universidades, centros de investigación y desarrollo, grupos de consultores especializados, entre otros es fundamental, sin embargo por lo que opinan la mitad de los encuestados estas instituciones deben aumentar su oferta educativa para cumplir con los requerimientos del sector hotelero.

Gráfica 23

Recurso humano de la región en términos educativos y profesionales para lo que la empresa requiere
n=12



Fuente: trabajo de campo 2013.

Respecto a la preparación del recurso humano de la región, en términos educativos y profesionales, para lo que la empresa requiere, una cuarta parte de los encuestados, es decir 25% (representada por 3 encuestados), calificó al recurso humano como totalmente preparado, la mitad de los encuestados, 50% (6), los considera poco preparados y un 16.70% (2) considera que están faltos de preparación. Cabe mencionar que un 8.30% (1) no contestó esta pregunta.

En términos generales la población considera que la preparación del recurso humano de la región están poco preparados, en términos de competitividad esto no beneficia a las empresas hoteleras, ya que las instituciones educativas encargadas de la preparación deben de modificar sus planes de estudio en concordancia con las necesidades de las empresas.

Tabla No. 24 Calificación de la infraestructura de la zona urbana donde se localiza el establecimiento	
Total=132	
Infraestructura	Promedio
Servicio de bomberos	3.92
Energía eléctrica	3.42
Drenaje	3.17
Seguridad pública	3.17
Alumbrado público	3.08
Agua potable	3.08
Alcantarillado pluvial	3.08
Sistema vial	2.92
Centros recreativos	2.58
Centros culturales	2.42
Centros deportivos	2
Total	32.84

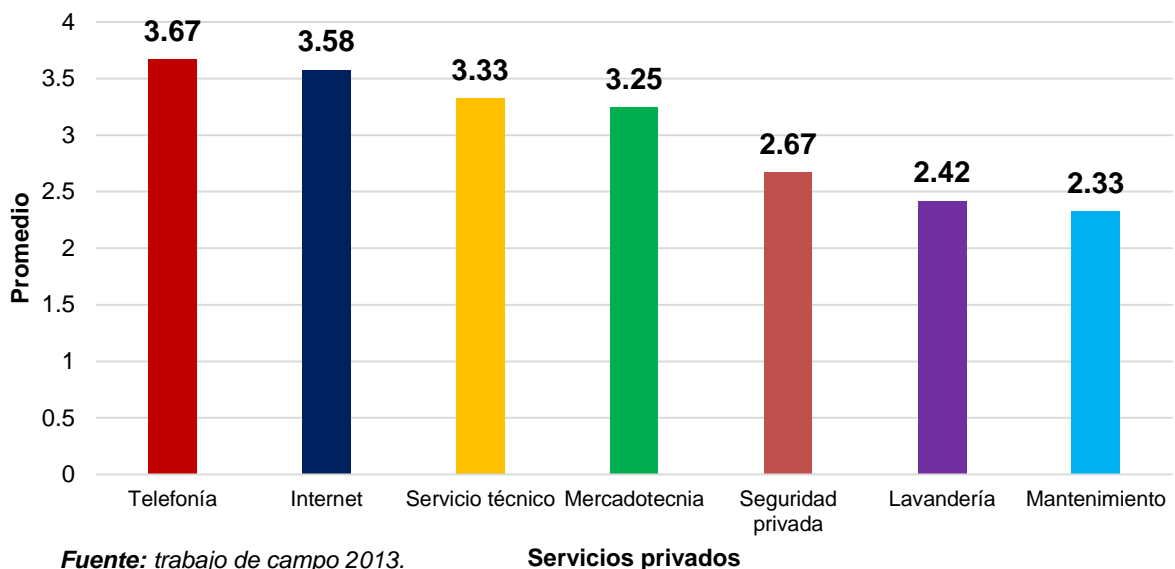
Fuente: trabajo de campo, 2013.

Se le pidió a los encuestados que calificaran la infraestructura de la zona urbana donde se localiza el establecimiento con 5 para excelente, 4 para buena, 3 para regular, 2 como mala y 1 como pésima. Se muestran los promedios obtenidos, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

De acuerdo a lo anterior, el servicio de bomberos se calificó como bueno, la energía eléctrica, drenaje, seguridad pública, alumbrado público, agua potable, alcantarillado pluvial, sistema vial, y centros recreativos se calificaron como regulares, y, las infraestructuras calificadas como malas fueron centros recreativos y deportivos.

Si bien algunos de los servicios son calificados como buenos es necesario que toda la infraestructura sea excelente, ya que las empresas hoteleras requieren de la proveería de un conjunto de servicios de la mejor calidad, para incrementar sus capacidades competitivas.

Gráfica 24.1 Calificación de los servicios privados de apoyo y logística que se ofertan en la ciudad, contratados por el hotel para su operación eficiente.
n=84



Para calificar los servicios privados de apoyo y logística que se ofertan en la ciudad, contratados por los hoteles para su operación eficiente, los participantes seleccionaron una calificación de la escala, siendo 5 excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo y 1 es igual a pésimo. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los hoteles participantes en la investigación, calificaron en promedio a la telefonía e internet como bueno, servicio técnico y mercadotecnia como regulares, y entre los factores que requieren mejoría que fueron calificados como malos, se encuentran seguridad privada, lavandería y mantenimiento.

Existe un gran área de oportunidad para todas las empresas que ofrecen servicios privados, principalmente los que ofrecen negocios como seguridad privada, lavandería y mantenimiento, ya que estos fueron calificados como malos. Se requiere que en el nivel meso se incrementen las capacidades de los servicios privados para que estos sean competitivos.

Tabla No. 25 Calificación de los servicios que se ofertan en la ciudad que complementan su servicio	
Total=120	
Servicios	Promedio
Casinos	4.00
Bares	3.92
Restaurantes	3.83
Centros culturales, museos, etc.	3.58
Centros Comerciales	3.50
Discotecas	3.33
Líneas de transporte terrestre	3.08
Campos de golf	3.00
Líneas aéreas	2.58
Operadoras de turismo	2.00
Total	32.82

Fuente: trabajo de campo, 2013.

Para calificar los servicios que se ofertan en la ciudad que complementan el servicio del hotel, los participantes seleccionaron una calificación de la escala, siendo 5 excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo y 1 es igual a pésimo. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los encuestados calificaron en promedio a los casinos, bares, restaurantes y centros comerciales como buenos, discotecas, líneas de transporte terrestre, campos de golf y líneas aéreas como regulares y las operadoras de turismo fueron calificadas como malas.

Si bien algunos de los servicios complementarios son calificados como buenos y otros como regulares, algunos también son calificados como malos, destaca en este nivel que estos servicios complementarios no han aprovechado sus capacidades de aprendizaje para ser excelentes.

Tabla No. 26	
Calificación de los factores para elevar los niveles de competitividad en su municipio, en cuanto al sector hotelero	
Total=120	
Factores	Promedio
Fortalecimiento de carreras profesionales sobre turismo y hotelería.	3.58
Promoción a la auto inversión vía facilitación hacendaria.	3.58
Creación de nuevos centros de entrenamiento y capacitación.	3.5
Diseño de políticas específicas de apoyo al sector hotelero por parte del gobierno.	3.08
Financiamiento para la actualización en tecnologías utilizadas en hoteles.	3.08
Mayor vinculación entre competidores.	3.0
Generación de información para el análisis de la demanda cambiante y segmentos de mercado.	2.75
Mayor vinculación con proveedores.	2.75
Fomento institucional a la inversión.	2.42
Total	27.74

Fuente: trabajo de campo, 2013.

Se le pidió a los encuestados que calificaran del 1 al 5 algunos factores para elevar los niveles de competitividad en su municipio, en cuanto al sector hotelero se refiere, siendo la escala 1 nada importante, 2 poco importante, 3 importante, 4 muy importante y 5 extremadamente importante. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los encuestados calificaron en promedio al fortalecimiento de carreras profesionales sobre turismo y hotelería, promoción a la auto inversión vía facilitación hacendaria y creación de nuevos centros de entrenamiento y capacitación como muy importantes; el diseño de políticas específicas de apoyo al sector hotelero por parte del gobierno, financiamiento para la actualización en tecnologías utilizadas en hoteles, mayor vinculación entre competidores, generación de información para el análisis de la demanda cambiante y segmentos de mercado, y mayor vinculación con proveedores

como importantes; y por otra parte calificaron al fomento institucional a la inversión como poco importante.

En el nivel meso es primordial el involucramiento de todos los actores para el incremento de las capacidades de los factores para elevar los niveles de competitividad en el municipio, como lo confirman los datos de esta gráfica, ya que las consideraciones de los entrevistados son desde muy importantes e importantes y solo el fomento a la inversión es poco importante.

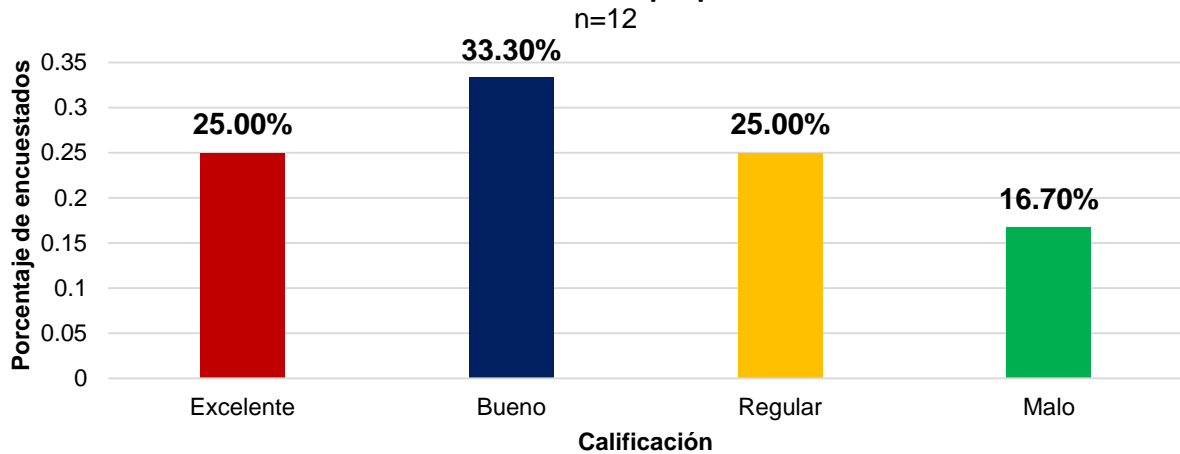
Tabla No. 27 Cámaras o Asociaciones a las que pertenece		
Total=24		
Cámara o Asociación	Porcentaje	Frecuencia
ASHONO	41.67%	10
CANACO	12.50%	3
COTUCO	12.50%	3
COPARMEX	8.33%	2
CANACINTRA	4.17%	1
CANIRAC	4.17%	1
DEITAC	4.17%	1
SNH	4.17%	1
ARITAC	4.17%	1
ASHYM	4.17%	1
Total	100.00%	24

Fuente: trabajo de campo, 2013.

Del total de encuestados, el 41.67% (10 hoteles) pertenece a la Asociación de Hoteles del Noroeste (ASHONO), 12.50% (3 hoteles) pertenece a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) y con el mismo porcentaje el Comité de Turismo y Convenciones (COTUCO), 8.33% (2 hoteles) pertenece a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y con un porcentaje menor de 4.17% (1) pertenece a diferentes cámaras y asociaciones como a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Desarrollo Económico e Industrial de Tijuana (DEITAC), SNH, Asociación en Relaciones Industriales (ARITAC) y Asociación de Hoteles y Moteles (ASHYM).

Destaca que todas las empresas hoteleras forman parte de uno o dos organismos de representatividad empresarial, cumpliendo uno de los factores de competitividad del nivel meso, el cual en su contexto señala que las empresas no pueden competir de forma aislada, ya que deben conformarse en grupos de representatividad para la conformación de redes empresariales.

Gráfica 25 Consideración del apoyo que recibe de las Cámaras o Asociaciones a las que pertenece



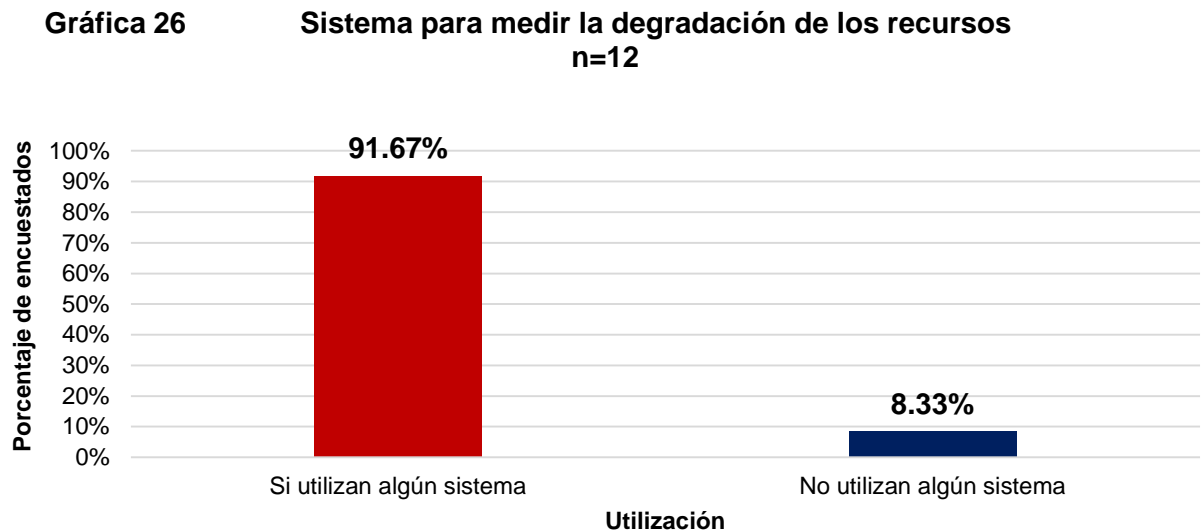
Fuente: trabajo de campo 2013.

En consideración al apoyo que los hoteles reciben por parte de las Cámaras o Asociaciones a las que pertenece, el 33.30% (4 personas) lo calificó como bueno, el 25% (3) lo calificó como excelente y regular con el mismo porcentaje, y 16.70% (2) calificó el apoyo como malo.

La mayoría califica como bueno los apoyos de las cámaras y asociaciones a las que pertenece, sin embargo la capacidad de estas debe de mejorarse competitivamente, para que aumente la consideración a excelente y que disminuya la calificación que le dieron como regular y opinen de otra forma en cuanto a la calificación que le dieron como malos.

5.2.5 Resultados: Nivel micro

A continuación se muestran las gráficas y tablas las cuales hacen referencia a los resultados de la estructura organizacional, las estrategias políticas, la creatividad e innovación de las empresas hoteleras



Fuente: trabajo de campo 2013.

Casi la totalidad de los hoteles participantes en la investigación, representados con un 91.7% (11), sí utilizan tecnologías para prevenir la degradación de los recursos materiales y energéticos, mientras que únicamente 8.3% (1) no lo hace.

Al ser la competitividad sistémica un conjunto de factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad en un entorno donde todos tienen que participar y cumplir de la misma forma, y referente a la utilización de sistemas para medir la degradación de los recursos, es necesario que el hotelero que no utiliza ningún sistema se sume a los esfuerzos que están haciendo todos los demás, para que asuman retos en conjunto.

Tabla No. 28 Tipo de tecnologías para prevenir la degradación de los recursos materiales y energéticos		
Total=27		
Tipo de tecnología	Porcentaje	Frecuencia
Equipo de refrigeración/A.C. de bajo consumo eléctrico	22.22%	6
Reductores de consumo eléctrico	14.81%	4
Reductores de consumo de agua	14.81%	4
Aspersores con temporizadores en áreas verdes	14.81%	4
Planta tratadora de aguas residuales	11.11%	3
Equipo de refrigeración/A.C. de baja emisión de gas	7.41%	2
Focos ahorradores	7.41%	2
Todas	3.71%	1
Otros	3.71%	1
Total	100.00%	27

Fuente: trabajo de campo, 2013.

De los 11 hoteles que sí utilizan tecnologías para prevenir la degradación de los recursos materiales y energéticos, la tecnología con la que más cuentan los hoteles, es: con el 22.22% (6 hoteles), equipo de refrigeración/A.C. de bajo consumo eléctrico; en segundo lugar se encuentran reductores de consumo eléctrico, reductores de consumo de agua y aspersores con temporizadores en áreas verdes con un 14.81% (4) cada uno; 11.11% (3) cuenta con una planta tratadora de aguas residuales; mientras que las tecnologías menos utilizadas son equipos de refrigeración/A.C. de baja emisión de gas y focos ahorradores con 7.41% (2) cada una. Cabe resaltar que 3.71% (1) utiliza todas las tecnologías mencionadas y otro 3.71% (1) utiliza una tecnología diferente a las establecidas.

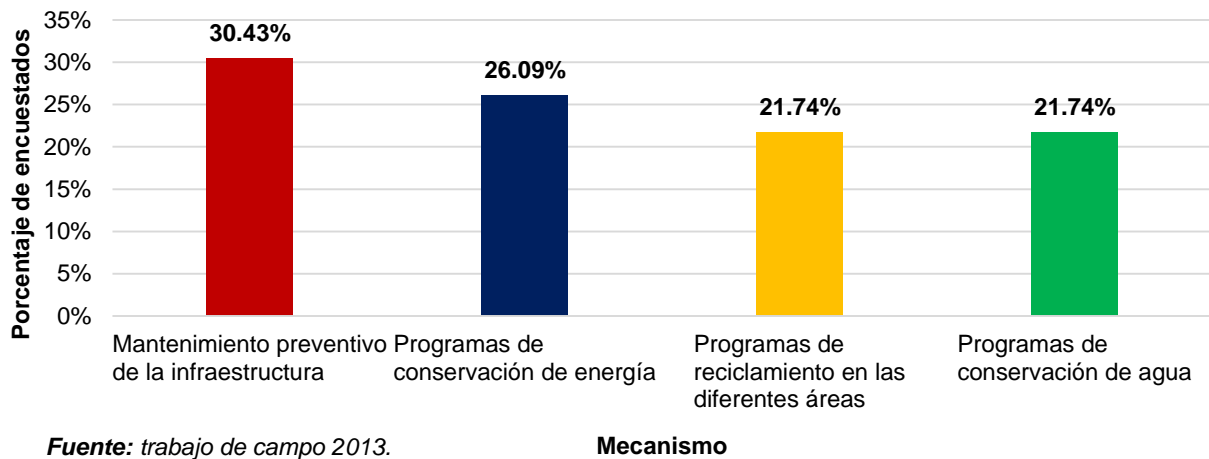
En este sentido el nivel micro apunta y en base a los datos aportados que las empresas hoteleras, están cambiando de manera radical sus relaciones en el entorno interno, así como su ámbito inmediato para prevenir la degradación de los recursos materiales y energéticos.

Tabla No. 29 Utilización de mecanismos respetuosos del medio ambiente		
Total=12		
Utilización de mecanismos	Porcentaje	Frecuencia
Sí	100%	12
No	0%	0
Total	100%	12

Fuente: trabajo de campo, 2013.

Respecto a la utilización de mecanismos (acciones o medidas) que sean respetuosos del medioambiente o reduzcan la contaminación ambiental, la totalidad de los hoteles participantes (12) sí utilizan este tipo de mecanismos. Por lo que se puede argumentar que este factor en el nivel micro contribuye a la competitividad, dado que utilizan tecnologías de vanguardia para sus procesos de producción respetuosos con el medio ambiente.

Gráfica 27 Utilización de mecanismos respetuosos del medio ambiente y/o reducen la contaminación ambiental
n=23

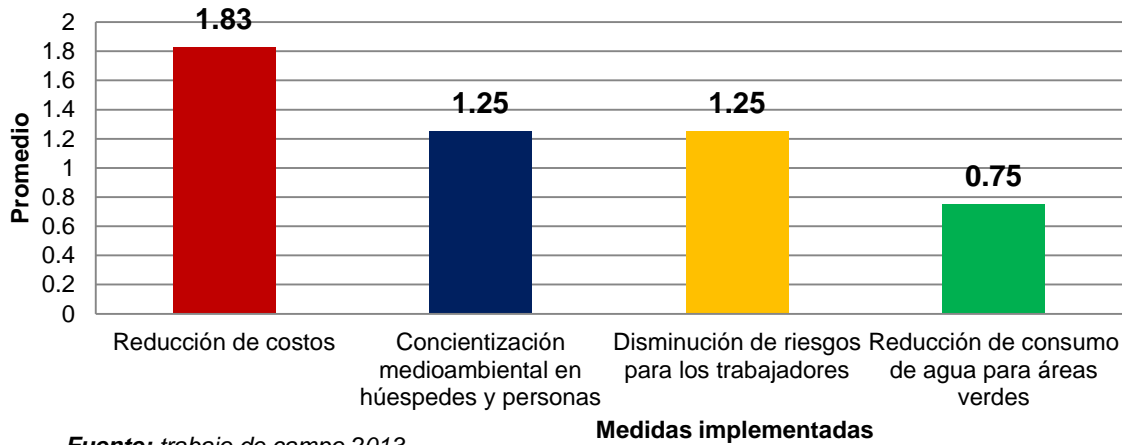


Fuente: trabajo de campo 2013.

El tipo de mecanismo respetuoso del medio ambiente o que reduce la contaminación ambiental más utilizado por los hoteles es el mantenimiento preventivo de la infraestructura con el 30.43% (7), en segundo lugar se encuentran los programas de conservación de energía con un 26.09% (6) y por último, programas de reciclamiento en las diferentes áreas y programas de conservación de agua con 21.74% (5) cada uno.

La competitividad en el nivel micro favorece los nuevos ciclos de producción, necesarios para respetar y reducir la contaminación ambiental, al dar mantenimiento a la infraestructura, diseñar programas de conservación de energía, de reciclamiento y de conservación de agua en la empresa.

Gráfica 28 Efectos positivos derivados de las medidas en materia ambiental
n=48

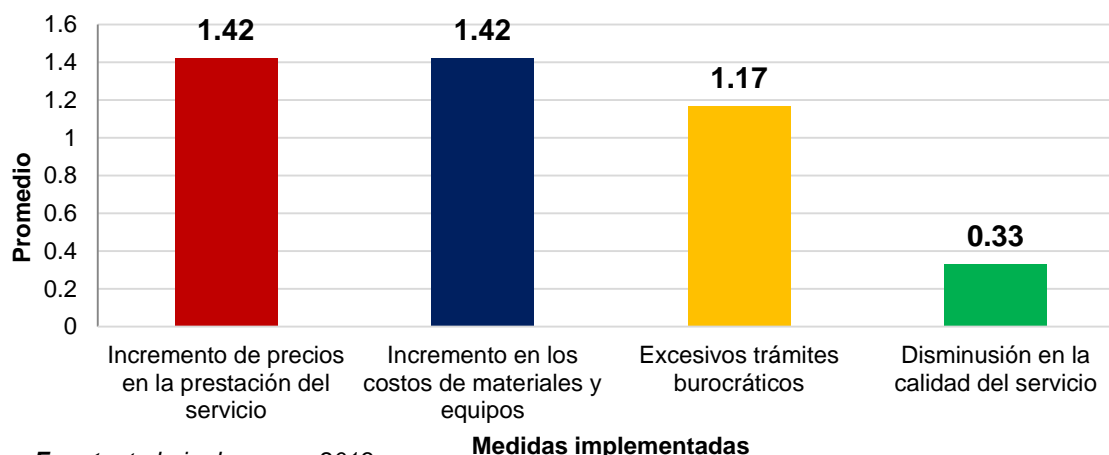


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para calificar los principales efectos positivos derivados de las medidas implementadas por el hotel, los encuestados seleccionaron una calificación de la siguiente escala: 3 para mayor efecto positivo, 2 para poco efecto positivo y 1 para menor efecto positivo. Por lo anterior, esta gráfica se presenta con promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

Por lo tanto, la reducción de costos tuvo poco efecto positivo, con un promedio de 1.83, las medidas restantes fueron calificadas como de menor efecto positivo. En este caso resalta que no siempre es económico el efecto positivo que podrían tener las empresas al implementar medidas de impacto ambiental, va en favor del cuidado de su medio ambiente tanto exógeno como endógeno.

Gráfica 29 Efectos negativos derivados de las medidas ambientales implementadas en la empresa
n=48



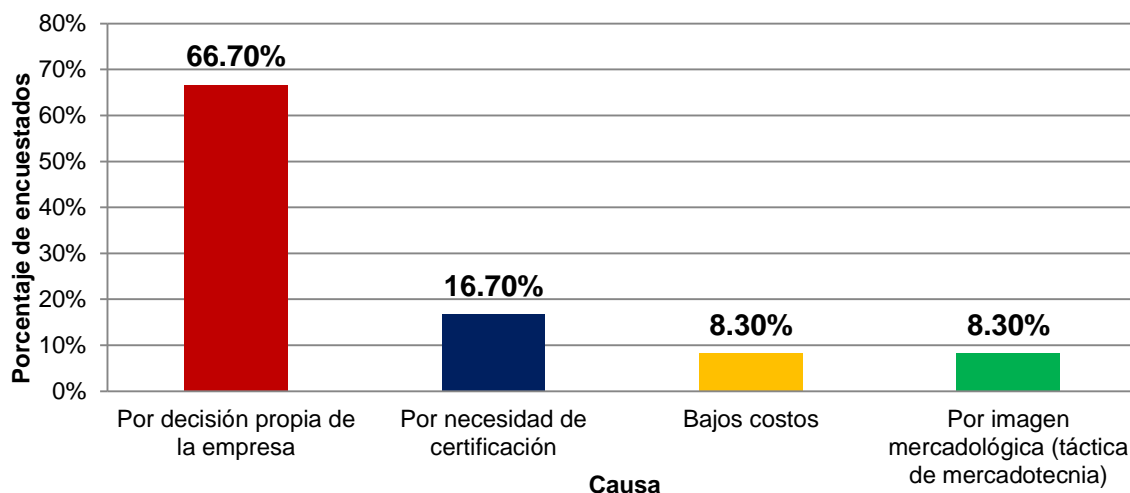
Fuente: trabajo de campo 2013.

Para calificar los principales efectos negativos detectados por la empresa, derivado de las medidas ambientales implementadas por el hotel, los encuestados seleccionaron una calificación de la siguiente escala: 3 para mayor efecto positivo, 2 para poco efecto positivo y 1 para menor efecto positivo. De igual forma, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

El incremento tanto de precios en la prestación de servicios como en costos de materiales y equipos fueron calificados como de poco efecto negativo, los excesivos trámites burocráticos como de menor efecto negativo y disminución en la calidad de servicios el 0.33.

No se aprecia que el implementar medidas ambientales dentro de las empresas hoteleras repercuta en los precios de los servicios, o en el aumento de los costos de materiales y equipos, tampoco aumenta los trámites burocráticos que se tuvieron que hacer para implementar estos, o que la calidad en el servicio se disminuyera. Con estos datos, el nivel micro relacionado con este aspecto hace que estas medidas implementadas sean más eficientes.

Gráfica 30 Causas por la que el hotel ha emprendido medidas de protección ambiental
n=12

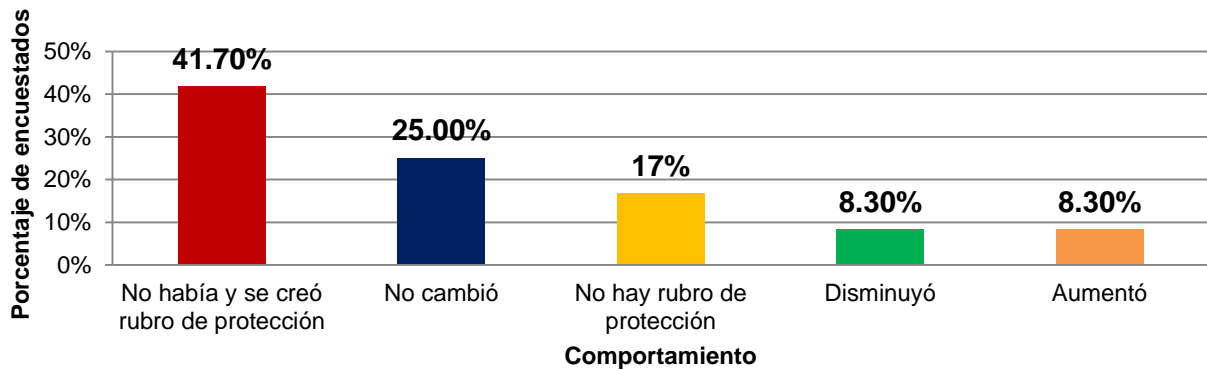


Fuente: trabajo de campo 2013.

Del total de hoteles participantes en el estudio (12), el 66.70% (8) ha emprendido medidas de protección ambiental principalmente por decisión propia, en segundo lugar con un 16.70% (2) debido a necesidades de certificación y en un 8.30% (1) por bajos costos y por imagen mercadológica cada uno.

La misma globalización ha llevado a las empresas a tomar decisiones que incrementen su capacidad competitiva, destaca en este punto que las empresas hoteleras han tenido que asumir un rol más protagónico en la toma de decisiones para la protección ambiental, como se manifiesta en la gráfica anterior.

Gráfica 31 Gastos del hotel para la protección ambiental en los últimos 3 años
n=12

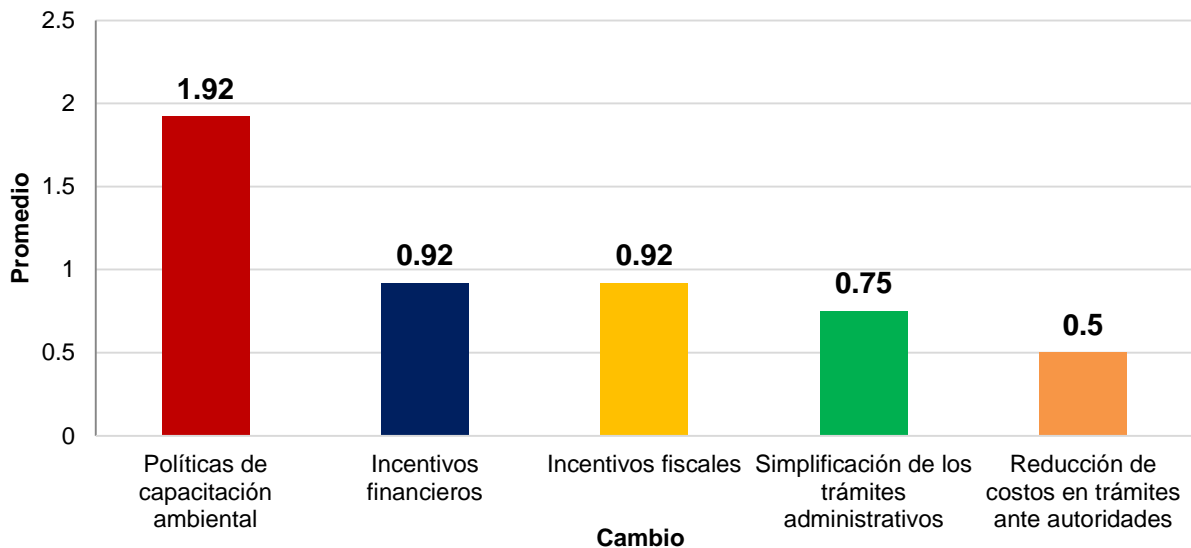


Fuente: trabajo de campo 2013.

Con base en el total de hoteles (12), la mayoría con un 41.70% (5) no realizó gastos destinados a la protección ambiental en los últimos tres años y por esta razón se creó un rubro de protección, en un 25% (3) no ha cambiado el comportamiento de los gastos destinados al mismo factor en los últimos tres años, otro 17% (2) aún no cuenta con este rubro de protección, mientras que en un 8.30% (1) tanto disminuyeron como aumentaron dichos gastos en los últimos 3 años.

El entorno global de los negocios y el respeto al medio ambiente, en los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial, para muchas empresas hoteleras fue un requisito para ser respetuosos con el medio ambiente y tuvieron que crear el rubro de protección ambiental. Sin embargo en otros casos no hay un rubro de protección ambiental que pudiera favorecer su competitividad frente a las empresas del mismo género.

Gráfica 32 **Importancia de los principales cambios necesarios en la política ambiental**
n=60



Fuente: trabajo de campo 2013.

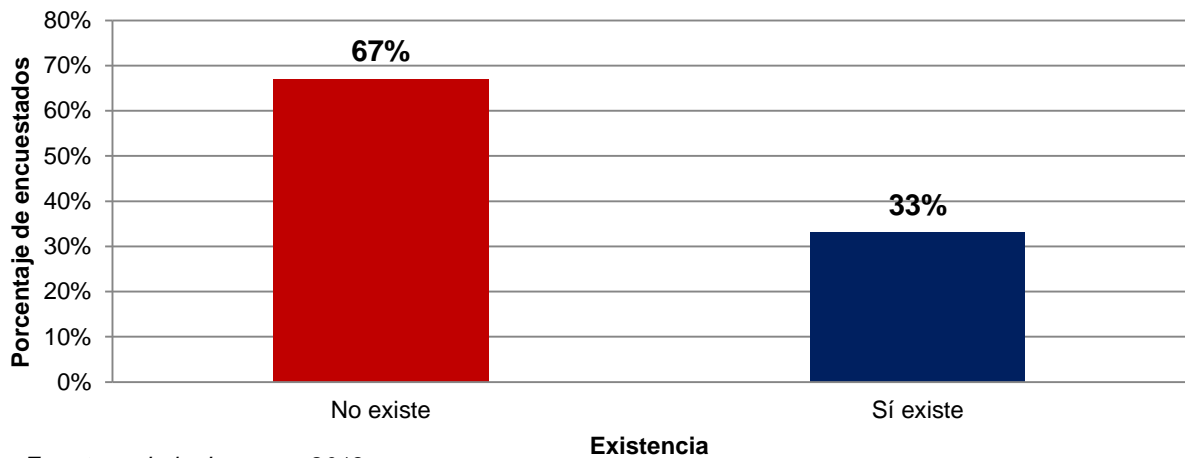
La importancia de los principales cambios necesarios en la política ambiental fue calificada por los encuestados seleccionando: 3 para mayor importancia, 2 para poca importancia y 1 para menor importancia. Esta gráfica se presenta con promedios, los cuales, si los decimales son menores a .5 se respeta la unidad, y si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente.

Con base en lo anterior, las políticas de capacitación ambiental son consideradas un cambio de poca importancia, y el resto, se consideran de menor importancia.

En el nivel micro es necesario que todas las acciones de cambio para el mejoramiento de las condiciones del entorno sean formulas conjuntamente con la participación del Estado e instituciones no gubernamentales, además de la propia participación de los hoteleros.

Gráfica 33

**Cooperación entre el hotel y organizaciones
o instituciones privadas, localizadas en Tijuana**
n=12

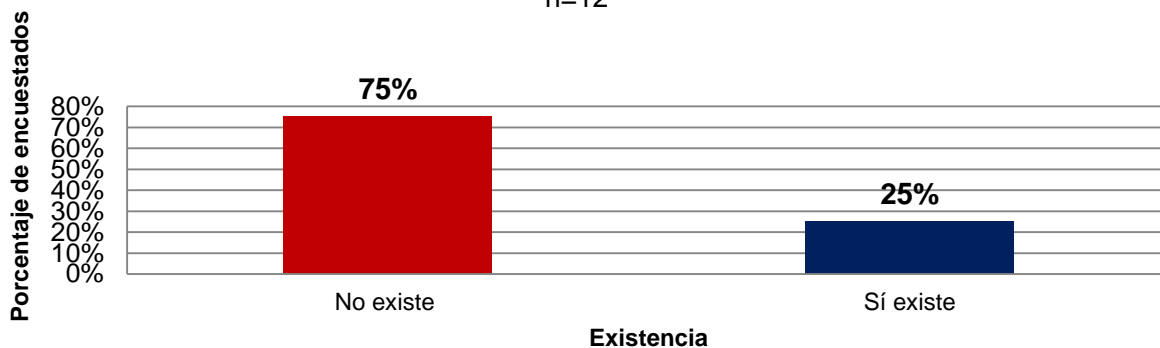


Fuente: trabajo de campo 2013.

Con base en el total de encuestados (12), dos terceras partes, es decir, 67% (8 encuestados), considera que no existe cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas localizadas en el municipio de Tijuana, con el fin de dar solución a problemas ambientales, mientras que la otra tercera parte, con 33% (4), considera lo contrario.

Al no haber una cooperación entre el hotel y las organizaciones o instituciones privadas localizadas en Tijuana, se puede inferir que es necesario establecer un dialogo con el fin de fortalecer las ventajas competitivas que pudiesen tener al cooperar conjuntamente.

Gráfica 34 Cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas, localizadas en México
n=12

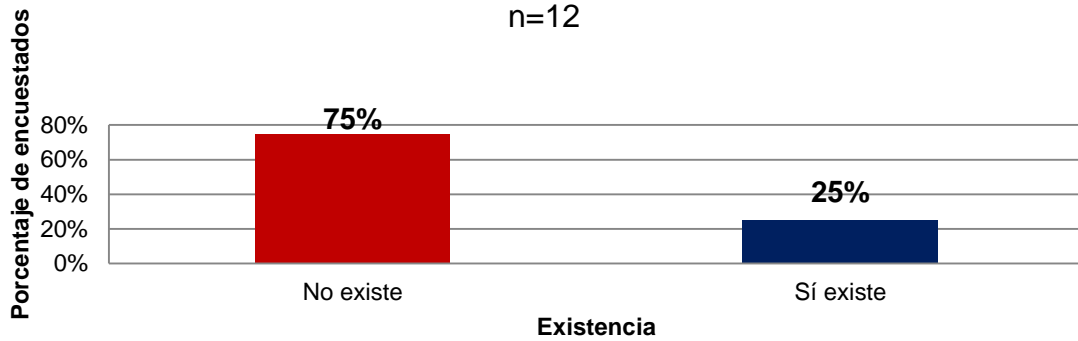


Fuente: trabajo de campo 2013.

Respecto a la cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas, localizadas en México pero fuera del municipio de Tijuana, tres cuartas partes de los encuestados, con 75% (representado por 9 personas), opinaron que no existe dicha cooperación, mientras que, el 25% restante (3 personas) aseguro que sí existe.

El no existir cooperación entre el hotel y las organizaciones o instituciones privadas localizadas en México, se puede deducir que es necesario establecer un diálogo con el fin de reforzar las ventajas competitivas que pudiesen tener al cooperar entre sí.

Gráfica 35 Cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas localizadas en el extranjero
n=12



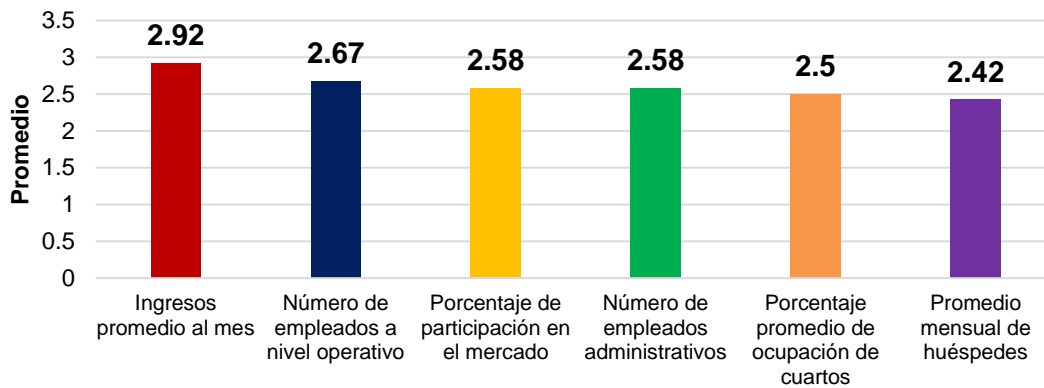
Fuente: trabajo de campo 2013.

Respecto a la existencia de cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas, localizadas en el extranjero, se repite el comportamiento de la gráfica anterior, ya que en un 75% (9 personas) se considera que no existe cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones en el extranjero y el 25% restante, considera que si existe.

Al no haber una colaboración entre el hotel y las organizaciones o instituciones privadas localizadas en el extranjero, se puede derivar que es necesario establecer un diálogo con el fin de fortalecer las ventajas competitivas internacionales que se pudiesen emanar al cooperar conjuntamente.

Gráfica 36 Comportamiento del hotel 2012, con respecto a los resultados del 2011

n=72



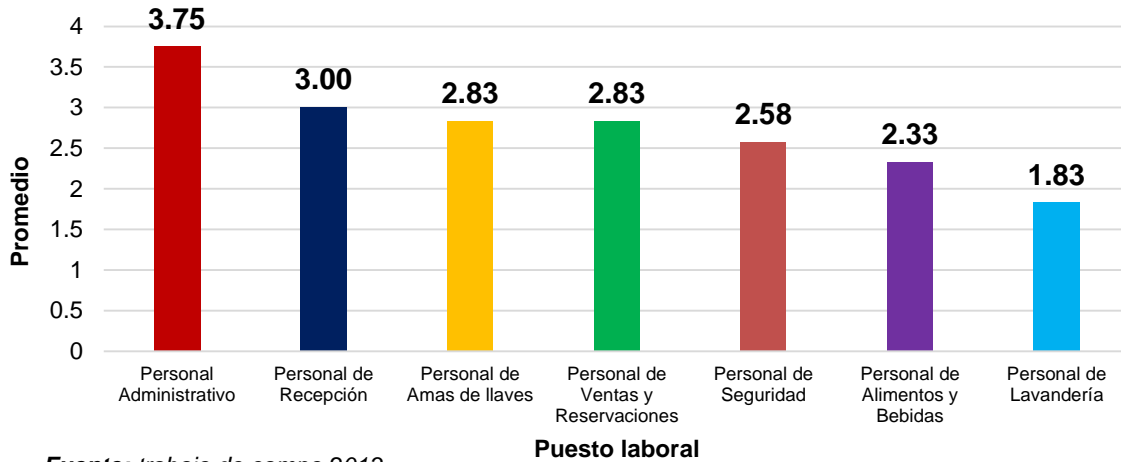
Fuente: trabajo de campo 2013.

Índices del hotel

Para identificar el comportamiento de los índices del hotel en el año 2012, con respecto al 2011, se utilizó una escala, siendo esta 1 disminuyó, 2 se mantuvo y 3 aumentó. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los participantes del estudio, consideraron que los ingresos promedio al mes, el número de empleados a nivel operativo, el porcentaje de participación en el mercado, el número de empleados administrativos y el porcentaje promedio de ocupación de cuartos aumentó, por otra parte el promedio mensual de huéspedes se mantuvo. Derivado de estos resultados se muestra que la capacidad competitiva de los hoteles en diferentes aspectos no aumentó, respecto al periodo analizado.

Gráfica 37 Nivel de calificación que se requiere para cada uno de los puestos de los que contrata en su hotel.
n=87

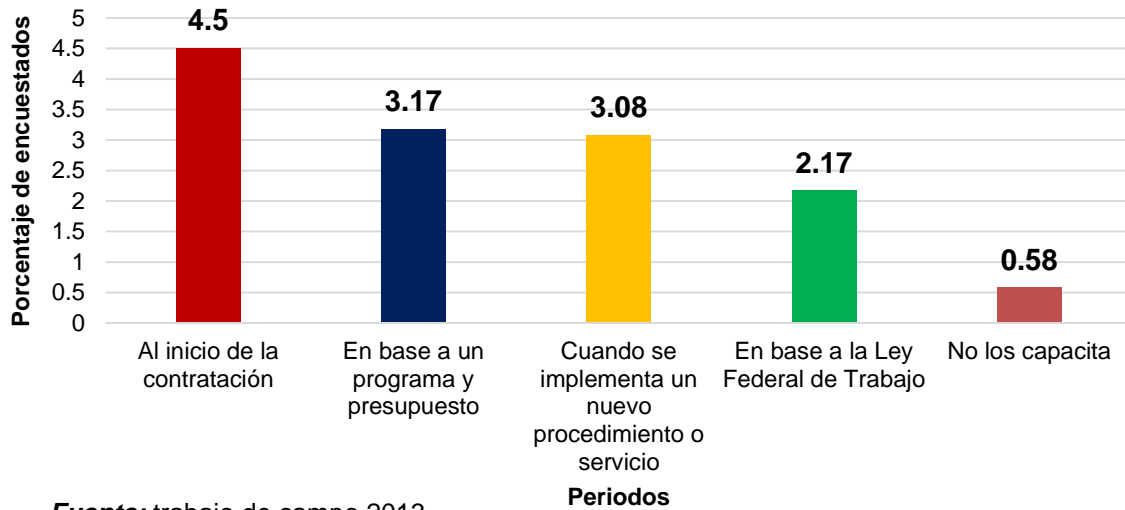


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para identificar el nivel de calificación que se requiere para cada uno de los puestos de los que el hotel contrata, se utilizó una escala, siendo esta 0 no calificado, 1 poco calificado, 2 medianamente calificado, 3 calificado y 4 altamente calificado. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los encuestados consideran que el personal administrativo, el personal de recepción, el personal de amas de llaves, el personal de ventas y reservaciones y el personal de seguridad que contratan en el hotel, en promedio deben de estar calificados para el puesto, por otra parte el personal de alimentos y bebidas y el personal de lavandería deben de estar medianamente calificados. Sin embargo para impactar en el nivel micro es necesario que todos los puestos en general posean las habilidades y conocimientos para desempeñarse competitivamente dentro de su área laboral.

Gráfica 38 Entrenamiento y capacitación de los empleados
n=60

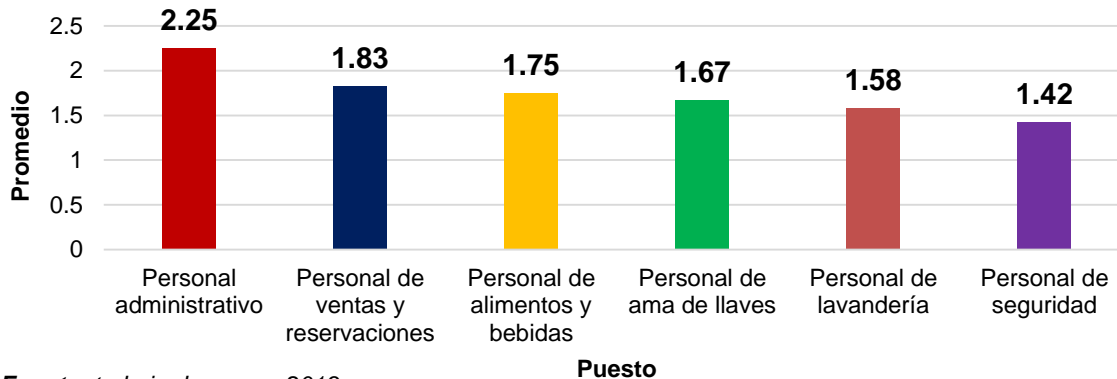


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para conocer cómo se da el entrenamiento y la capacitación de los empleados, se les pidió a los encuestados que enumeraran del 1 al 5 la frecuencia, siendo 5 de mayor frecuencia, 4 muy frecuente, 3 frecuente, 2 poca frecuencia y 1 de menor frecuencia. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los participantes de la investigación en promedio reciben capacitación con mayor frecuencia al inicio de la contratación en base a un programa y presupuesto, así mismo cuando se implementa un nuevo procedimiento o servicio de manera frecuente. Reciben capacitación en base a la Ley Federal de Trabajo con poca frecuencia y con menor frecuencia no utilizan algún tipo de capacitación. Destaca en este resultado que reciben con poca frecuencia capacitación en base a la Ley Federal del Trabajo, aun siendo obligatoria para las empresas hoteleras, quizás convendría revisar su contenido y plantear nuevos retos a las empresas en materia de capacitación.

Gráfica 39 Frecuencia con la que se impartieron cursos de capacitación por puestos del hotel, en el último año.
n=72



Fuente: trabajo de campo 2013.

Para saber con qué frecuencia se impartieron cursos de capacitación para algunos puestos en el último año, se les pidió a los encuestados que enumeraran del 1 al 3 la frecuencia con la que imparten la capacitación al personal, siendo 3 muy frecuentemente y abarca de 3 a 4 veces al año, 2 frecuentemente y abarca de 1 a 2 veces al año y por último 1 ocasionalmente que abarca un lapso de tiempo de 2 años. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los participantes coincidieron que el personal administrativo, personal de ventas y reservaciones, personal de alimentos y bebidas, personal de ama de llaves y el personal de lavandería recibe capacitación con frecuencia, es decir de 1 a 2 veces al año, y el personal de seguridad recibe capacitación ocasionalmente, es decir cada dos años. Ninguno de los entrevistados expresó en el cuestionario que su capacitación sea muy frecuentemente, posiblemente habría que desarrollar la aparición de innovaciones radicales y nuevos métodos de administración más ad hoc a las necesidades competitivas los hoteles.

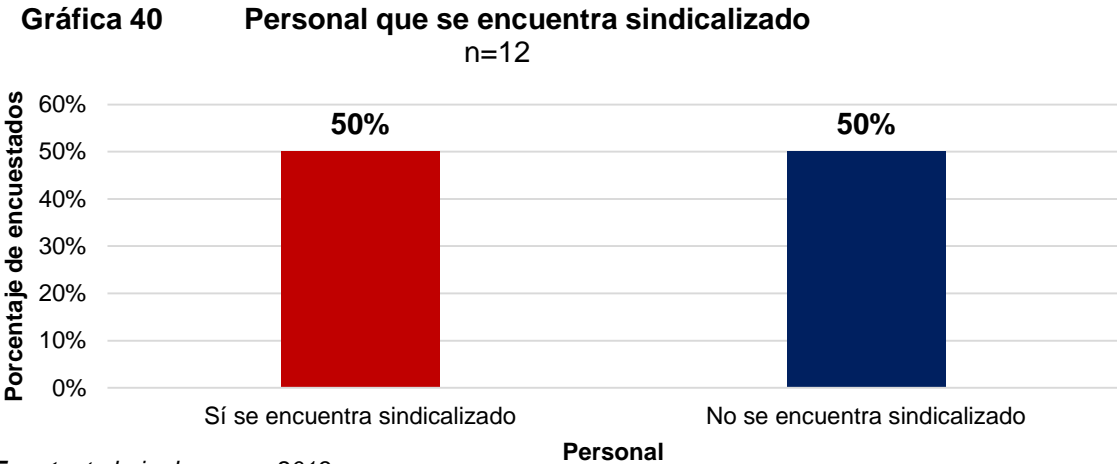
Tabla No. 30 Mejoras obtenidas en la empresa debido a la capacitación del personal		
Total=33		
Mejoras	Porcentaje	Frecuencia
Mejor servicio	15.15%	5
Huésped satisfecho	6.06%	2
Cambio de actitud del personal	6.06%	2
Mejor calidad	6.06%	2
Rotación mínima del personal	6.06%	2
Limpieza	6.06%	2
Cultura general hotelera	3.03%	1
Disminución de fraude con tarjeta	3.03%	1
Mayor dominio de su área	3.03%	1
Motivación	3.03%	1
Conocimiento del sistema operativo	3.03%	1
Disminución de daño de habitaciones	3.03%	1
Instalación en buenas condiciones	3.03%	1
Manejo de productos	3.03%	1
Mayor ahorro en insumos	3.03%	1
Mejora en ambiente de trabajo	3.03%	1
Aseguramiento	3.03%	1
Aumento de ventas	3.03%	1
Comida muy preparada	3.03%	1
Conciencia hacia el trabajo	3.03%	1
Implementación en estándares de calidad	3.03%	1
Mejor utilidad	3.03%	1
Productividad	3.03%	1
Turismo	3.03%	1
Total	100%	33

Fuente: trabajo de campo, 2013.

De acuerdo a las mejoras obtenidas en la empresa debido a la capacitación del personal, el 15.15% (5 personas) coincidieron que mejoró el servicio; 6.06% (2) opinaron que mejoró la satisfacción del huésped, el cambio de actitud del personal, mejoró la calidad, hubo una rotación mínima del personal y la limpieza; y con un

porcentaje menor, el 3.03% (1) coincidieron que mejoró la cultura general hotelera, mayor dominio de su área, entre otros.

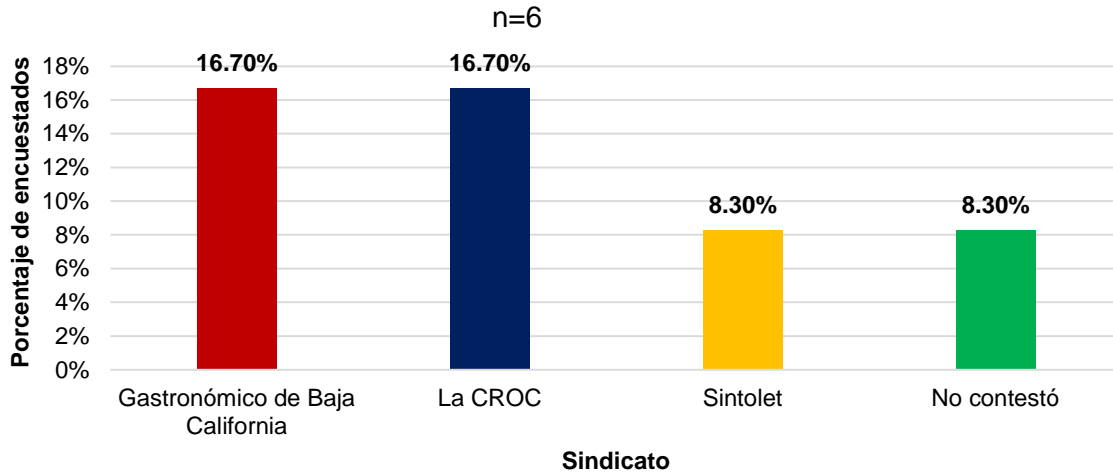
Las mejoras obtenidas en los hoteles en materia de capacitación son factores endógenos que hacen que las capacidades de las empresas por si mismas sean competitivas.



Fuente: trabajo de campo 2013.

La mitad de los hoteles participantes en la investigación, (6 hoteles), cuenta con personal sindicalizado, mientras que el otro 50% (6) no. Para el nivel micro la interacción compleja y dinámica entre las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad son aspectos que ayudan a la competitividad.

Gráfica 41 **Sindicato al que pertenece el personal.**

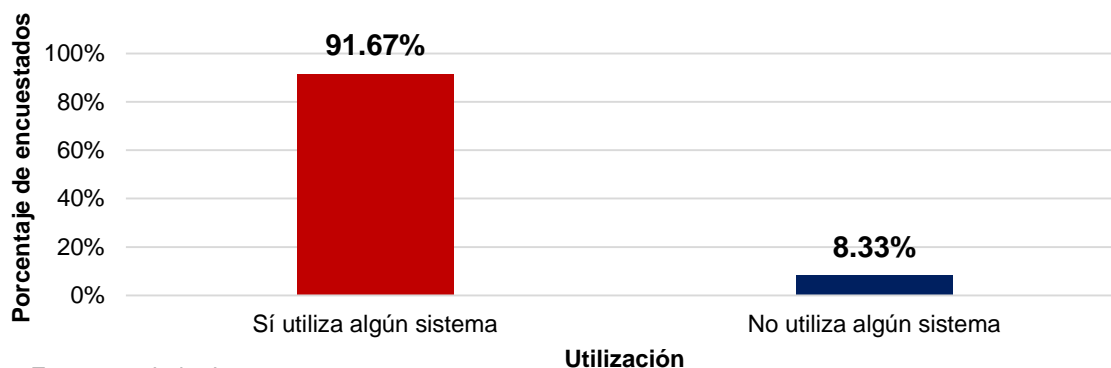


Fuente: trabajo de campo 2013.

De los hoteles que sí cuentan con personal sindicalizado, el 16.70% (2 hoteles) pertenece al Sindicato Gastronómico de Baja California (SGBC), y con el mismo porcentaje a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), el 8.30% (1) pertenece al Sindicato Nacional de Trabajadores Operadores de Libros y Establecimientos de Diversión, Hoteles, Restaurantes y Comunicaciones (Sintolet) y el 8.30% (1) no contestó esta cuestión.

La capacidad organizativa del personal hotelero se da principalmente entre los tres principales sindicatos (SGBC, CROC y el Sintolet) que existen en la ciudad y en los cuales están agremiados.

Gráfica 42 Sistema para medir la eficiencia en la prestación de servicios
n=12



Fuente: trabajo de campo 2013.

También se les cuestionó a los hoteles acerca de la utilización de sistemas que permitan la medición de la eficiencia de los servicios que prestan como establecimiento de hospedaje, encontrándose que la gran mayoría (un 91.67%) si lo hace; sólo un hotel, de los entrevistados, manifestó no hacerlo.

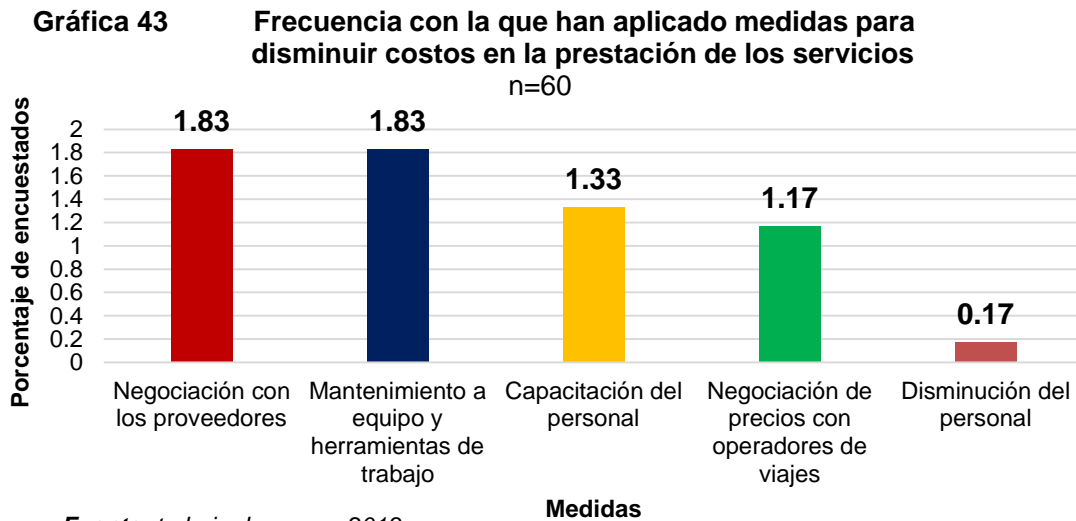
Sólo uno de los entrevistados manifestó que no utiliza algún sistema para medir la eficiencia en la prestación de servicios, la cual debería utilizar de métodos de aprendizaje e innovación para incrementar su competitividad en la prestación de sus servicios.

Tabla No. 31 Sistemas para medir la eficiencia en la prestación de servicios		
Total=12		
Sistemas	Porcentaje	Frecuencia
ISO	16.67%	2
Encuestas de satisfacción	8.33%	1
Encuestas y <i>Mystery shopper</i>	8.33%	1
Hojas de comentarios	8.33%	1
IHG	8.33%	1
<i>Milenium</i>	8.33%	1
Inglés	8.33%	1
Interna	8.33%	1
Licencias/Sin especificar	8.33%	1
Quejas y sugerencias	8.33%	1
<i>Trip-advisor</i>	8.33%	1
Total	100.00%	12

Fuente: trabajo de campo, 2013.

De los hoteles que utilizan sistemas para medir la eficiencia en la prestación de servicios, el 16.67% (2 hoteles) utiliza el sistema por sus siglas en inglés ISO (International Organization for Standardization) y con un porcentaje menor de 8.33% (1) los hoteles utilizan sistemas como encuestas de satisfacción, *Mystery shopper* (Comprador Secreto), hojas de comentarios, entre otros.

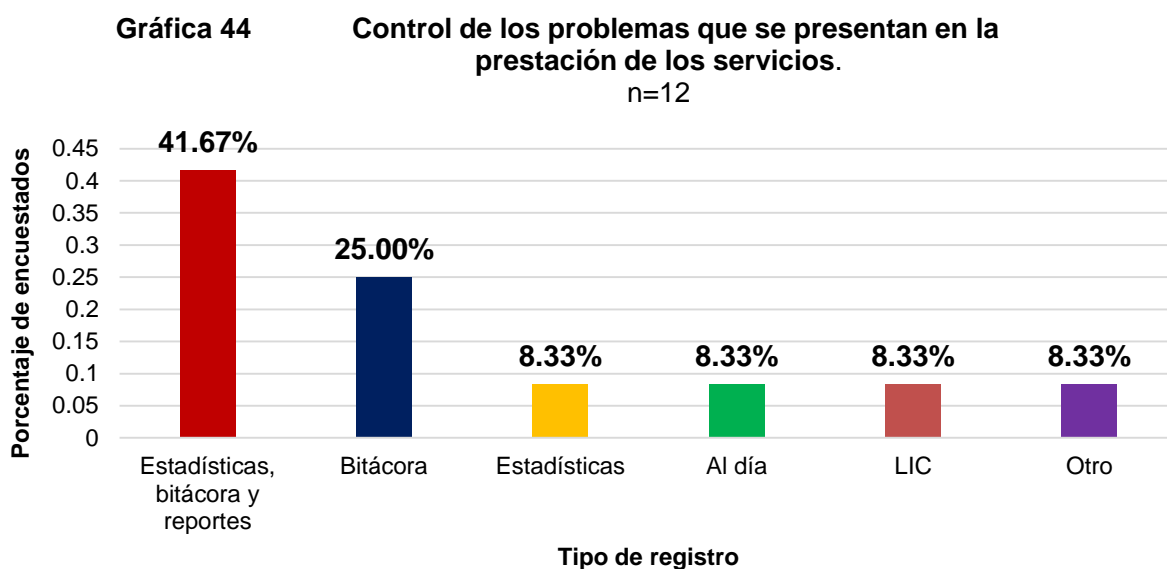
Todos los hoteleros utilizan diferentes sistemas para medir su eficiencia en la prestación de servicios, aspecto que permite a las empresas consolidar la dinámica y competitividad internacional, a través de romper nuevos paradigmas en los servicios ofertados.



Fuente: trabajo de campo 2013.

Para conocer la frecuencia con la que han aplicado medidas para disminuir costos en la prestación de los servicios, se les pidió a los encuestados que enumeraran del 0 al 3 la frecuencia, siendo 3 con mucha frecuencia, 2 con frecuencia, 1 esporádicamente y 0 no se utiliza. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

En base a lo anterior, en promedio, aplican la negociación con los proveedores y el mantenimiento a equipos y herramientas de trabajo para disminuir costos en la prestación de los servicios con frecuencia; de igual manera utilizan la capacitación del personal esporádicamente y no recurren la disminución del personal. Es importante para el nivel micro que sus indicadores endógenos como el mantenimiento a equipo y herramientas de trabajo sean eficientes, sin embargo también la capacitación es de importancia para la empresa, para que su recurso humano sea eficiente y por ende impacte en la disminución de costos.



Fuente: trabajo de campo 2013.

En materia de la utilización de registros para poder detectar y llevar un control acerca de los diferentes problemas que se suscitan al momento de prestar los servicios de los hoteles, se encontró que el 41.67% (5 hoteles) utiliza tanto estadísticas como bitácora y reportes, un 25% (3 establecimientos) utiliza bitácora. Otros hoteles utilizan estadísticas, el control al día, entre otros tipos de registro.

El que todos los hoteleros utilicen algún tipo de indicador para el control de problemas en la prestación del servicio, nos señala que pueden tomar decisiones más acertadas para la corrección de los mismos y por ende beneficiara a la competitividad de la empresa.

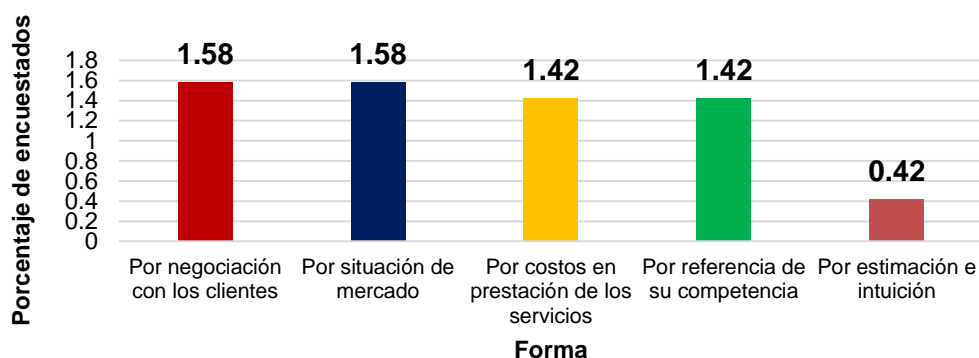
Tabla No. 32 Certificaciones con las que cuenta el hotel		
Total=20		
Certificaciones	Porcentaje	Frecuencia
ISO 9000	15%	3
AAA Five Diamonds	10%	2
Distintivo “H”	10%	2
Oustanding host	5%	1
Oustanding host (2005+)	5%	1
Servidor de banda ancha	5%	1
AAA	5%	1
Distintivo Marriot	5%	1
Certificación – M	5%	1
COTUCO	5%	1
Great place to work	5%	1
PROFEPA	5%	1
American Express	5%	1
Trip-advisor	5%	1
E Flotier	5%	1
Aeroméxico	5%	1
Total	100%	20

Fuente: Trabajo de campo, 2013.

De acuerdo al total de encuestados, 15% (3 hoteles) cuenta con certificación de ISO 9000, 10% (2) tiene con certificación de *AAA Five Diamonds*, y con el mismo porcentaje Distintivo “H”, 5% (1) cuenta con certificación de *Oustanding host*, servidor de banda ancha, AAA, entre otros.

Se denota de acuerdo a las certificaciones con las que cuentan los hoteles, que todos en diversa forma están conscientes del apoyo de mejora continua, que pueden obtener a través de diversas instituciones con capacidad de fomentar la innovación.

Gráfica 45 Establecimiento de los precios en las habitaciones
n=60

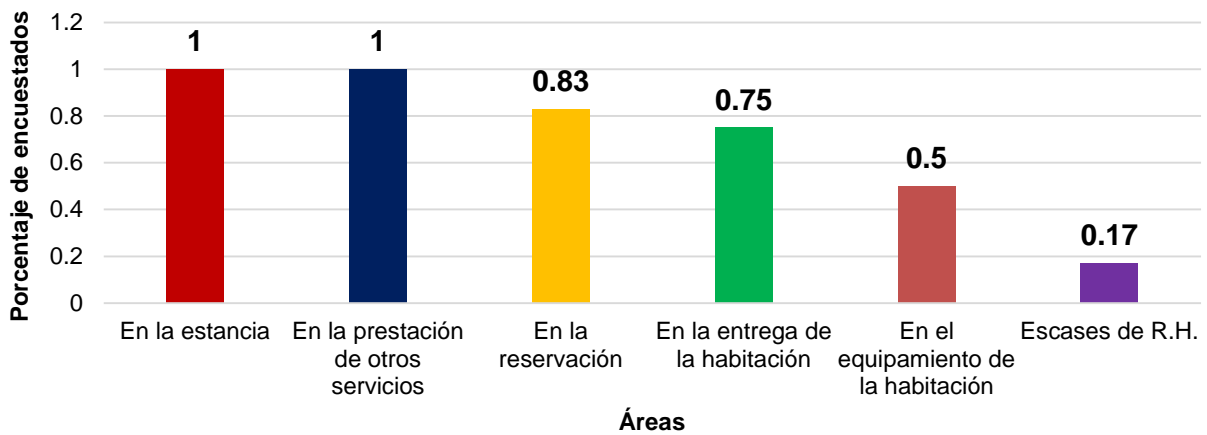


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para conocer la frecuencia con la que se establecen los precios de las habitaciones, se les pidió a los encuestados que enumeraran del 0 al 3 la frecuencia, siendo 3 con mucha frecuencia, 2 con frecuencia, 1 esporádicamente y 0 no se utiliza. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

En base a lo anterior, en promedio, aplican con frecuencia la negociación con los clientes y la situación del mercado para establecer los precios de las habitaciones, esporádicamente por costos en prestación de los servicios y por referencia de su competencia y no utilizan la estimación e intuición. Destaca que su principal método para establecer los precios sea por negociación de los clientes, cuando para el nivel micro es importante la articulación con otras organizaciones en redes de colaboración mutua.

Gráfica 46 Servicio donde se presentan con mayor frecuencia problemas en el hotel
n=72

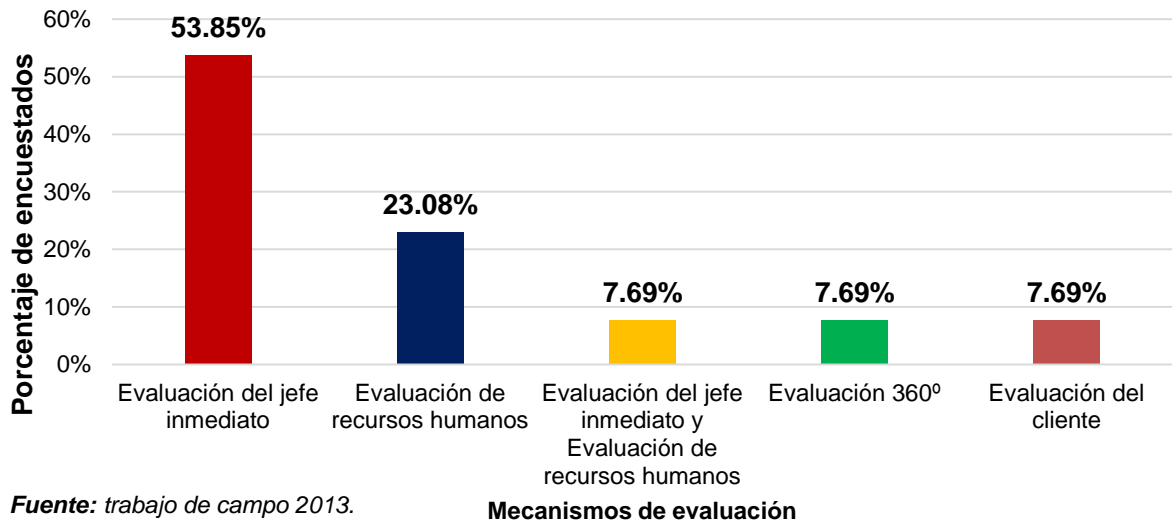


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para identificar las áreas que incluyen el servicio de hospedaje donde se presentan con mayor frecuencia problemas en el hotel, se les pidió a los encuestados que enumeraran del 1 al 3 la frecuencia, siendo 3 de mayor problema, 2 poco problema, 1 de menor problema. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los participantes coincidieron que, en promedio en la estancia, en la prestación de otros servicios, en la reservación, en la entrega de la habitación y en el equipamiento de la habitación representan áreas de menor problema, y la escasez de recursos humanos no representa un problema. No hubo ninguna opinión en la frecuencia de mayor problema y poco problema, sin embargo hay áreas que tienen menores problemas los cuales para el nivel micro deben ser afrontados con el apoyo de las diversas instituciones para fomentar la competitividad en estas áreas.

Gráfica 47 **Medición de la eficiencia del personal**
n=13

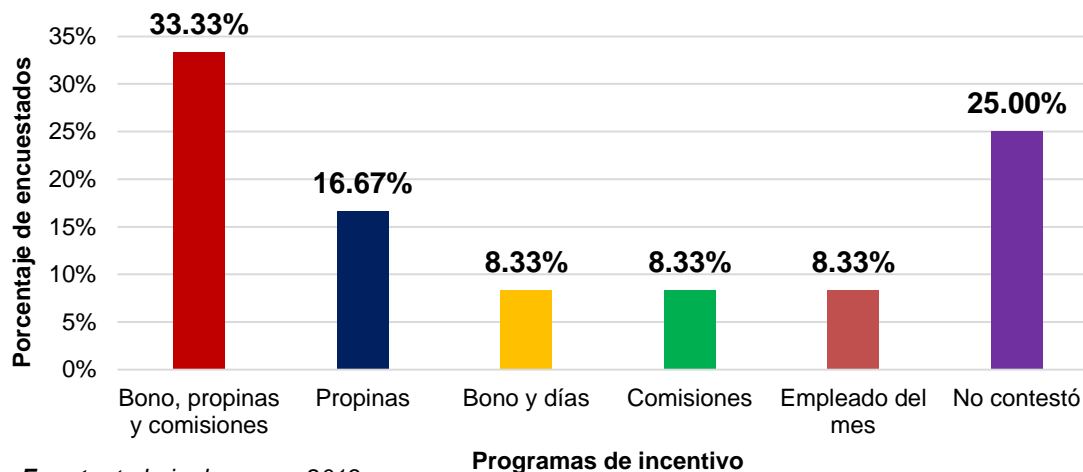


De acuerdo al total de respuestas, el 53.85% (7 personas) utiliza la evaluación del jefe inmediato como el mecanismo de evaluación de desempeño más común para medir la eficiencia del personal, 23.08% (3) utiliza la evaluación de recursos humanos y 7.69% (1) utiliza tanto la evaluación del jefe inmediato como la evaluación de recursos humanos, y con el mismo porcentaje, utilizan evaluación 360° también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes: • Medir el Desempeño del personal. • Medir las Competencias. • Diseñar Programas de Desarrollo. Y con el mismo porcentaje se encuentra la evaluación del cliente.

En base a los datos anteriores se denota que las empresas hoteleras están orientadas a la búsqueda de la competitividad a través de mecanismos que miden su eficiencia, calidad, flexibilidad y productividad.

Gráfica 48 Programas de incentivo con los que cuenta el hotel para los empleados

n=12

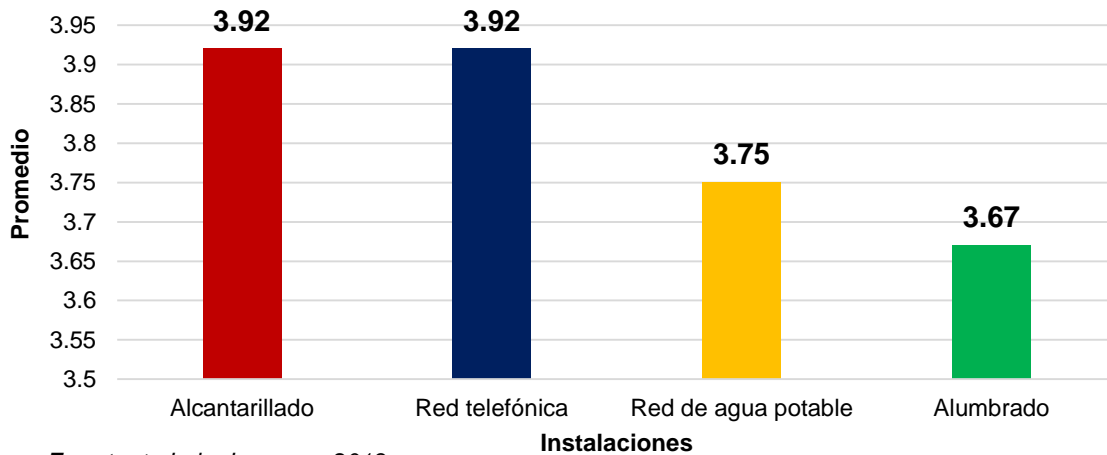


Fuente: trabajo de campo 2013.

En base al total de encuestados, 33.33% (4 hoteles) utiliza tanto bonos, como propinas y comisiones como programas de incentivos para los empleados con los que cuenta el hotel, 16.67% (2) utiliza sólo propinas, 8.33% (1) utiliza tanto bonos como días, y con el mismo porcentaje utilizan comisiones y empleado del mes, y el 25% (3) no contestó dicha pregunta.

La articulación interna que los hoteleros tienen para los programas de incentivos a su personal son distintos pero necesarios para contribuir a la calidad en los procesos de la prestación de servicios turísticos.

Gráfica 49 **Condiciones de las instalaciones generales del hotel**
n=48



Fuente: trabajo de campo 2013.

Para conocer en qué condiciones se encuentran las instalaciones generales del hotel, se les pidió a los participantes que seleccionaran una calificación de la escala, siendo 4 excelentes, 3 buenas, 2 regulares, 1 malas y 0 pésimas. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los participantes calificaron las condiciones del alcantarillado, red telefónica, red de agua potable y alumbrado como excelentes, con ellos se contribuye a la competitividad endógena de la empresa ya que estas condiciones inciden en la prestación de los servicios que ofrecen.

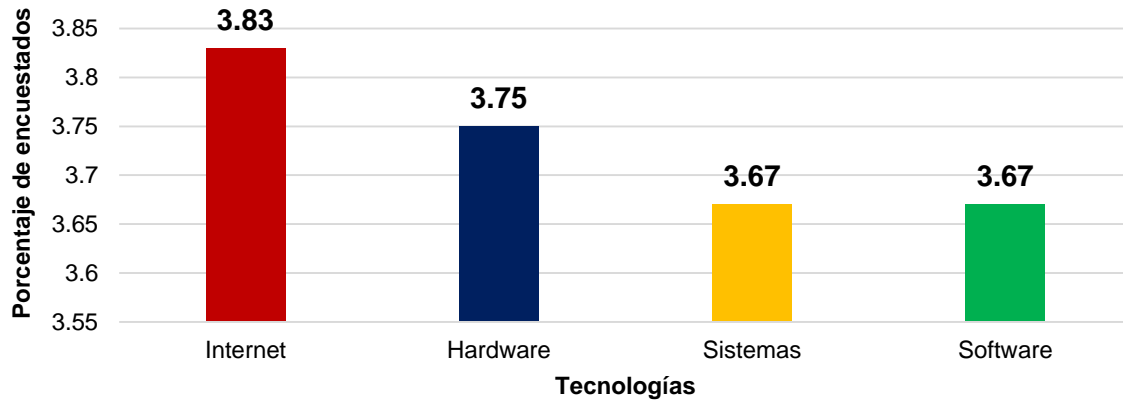
Tabla No. 33 Condiciones en las que se encuentra el equipamiento del hotel	
Total=20	
Equipamiento	Promedio
Habitaciones	4
Recepción	3.58
Estacionamiento	3.42
Restaurante	3.42
Cocina	3.33
Bar	3.25
Elevadores	2.83
Áreas verdes	2.83
Salones para eventos	2.75
Alberca	2.42
Gimnasio	2.42
Total	34.25

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Para conocer en qué condiciones se encuentra el equipamiento del hotel, se les pidió a los participantes que seleccionaran una calificación de la escala, siendo 4 excelentes, 3 buenas, 2 regulares, 1 malas y 0 pésimas. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los encuestados calificaron las condiciones de las habitaciones y la recepción como excelentes; estacionamiento, restaurante, cocina, bar, elevadores, áreas verdes y salones para eventos como buenos; la alberca y gimnasio como regulares. Destaca en el micro en cuanto a sus factores endógenos, específicamente del equipamiento que están vinculados directamente con la prestación de los servicios y si estos no funcionan correctamente afectan la competitividad de la empresa.

Gráfica 50 **Condiciones en que se encuentra la tecnología del hotel**
n=48

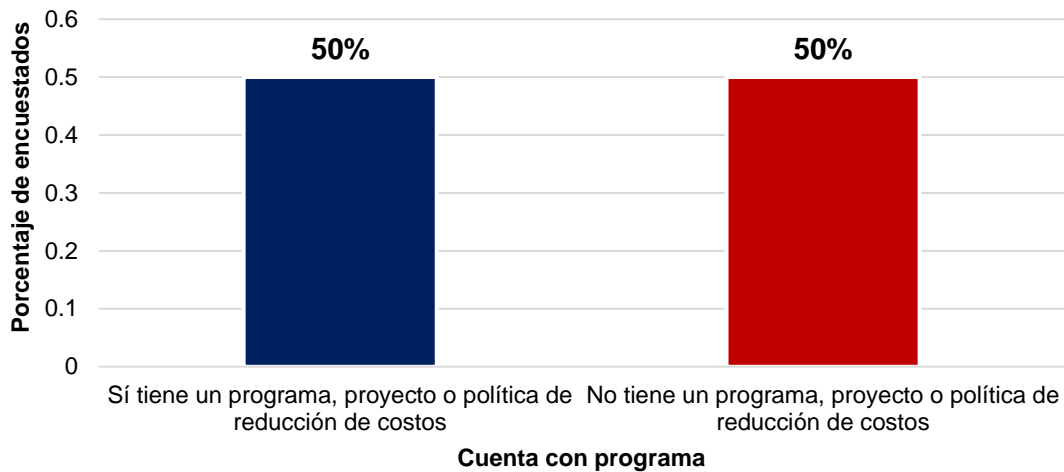


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para conocer en qué condiciones se encuentra la tecnología del hotel, se les pidió a los participantes que seleccionaran una calificación de la escala, siendo 4 excelentes, 3 buenas, 2 regulares, 1 malas y 0 pésimas. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los participantes calificaron las condiciones del internet, *hardware*, sistemas y *software* como excelentes. Las tecnologías de la información son calificadas como excelentes, esto incide directamente en la competitividad del servicio que ofrecen.

Gráfica 51 **Proyectos o política de reducción de costos**
n=12

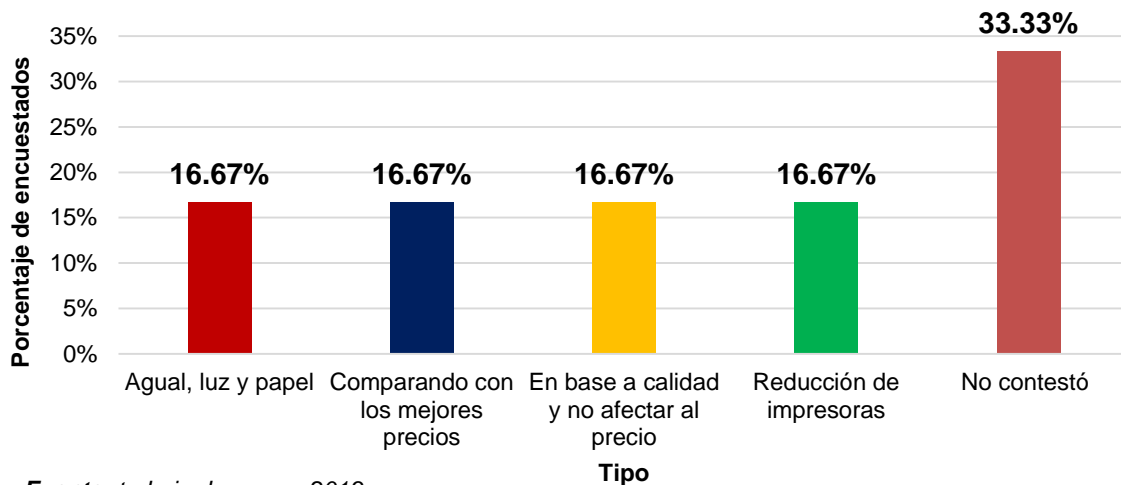


Fuente: trabajo de campo 2013.

La mitad de los hoteles participantes en la investigación, (6 hoteles), cuenta un programa, proyecto o política de reducción de costos, mientras que el otro 50% (6) no.

La mitad de las empresas hoteleras no cuentan con un programa de reducción de costos lo que afecta su competitividad en los procesos productivos claves, que se desarrollan dentro de sus instalaciones.

Gráfica 52 Programa, proyecto o política de reducción de costos
n=6



Fuente: trabajo de campo 2013.

De los hoteles que si cuentan con un programa, proyecto o política de reducción de costos, el 16.67% (1 hotel) coincidió que dicho programa proyecto o política consiste en la reducción de agua, luz y papel, con el mismo porcentaje la función es comparando con los mejores precios, en base a calidad y no afectar al precio y reducción en el uso de impresoras, y el 33.33% (3) no contestó la pregunta.

La función de los programas, proyectos o política de reducción de costos permite en el nivel micro que las empresas hoteleras sean competitivas y elevar su productividad.

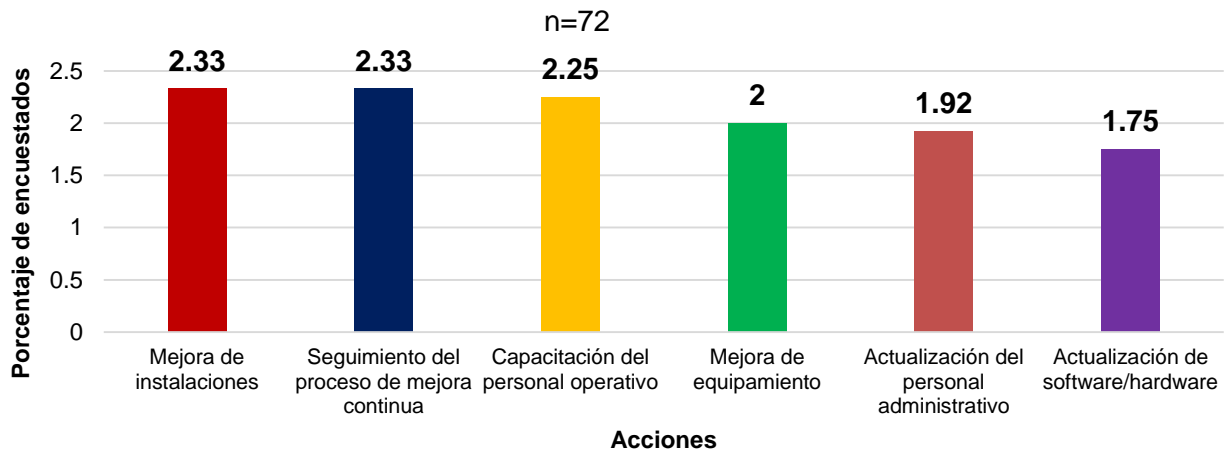
Tabla No. 34 Ventajas de la empresa para competir			
n= 12			
Hotel	Principal ventaja	Segunda ventaja	Tercera ventaja
Aqua Río	No contestó	No contestó	No contestó
Fiesta Inn Otay	Calidad	Servicio	Precio
Grand Hotel Tijuana	Infraestructura	Servicio	Ubicación
Hacienda del Río	Servicio	Limpieza	Personal
Holiday Inn	Marca	Servicio	Producto
Hotel España	Limpieza	Seguridad	Iluminación
Lausana	Ubicación	Precio	Servicio
Marriot	Marca	Servicio	Localización
Mesa Inn	Servicio	Limpieza	Personal
Palacio Azteca	Servicio	Precio	Prestigio
Pueblo Amigo	Publicación	Servicio	Casino
Ticuán	Servicio	Calidad	Precio

Fuente: trabajo de campo, 2013.

La principal ventaja y segunda ventaja que las empresas hoteleras tienen para competir es el servicio; la tercer ventaja es el precio.

El servicio va ligado directamente con la competitividad, dado que son procesos claves para la diferenciación del producto que ofertan los hoteleros.

Gráfica 53 Frecuencia con que la empresa realiza acciones de mejora continua



Fuente: trabajo de campo 2013.

Para conocer la frecuencia con la que la empresa realiza acciones de mejora con respecto a algunas acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa, se les pidió a los encuestados que enumeraran del 1 al 3 la frecuencia con la que imparten la capacitación al personal, siendo 3 muy frecuentemente y abarca de 3 a 4 veces al año, 2 frecuentemente y abarca de 1 a 2 veces al año y por último 1 ocasionalmente que abarca un lapso de tiempo de 2 años. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los encuestados opinaron que la competitividad en el nivel micro en materia de mejora continua, se da a través de la mejora de las instalaciones, el seguimiento del proceso de mejora continua, la capacitación del personal operativo, la mejora de equipamiento, la actualización del personal administrativo y la actualización de *software* y *hardware*, son mejoradas frecuentemente es decir, de 1 a 2 veces al año.

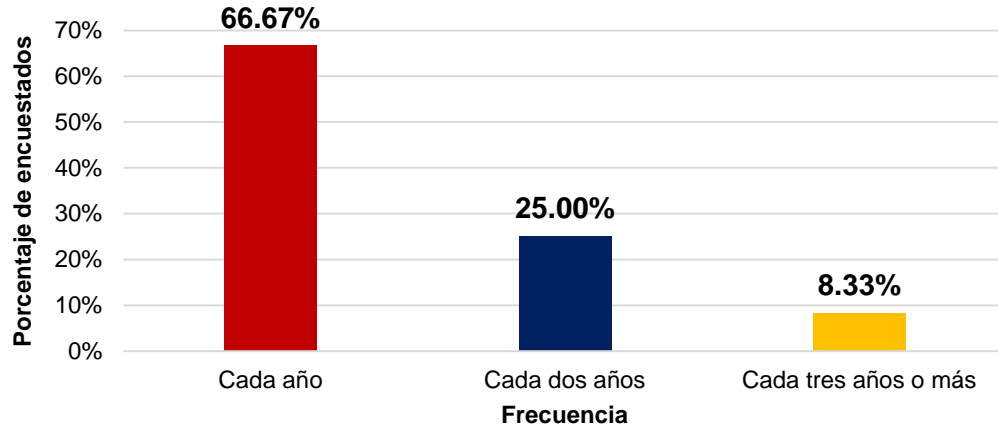
Tabla No. 35 Nivel de importancia de la utilización de las tecnologías de información y comunicación en las áreas correspondientes	
Total=144	
Áreas administrativas	Promedio
Contabilidad	4.42
Finanzas	4.25
Administración	4.25
Informática	4
Compras	3.67
Recursos Humanos	3.58
Publicidad	3.5
Almacén	3.42
Mercadotecnia	3.17
Ventas	3.08
Mantenimiento	3.08
Relaciones públicas	2.75
Total	43.17

Fuente: Trabajo de campo (2013).

Para identificar el nivel de importancia de la utilización de las tecnologías de información y comunicación en algunas áreas administrativas, se les pidió a los encuestados que indicaran del 1 al 5 el nivel de importancia, siendo 5 de mayor utilización, 4 muy utilizado, 3 utilizado, 2 poco utilizado y 1 de menor utilización. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Los encuestados coincidieron que la competitividad de los procesos productivos claves y de apoyo para la prestación de los servicios en la hotelería se da a través de la utilización de las tecnologías de información y comunicación en las áreas administrativas de contabilidad, finanzas, administración, informática, compras, recursos humanos y publicidad son muy utilizadas; y almacén, mercadotecnia, ventas, mantenimiento y relaciones públicas son poco utilizadas.

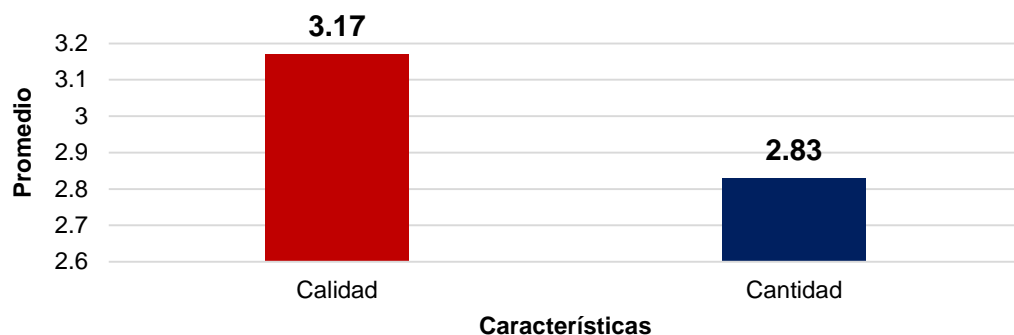
Gráfica 54 Mejora y actualización de sus instalaciones, equipamiento y tecnología
Total=12



Fuente: trabajo de campo 2013.

Del total de encuestados (12 personas), el 66.67% (8) invierte cada año en la mejora y actualización de sus instalaciones, equipamiento y tecnología. Una cuarta parte, 25%, (representada por 3 personas) invierte cada dos años y el 8.33% (1) restante cada tres años o más.

Gráfica 55 Estado actual de las condiciones del equipo y herramientas de trabajo
n=12

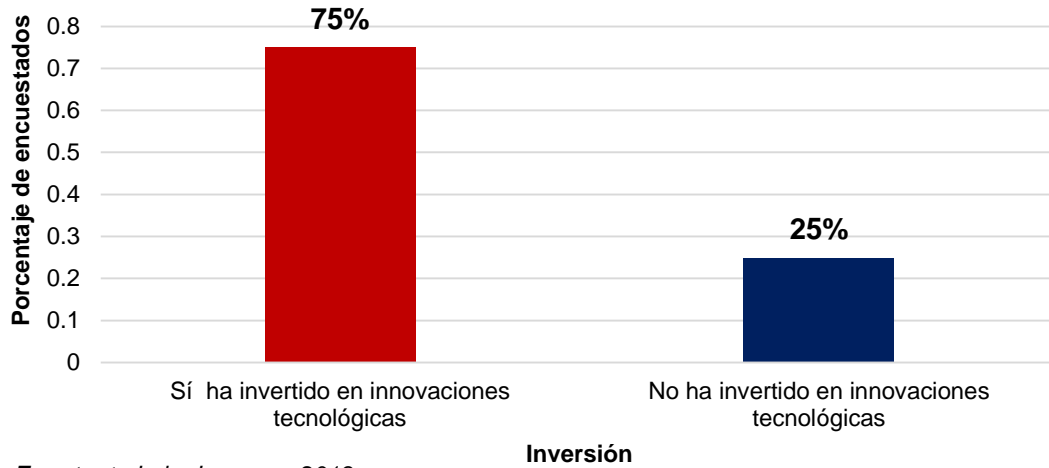


Fuente: trabajo de campo 2013.

Para calificar las características que describen mejor el estado actual de las condiciones del equipo y herramientas de trabajo en cuanto a cantidad se utilizó la escala: 4 para sobran te, 3 suficiente, 2 mínimo, y 1 faltante y para la calidad, 4 para excelente, 3 buena, 2 regulares y 1 malas. Cabe mencionar que en los decimales si es menor a .5 se respeta la unidad, si es igual o mayor a .5 se redondea a la siguiente unidad.

Por lo tanto, la calidad de las condiciones del equipo y herramientas de trabajo fue calificada en promedio como buena y la cantidad como suficiente.

Gráfica 56 Innovaciones tecnológicas en apoyo a sus procesos administrativos
n=12



Fuente: trabajo de campo 2013.

Dos terceras partes, 75% (representadas por 9 hoteles), sí ha invertido en innovaciones tecnológicas, mientras que la cuarta parte restante, 25% (representada por 3 hoteles), no lo ha hecho. En este sentido y dado los resultados encontrados afecta la competitividad en la invención de nuevos procesos administrativos aquellas empresas hoteleras que no han realizado innovaciones tecnológicas.

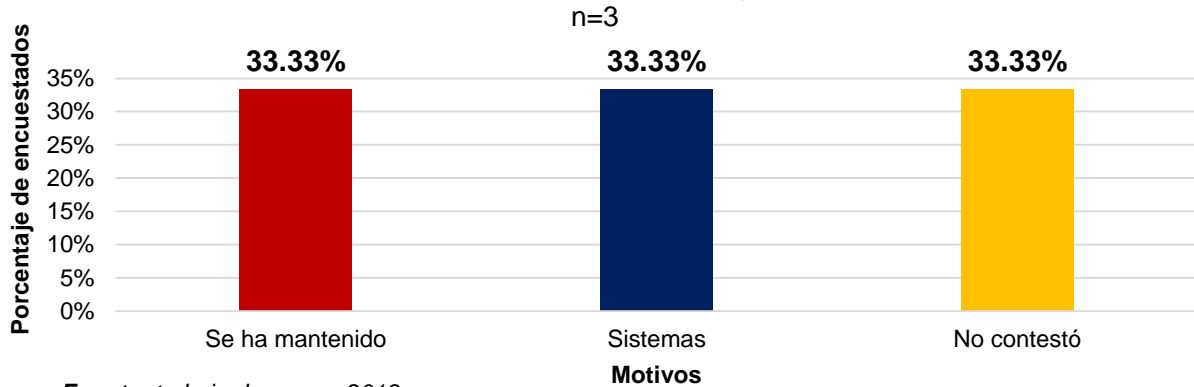
Tabla No. 36 Innovaciones tecnológicas en las que se han invertido en los últimos tres años en el hotel en apoyo a sus procesos administrativos
Total=9

Innovaciones	Porcentaje	Frecuencia
Novo Hit	22.22%	2
Compra del equipo de cómputo	11.11%	1
Facturación electrónica y Cámaras de seguridad	11.11%	1
Instalación y Capacitación	11.11%	1
Procesos de integración y Reducción de pasos	11.11%	1
Sistema hotelero, En proceso de actualización	11.11%	1
Sistemas, Arpon, Llaves y Tarjetas	11.11%	1
Software contable y administrativos	11.11%	1
Total	100%	9

Fuente: Trabajo de campo (2013).

De los 9 hoteles que sí han invertido en los últimos tres años, la principal innovación tecnológica en lo que lo han hecho es en un sistema de operación, de administración hotelera, inteligencia de negocios y automatización de procesos conocido como Novo Hit, con 22.22% (2 hoteles); mientras que con un porcentaje de 11.11% para cada una, mencionaron compra de equipo de cómputo, facturación electrónica y cámaras de seguridad, instalación y capacitación, procesos de integración y reducción de pasos, entre otras.

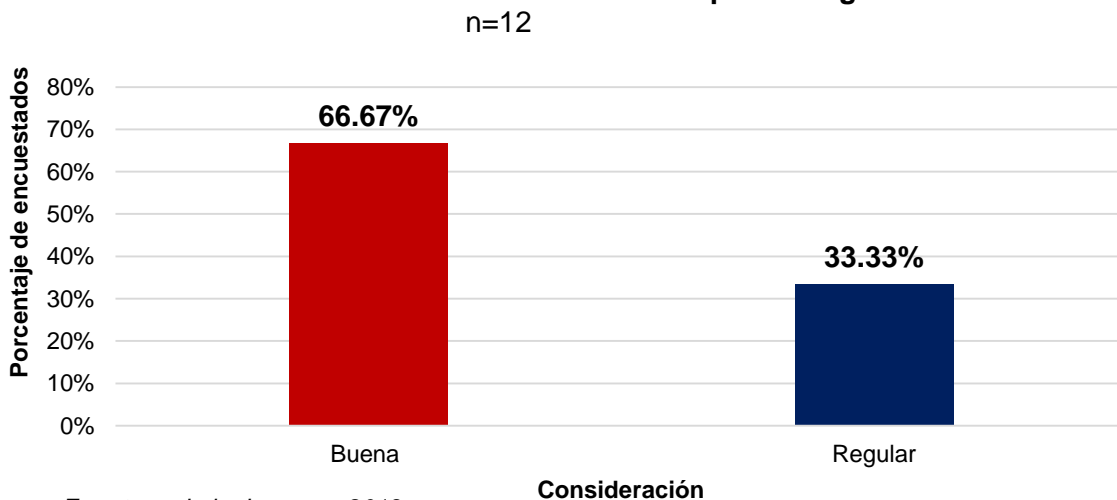
Gráfica 57 Motivo por el cual no ha invertido en los últimos tres años en innovaciones tecnológicas



Fuente: trabajo de campo 2013.

De los 3 hoteles que no han invertido en los últimos tres años en innovaciones tecnológicas, los dos motivos mencionados, ambos con un porcentaje de 33.33% (1 hotel) es que se ha mantenido con la tecnología y los sistemas con que cuenta, mientras que el otro hotel, es decir, el 33.33% restante no contestó el motivo.

Gráfica 58 Situación financiera actual de su empresa en general



Fuente: trabajo de campo 2013.

Del total de encuestados (12 personas), la mayoría, con 66.67% (8 personas) considera que la situación financiera actual de la empresa en general es buena, mientras que el 33.33% (4 personas) restante considera que es regular. En este sentido y dado las opiniones vertidas sobre este punto, las empresas hoteleras deben

activar su experiencia de aprendizaje e innovación para consolidar su situación financiera actual a buena, los que mencionaron que era regular.

5.3 Análisis de relaciones entre variables

Para la obtención de estas correlaciones entre cada una de las variables de la base de datos obtenida de la encuesta. Se utilizó el editor de base de datos, SPSS en su versión 19.0, con el fin de medir el grado de dependencia entre dos o más variables mediante la cuantificación del denominado coeficiente de correlación lineal de Pearson.

Los siguientes cruces tabulares corresponden a las correlaciones bivariadas más fuertes, ya sean directas o inversas, es decir, los valores más cercanos al ± 1 . N

5.4 Cruces Tabulares

Tabla No.37 Categoría del hotel VS. Calidad como razón principal por lo que la demanda elige este hotel, en lugar de la competencia.				
Categoría	De menor importancia	De poca importancia	De mayor importancia	Total
Calidad				
3 Estrellas	0	0	0	0
4 Estrellas	0	1	0	1
5 Estrellas	2	1	3	6
<i>Total</i>	2	2	3	7

Los hoteles de categoría de 4 y 5 estrellas consideran de mayor importancia la calidad (nivel macro, factor exógeno), como razón principal por lo que la demanda elige su hotel, en lugar de la competencia. Destaca que los hoteleros de tres estrellas no tuvieron ninguna respuesta a esta categoría.

Tabla No.38 Categoría del hotel VS. Calificación de los servicios privados de apoyo y logística que se ofertan en la ciudad, contratados por el hotel para su operación eficiente en relación a la mercadotecnia.

Categoría	De menor importancia	De poca importancia	Total
Calificación			
3 Estrellas	0	0	0
4 Estrellas	0	4	4
5 Estrellas	1	5	6
Total	1	9	10

Los hoteles de mayor categoría se consideran de poca importancia los servicios privados de apoyo y logística que se ofertan en la ciudad (nivel meso, factor exógeno), contratados para el hotel para su operación eficiente en relación a la mercadotecnia.

Tabla No.39 Último grado de estudios VS. Calificación de la habilidad gobierno a nivel estatal en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional

Grado de estudios	Pésima habilidad	Mala habilidad	Regular habilidad	Buena habilidad	Total
Calificación					
Bachillerato	1	1	0	0	2
Licenciatura	0	1	3	3	7
Maestría	0	0	0	2	2
Total	1	2	3	5	11

De las personas encuestadas, mientras más alto sea el grado de estudios, califican como regular y buena la habilidad del gobierno a nivel estatal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional (nivel meta, factor exógeno).

Tabla 40 Cooperación entre este hotel y organizaciones/Asociaciones privadas localizadas en México fuera del municipio VS. Consideración de la competencia

Cooperación	Poco competitivo	Medianamente competitivo	Competitivo	Altamente competitivo	Total
Competencia					
Si	0	0	2	7	9
No	2	1	0	0	3
Total	2	1	2	7	12

De los hoteles que tienen una cooperación con organizaciones o asociaciones privadas localizadas en México, fuera del municipio (nivel micro, factor endógeno), la mayoría considera a la competencia altamente competitiva, mientras que aquellos hoteles que no tienen una cooperación con organizaciones o asociaciones privadas localizadas en México fuera del municipio la mayoría considera poco competitiva a la competencia.

Tabla No.41 Cooperación entre este hotel y organizaciones/Asociaciones privadas localizadas en el extranjero VS. Consideración de la competencia

Cooperación Competencia	Poco competitivo	Medianamente competitivo	Competitivo	Altamente competitivo	Total
Si	0	1	1	7	9
No	2	0	1	0	3
Total	2	1	2	7	12

De los hoteles que tienen una cooperación con organizaciones o asociaciones privadas localizadas en el extranjero (nivel micro, factor endógeno), la mayoría considera a la competencia altamente competitiva, mientras que la mayoría de los hoteles que no tienen esta cooperación considera poco competitiva a la competencia.

Tabla No.42 Habilidad del gobierno Estatal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación de la seguridad pública en la zona donde se localiza el hotel

Habilidad Calificación	Pésima	Mala	Regular	Buena	Total
Pésima	1	0	0	0	1
Mala	0	1	1	0	2
Regular	0	0	0	3	3
Buena	0	0	2	3	5
Total	1	1	3	6	11

Tanto la habilidad del gobierno a nivel Estatal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional (nivel meta, factor exógenos), como la calificación de la seguridad pública en la zona donde se localiza el hotel (nivel meso, factor exógeno) fueron calificadas en general como buenas.

Tabla No.43 Habilidad del gobierno Municipal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación de la seguridad pública en la zona donde se localiza el hotel

Habilidad / Calificación	Pésima	Mala	Regular	Buena	Total
Pésima	1	0	0	0	1
Mala	0	1	1	0	2
Regular	0	0	0	2	2
Buena	0	0	2	4	6
Total	1	1	3	6	11

El mismo comportamiento antes mencionado, se repite en cuanto a la habilidad del gobierno municipal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional (nivel meta, factor exógeno) y la calificación de la seguridad pública en la zona donde se ubica el hotel (nivel meso, factor exógeno), ya que en general fueron calificadas como buenas.

Tabla No.44 Habilidad del gobierno Estatal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación del desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores

Habilidad / Desarrollo	Pésimo	Malo	Regular	Buena	Total
Pésima	0	0	1	0	1
Mala	0	2	0	0	2
Regular	0	0	0	3	3
Buena	0	0	2	2	4
Total	0	2	3	5	10

Los encuestados califican la habilidad del gobierno Estatal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional (nivel meta, factor exógeno), así como el desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores honestidad disciplina, puntualidad, empeño, esfuerzo entre otros (nivel meta, factor exógeno) como buenos.

Tabla No.45 Habilidad del gobierno Municipal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación del desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores

Habilidad / Desarrollo	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Total
Pésima	0	0	1	0	1
Mala	0	2	0	0	2
Regular	0	0	0	2	2
Buena	0	0	2	3	5
Total	0	2	3	5	10

La mayoría de los entrevistados calificaron como buena la habilidad del gobierno a nivel Municipal (nivel meta, factor exógeno) y el desarrollo de la sociedad local en términos de orientación a valores como honestidad disciplina, puntualidad, empeño, esfuerzo entre otros (nivel meta, factor exógeno).

Tabla No.46 Comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en 2012 en comparación con resultados de 2011 VS. Comportamiento del promedio mensual de huéspedes en 2012 en comparación con resultados de 2011

Comportamiento / Comportamiento	No sabe	Disminuyó	Se mantuvo	Aumentó	Total
No sabe	2	0	0	0	2
Disminuyó	1	1	0	0	2
Se mantuvo	0	1	2	0	3
Aumentó	0	0	1	4	5
Total	3	2	3	4	12

La relación anterior se repite para el comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos y el comportamiento de los ingresos promedios al mes, ya que, si el promedio de ocupación aumenta, también aumento los ingresos promedios mensuales (nivel micro, factor endógeno).

Tabla No.47 Calificación de infraestructura referente a agua potable en el lugar donde se localiza el hotel VS. Calificación de infraestructura referente a energía eléctrica en el lugar donde se localiza el hotel

Calificación	Pésima	Regular	Buena	Excelente	Total
Pésima	0	1	0	0	1
Regular	0	5	0	0	5
Buena	0	0	3	1	4
Excelente	0	0	0	1	1
Total	0	6	3	2	11

Respecto a infraestructura del lugar donde se ubica el hotel, tanto el agua potable como la energía eléctrica fueron calificadas como regulares por la mayoría de los entrevistados (nivel meso, factor exógeno).

Tabla No.48 Comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en 2012 en comparación con resultados de 2011 VS. Comportamiento de los ingresos promedios al mes en 2012 en comparación con resultados de 2011

Comportamiento	No sabe	Disminuyó	Se mantuvo	Aumentó	Total
No sabe	2	0	0	0	2
Disminuyó	1	1	0	0	2
Se mantuvo	0	1	2	0	3
Aumentó	0	0	1	4	5
Total	3	2	3	4	12

Para ambos casos, tanto porcentaje promedio de ocupación de cuartos como promedio mensual de huéspedes, aumentaron en 2012 comparándolos con resultados de 2011, lo cual muestra una mayor ocupación hotelera y por ende de huéspedes (nivel micro, factor endógeno).

Tabla No.49 Comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en 2012 en comparación con resultados de 2011 VS. Comportamiento del porcentaje de participación en el mercado en 2012 en comparación con resultados de 2011

Comportamiento	No sabe	Disminuyó	Se mantuvo	Aumentó	Total
No sabe	1	0	0	0	1
Disminuyó	1	1	0	0	2
Se mantuvo	0	0	3	0	3
Aumentó	0	1	1	3	5
Total	2	2	4	3	11

Respecto a la relación entre el comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos y el comportamiento del porcentaje de participación en el mercado en el 2012, el primero aumentó, pero el porcentaje de participación se mantuvo al igual que en el 2011 (nivel micro, factor endógeno).

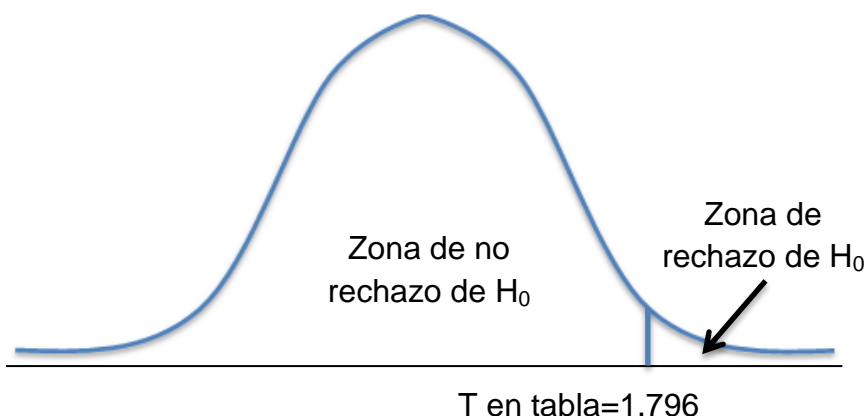
5.5 Hipótesis de la investigación

Los factores exógenos y endógenos influyen en la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Tijuana Baja California México.

Se comprobó cuantitativamente que los factores exógenos y endógenos influyen directamente en la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas hotelería de Tijuana, Baja California en base al análisis de cada nivel obtenido de la encuesta aplicada a los directivos de los hoteles.

5.5.1 Hipótesis Nula

Los factores exógenos y endógenos de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Tijuana, B.C., no influyen en la competitividad sistémica.



Prueba t de Student para una muestra

Se considera que si la media de algunas de las variables meta, macro, meso y micro es igual o menor a 2 no hay competitividad. De acuerdo a la escala utilizada en las respuestas con escala tipo Likert que van de 5 o 3 como lo más favorable a 1 lo menos favorable.

Se plantea la siguiente hipótesis nula:

$$H_0: \mu = 2$$

Hipótesis alternativa

$$H_a: \mu > 2$$

Los resultados de la prueba por nivel son los siguientes

One-Sample Test								
Variable independiente	Test Value = 2						Intervalo de confianza para los valores	
				the Difference			Mínimo	Máximo
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper		
NivelMeta	2.911	11	.014	.91706	.2238	1.6104	2.22376584	3.610361145
NivelMacro	7.396	11	.000	1.37500	.9658	1.7842	2.96580105	3.784198955
NivelMeso	10.660	11	.000	1.49439	1.1858	1.8030	3.18582274	3.802952304
NivelMicro	1.356	11	.202	.12711	-.0793	.3335	1.92074507	2.333470158

A excepción de los factores endógenos del nivel micro se encontró que con un valor calculado de t igual a 1.356 cae en la región de no rechazo de la hipótesis nula, lo que indica que no hay evidencia suficiente para para indicar que la media es superior a 2.

Mientras que en los factores exógenos encontrados en los niveles meta, macro y meso no se encontró evidencia suficiente para indicar que la media igual o inferior a 2, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Con la reserva de que los valores de la media oscilaran, de acuerdo al intervalo de confianza del 95%, entre 2.22 y 3.80 sin lograr el valor esperado de una media muy cercana a cinco.

Conclusiones y Recomendaciones

Este Capítulo está dividido en tres partes en el primero se encuentran las conclusiones generales del *Focus Group* a nivel meta, macro, meso y micro.

En el segundo apartado se presentan las conclusiones cuantitativas obtenidas de los resultados de las encuestas por nivel de competitividad sistémica, así como los resultados obtenidos a través de los cruces de información y las conclusiones en base a los objetivos de la investigación.

Posteriormente las recomendaciones en base a los datos obtenidos y por último se encuentran las recomendaciones generales del autor tomando como base los resultados obtenidos tanto en la encuesta como en el *Focus Group*.

Conclusiones generales del *Focus Group*

Nivel meta

- a) Entre los hoteles de la ciudad de Tijuana hace falta promover la competitividad, ya que solo hay comunicación entre ellos y no trabajan en conjunto.
- b) Se debe incentivar a los empleados para que mejoren el espíritu de servicio, por medio de apoyos como por ejemplo transporte y guarderías.
- c) Las empresas hoteleras no deben sentirse ajenas de los problemas de la ciudad ya que se pueden involucrar en la resolución de problemas como la trata de personas e infantil.

Nivel macro

- a) El marco legal municipal es deficiente por la forma en la que se aplica y es desconocido.

b) El gobierno de la ciudad debe enfocarse más en la seguridad y menos a la promoción.

c) La hotelería de administración familiar en Tijuana, se ve afectada por el mal control administrativo y la falta de capacitación. Se debe mejorar los mandos directivos, la promoción de los establecimientos, la innovación de las instalaciones, haciendo uso de las TICS.

d) La vinculación que existe entre el gobierno, los hoteles y la sociedad se debe de mantener y seguirla incentivándola, para que traiga como beneficio el incremento de la competitividad en el sector hotelero.

Nivel meso

a) La competitividad sistémica podría ser el éxito para desarrollar la competitividad de las empresas hoteleras de México.

b) Para las empresas hoteleras, la sociedad y el gobierno de México les es difícil trabajar en equipo.

c) Las instituciones de formación académica a nivel superior, reflejan calidad, profesionalismo y desarrollan competencias en los estudiantes, para mejorar su desempeño en el campo laboral.

Nivel micro

a) Los empleados de los hoteles en Tijuana deben dominar el idioma inglés y como una tercera opción el idioma chino/mandarín.

b) Los precios de las habitaciones se establecen considerando los costos de los productos y servicios que brinda cada hotel y dependiendo del margen de utilidad que se quiere obtener.

- c) Se deben realizar estrategias para generar más turismo médico y de reuniones, así como para el cuidado de las instalaciones además del uso de las tecnologías de la información.
- d) El “Estadio Caliente” es un apoyo para cambiar la imagen de la ciudad de Tijuana, porque gracias a éste los turistas vienen a ver un partido, comen y se hospedan en la ciudad y se irán hablando de las experiencias que tuvieron en su visita. Además genera fuentes de empleo y comercio formal e informal.
- e) La oferta hotelera de Tijuana siempre busca mejorar.
- f) Se deben generar procesos y alternativas de solución para problemas con los clientes molestos en los hoteles.

Conclusiones del Cuestionario

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de la técnica cuantitativa, donde se analizaron los factores endógenos y exógenos de los niveles de competitividad sistémica, obtenidos a través de los cuestionarios que se aplicaron a los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, seleccionados.

Nivel meta/Factores exógenos

- a) La actitud que tienen los hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas respecto de los competidores locales en términos de operación conjunta les es indiferente (33.30%) o no tienen idea de esta (33.30%). Destaca en los resultados que otros hoteleros (16.70%) están contra de esta cooperación y sólo unos pocos (16.70%) están a favor de la cooperación.
- b) Frente a la actitud de los proveedores locales en términos de aprendizaje la tendencia es a la indiferencia (58.30%) y solo unos pocos (25%) están a favor de dicha cooperación y los demás hoteleros entrevistados (16.70) no tienen idea.
- c) Un alto porcentaje de los entrevistados (41.70%) concluyo que existe un buen desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación de valores.
- d) En cuanto a la habilidad del gobierno Federal para la formular estrategias y políticas de competitividad local o regional fue calificado como malo; mientras que el nivel municipal y estatal como regulares.
- e) La habilidad de la sociedad para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional fue calificada como regular.
- f) Los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal) se consideran malos para lograr consensos entre la sociedad en general.

Nivel macro/Factores exógenos

- a) La calificación del marco legal para ser negocios a nivel municipal es percibida como complicada.
- b) La estabilidad macroeconómica nacional en cuanto al crecimiento económico, inflación, precio y nivel de desempleo es considerado como de estabilidad variable.
- c) Los hoteleros opinaron que la situación respecto al tipo de cambio peso-dólar se debe de mantener.
- d) La gran mayoría de los hoteles califican a la competencia como altamente competitiva.
- e) El principal canal de distribución que utilizan los hoteleros es directamente con el huésped.
- f) Los hoteleros entrevistados consideran como factores importantes frente a su competencia la calidad en el servicio.
- g) La gran mayoría de los entrevistados coincidieron que sus huéspedes provienen de otros estados de la República Mexicana.
- h) Los entrevistados consideraron poco importante el servicio como una de las principales razones por las cuales se cree que la demanda elige a un hotel en lugar de la competencia.

Nivel meso/Factores exógenos

- a) El personal que trabaja en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas está poco habilitado en la actitud de servicio y experiencia laboral.
- b) El recurso humano que existe en el municipio tiene conocimientos básicos en su área profesional.
- c) La gran mayoría de los encuestados menciono que el recurso humano calificado en el municipio para el sector hotelero es escaso.
- d) En términos educativos y profesionales de lo que la empresa requiere, una gran mayoría opino que están poco preparados.

- e) La calificación más alta respecto a la infraestructura de la zona urbana donde se localiza el establecimiento la obtuvo el servicio de bomberos, y la más baja calificación fueron los centros deportivos.
- f) El servicio privado de apoyo y logística contratado por el hotel con más alta calificación fue la telefonía y la más baja calificación fue obtenida por el mantenimiento.
- g) Los principales factores para elevar la competitividad en el municipio en el campo de la hotelería son el fortalecimiento de carreras profesionales sobre turismo y hotelería, así como la promoción a la auto inversión vía facilitación hacendaria.
- h) Todos los hoteleros pertenecen a una Cámara o Asociación, considerando en general bueno el apoyo que reciben de estas.

Nivel micro/Factores endógenos

- a) 11 hoteleros utilizan tecnologías para prevenir la degradación de los recursos y sólo un hotelero no lo hace. La tecnología más usada es el equipo de refrigeración/AC de bajo consumo eléctrico. Sin embargo todos tienen mecanismos respetuosos del medio ambiente o que reducen la contaminación ambiental, y el mecanismo más utilizado es el mantenimiento preventivo de la infraestructura. Los principales efectos positivos derivados de las medidas implementadas es la reducción de costos.
- b) Los principales efectos negativos derivados de las medidas implementadas en la empresa son el incremento de precios en la prestación de servicios y de costos en materiales y equipo. La principal causa por lo que las empresas han implementado medidas de protección ambiental es por decisión propia. Los recursos para los gastos para la protección ambiental un gran porcentaje de los hoteles no los tenían contemplados en su presupuesto y se creó ese rubro de protección.
- c) Es de destacar que la cooperación entre el hotel y las organizaciones o instituciones privadas localizadas en Tijuana en su gran mayoría no existe (67%) y son pocos los hoteleros que tienen esta participación (33%). De igual

manera este comportamiento se da con las localizadas en México y en el extranjero (75%) y muy pocos tienen esta cooperación (25%).

- d) La gran mayoría de los hoteles dan entrenamiento y capacitación de los empleados al inicio de la contratación. El personal administrativo, de ventas, reservaciones, de alimentos y bebidas, ama de llaves y de lavandería son los que más se entrenan o capacitan, reciben capacitación de 1 a 2 veces por año.
- e) La principal mejora que se obtienen por el entrenamiento y capacitación de los empleados se refleja en un mejor servicio.
- f) Un 50% del personal de los hoteles se encuentra sindicalizado. A los sindicatos que mayormente pertenecen es al SGBC y a la CROC.
- g) El sistema más utilizado por los hoteleros para medir la eficiencia en la prestación de servicios es el ISO.
- h) La medida más utilizada para disminuir los costos en la prestación de servicios es la negociación con proveedores y el mantenimiento al equipo y herramientas de trabajo.
- i) Las estadísticas, bitácora y reportes son las herramientas más utilizadas por los hoteleros para llevar un control de los problemas que se presentan en la prestación de los servicios.
- j) La certificación que más tienen los hoteles es el ISO 9000.
- k) El método más utilizado para establecer los precios de las habitaciones es a través de la negociación con los clientes y por la situación en el mercado.
- l) Las áreas de servicio de hospedaje donde se presentan mayores problemas en el hotel son en la estancia y en la prestación de otros servicios.
- m) El mecanismo de evaluación de desempeño más común que utilizan las empresas en las diferentes áreas para medir la eficacia del personal es la evaluación del jefe inmediato.
- n) El programa de incentivo para los empleados que utilizan más los hoteleros son los bonos, propinas y comisiones.
- o) Las condiciones generales en las que se encuentran las instalaciones del hotel (alcantarillado, red telefónica, red de agua potable y alumbrado) son calificadas por los encuestados como excelentes.

- p) En cuanto al equipamiento del hotel, lo mejor calificado por los entrevistados fueron las habitaciones y lo que obtuvo la más baja calificación fue la alberca y el Gimnasio.
- q) La tecnología (Internet, Hardware, sistemas y software) con la que cuentan los hoteleros es calificada por ellos como excelente.
- r) La mitad de los hoteles cuenta con un programa, proyecto o política de reducción de costos. Este programa consiste en ahorro de agua, luz y papel, comparación de precios, en base a sistemas de calidad y reducción en el uso de impresoras.
- s) Las principales acciones de mejora continua que realizan los hoteleros son la mejora de instalaciones y el seguimiento del proceso de mejora continua.
- t) El área que más utiliza dentro de los hoteles tecnologías de información y comunicación es el área de contabilidad y la que menos la utiliza es relaciones públicas.
- u) Las empresas hoteleras invierten en mejora y actualización de sus instalaciones, equipamiento y tecnología en su gran mayoría cada año.
- v) La calidad es la característica principal con la que describen los hoteleros el estado actual de las condiciones del equipo y herramientas de trabajo.
- w) En los últimos tres años un 75% de los hoteleros han invertido en innovaciones tecnológicas, el resto no ha invertido. La gran mayoría ha invertido en el Sistema Novo Hit.
- x) Un 66.67% de los entrevistados considera que la situación financiera actual de su empresa en general es buena y el resto (33.33%) que es regular.

Conclusiones de los Cruces Tabulares

De acuerdo a la información obtenida a través de los Cruces Tabulares obtenidos de la base de datos y el posterior análisis de las encuestas se puede concluir en los siguientes hallazgos.

1. Sólo los hoteles de 4 y 5 estrellas consideran de mayor importancia la calidad, para que sus huéspedes los elijan en lugar de la competencia.
2. Los hoteles con categoría de 4 y 5 estrellas califican a los servicios privados de apoyo y logística contratados que se ofertan en la ciudad de poca importancia para su operación eficiente en relación a la mercadotecnia.
3. Los encuestados que tenían un más alto grado de estudio, califican como regular y buena la habilidad del gobierno estatal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional.
4. Aquellos hoteles que participan con organizaciones y/o asociaciones privadas localizadas en México fuera del municipio de Tijuana, consideran a la competencia altamente competitiva, sucede todo lo contrario con aquellos hoteles que no tienen ningún tipo de cooperación, ya que consideran poco competitiva a la competencia.
5. Al igual que el punto anterior, los hoteles que tienen una cooperación directa con organizaciones o asociaciones privadas pero en el extranjero, consideran a la competencia altamente competitiva, sin embargo los hoteles que no tienen esta cooperación consideran poco competitiva a la competencia.
6. La habilidad del Gobierno del Estado, para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional en cuanto a la seguridad pública, los hoteles en sus zonas la calificaron como buenas.
7. El mismo punto analizado en el inciso 6, pero a nivel del Gobierno Municipal, fue calificado también como bueno.
8. En cuanto a la habilidad que tiene el Gobierno del Estado para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional, así como el desarrollo de la sociedad local en términos de orientación a valores, los hoteleros lo califican en el rango de buenos.
9. El punto anterior pero analizado desde el nivel municipal también fue calificado como bueno.

10. Los hoteles consideran que si el tipo de cambio peso-dólar se mantiene el beneficio es poco.
11. Los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas se consideran iguales respecto a la cantidad de servicios que ofertan, frente a su competencia.
12. La calificación de infraestructura referente al agua potable y la energía eléctrica donde se localiza el hotel, las empresas hoteleras la califican como regulares.
13. La infraestructura que tienen los bomberos en el lugar donde se localiza el hotel, los hoteleros la califican como buenos.
14. El desarrollo de la sociedad en términos de valores fue calificado por los encuestados como buenos.
15. El comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en el periodo 2012, en comparación con los resultados obtenidos en el 2011, al igual que el comportamiento del promedio mensual de huéspedes en el mismo periodo, los hoteleros calificaron que estos aumentaron.
16. El comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos y el comportamiento de los ingresos promedio al mes de los periodos contrastados (2012 Vs 2011) aumentó.
17. El comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en el año 2012 en comparación con resultados de 2011 aumentó, sin embargo el porcentaje de participación en el mercado en el mismo periodo analizado se mantuvo.

Reflexión y conclusión general entorno a los objetivos.

Objetivo general

Identificar los principales factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en Tijuana, B. C. México.

Como conclusión general y después de haber analizado cada nivel de competitividad sistémica, sus variables independientes y sus respectivos indicadores podemos concluir que no son competitivas en sus factores exógenos en los niveles meta, macro y meso, ya que deben de mejorar en el logro de consensos, así como en el desarrollo de políticas gubernamentales que incidan directamente en la competitividad.

Las redes de colaboración son deficientes, sin embargo existe apoyo interempresarial entre sí.

En cuanto a sus factores endógenos en el nivel micro son competitivos, sin embargo deben entrenar y capacitar en base a un programa y presupuesto y no sólo al inicio de contratación del personal.

Los Objetivos específicos de la investigación fueron dos:

1. Conocer los principales factores exógenos que inhiben la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.
2. Conocer los principales factores endógenos que inhiben la competitividad sistémica de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

Los cuales a través de los resultados obtenidos en el cuestionario y el *Focus Group* respecto a sus variables independientes y sus indicadores, se presentan las conclusiones en el siguiente cuadro:

Tabla No.50 Conclusiones en base a los objetivos específicos.

Nivel de competitividad Dimensión	Variable independiente	Factor- Indicador
META Cohesión Social	Escala de valores	<p><u>Factores exógeno, valores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de la sociedad en términos de valores es calificado como bueno
MACRO Políticas públicas	Políticas públicas	<p><u>Factores exógeno, políticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La habilidad del gobierno estatal es calificada como regular y buena para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional. • El Gobierno del Estado es bueno para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional en cuanto a la seguridad pública los hoteles en su zona lo califican como buena. • La habilidad del Gobierno del Estado y del municipal, para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional lo califican en el rango de bueno.
MESO Servicios	Infraestructura física	<p><u>Factores exógenos, infraestructura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En materia de infraestructura como lo es agua potable y energía fue calificada como regular. • La calificación que le dan a la infraestructura que tienen los bomberos en el lugar donde se localizan los hoteles 3, 4 y 5 estrellas fue calificada como regular.
MICRO Mejores prácticas	Métodos de administración -Recurso humano-	<p><u>Factores endógenos, recurso humano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacitación de los empleados se da para obtener una mejor calidad en el servicio. • Generar procesos alternativas de solución para problemas con los clientes en los hoteles. • Las áreas de mayor problema dentro del sector hotelero son en la estancia y en la prestación del servicio.

Recomendaciones

- a) Se debe de iniciar con la concientización de los empleados de los hoteles, en el tema de la sustentabilidad y crear programas que también involucren a los clientes.
- b) Continuar con la creación de estrategias empresariales, pero están deben estar sustentadas, y no tomar en cuenta solo la situación en el mercado. (Invertir en mercadotecnia / análisis de mercado) que generen información para analizar y con esto poder mejorar.
- c) Brindar más oportunidades a los estudiantes o recién egresados de las carreras de turismo, para que estos adquirieran mayor experiencia en el campo laboral, ya que constantemente están desempleados, lo anterior debido a que para ocupar un puesto en la hotelería deben estar respaldados, por años de experiencia.
- d) Mejorar las relaciones con los proveedores, con esto se obtendrá mejores negociaciones, que se traducen a la disminución de costos y mejores utilidades.
- e) Mejorar las relaciones con los principales competidores del sector hotelero, esto tendrá como beneficio obtener retroalimentación para optimizar estándares de operación, por ejemplo, además de que siempre es importante saber que está haciendo la competencia, para saber cómo se pueden contrarrestar las posibles afectaciones que puedan ser causadas por acciones realizadas por la competencia. Para ello se deben crear estrategias de competitividad, ya sea a través de la conformación de *clúster* o bien mediante sus asociaciones establecer estándares de competitividad entre el sector y no sólo en la toma de decisiones unilaterales.
- f) De igual manera se deben de establecer procesos de mejora continua en el servicio de calidad en la hotelería, la eficacia de los empleados, los servicios públicos y la burocracia. Así como en las tecnologías para las reservaciones, la publicidad de alto impacto en la hotelería, el personal altamente capacitado y el liderazgo hotelero, ya que estas son un complemento para poder ofrecer mejor calidad en el servicio y llegar a ser más competitivos.
- g) Se recomienda mantener los precios competitivos y las tarifas accesibles.

- h) Así mismo se debe de iniciar un sistema de clúster dentro de la localidad, ya que así se podría mejorar los costos y los precios, porque mediante el trabajo en conjunto se consigue un ahorro significativo de materiales o algún servicio que se pudiese necesitar ya que se les puede otorgar el precio por volumen de compra y obtener un ahorro.
- i) Se deben de mejorar los sistemas de disminución de riesgos y la vinculación entre el gobierno, la sociedad y los hoteles.

Referencias bibliográficas

Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México, UABC 2013.

Álvarez, M., Chanda, R. y Smith, R. (2011). "The potential for bi-lateral agreements in medical tourism: a qualitative study of stakeholder perspective from UK and India". *Globalizations and health*, Pág. 7- 11, London: Globalization and Health.

Altenburg, T., Wolfgang, H. & Meyer-Stamer J. (1998) Building Systemic competitiveness. Berlin: German Development Institute.

Amaya, C.; Conde, E.; y Covarrubias, R. (2008). *La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima*. Teoría y Praxis. Turismo, Negocios, Recursos Naturales. Revista No. 5. México: Universidad de Colima.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. (3a. ed.). Bogotá: Prentice hall.

Buckley, P.; Christopher, L. y Prescott, K. (1988) "Measures of International Competitiveness: a Critical Survey". *Journal of Marketing Management*. Francia: Routledge.

Cancela, W., Echeverría, P. & Castillo A. (2003). Identificación de factores endógenos y exógenos que inciden en la participación de los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER) en el comercio intrarregional. Uruguay: asociación latinoamericana de integración.

Chesnais, F. (1981). "The Notion of International Competitiveness". Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). Great Britain: Mimeo.

- Cohen, S. (1994). "Speaking Freely". *Foreign Affairs*, Vol 73, No. 4. USA: The Council on Foreign Relations.
- De la Torre Padilla, Oscar, (1980) *Turismo, fenómeno social*, México: Fondo de Cultura Económica.
- D'hauteserre, A.M. (2000). "Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort". *Tourism Management*, Pág. 21, 23, 32. USA: Pergamon
- DYWER, L. y KIM, C. (2003): "Destination competitiveness: a model and determinants". *Current Issues in Tourism*, en revisión. Korea: Keimyung University
- Esser Klaus, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer (1996), *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*, Londres: DIE.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer (1996). *Competitividad Sistémica*. pag 43-47 Santiago: CEPAL.
- Fagerberg, J. (1988). *International Competitiveness*. *The Economic Journal Great Britain*: Jstor.
- Fajnzylber, F. (1988). "Competitividad Internacional, Evolución y Lecciones". Santiago: *Revista de la CEPAL* N° 36.
- Fea. Ugo (1995). *Competitividad es calidad total*. México: Alfaomega

Flores Ortiz María Virginia y Vega López Alfonso (2010) Competitividad y Capital Humano, Factores de Desarrollo del Tercer Milenio. México: Universidad Autónoma de Baja California.

Haguenauer, L. (1989). "Competitividade, Conceitos e Medidas. uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro". IEI/UFRJ, TPD N° 208. Brasil: Instituto de economía industrial.

Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2010). Investigación de mercados en un ambiente de información digital. (4ª. ed.) México: Mc Graw Hill.

Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. USA: Journal of Travel Research, No. 38, 239-245.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5a. ed.). México: McGraw-Hill.

World Competitiveness Yearbook. Lombana, Jahir (2006). Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: A perspective of producing/exporting countries in the case of Banana Trade to The European Union. Saarbrücken, Alemania: Müller Verlag.

IMCO (2007). Ciudades piedra angular para el desarrollo de un país. México: Instituto Mexicano para la competitividad.

IMCO (2007). Competitividad urbana 2007. La competitividad de los municipios. México: Instituto mexicano para la competitividad A. C.,

- Krugman, P. 2001. *Economía Internacional. Teoría y Política*. 5ª España: Addison Wesley.
- Lotero, J.; Moreno, A.; y Valencia, M. (2005). *La competitividad: aproximación conceptual desde la teoría del crecimiento y la geografía económica*. Borradores del CIE. Revista No. 13. Colombia: Centro de Investigaciones Económicas, Universidad de Antioquia.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. (4ta ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N., Dávila, J. & Treviño M. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. (4ta ed). México: Pearson Educación.
- Mathis, J.; Mazier, J. y Rivaud-Danset, D. (1988). "La Compétitivité Industrielle". Paris: IRES.
- Ramos R. Rosario (2001). *Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una Aplicación Empírica al Caso de las Islas Canarias*, Tesis doctoral de Economía, España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria,
- Monte, A. (1992). *Estrategias para la competitividad internacional*. México, Distrito Federal: Macchi
- Münc, L. & Ángeles E. (2011). *Métodos y técnicas de investigación* (4a. ed.). México: Trillas.
- Organisation For Economic Cooperation and Development. (1992). "Technology and The Economy. The Key Relationships". *Technology/Economy* Paris: OECD.
- Secretaría de Turismo (2001), *Programa Nacional de Turismo (2001-2006)*. México: SECTUR.

- Otero, G. (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Cuaderno de Economía. Revista No. 74. Buenos Aires: Ministerio de Economía.
- Otero, G., Salim L. & Carbajal R, (2006). Cuaderno de Economía, Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. (4ta ed.). Buenos Aires: Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.
- Pat, V., Caamal, I. & Ávila, J., (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. En Análisis del medio rural Latinoamericano. México: Universidad Autónoma de Chapingo
- Porter, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*. USA: Harvard Business Review.
- Porter, Michael E. (2009) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Edición: 1ª Madrid, España: Piramide.
- Pyke, F. y Sengenberger, W. (1992). "Industrial Districts and Local Economic Regeneration". Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (1986), Campamentos y Paraderos de Casas Rodantes. México: Diario Oficial de la Federación.
- Richardson, J.B. (1987): "A sub-sectoral approach to services trade theory", en *The Emerging Service Economy*, pp. 59-82. Oxford: Ed Pergamon Press,
- Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (2000): "The Competitiveness Destination: a Sustainability Perspective". *Tourism management*, nº 21. USA: CABI.

- Romo, D., Abdel G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. México: Revista de comercio Exterior.
- Rubio, L., baz V. (2005). El poder de la competitividad. España: Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.
- Scott, B. y Lodge, G. (1985). "Us Competitiveness In The World Economy". USA: Harvard Business School Press.
- SECTURE, (2010). Perfil del Turismo de Salud y su Impacto Económico en Baja California. Baja California: Secretaria de Turismo.
- Solleiro J. y R. Castañón. (2005). Competitividad y sistemas de innovación. Los retos para la inversión de México en el contexto global. Temas de Iberoamérica. Globalización, Ciencia y Tecnología. España: OEI
- Vaca Narvaja, A. (2001). "Competitividad Industrial en Córdoba: el Estado y la Globalización". Argentina: Consejo Federal de Inversiones (CFI).
- Valls, J.F. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. Barcelona: Ediciones Global 2000.
- Varisco, C. (2008). *Desarrollo Turístico y Desarrollo Local: La Competitividad de los Destinos Turísticos de Sol y Playa*. Tesis de Posgrado. Maestría en Ciencias Sociales. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- WEF. (2007). *The World Competitiveness Report*. Lausana: World Economic Forum.

Referencias electrónicas

- Aliaga, M., (2014). Es Tij la segunda mejor conectada. Periódico Frontera.info.
Consultado el 14 de abril de 2014 en: <http://frontera.info/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/02042014/826383-Es-Tij-la-segunda-mejor-conectada.html>
- Amaya, C., Conde, E. & Covarrubias, R. (2008). La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima. Consultado el 11 de julio de 2013 en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2929477.pdf>
- Ayuntamiento de Tijuana, (2013). Segundo Informe de Labores. Economía y Empleo.
Consultado el 17 de septiembre de 2013 en: http://www.tijuana.gob.mx/informe20_02/pdf/economiaempleo.pdf
- Ayuntamiento de Tijuana, (2013). Plan municipal de desarrollo 2011- 2013. Economía Empleo. Consultado el 17 de septiembre de 2013 en: <http://www.tijuana.gob.mx/PlanMpal2011-2013/economia.asp>
- Cámara Gesell, (2014). Consultado el 20 de mayo de 2014 en: <http://www.mtsmercadotecnia.com/servicios/renta-de-camara-de-gesell-guadalajara/>
- Choo, (1994). La competitividad internacional de las naciones: Fundamentos teóricos.
Consultado el 25 de marzo de 2014 en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rrr/1.pdf>
- Colegio de la Frontera Norte y Secretaría del Estado de Baja California, (2012).
Observatorio Turístico: Oferta turística por municipios. Consultado el 19 de noviembre de 2013 en: <http://observaturbc.org/por-municipio-2012>

- Colegio de la Frontera Norte y Secretaría del Estado de Baja California, (2012). Observatorio Turístico: oferta turística por municipios. Consultado el 21 de noviembre de 2014 en: <http://observaturbc.org/mapas/municipio/4%20Restaurantes/1%20Numero%20de%20unidades%20por%20giro/web/StatPlanet.html>
- COPLADE, (2011). Apuntes de población de Baja California. Consultado el 23 de mayo de 2014 en: <http://www.copladebc.gob.mx/documentos/poblacion/Publicaciones2011/Apunte%20Caracteristicas%20Economicas%20Septiembre-2011.pdf>
- COPLADE, (2011)._Directorio Subcomité de Turismo, 2013. Consultado el 31 de julio de 2013 en: <http://www.copladebc.gob.mx/subcomites/Turismo.pdf>
- COTUCO, (2012). Salud sin Fronteras. Consultado el 23 de mayo de 2014 en: <http://www.descubretijuana.com/es/content/tijuana-salud-sin-fronteras>
- Datatur, SECTURE (2013). Estadísticas más recientes de la actividad del sector turismo. Consultado el 19 de agosto de 2013 en: <http://datatur.sectur.gob.mx/work/sites/datatur/resources/LocalContent/310/29/Sem522012.pdf>
- Directorio de Organismos Empresariales. Gobierno del Estado de B.C., (2012). Consultado el 17 de octubre de 2013 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/estadisticas/directorios/organismosempresariales.pdf>
- Instituto Baja California para la Calidad A.C., (2012). Modelo Nacional para la b Competitividad. Consultado el 25 de noviembre de 2013 en: http://www.ibccmx.org/index.php?option=com_content&view=article&id=14:modelonacional-para-la-competitividad&catid=8:sobre-premio&Itemid=24
- OMT, (2007). Entender el turismo: Glosario Básico. Consultado el 18 de diciembre de 2013 en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Secretaría de Salud, (s/f). Evaluación de 360 Grados (En línea). Consultado el 12 de febrero de 2014 en: http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf

Gobierno del Estado de Baja California, (2013). Municipio Tijuana. Consultado el 20 de febrero de 2014 en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/Tijuana.jsp

Gobierno del Estado de Baja California, Secretaría de Turismo del Estado. Impacto del Sector Turismo en la Economía de Baja California. Consultado el 18 de enero 2010 en: <http://www.descubrebajacalifornia.com/files/estudios/istebc.pdf>

Hospital Ángeles, (2012). Hospital Ángeles Tijuana. Consultado el 3 de abril 2014 en: <http://hospitalesangeles.com/tijuana/>

IMD, (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. Consultado el 6 de mayo 2014 en: <http://www.chapingo.mx/revistas/phpscript/download.php?file=completo&id=MTI1Nw>

Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos, (2010). Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos ICTEM 2010. Consultado el 14 de enero 2014 en: http://portal.mrl.itesm.mx/archivos/ICTEM_2010_bw.pdf

INEGI, (2010). Censo de población y vivienda 2010. Consultado el 10 de diciembre 2013 en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/princi_result/bc/02_principales_resultados_cpv2010.pdf

INEGI, (2005). Censo de población y vivienda. Consultado el 13 de noviembre 2013 en: http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/producto/integracion/pais/aepef/2010/Aepef2010.pdf

- INEGI, (2010). Censo de población y vivienda. Consultado el 3 de marzo 2014 en:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/princi_result/bc/02_principales_resultados_cpv2010.pdf
- Gobierno del Estado de Baja California, (2013). Atractivos Culturales y Turísticos. Consultado el 3 de marzo 2014 en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/monumentos.jsp
- Jennifer Blanke and Thea Chiesa, Editors (2007). Travel and Tourism Competitiveness. Consultado el 3 de abril 2014 en: <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness/>
- Luis H. Perego (2014). Competitividad y Clúster Productivos. Consultado el 27 de febrero 2014 en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2c.htm>
- Morales, M., (2011). Aumenta Turismo en Tijuana durante 2011. Periódico ArgonMexico.com, Consultado el 16 de abril de 2014 en: http://argonmexico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=14825:aumentaturismoen-tijuana-durante-el-2011&catid=115:turismo&Itemid=377
- Narváez Nieto Joel, (s/f). Artículo el Concepto de la Competitividad. Consultado el 17 de julio de 2013 en: http://www.pnud-pdp.com/Archivos/Boletin/Articulos/B1_2.htm
- Organización Mundial del Turismo, (2012). Ingresos por turismo internacional crecieron un cuatro por ciento en 2012. Consultado el 29 de julio de 2013 en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-05-15/los-ingresos-por-turismo-internacional-crecieron-un-4-en-2012>

Organización Mundial del Turismo (2008). Panorama del Turismo Internacional. Edición 2008. Consultado el 20 de mayo de 2014 en: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights08_sp_HR.pdf

Organización Mundial del Turismo, (2013). Barómetro OMT del Turismo Mundial Consultado el 26 de mayo de 2014 en: http://www.opcspain.org/sites/default/files/publicaciones/barometro_del_turismo_mundial_omt.pdf

Rugman, A., (1991). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Consultado el 21 de marzo de 2014 en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64612291002.pdf>

SECTURE, (2012). Estudios y estadísticas, demanda: indicadores turísticos 2012. Consultado el 30 de abril de 2014 en: <http://www.descubrebajacalifornia.com/files/estudios-y-estadisticas/demanda/Indicadores/Indicadores-al-mes-de-Septiembre-2012.pdf>

SECTUR, (2008). El Turismo en México. Primera Edición. (en línea) México. Consultado el 24 de junio de 2013 en: http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/21_turismo_mexico/Turismo%20en%20Mexico%202008.pdf

SECTUR. INEGI. (2014). Estadísticas de turismo con base en los resultados de los censos económicos 2004. (En línea) México. Consultado el 6 de mayo de 2014 en: http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/turismo_parte1.pdf

SECTURE, (2011). Estudios y estadísticas, oferta de servicios turísticos de Baja California. Consultado el 10 de septiembre de 2013 en: <http://www.descubrebajacalifornia.com/2012/index.php/estudios-estadisticas/>

SEDECO, (2012). Inversión privada por municipios en Baja California. Consultado el 14 de agosto de 2013 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/estadisticas/inversion/inversionMunicipio.pdf>

Secretaría Federal de Turismo. Data Tur. (2008). Turismo en México 2008 (en línea) México. Consultado el 16 de octubre de 2013 en: <http://datatur.sectur.gob.mx/wb/datatur/glosario>

SPSS, (2010). ANÁLISIS DE FIABILIDAD. Consultado el 12 de noviembre de 2013 en: http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf

Toschi Marketing Resources, (2014). Técnicas proyectivas. Consultado el 20 de mayo de 2014, en: http://www.toschi.com.mx/tecnicas_proyectivas.shtml

Temboury, Mercedes (2006). México en la sociedad del conocimiento. Consultado el 29 de agosto de 2010 en: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm>

UNWTO, (2007). Tourism Highlights. Consultado el 17 de octubre de 2013 Disponible en: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights_07_eng_hr.pdf

UNWTO, (2007). Tourism Highlights, Consultado el 15 de enero de 2015 en: http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights07_sp_LR.pdf

Índice Tablas

Tabla No. 1	Variables independientes y dependiente.	18
Tabla No. 2	PIB de Baja California y PIB nacional, de acuerdo a su actividad económica total y su participación en valores corrientes.....	25
Tabla No. 3	El Producto Interno Bruto de Baja California por Gran División de Actividad Económica.....	26
Tabla No. 4	PIB por Gran División y División en Baja California en Millones de Pesos	28
Tabla No. 5	Cruces fronterizos, aforo vehicular y cruceros turísticos a Baja California 2007-2013.	30
Tabla No. 6	Llegadas de visitantes internacionales a Baja California, Verano 2013 e Ingreso promedio anual de los visitantes internacionales a Baja California.	31
Tabla No. 7	Turistas que se hospedaron en establecimientos de hospedaje temporal 2007-2012.	32
Tabla No. 8	Distribución porcentual de la población económicamente activa en Tijuana, B.C.....	36
Tabla No. 9	Conceptos de Competitividad.	46
Tabla No. 10	Modelos de la Competitividad.....	48
Tabla No. 11	Distribución de cuestionario en los hoteles.....	71
Tabla No. 12	Invitados al <i>Focus Group</i>	74
Tabla No. 13	Técnica #1 Completar la frase.....	77
Tabla No. 14	Técnica #3 Asociación de palabras.	80
Tabla No. 15	Técnica #4 Asociación de imágenes.....	81
Tabla No. 16	Técnica #5 Tercera persona.....	84
Tabla No. 17	Técnica #7 Asociación de cualidades.....	88

Tablas

- Tabla No. 1 Variables Independientes e Independiente
- Tabla No. 2 PIB de Baja California y PIB nacional, de acuerdo a su actividad económica total y su participación en valores corrientes.
- Tabla No. 3 El Producto Interno Bruto de Baja California por Gran División de Actividad Económica
- Tabla No. 4 PIB por Gran División y División en Baja California en Millones de Pesos
- Tabla No. 5 Cruces fronterizos, aforo vehicular y cruceros turísticos a Baja California 2007-2013.
- Tabla No. 6 Llegadas de visitantes internacionales a Baja California, Verano 2013 e Ingreso promedio anual de los visitantes internacionales a Baja California
- Tabla No. 7 Turistas que se hospedaron en establecimientos de hospedaje temporal 2007-2012
- Tabla No. 8: Distribución porcentual de la población económicamente activa en Tijuana, B.C
- Tabla No. 9 Conceptos de Competitividad
- Tabla No. 10 Modelos de la Competitividad
- Tabla No. 11 Distribución del cuestionario en los hoteles
- Tabla No. 12 Invitados al Focus Group
- Tabla No. 13 Técnica #1 Completar la frase
- Tabla No. 14 Técnica #3 Asociación de palabras
- Tabla No. 15 Técnica #4 Asociación de imagen
- Tabla No. 16 Técnica #5 Tercera persona
- Tabla No. 17 Técnica #7 Asociación de cualidades
- Tabla No. 18 Datos generales
- Tabla No. 19 Antigüedad en el puesto
- Tabla No. 20 Antigüedad en la empresa
- Tabla No. 21 Competidores
- Tabla No. 22 Situación del hotel en comparación con su competencia
- Tabla No. 23 Principales razones por las que la demanda elige a este hotel en lugar de la competencia

- Tabla No. 24 Calificación de la infraestructura de la zona urbana donde se localiza el establecimiento
- Tabla No. 25 Calificación de los servicios que se ofertan en la ciudad que complementan su servicio
- Tabla No. 26 Calificación de los factores para elevar los niveles de competitividad en su municipio, en cuanto al sector hotelero
- Tabla No. 27 Cámaras o Asociaciones a las que pertenece
- Tabla No. 28 Tipos de tecnologías para prevenir la degradación de los recursos materiales y energéticos
- Tabla No. 29 Utilización de mecanismos respetuosos del medio ambiente
- Tabla No.30 Mejoras obtenidas en la empresa debido a la capacitación del personal
- Tabla No. 31 Sistemas para medir la eficiencia en la prestación de servicios
- Tabla No. 32 Certificaciones con las que cuenta el hotel
- Tabla No. 33 Condiciones en las que se encuentra el equipamiento del hotel
- Tabla No. 34 Ventaja de la empresa para competir
- Tabla No. 35 Nivel de importancia de la utilización de las tecnologías de información y comunicación en las áreas correspondientes
- Tabla No. 36 Innovaciones tecnológicas en las que se han invertido en los últimos tres años en el hotel en apoyo a sus procesos administrativos
- Tabla No. 37 Categoría del hotel VS. Calidad como razón principal por lo que la demanda elige este hotel, en lugar de la competencia
- Tabla No. 38 Categoría del hotel VS. Calificación de los servicios privados de apoyo y logística que se ofertan en la ciudad, contratados por el hotel para su operación eficiente en relación a la mercadotecnia

- Tabla No. 39 Último grado de estudios VS. Calificación de la habilidad gobierno a nivel estatal en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional
- Tabla No. 40 Cooperación entre este hotel y organizaciones/Asociaciones privadas localizadas en México fuera del municipio VS. Consideración de la competencia
- Tabla No. 41 Cooperación entre este hotel y organizaciones/Asociaciones privadas localizadas en el extranjero VS. Consideración de la competencia
- Tabla No. 42 Habilidad del gobierno Estatal para para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación de la seguridad pública en la zona donde se localiza el hotel
- Tabla No. 43 Habilidad del gobierno Municipal para para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación de la seguridad pública en la zona donde se localiza el hotel
- Tabla No. 44 Habilidad del gobierno Estatal para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación del desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores
- Tabla No.45 Habilidad del gobierno Municipal para para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional VS. Calificación del desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores
- Tabla No. 46 Comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en 2012 en comparación con resultados de 2011 VS. Comportamiento del promedio mensual de huéspedes en 2012 en comparación con resultados de 2011
- Tabla No. 47 Calificación de infraestructura referente a agua potable en el lugar donde se localiza el hotel VS. Calificación de infraestructura referente a energía eléctrica en el lugar donde se localiza el hotel

- Tabla No. 48 Comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en 2012 en comparación con resultados de 2011
VS. Comportamiento de los ingresos promedios al mes en 2012 en comparación con resultados de 2011
- Tabla No. 49 Comportamiento del porcentaje promedio de ocupación de cuartos en 2012 en comparación con resultados de 2011
VS. Comportamiento del porcentaje de participación en el mercado en 2012 en comparación con resultados de 2011
- Tabla No.50 Conclusiones en base a los objetivos específicos

Figuras

Figura 1 Determinantes de competitividad sistémica

Figura 2 Diamante de la Competitividad de Porter

Figura 3 Pentágono de la Competitividad de Rugman

Figura.4 Competitividad Sistémica de Altenburg

Figura 5: Modelo de Nueve Factores de Cho

Gráficas

Gráfica 1 Inversión Privada por municipio en Baja California

Gráfica 2 Inversión Privada por Sector Millones de USD/ Participación, 2010

Gráfica 3 Distribución porcentual de cuartos de alojamiento por tipo de establecimiento

Gráfica 4 Cadena a la que pertenece

Gráfica 5 Área de localización de los hoteles en Tijuana

Gráfica 6 Último grado de estudio

Gráfica 7 Puesto del entrevistado

Gráfica 8 Actitudes de los competidores locales en términos de cooperación conjunta

Gráfica 9 Actitudes de los proveedores locales en términos de aprendizaje conjunto

Gráfica 10 Desarrollo de la sociedad local en términos a la orientación a valores

Gráfica 11 Habilidad del gobierno para formular estrategias para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional

Gráfica 12 Habilidad de la sociedad para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional

Gráfica 13 Esfuerzos del gobierno para lograr consenso entre la sociedad en general

Gráfica 14 Calificación del marco legal para hacer negocios a nivel municipal

Gráfica 15 Calificación de la estabilidad macroeconómica nacional

Gráfica 16 Importancia de la situación respecto al tipo de cambio peso-dólar

Gráfica 17 Calificación de la competencia en el ramo hotelero de la ciudad

Gráfica 18 Principal canal de distribución

Gráfica 19 Procedencia del huésped que normalmente se recibe en hotel

Gráfica 20 Calificación de la habilitación del recurso humano del municipio

Gráfica 21 Calificación del recurso humano del municipio en términos de conocimientos profesionales

Gráfica 22 Cantidad de recurso humano calificado en el municipio para el sector hotelero en general

- Gráfica 23 Recurso humano de la región en términos educativos y profesionales para lo que la empresa requiere
- Gráfica 24 Calificación de los servicios privados de apoyo y logística que se ofertan en la ciudad, contratados por el hotel para su operación eficiente
- Gráfica 25 Consideración del apoyo que recibe de las Cámaras o Asociaciones a las que pertenece
- Gráfica 26 Sistema para medir la degradación de los recursos
- Gráfica 27 Utilización de mecanismos respetuosos del medio ambiente y/o reducen la contaminación ambiental
- Gráfica 28 Efectos positivos derivados de las medidas en materia ambiental
- Gráfica 29 Efectos negativos derivados de las medidas ambientales implementadas en la empresa
- Gráfica 30 Causas por la que el hotel ha emprendido medidas de protección ambiental
- Gráfica 31 Gastos del hotel para la protección ambiental en los últimos 3 años
- Gráfica 32 Importancia de los principales cambios necesarios en la política ambiental
- Gráfica 33 Cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas, localizadas en Tijuana
- Gráfica 34 Cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas, localizadas en México
- Gráfica 35 Cooperación entre el hotel y organizaciones o instituciones privadas, localizadas en el extranjero
- Gráfica 36 Comportamiento del hotel 2012, con respecto a los resultados del 2011
- Gráfica 37 Nivel de calificación que se requiere para cada uno de los puestos de los que contrata en su hotel
- Gráfica 38 Entrenamiento y capacitación de los empleados
- Gráfica 39 Frecuencia con la que se impartieron cursos de capacitación por puestos del hotel, en el último año

- Gráfica 40 Personal que se encuentra sindicalizado
- Gráfica 41 Sindicato al que pertenece el personal
- Gráfica 42 Sistema para medir la eficiencia en la prestación de servicios
- Gráfica 43 Frecuencia con la que han aplicado medidas para disminuir costos en la prestación de los servicios
- Gráfica 44 Control de los problemas que se presentan en la presentación de los servicios
- Gráfica 45 Establecimiento de los precios en las habitaciones
- Gráfica 46 Servicio donde se presentan con mayor frecuencia problemas en el hotel
- Gráfica 47 Medición de la eficiencia del personal
- Gráfica 48 Programas de incentivo con los que cuenta el hotel para los empleados
- Gráfica 49 Condiciones de las instalaciones generales del hotel
- Gráfica 50 Condiciones en que se encuentra la tecnología del hotel
- Gráfica 51 Proyectos o política de reducción de costos
- Gráfica 52 Programa, proyecto o política de reducción de costos
- Gráfica 53 Frecuencia con que la empresa realiza acciones de mejora continua
- Gráfica 54 Mejora y actualización de sus instalaciones equipamiento y tecnología
- Gráfica 55 Estado actual de las condiciones del equipo y herramientas de trabajo
- Gráfica 56 Innovaciones tecnológicas en apoyo a sus procesos administrativos
- Gráfica 57 Motivo por el cual no ha invertido en los últimos tres años en innovaciones tecnológicas
- Gráfica 58 Situación financiera de su empresa en general

Anexos

Anexo 1 Fichas del *Focus Group*.



Datos del participante de Focus Group

Instrucciones: Complete los siguientes datos (La información proporcionada por usted, será utilizada para fines académicos)

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre:	
Edad:	
Ciudad de Origen:	
Tiempo de residencia en Tijuana B.C.	

DATOS DE CONTACTO

Teléfono Oficina:	
Teléfono Móvil:	
Correo electrónico:	

EXPERIENCIA LABORAL

Puesto o Cargo que desempeña actualmente	
Empresa o Dependencia:	
Antigüedad en el puesto	
Puesto o Cargo que desempeño en su empleo anterior	
Empresa o Dependencia:	
Duración de la relación laboral	

Firma _____



LISTA DE IDENTIFICACIÓN DE PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP

ID	# DE PARTICIPANTE	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	FIRMA
	<u>PARTICIPANTE #1</u>		
	<u>PARTICIPANTE #2</u>		
	<u>PARTICIPANTE #3</u>		
	<u>PARTICIPANTE #4</u>		
	<u>PARTICIPANTE #5</u>		
	<u>PARTICIPANTE #6</u>		
	<u>PARTICIPANTE #7</u>		
	<u>PARTICIPANTE #8</u>		
	<u>PARTICIPANTE #9</u>		

CRONOGRAMA DEL FOCUS GROUP

HORARIO	ACTIVIDAD	DURACIÓN
17:45 a 18:00	Registro	15 Minutos
18:00 a 18:05	Bienvenida	5 Minutos
18:06 a 18:10	Rompe hielo	5 Minutos
18:11 a 18:15	Técnica #1 COMPLETE LA FRASE	5 Minutos
18:25 a 18:37	Técnica #2 COMPLEMENTACIÓN DE LA HISTORIA	12 Minutos
18:38 a 18:42	Técnica #3 ASOCIACIÓN DE PALABRAS	5 Minutos
18:45 a 19:00	Descanso	15 Minutos
19:00 a 19:07	Técnica #4 ASOCIACIÓN DE IMÁGENES	7 Minutos
19:08 a 19:16	Técnica #5 TERCERA PERSONA	8 Minutos
19:17 a 19:24	Técnica #6 MUNDO IMAGINARIO	8 Minutos
19:25 a 19:31	Técnica #7 ASOCIACIÓN DE CUALIDADES	7 Minutos

Técnica # 1 Completa la frase



Instrucciones: Complementar la frase que se proyectara en pantalla con lo se crea que es lo más adecuado. Para esta actividad tendrá solo 8 segundos, en caso de no tener respuesta, por favor marque con una 'x'.

Frase	Respuesta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



Técnica # 2 complementación de la historia

Instrucciones: Rellena los espacios vacíos de la historia con las palabras que tu creas adecuadas. Sé contara con 5 min.

El día de ayer Juan empezó a planear sus vacaciones, decidió ir a Tijuana y busco hoteles en esa la ciudad, él empezó a evaluar cual sería su mejor opción en base a _____ Juan no estaba seguro de la decisión que debería tomar y le llamo a su amigo en Tijuana para pedirle referencias de los hoteles, su amigo le dijo que el hotel _____ por la zona en la que se encontraba sería _____ y contaría con _____.

Juan llego a la recepción del hotel en Tijuana y lo atendieron en _____ minutos, cuando la recepcionista le entrego la llave de su habitación decidió ir a _____. Una vez que él se sintió relajado, tubo el tiempo y pensó, si hubiera escogido la segunda opción mi estancia hubiese sido _____.

Técnica # 3 Asociación de palabras



Instrucciones: Escribir lo primero que se venga a mente al leer cada palabra, Solo contara con 5 segundos por cada palabra. Marque con una X si no tiene respuesta.

	Respuesta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



Técnica 4 asociación de imágenes



Instrucciones: Se presentaran diversas imágenes las cuales escribe lo primero que se te venga a la mente. Tienes 15 segundos para cada imagen

Imagen	Respuesta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



Técnica # 5 Tercera persona

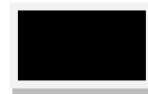


Instrucciones: Conteste la pregunta que se proyectara en pantalla con lo se crea que es lo que esa persona opinaría. Para esta actividad tendrá solo 8 segundos, en caso de no tener respuesta, por favor marque con una 'x'.

Pregunta	Respuesta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



Técnica # 6 Mundo imaginario



Instrucciones: Se le entregarán diversas imágenes las cuales debe escoger y realizar un collage, de que debe tener tu lugar ideal para vacacionar. Tiempo 5 minutos.



IMAGEN 1



IMAGEN 2



IMAGEN 3



IMAGEN 4



IMAGEN 5



IMAGEN 6



Técnica # 7 Asociación de cualidades



Instrucciones: Se le presentarán diversas palabras a las cuales debe de responder solo una de las dos opciones positivo o negativo a cada una de ellas. Tiempo 1.5 minutos

PALABRA	POSITIVO	NEGATIVO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		

Anexo 2 Cuestionario



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No. de Folio: _____
Fecha de aplicación: ____/____/____

Objetivo: Realizar un estudio aplicando el enfoque sistemático sobre la competitividad de las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California, México.

Instrucciones. Conteste de acuerdo a cada pregunta, lo que se le solicita, marcando con una "X", o complementado la información requerida.

A) DATOS GENERALES:

- Nombre del hotel: _____
- Categoría: (3), (4) o (5) Estrellas
- Si pertenece alguna cadena favor de indicar a cual: _____
- Área de localización: _____
- No. habitaciones: _____
- Total de trabajadores: _____
- Número de trabajadores operativos de la empresa: _____
- Número de trabajadores Administrativos: _____
- Nombre del Encuestado: _____
- Último Grado de Estudios: _____
- Puesto que ocupa: _____
- Antigüedad en el puesto: () Años () Meses
- Antigüedad en la empresa: () Años () Meses
- Teléfono: _____
- Correo electrónico: _____
- Página Web: _____

B) NIVEL META. Se refiere a la capacidad que tiene una sociedad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos establecidos de manera conjunta.

1.- ¿Cómo califica las actitudes de sus competidores locales en términos de cooperación conjunta?

A favor de la cooperación conjunta [5]	En contra cooperación conjunta [1]	Indiferente cooperación conjunta [3]	No Tengo Idea [0]
---	---	---	------------------------

2.- ¿Cómo califica las actitudes de sus proveedores locales en términos de aprendizaje conjunto en relación al servicio que les prestan dentro de la empresa?

A favor del aprendizaje conjunto [5]	En contra del aprendizaje conjunto [1]	Indiferente al aprendizaje conjunto [3]	No Tengo Idea [0]
---	---	--	------------------------

3.- ¿Cómo califica el desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores como honestidad, puntualidad, empeño, disciplina, esfuerzo, entre otros?

Excelente desarrollo [4]	Buen desarrollo [3]	Regular desarrollo [2]	Mal desarrollo [1]	Pésimo desarrollo [0]
-------------------------------	--------------------------	-----------------------------	-------------------------	----------------------------

4.- ¿Cómo califica la habilidad del gobierno en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional?

	Excelente habilidad [4]	Buena habilidad [3]	Regular habilidad [2]	Mala habilidad [1]	Pésima habilidad [0]
Federal	[4]	[3]	[2]	[1]	[0]
Estatad	[4]	[3]	[2]	[1]	[0]
Municipal	[4]	[3]	[2]	[1]	[0]

5.- ¿Cómo califica la habilidad de la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional?

Excelente [4]	Buena [3]	Regular [2]	Mala [1]	Pésima [0]
--------------------	----------------	------------------	---------------	-----------------

6.- ¿Cómo califica los esfuerzos del gobierno que han realizado hasta hoy para lograr consenso entre la sociedad en general?

	Excelente [4]	Buena [3]	Regular [2]	Mala [1]	Pésima [0]
Federal	[4]	[3]	[2]	[1]	[0]
Estatad	[4]	[3]	[2]	[1]	[0]
Municipal	[4]	[3]	[2]	[1]	[0]

MACRO. Un entorno macroeconómico estable es una condición indispensable pero insuficiente para fomentar la competitividad de las empresas. Para contar con un entorno macroeconómico estable es necesario contar con mercados de bienes y servicios que funciones de una manera eficiente.

7.- ¿Cómo considera el marco legal para hacer negocios a nivel municipal?

Muy Complicados [5]	Complicados [4]	Poco complicado [3]	Sencillos [1]	Muy sencillos [1]
--------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------	------------------------

8.- ¿Cómo considera la estabilidad macroeconómica nacional en de nivel de:

Términos	Muy estable [3]	Estable [2]	Variable [1]	Inestable [0]
Precios (inflación)				
Crecimiento económico (producción)				
Nivel de desempleo				

9.- Para la operatividad de su negocio (Respecto a los insumos, proveedores, ventas, entre otros) que le beneficia más, con respecto al tipo de cambio peso- dólar: **Solo elegir una situación, y posteriormente indicar el nivel de importancia.**

Situación Tipo de Cambio	Mucha [1]	Poca [2]	Nula [3]
[1] Baje (Devaluía)			
[2] Mantenga			
[3] Suba(revaluía),			

10.- ¿Cómo considera usted la competencia en la ciudad en el ramo hotelero? (Marque solamente una respuesta)

Altamente competitivo [5]	Competitivo [4]	Medianamente competitivo [3]	Poco competitivo [2]	Nada Competitivo [1]

--

11.- Marque con "3" su principal canal de distribución, con "2" a su canal de distribución secundario y "1" al menos importante (Escoja solo tres)

- a) Turoperadores b) Agencias de viaje mayoristas c) Agencias de viaje minoristas d) Directamente al huésped

12.- Mencione sus tres principales competidores, (1 = principal competidor; 3 = menor competidor)

No.	NOMBRE DEL COMPETIDOR	ESTRELLAS		
		★★★ [3]	★★★★ [4]	★★★★★ [5]
1.-				
2.-				
3.-				

13.- De los siguientes factores, ¿Cómo cree usted que se encuentra su hotel en comparación con su competencia, específicamente con los mencionados arriba? (Marque con una "X")

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA		
	Mejor [2]	Igual [1]	En desventaja [0]
Precio			
Calidad en el Servicio			
Cantidad de Servicios			
Instalaciones/ Equipamiento			
Prestigio			
Localización			
Producto/Precio/Plaza/Promoción			

14.- ¿De dónde proviene el huésped que normalmente recibe en su hotel? Indique el porcentaje. (El total debe de sumar 100%)

MÉXICO		OTRO PAÍS
BAJA CALIFORNIA (%)	OTRO ESTADO (%)	(%)

--

15.- Indique 3 razones principales por lo cual cree usted que la demanda elige este hotel, en lugar de la competencia: (3=de mayor importancia; 1=de menor importancia)

- (a) Producto (b) Plaza (c) Promoción (d) Precio (e) Calidad (f) Servicio (g) Infraestructura (h) Equipamiento (i) Prestigio (j) Localización

MESO. Se refiere a la construcción de redes de colaboración interempresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas a través de un efecto de sinergia donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes.

16.- ¿Cómo considera la habilitación de los recursos humanos de su municipio en términos de **experiencia laboral y actitud de servicio**, para cubrir las necesidades que su hotel requiere?

Habilitación	Mucha [2]	Poca [1]	Nula [0]
Experiencia Laboral			
Actitud de servicio			

17.- ¿Cómo considera la habilitación de los recursos humanos de su municipio en términos **conocimientos profesionales**, para cubrir las necesidades que su hotel requiere?

Suficientes [5]	Básicos [4]	Escasos [2]	Nulos [1]
-------------------	---------------	---------------	-------------

18.- En cuanto a **cantidad de recurso humano calificado** para el sector hotelero en general, usted considera que en el municipio es:

Excesivo personal calificado [3]	Suficiente personal calificado [2]	Escaso personal calificado [1]
------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

19.- ¿Cómo considera la preparación de los recursos humanos de la región en términos educativos y profesionales para lo que su empresa requiere?

Totalmente preparados [3]	Poco preparados [2]	Faltos de preparación [1]
-----------------------------	-----------------------	-----------------------------

20.- ¿Cómo califica la infraestructura de la zona urbana donde se localiza su establecimiento?

Infraestructura	Excelente [4]	Buena [3]	Regular [2]	Mala [1]	Pésima [0]
Energía eléctrica					
Alumbrado público					
Agua potable					
Alcantarillado pluvial drenaje					
Centros deportivos					
Centros recreativos					
Centros culturales					
Sistema vial					
Seguridad pública					
Servicio de bomberos					

21.- ¿Cómo califica los servicios privados de apoyo y logística que se ofertan en la ciudad, contratados por el hotel para su Operación eficiente?

Servicios privados	Excelentes [5]	Buenos [4]	Regulares [3]	Malos [2]	Pésimos [1]	No aplica [0]
Seguridad privada						
Mercadotecnia						
Servicio técnico						
Telefonía						
Internet						
Lavandería						
Mantenimiento						

22.- ¿Cómo califica los servicios que se ofertan en la ciudad (que complementan a su servicio)?

Servicios	Excelente [4]	Buena [3]	Regular [2]	Mala [1]	Pésima [0]
Líneas aéreas					
Líneas de transporte terrestre					
Restaurantes					
Bares					
Casinos,					
Discotecas					
Campos de golf					
Centros comerciales					
Operadoras de turismo					
Centros culturales, museos, etc.					

23.- Califique de 1 al 5 (en términos de importancia) los siguientes factores para elevar los niveles de competitividad en su municipio, en cuanto al sector hotelero refiere: Marque "X": (5=de mayor importancia; 1=de menor importancia)

FACTOR DE IMPULSO A LA COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN	5	4	3	2	1
Diseño de políticas específicas de apoyo al sector hotelero por parte del gobierno					
Creación de nuevos centros de entrenamiento y capacitación					
Fortalecimiento de carreras profesionales sobre turismo y hotelería					
Financiamiento para la actualización en tecnologías utilizadas en hoteles					
Mayor vinculación entre competidores					
Generación de información para el análisis de la demanda cambiante y segmentos de mercado					
Fomento institucional a la inversión					
Promoción a la auto inversión vía facilitación hacendaria					
Mayor vinculación con proveedores					
Indique otro: _____					

24.- Cámara(s) o Asociación(es) a la(s) que pertenece: 1: _____ 2: _____
3: _____ 4: () Ninguna

Si contestó Ninguna, favor de pasar a la pregunta No. 26.

25.- Considera que el apoyo que recibe de la(s) Cámara(s) o Asociación(es) a la(s) que pertenece es: (No contestar en caso de haber marcado Ninguna en la pregunta 24)

Excelente [5]	Bueno [4]	Regular [3]	Malo [2]	Pésimo [1]	No Aplica [0]

--

MICRO. Se refiere al incremento de capacidades en las empresas por sí mismas, este incremento es necesario debido a factores como la globalización de la competencia, el surgimiento de nuevos competidores como resultado de procesos tardíos de industrialización, diferenciación de la demanda, reducción en los ciclos de producción, aparición de innovaciones radicales, así como nuevos métodos de administración, por citar algunos.

26.- ¿En su hotel se utilizan tecnologías para prevenir la degradación de los recursos materiales y energéticos?
 No Si

En caso de haber contestado "No" pase a la Pregunta 28, Si marcó "SI", continúe

27.- ¿Qué tecnologías utiliza el hotel para prevenir la degradación de los recursos materiales y energéticos? (Marque con una "X" todas las que se utilizan)

a) Planta tratadora de aguas residuales	b) Reductores de consumo eléctrico		
c) Reductores de consumo de agua	d) Equipo de refrigeración/A.C. de bajo consumo eléctrico		
e) Excusados con botón ahorrador de "flush"	f) Equipo refrigeración/A.C. de baja emisión de Gas		
g) Aspersores con temporizadores en áreas verdes	h) Otros _____		

28.- ¿En su hotel se utilizan mecanismos (acciones o medidas) que sean respetuosos del medioambiente y/o reduzcan la contaminación ambiental? No Si

En caso de haber contestado "NO" pase a la Pregunta 30, Si marcó "SI" Continúe

--

29. ¿Qué mecanismos utilizan para ser respetuosos del medioambiente y/o reducir la del contaminación ambiental (**Marque con una "X" todas las que se utilizan**)

a) Programas de conservación de energía	c) Mantenimiento preventivo de la infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Programas de conservación de agua	d) Programas de reciclamiento en las diferentes áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.- Seleccione los tres principales **efectos positivos** detectados por la empresa, derivados de las medidas implementadas: (3 = de mayor efecto positivo; 1 = de menor efecto positivo)

- | | | |
|---|---|--|
| a) Reducción de consumo de agua para áreas verdes <input type="checkbox"/> | d) Disminución de riesgos de enfermedades para los trabajadores. <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| b) Concientización medioambiental en huéspedes y personal. <input type="checkbox"/> | e) Otro: _____ | |
| c) Reducción de costos <input type="checkbox"/> | | |

31.- Seleccione los tres principales **efectos negativos** detectados por la empresa, derivado de las medidas ambientales implementadas: (3 = de mayor efecto negativo; 1 = de menor efecto negativo)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> a. Incremento de precios en la prestación de servicios | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> b. Incremento de costos en materiales y equipos | |
| <input type="checkbox"/> c. Excesivos trámites burocráticos | |
| <input type="checkbox"/> d. disminución en la calidad del servicio | |
| <input type="checkbox"/> e. Otro _____ | |

32.- ¿Cuál es la principal causa por la que este hotel ha emprendido medidas de protección ambiental? (**Seleccione solo una**)

- | | | |
|--|--|--------------------------|
| a) () Por decisión propia empresa | d) () Por imagen mercadológica (Táctica de mercadotecnia) | <input type="checkbox"/> |
| b) () Por presiones de PROFEPA/SEMARNAT | e) () Por necesidades de certificación | |
| c) () Por incentivos gubernamentales | f) () Otra _____ | |

33.- En los últimos tres años, ¿Cómo se comportaron los gastos del hotel, para la protección ambiental?:

Aumentó <input type="checkbox"/>	Disminuyó <input type="checkbox"/>	No cambió <input type="checkbox"/>	No hay rubro de protección <input type="checkbox"/>	No había y se creó rubro de protección <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---	--------------------------

34.- Seleccione los tres principales cambios que considera necesarios en la política ambiental del gobierno para mejorar el desempeño pro ambiental de esta empresa. (3=de mayor importancia; 1=de menor importancia)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> a) Políticas de capacitación ambiental | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> b) Incentivos financieros | |
| <input type="checkbox"/> c) Incentivos fiscales (mayores subsidios, extensión de impuestos sobre maquinaria ambiental) | |
| <input type="checkbox"/> d) Simplificación de los trámites administrativos | |
| <input type="checkbox"/> e) Reducción de costos en trámites administrativos ante autoridades públicas | |
| <input type="checkbox"/> f) Otro: _____ | |

35.- ¿Existe cooperación entre este hotel y organizaciones/instituciones de la sociedad para dar solución problemas ambientales?

Privadas, localizadas en el municipio de Tijuana	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Privadas, localizadas en México, fuera de este municipio	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	
Privadas, localizadas en el extranjero	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	

36.- En comparación de con los resultado del 2011, ¿Cómo se comportaron los índices de su hotel en el 2012? (Marque con solo una "X" para cada índice)

ÍNDICES DEL HOTEL	Aumentó [3]	Se mantuvo [2]	Disminuyó [1]	No se [0]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Porcentaje promedio de ocupación de cuartos					
Promedio mensual de huéspedes					
Ingresos promedio al mes					
Porcentaje de participación en el mercado					
Número de empleados a nivel operativo					
Número de empleados administrativos					

37.- Marque con una "X" el nivel de calificación que se requiere para cada uno de los puestos de los que contrata en su hotel.

PUESTO LABORAL	NIVEL DE LOS REQUERIMIENTOS				
	ALTAMENTE CALIFICADO [4]	CALIFICADO[3]	MEDIANAMENTE CALIFICADO[2]	POCO CALIFICADO[1]	NO CALIFICADO[1]
Personal de Recepción					
Personal de Alimentos y Bebidas					
Personal de Lavandería					
Personal de Amas de llaves					
Personal de Ventas y Reservas					
Personal de Seguridad					
Personal Administrativo					

38.-En su empresa, como se da el entrenamiento y la capacitación a los empleados. Enumere del 1 al 5. (5=de mayor frecuencia; 1=de menor frecuencia)

a) () Al inicio de la Contratación	b) () En base a un programa y presupuesto
c) () Cuando se implementa un nuevo procedimiento o servicio.	d) () En base a la Ley Federal de Trabajo
e) () No los capacito (Si usted contesto 5 a esta opción, pase a la pregunta 42)	

39.- ¿Cuántos curso de capacitación se impartieron de las siguiente áreas mencionadas en el último año (3=Muy Frecuentemente; 1=Ocasionalmente)

PUESTO	Muy Frecuentemente [3]	Frecuentemente [2]	Ocasionalmente [1]	Nunca [0]
Personal de alimentos y bebidas	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal de lavandería	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal de ama de llaves	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal de ventas y reservas	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal de seguridad	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal administrativo	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Mencione las tres mejoras que ha obtenido su empresa en cuanto a capacitación de personal?
 ¿Cuáles?1: _____ 2: _____

3: _____

40.- ¿Su personal se encuentra sindicalizado? () No () Si ¿A qué sindicato? _____

41.- ¿Qué sistema utiliza para medir la eficiencia en la prestación de servicios?

No Si ¿Cuáles? _____

42.- ¿Qué medidas han aplicado para disminuir sus costos en la prestación de los servicios?

Medidas	Con mucha frecuencia[4]	Con frecuencia[2]	Esporádicamente [1]	No se utiliza[0]
Capacitación del personal				
Disminución del personal				
Negociación de precios con Operadores de Viajes				
Negociación con los proveedores				
Mantenimiento a equipo y herramientas de trabajo				
Otro: _____				

43.- ¿Qué tipo de registro se utilizan en el hotel, para llevar un control de los problemas más comunes que se presentan en la prestación de los servicios? (a) Estadísticas (b) Bitácora (c) Reportes (d) Otro: _____

--

44.- Mencione las certificaciones con la que cuenta su hotel

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

45.- ¿Cómo establece los precios de sus habitaciones?

Precios de habitaciones	Con mucha frecuencia[4]	Con frecuencia [2]	Esporádicamente [1]	No se utiliza [0]
Por costos en prestación de los servicios				
Por referencia de su competencia				
Por negociación con los clientes				
Por estimación e intuición				
Por situación de mercado				
Otro _____				

46.- ¿En cuáles de las áreas que incluye el servicio de hospedaje se presenta con mayor frecuencia problemas en el hotel? Marque solo tres. (3=de mayor problema; 1= de menor problema)

- | | |
|--|--|
| a) () En la Reservación | e) () En la estancia |
| b) () Escases de R.H. | f) () En la seguridad |
| c) () En la entrega de la habitación | g) () En la prestación de otros servicios |
| d) () En el equipamiento de la habitación | h) () Otro. Especifique: _____ |

47.- ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación de desempeño más comunes que se utilizan en su empresa en las diferentes áreas para medir la eficiencia de su personal?

- (a) Evaluación del jefe inmediato (b) Evaluación de recursos humanos (c) Otro: _____

--

48.- ¿Cuáles son los programas de incentivo para los empleados con los que cuenta su hotel?

- (a) Bono (b) Propinas (c) Comisiones (d) Otro: _____

--

49.- ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones generales del hotel? (Marque solamente una por Variable)

VARIABLE	EXCELENTES[4]	BUENAS[3]	REGULARES[2]	MALAS[1]	PÉSIMAS[0]
Red de agua potable					
Alcantarillado					
Alumbrado					
Red telefónica					

50.- ¿En qué condiciones se encuentran el equipamiento del hotel? (Elevadores, estacionamiento, áreas verdes, etc.)

VARIABLE	EXCELENTES[4]	BUENAS[3]	REGULARES[2]	MALAS[1]	PÉSIMAS[0]
Elevadores					
Estacionamiento					
Áreas verdes					
Alberca					
Gimnasio					
Restaurante					
Bar					
Habitaciones					
Salones para eventos					
Cocina					
Recepción					

51.- ¿En qué condiciones se encuentra la tecnología del hotel? (Computadoras, sistemas, software, hardware, etc.)

VARIABLE	EXCELENTES[4]	BUENAS[3]	REGULARES[2]	MALAS[1]	PÉSIMAS[0]
Internet					
Sistemas					
Software					
Hardware					

52.- ¿Tiene un programa, proyecto o política de reducción de costos (Infraestructura / Materiales)? a) No b) Si

¿En qué consiste?

R: _____

53.- ¿Cuál considera usted que sean las tres ventajas más importantes de su empresa para competir? Escribirlas en base al orden de importancia. Donde 1 es la más importante y 3 la menos importante

1. Primera ventaja: _____	2. Segunda Ventaja _____	3. Tercera Ventaja _____
------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

54.- ¿Con qué frecuencia su empresa realiza acciones de mejora continua, de acuerdo a las siguientes variables?

VARIABLES	Muy Frecuentemente [3]	Frecuentemente [2]	Ocasionalmente [1]	Nunca [0]	
Actualización del personal administrativo	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación del personal operativo	3 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualización de software/hardware	1 vez al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	Cada 3-4 años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejora de instalaciones	2 veces al año <input type="checkbox"/>	1 vez al año <input type="checkbox"/>	Cada 2-3 años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejora de equipamiento	2 veces al año <input type="checkbox"/>	1 vez al año <input type="checkbox"/>	Cada 2-3 años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguimiento del proceso de mejora continua	3-4 veces al año <input type="checkbox"/>	1-2 veces al año <input type="checkbox"/>	Cada dos años <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

55.- Indique del "1" al "5" el nivel de importancia de la utilización de las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación) en las áreas correspondientes. (5 = de mayor utilización; 1 = de menor utilización):

ÁREAS ADMINISTRATIVAS	5	4	3	2	1	Favor de poner un ejemplo
1.- Finanzas						
2.- Compras						
3.- Contabilidad						
4.- Administrativa						
5.- Informática						
6.- Almacén						
7.- Recursos Humanos						
8.- Mercadotecnia						
9.- Publicidad						
10.- Ventas						
11.- Mantenimiento						
12.- Relaciones Públicas						
13.- Otro: _____						

56.- ¿Con qué frecuencia invierte su empresa en la mejora y actualización de sus instalaciones, equipamiento y tecnología?

a) Cada año b) Cada dos años c) Cada tres años o más d) No ha invertido en el (los) último(s) ____ año(s)

57.- En relación a las condiciones del equipo y herramientas de trabajo, ¿Cuáles de las siguientes características describen mejor su estado actual? (Marque con una "X")

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO EN GENERAL				
VARIABLES	SOBRANTE [4]	SUFICIENTE [3]	MINIMO [2]	FALTANTE [1]
En cuanto a CANTIDAD				
	EXCELENTES [4]	BUENAS [3]	REGULARES [2]	MALAS [1]
En cuanto a CALIDAD				

58.- En los últimos tres años, ¿ha invertido su hotel en innovaciones tecnológicas en apoyo a sus procesos administrativos?

- a) No, ¿Por qué? _____
- b) Si, ¿Cuáles? _____

59.- ¿Cómo considera la situación financiera actual de su empresa en general?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
[4]	[3]	[2]	[1]	[0]

Si usted desea agregar algo más favor de hacerlo en este espacio:

Comentarios del investigador:

Muchas gracias, por su apoyo para esta investigación, sus datos serán utilizados solo con fines académicos y solo se divulgarán los datos sin poner el nombre comercial o el nombre de la persona encuestada.

