



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES ININEE**

T E S I S :

**MODELO ESTRATÉGICO DE CITY MARKETING
PARA LA CIUDAD DE MORELIA MICHOACÁN**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

Presenta:
Alberto Cortés Hernández.

Asesor:
Doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas
Joel Bonales Valencia.

Morelia Michoacán.

Diciembre del 2013.

Con profundo cariño a mi padre acaecido recientemente.

Con el más sincero agradecimiento a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en mucho lo que soy lo he aprendido en ella.

Con gran reconocimiento a mi director de tesis Dr. Joel Bonales Valencia, y a todos mis asesores, mi más sentido agradecimiento por brindarme su orientación.

INDICE

Resumen	1
Abstract	4
Introducción	6

CAPITULO I

Metodología	8
1.1. Diseño de la investigación	9
1.2. Problemática	10
1.2.1. Planteamiento del problema	12
1.2.2. Descripción del problema	12
1.3. Preguntas de investigación	16
1.4. Objetivo	17
1.4.1. Objetivos específicos	17
1.5. Justificación	17
1.5.1. Impacto teórico	20
1.5.2. Impacto empírico	20
1.5.3. Impacto social	21
1.6. Hipótesis general	21
1.6.1. Hipótesis de trabajo	22
1.7. Variables	22
1.8. Tipo de investigación	23

CAPITULO 2 EL TURISMO

2.1. Definición y antecedentes	24
2.2. Importancia del turismo a nivel internacional	26
2.3. Tipos de turismo	27

2.4. Tipos de servicios turísticos	32
2.5. Importancia del turismo en México	38
2.6. Importancia del turismo para Michoacán	40
2.7. El turismo cultural	42
2.7.1. Importancia del turismo cultural	42
2.7.2. Acciones	43
2.8. Morelia y turismo	48
2.8.1. Accesibilidad de arribo a la ciudad	51
2.9. Modelos de turismo	52
2.9.1. Modelos de enfoque sistémico	58
2.10. Justificación de las variables independientes descriptivas	64
2.10.1. Políticas publicas	65
2.10.2. Infraestructura de hospedaje, hotelería	66
2.10.3. Cultura local de recepción al turismo internacional	67

CAPITULO 3

LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

3.1. Administración, conceptos y definiciones	69
3.2. Estado actual de la teoría general de la administración (tga)	71
3.3. Proceso de administración o enfoque operacional	81
3.4. Orígenes del enfoque clásico	86
3.4.1. Planeación	91
3.4.1.1. Tipos de planes	93
3.4.1.2. Misiones o propósitos	93
3.4.1.3. Objetivos y metas	93
3.4.1.4. Estrategias	93
3.4.1.5. Políticas	94
3.4.1.6. Procedimientos	94
3.4.1.7. Reglas	94
3.4.1.8. Programas	94

3.4.1.9. Presupuestos	95
3.4.1.10. Planeación estratégica	96
3.4.1.11. Planeación táctica	96
3.4.1.12. Planeación operacional	96
3.5. Organización	97
3.5.1. Organización formal e informal	97
3.5.2. Organización formal	97
3.5.3. Organización informal	97
3.5.4. Organización lineal	99
3.5.4.1. Características de la organización lineal	99
3.5.4.2. Campo de aplicación de la organización lineal	100
3.5.5. Organización funcional	100
3.5.5.1. Características de la organización funcional	101
3.5.6. Organización línea – staff	102
3.5.6.1. Características de la organización línea – staff	102
3.5.7. Comités	103
3.5.7.1. Características de los comités	104
3.6. Dirección	105
3.6.1. Factores humanos en la administración	106
3.6.2. Definición de la integración de personal	107
3.7. Control	109
3.7.1. Establecimiento de estándares	110
3.7.2. Medición de desempeño	111
3.7.3. Corrección de desviaciones	111
3.8. Teoría de las decisiones	113
3.8.1. Etapas del proceso de decisión	114
3.9. Teoría del equilibrio organizacional	115
3.10. Teoría de la aceptación de autoridad	117
3.11. Orígenes del desarrollo organizacional	118
3.11.1. Los cambios y la organización	119
3.12. Teoría general de sistemas	125

3.12.1. Teoría de sistemas	129
3.13. La administración estratégica	133
3.13.1 Definición de administración estratégica.....	133
3.13.2. Etapas de la administración estratégica	133
3.13.3. Términos clave de la administración estratégica	135
3.13.3.1. Ventaja competitiva	135
3.13.3.2. Estrategias	136
3.13.3.3. Declaración de la visión y la misión	136
3.13.3.4. Oportunidades y amenazas externas	137
3.13.3.5. Fortalezas y debilidades internas	138
3.13.3.6. Objetivos a largo plazo	139
3.13.3.7. Estrategias	139
3.13.3.8. Objetivos anuales	140
3.13.3.9. Políticas	140
3.13.4. El modelo de la administración estratégica	141
3.13.5. Beneficios de la administración estratégica	143
3.14. Actualizaciones de las teorías administrativas	145
3.14.1. Planeación	145
3.14.2. Organización	147
3.14.3. Dirección	148
3.14.4. Control	149

CAPITULO 4
MARKETING

4.1 Definición y elementos.....	151
4.2. El posicionamiento	152
4.2.1. Proceso de posicionamiento	152
4.2.2. Estrategias de posicionamiento	153
4.3. Ventajas competitivas	154
4.3.1. Definiciones de ventajas competitivas	154

4.4. Percepción	157
4.4.1. Percepción y marketing	158
4.5. Segmentación de mercado	159
4.5.1. Beneficios de la segmentación de mercados	160
4.5.2. Proceso de segmentación de mercados	161
4.5.3. Tipos de segmentación de mercado	161
4.6. Branding	162
4.6.1. Branding e identidad turística	165
4.6.2. El city branding	166
4.7. Análisis del comportamiento del consumidor	169
4.7.1. La influencia de la cultura en la conducta del consumidor	170
4.7.2. Aspectos subculturales en el comportamiento del consumidor	171
4.7.3. La edad	172
4.7.4. Clase social	173
4.7.5. Factores personales de influencia a la conducta del consumidor	175
4.8. Marketing de lugares y destinos	180
4.8.1. Principales factores a tomar en cuenta en el marketing de lugares y destinos	181
4.8.2. Condiciones de posicionamiento de lugares y destinos	182
4.8.3. Planeación estratégica de destinos	183
4.8.4. Agentes en el marketing de lugares	184
4.8.5. Importancia del “orgullo local”	186
4.8.6. Establecimiento de la visión y los objetivos	187
4.8.7. Formulación de la estrategia	188
4.8.8. Desarrollo y ejecución del plan de acción	189
4.9. El mercado	190
4.9.1. El mercado del turismo a nivel mundial	191
4.9.2. El mercado del turismo en México	192
4.9.3. El mercado del turismo cultural	195

CAPITULO 5

EL CITY MARKETING

5.1. Definición del city marketing	199
5.2. Recursos, productos y ofertas	199
5.3. El patrimonio	200
5.3.1. Definiciones del patrimonio cultural y natural	200
5.3.1.1. Patrimonio cultural	200
5.3.1.2. Patrimonio natural	201
5.3.1.3. Patrimonio intangible o inmaterial	202
5.4. El turismo cultural y el city marketing	203
5.4.1. El turismo cultural y la experiencia	203
5.5. La capacidad de atracción del destino	204
5.5.1. Sistema de valoración de los recursos	204
5.5.1.1. Unicidad	204
5.5.1.2. Valor intrínseco	204
5.5.1.3. Carácter local	206
5.5.1.4. Notoriedad	206
5.5.1.5. Concentración de oferta	207
5.6. Mercados, segmentos, tipologías y nichos de mercado en el city Marketing	207
5.6.1. Segmentos	207
5.6.1.1. La segmentación: una ficción útil	208
5.6.2. Tipologías	209
5.7. La importancia del turista actual	210
5.8. El posicionamiento y el city marketing	211
5.8.1. El campo mental y el campo de presencia	212
5.8.2. La imagen general y la diferencial	213
5.8.3. El contenido comunicacional o el posicionamiento deducido	215
5.9. Estrategia de posicionamiento	216
5.9.1. Lo que queremos tener, primero la visión	217

5.9.2. Del posicionamiento actual al posicionamiento futuro	217
5.9.3. Seleccionar y priorizar los productos	218
5.9.4. Los objetivos en busca de la utopía posible	219
5.9.5. Lo que vamos a promover marcando el intangible	220
5.10. La marca y la identidad turística	220
5.10.1 La creación del producto turístico	221
5.10.2. Ideas innovadoras o copias que mejoran	221
5.10.3. Lo básico, los periféricos y los complementarios	222
5.10.4. La estructuración, dar forma y hacer realidad	222
5.10.5. Las actividades y sus utilidades	223
5.11. Plan estratégico de turismo	224
5.11.1. Plan de desarrollo turístico	225
5.11.2. Plan de marketing turístico	225
5.11.3. Metodología para el desarrollo del plan estratégico de turismo	228

CAPITULO 6

RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS

6.1. Instrumento de medición y muestreo	232
6.1.1. Cuestionario “Hoteleros”	234
6.1.2. Cuestionario “políticas públicas”	235
6.1.3. Cuestionario “cultura local”	236
6.1.4. Cuestionario “reconocimiento internacional”	237
6.2. Escalas de medición	239
6.2.1. Escala utilizada en “Hoteleros”, “Cultura local” y “Reconocimiento internacional”	239
6.2.2. Escala utilizada en “políticas públicas”	240
6.3. Procesamiento de datos	240
6.4. Análisis de resultados	282

CAPITULO 7
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

7.1. Análisis de variables independientes y dependiente	286
7.2. Prueba de hipótesis	306
Gráfico.....	308
Descripción.....	309
Conclusiones y recomendaciones.....	312
Fuente de información.....	315
Anexos.....	321

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA 2.1. Llegada de turistas a México 2005 – 2010	39
FIGURA 2.2. Modelo teórico de enfoque espacial de Mariot	53
FIGURA 2.3. Modelo teórico de enfoque espacial de Palhares (2002)	54
FIGURA 2.4. Modelo teórico de enfoque espacial de Leiper	57
FIGURA 2.5. Modelo teórico de enfoque estructural de Inskip	60
FIGURA 2.6. Modelo teórico de enfoque estructural de Moscardo	62
FIGURA 2.7. Modelo teórico de enfoque estructural de Hall	63
TABLA 3.1. El surgimiento del pensamiento administrativo	72
TABLA 3.2. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques ...	75
TABLA 3.3. Aportaciones y limitaciones de las teorías administrativas	77
FIGURA 3.4. El enfoque de proceso de administración u operacional. Koontz, 2007	82
TABLA 3.5. Principales teorías del pensamiento administrativo	83
FIGURA 3.6. Variables básicas de la teoría general de la administración	83
FIGURA 3.7. División del enfoque clásico	87
FIGURA 3.8. Funciones del administrador como proceso secuencial	87
FIGURA 3.9. Funciones del administrador como ciclo administrativo	88
FIGURA 3.10. Correcciones y ajustes en el ciclo administrativo	88
FIGURA 3.11. Proceso administrativo: interacción de las funciones Administrativas	89
FIGURA 3.12. Secuencia del proceso administrativo	90
FIGURA 3.13. Las cuatro funciones administrativas	90
FIGURA 3.14. Pasos de la planeación	95
TABLA 3.15. Los tres niveles de la planeación	97
FIGURA 3.16. Diferencias entre la organización lineal y la organización Funcional	101
FIGURA 3.17. Diferencias estructuras administrativas	103
FIGURA 3.18. La integración del personal y la empresa	108
FIGURA 3.19. Esquema general del proceso administrativo	112

FIGURA 3.20. Proceso de toma de decisiones	115
FIGURA 3.21. Modelo completo de la administración estratégica	142
TABLA 4.1. Principales agentes en el marketing de lugares	184
FIGURA 5.1. Recursos, productos y ofertas	199
FIGURA 5.2. Procesos turísticos del mercado potencial al turista actual	209
FIGURA 5.3. Los campos de gestión	213
FIGURA 5.4. Estrategia turística de posicionamiento	216
FIGURA 5.5. El diamante del desarrollo turístico sostenible	218
FIGURA 5.6. Plan estratégico de turismo	224
FIGURA 5.7. Las tres fases de los planes de turismo	228
FIGURA 5.8. Dinámica del plan estratégico de turismo	230
CUADRO 6.1. Relación de hoteles en Morelia con mayor captación de T.I. (AHMEMAC, Junio 2013).	233
CUADRO 6.2. Cuadro de identificación de influencia hoteleros	235
CUADRO 6.3. Cuadro de identificación de influencia políticas públicas	236
CUADRO 6.4. Cuadro de identificación de influencia cultura local	237
CUADRO 6.5. Cuadro de identificación de influencia reconocimiento Internacional	238
CUADRO 6.6. Escala hoteleros	239
CUADRO 6.7. Escala políticas públicas	240
CUADRO 6.8. Categorías de hoteles	241
CUADRO 6.9. Capacidad de ocupación hoteles	241
CUADRO 7.1. Identificación de influencia políticas publicas	289
CUADRO 7.2. Valoración de correlación	289
CUADRO 7.3. Identificación de influencia hoteleros	295
CUADRO 7.4. Valoración de correlación hoteleros	296
CUADRO 7.5. Identificación de influencia cultura local	300
CUADRO 7.6. Valoración de correlación cultura local	301
CUADRO 7.7. Identificación de influencia reconocimiento internacional	304
CUADRO 7.8. Valoración de correlación reconocimiento internacional	305

Resumen

El presente trabajo es la culminación de una amplia investigación orientada a determinar un modelo turístico que tiene como objetivo determinar la viabilidad para desarrollar trabajos de City marketing en la ciudad de Morelia Michoacán.

La investigación tiene un enfoque enmarcado en la disciplina de las teorías administrativas y más concretamente del marketing. Se presenta una amplia investigación de las diferentes teorías administrativas que han surgido en los últimos años y que han tenido impacto a nivel mundial, así también se presenta un profundo estudio sobre las generalidades y las innovaciones en materia de marketing y más concretamente sobre el City marketing, que es el área de esta materia que ha sido utilizada en múltiples localidades del mundo para traer beneficios en las ciudades donde se ha aplicado.

Sin embargo, aun cuando el denominado City marketing se ha aplicado en múltiples ciudades del mundo a través de diversos planes y programas, los resultados han sido variados y no siempre han sido los esperados, es por ello que surge el incentivo para llevar a cabo esta investigación y como consecuencia el diseño del modelo que se propone, que como ya se ha comentado tiene como propósito determinar la viabilidad que existe en la localidad para llevar a cabo las inversiones y esfuerzos que supone la aplicación del City marketing.

El concepto de Viabilidad en el mundo de los negocios es sumamente importante, pues de ello depende que en muchas ocasiones puedan obtenerse los resultados esperados al haberse invertido recursos y llevado a cabo acciones que tengan como fin venir a solucionar problemáticas y llegar a objetivos concretos. Diferentes fuentes bibliográficas enciclopédicas coinciden en determinar el concepto de “Viabilidad” en breves palabras como, “que puede realizarse” y se refieren desde un feto que sea viable hasta una carretera o un proyecto que sea viable, es decir que pueda llevarse a cabo. Y si éste concepto lo llevamos al campo del turismo internacional en una localidad en donde se esté contemplando la posibilidad de implementar acciones de City marketing, habrá que determinar que variables definan esa viabilidad.

En la presente investigación se determinaron tres variables independientes, que fueron las “Políticas públicas” de fomento al turismo en sus tres niveles de gobierno, la “Infraestructura hotelera de recepción al Turismo Internacional” y la “Cultura local de recepción al Turismo Internacional” las cuales fueron resultado de la investigación que se hizo en diversas fuentes documentales en donde se identificó el planteamiento de involucrar a sectores oficiales, empresariales y sociales cuando de llevar a cabo planes y proyectos para una ciudad se trata.

En el caso de la variable dependiente se determinó el “Reconocimiento Internacional” ya que en las fuentes consultadas se identificó que en la medida que una ciudad logre tener mayor reconocimiento internacional consecuentemente se verá fortalecida su imagen y prestigio, y se convertirá en un destino internacional a considerar.

El modelo presenta un “macro ambiente” de turismo internacional en el país. El cual está integrado por cuatro elementos que son: “La cantidad de turistas internacionales que han visitado el país en años recientes”, La cantidad de turistas internacionales que han visitado monumentos históricos en los recientes años”, “El gasto que han hecho los turistas internacionales en el país en años recientes” y “El promedio de gasto diario, que han hecho los turistas internacionales en el país en años recientes”. Se consideraron estos cuatro registros históricos como ese “marco” que sirva de perspectiva nacional para el modelo y ayude a la toma de decisiones.

La hipótesis que se planteó se confirmó, por medio de los resultados que se obtuvieron una vez llevado a cabo el trabajo de campo que se hizo por medio de cuestionarios que se aplicaron a los empresarios de los hoteles de mayor recepción de turismo internacional, a los funcionarios de mayor responsabilidad de las secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno, a los turistas internacionales y a los miembros de los organismos internacionales encargados de preservar el reconocimiento internacional “patrimonio mundial” con que cuenta la ciudad.

Como resultado final se hace la propuesta de un “modelo turístico” que tiene como finalidad determinar la “viabilidad” que existe en la localidad para llevar a cabo esfuerzos de City marketing con una mayor certeza.

ABSTRACT

This work is the culmination of an extensive investigation to determine a model of tourism which objective is to determine the feasibility to develop jobs of City marketing in the city of Morelia Michoacán. The research approach focuses on the discipline of administrative theories and more specifically in marketing.

Extended investigations of the different administrative theories that have emerged in recent years are presented, and they have had an impact at a global level. As well it is also presented an in-depth study on the generalities and innovations in marketing, and more specifically on the City marketing, which is the area that has been used in multiple locations around the world to bring benefits in the cities where it has been applied.

However, even when the so-called City marketing has been applied in multiple cities around the world through various plans and programs, the results have been varied and have not always been the expected. That is why appears the incentive to carry out this research and as a result the design of the proposed model which, as has already been commented, it aims to assess the feasibility that exists in the locality to carry out the investments and efforts that involve the application of the City marketing.

El concepto de Viabilidad en el mundo de los negocios es sumamente importante, pues de ello depende que en muchas ocasiones puedan obtenerse los resultados esperados al haberse invertido recursos y llevado a cabo acciones que tengan como fin venir a solucionar problemáticas y llegar a objetivos concretos.

The concept of viability in the business world is highly important, because the expected results depend on it since resources have been invested and actions have been taken to come to solve problems and to reach specific goals.

Different bibliographic sources coincide to determine the concept of "viability" in few words as "it can be done" and they refer from a fetus that is viable to a road or a project that is workable, that is to say that can be implemented. And if we take this concept to the field of international tourism in a town where the possibility to implement actions of City marketing is being considered, we will have to determine which variables define such viability.

In the present work, three independent variables were considered: "Public policies" for tourism development on all of the three government levels (state, federal and

municipal), "hospitality management infrastructure as well as the "local cultural hospitality" for International Tourism" . These variables were obtained by several documented sources in which the need to involve official, private and social sectors is essential when city planning and projects are to be carried out.

According to consulted references, "International Recognition" was determined as the dependent variable since it has been acknowledged that the greater a city's international recognition is, the better its image and prestige; therefore, turning it into an international destination to consider.

The model presents a "macro environment" of international tourism in the country. Which is integrated of four elements that are: the number of international tourists who have visited the country in recent years", the number of international tourists who have visited historical monuments in the recent years, the spending that the international tourists in the country have made in recent years" and "The daily spending average, that international tourists in the country have made in recent years".

These four historical records were considered as the "framework" to serve as a national perspective to the model and to help with the decision-making.

The hypothesis that was proposed was confirmed, by means of the results that were obtained once carried out the field work that was done by means of questionnaires that were applied to the entrepreneurs of the hotels of greater international tourism, to officials with the highest responsibility of the tourism secretary in the different levels of government, international tourists and members of the international agencies involved in preserving the international recognition "world heritage". As a final result the proposal of a "tourist model" is made, that is intended to determine the "viability" that exists in the locality to carry out City marketing efforts with a greater certainty.

“Modelo Estratégico de City Marketing Internacional para la ciudad de Morelia Michoacán”.

INTRODUCCIÓN.

A través de la historia de la humanidad se puede observar que las sociedades han pasado de ser nómadas a sedentarias. Al encontrar aquello que les ha sido suficiente para vivir, las sociedades se van estableciendo en lugares concretos, sin embargo también podemos observar que, ya sea en grupos de diferentes dimensiones o bien de manera individual las personas se desplazan a diferentes destinos por variadas razones, que van desde encontrarse con parientes o personas conocidas hasta hacer peregrinaciones religiosas o practicar alguna actividad que quizá no se pueda desarrollar en el lugar de origen, a través del tiempo este tipo de actividades se han ido organizando y especializando, pues al significar una derrama económica se convierte todo ello en un negocio de dimensiones exorbitantes, a esta actividad se le identifica a nivel mundial como turismo y llega a ser tan importante que no son pocos los lugares y ciudades en todo el mundo que viven del turismo, Morelia es una localidad que por sus diversas características ha desarrollado a través de la historia actividad turística, de hecho en tiempo reciente esto se ha visto incrementado de manera importante, sin embargo esto ha sido en mayor medida gracias al turismo de origen nacional, lo que sin duda trae beneficios, pero estos se ven restringidos a la dinámica que establece el propio país, es por ello que considero se deben hacer mayores esfuerzos para desarrollar el turismo internacional en la localidad de Morelia.

Y si es que se considera al turismo como un negocio deberá sin duda considerarse a la materia que se especializa en ello, la cual es la Mercadotecnia, ya que por medio de la aplicación de ésta, es que puede tenerse una mayor certeza en tomar decisiones atinadas que conlleven a lograr los objetivos que se establezcan. La mercadotecnia es una actividad que se aplica en prácticamente

todo el mundo, lo que nos lleva a adoptar un enfoque de mercadotecnia internacional con especialidad en turismo.

Considero que a través de la actividad investigadora profunda, se pueden lograr aportaciones de gran importancia que consecuentemente brinden beneficios para amplios sectores, en este caso de la localidad gracias al turismo internacional, y desde luego a otras localidades que pudiendo tener similitudes también puedan dar utilidad a los resultados obtenidos.

Sin embargo, en muchas ocasiones, existen localidades que tienen las condiciones de gran atractivo para convertirse en puntos de desarrollo turístico, sus autoridades y empresarios conocen las herramientas de marketing especializado, el denominado “City marketing”, y también haciendo importantes inversiones de recursos en esas herramientas, los resultados que se obtienen no son los esperados. Lo que en muchas ocasiones trae desconcierto y frustración a los involucrados, es por ello que en esta investigación se propone un modelo de gestión turística en donde se plantea como determinar la “Viabilidad” para llevar a cabo los esfuerzos y trabajos que supone el City marketing, es un modelo que incluye tres variables independientes y una dependiente, que es la que se traduce en esa Viabilidad que se espera obtener para acercarse mucho más a esa efectividad en los trabajos e inversiones que supone el City marketing.

La viabilidad es un concepto sumamente importante en el mundo de los negocios, ya que como se ha mencionado, en muchas ocasiones no es suficiente con conocer una problemática y la posible solución, sino también, si es que existen las condiciones óptimas para que esa solución sea efectiva, esas condiciones de las cuales se hace mención son las que darán viabilidad a esa mancuerna entre un problema y su posible solución.

Es por ello que esta investigación se centra en ese importante concepto, el determinar la viabilidad para que en una localidad, en este caso Morelia, se lleven a cabo esfuerzos de City marketing con efectividad.

CAPITULO I

METODOLOGÍA.

Toda investigación que se decida llevar a cabo por un investigador en lo individual o bien por un equipo, debe contar con el sustento teórico suficiente que le pueda dar validez a la misma, ya que en mucho, de ello depende que se dé validez al problema a investigar, si el investigador no está lo suficientemente informado al respecto del sustento teórico que tenga un tema, muy probablemente se encuentre llevando a cabo esfuerzos estériles, ya que ese problema en cuestión ya haya sido abordado por otros investigadores y como tal, no se logre tener ninguna aportación al final de los trabajos

Así también, se deberá poner la máxima atención en el momento en que se decide por definir variables de investigación ya que de ellas depende el enfoque que se le dé a la investigación, además, que éstas cuenten con la factibilidad de ser investigadas ya que en ocasiones existen variables que merecen ser atendidas, sin embargo el acceso a ellas es complicado, de difícil acceso o bien restringido, lo que entorpece la agilidad de la tarea investigativa. Así también, se deberán observar las relaciones que entre ellas pueda haber, y de qué manera es que entre ellas suman para dar resultados a la variable o variables dependientes, o bien si de alguna manera aunque no sumen si soporten de algún modo los resultados obtenidos.

Los métodos que se decida utilizar para medir o evaluar las variables, sus dimensiones y sus indicadores deberán ser aquellos que brinden mayor certeza para ser comprobados y con ello se robustezca la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación.

Así pues, ya que la presente investigación se encaminará a determinar la viabilidad para el diseño e implementación de un plan de City Marketing para la ciudad de Morelia. el presente capítulo se desarrollará a través de los siguientes temas:

- Diseño de la investigación.
- Problemática.
- Objetivo.
- Preguntas de la investigación.
- Justificación.
- Hipótesis.
- Variables.
- Tipo de Investigación.

1.1 diseño de la investigación.

El método que seguirá la presente investigación será el método científico.

De acuerdo con diversos autores se presentan algunas definiciones,

Kerlinger (1981) describe el método científico como: “La manera sistemática en que se aplica el pensamiento al investigar y es de índole reflexiva”

Según De la Torre (1991), el método científico es: “Un proceso lógico, surgido del raciocinio de la inducción”

Mario Bunge (1969), comenta: “El método científico es la estrategia de la investigación para buscar leyes”.

Por lo tanto, podemos apuntar que, el método científico es el conjunto de pasos necesarios para obtener conocimiento por medio de instrumentos confiables.

Se planteará una hipótesis general y varias hipótesis de trabajo, para que en base a ellas se investigue en diversas fuentes, se revisará bibliografía para establecer un marco teórico que dé sustento a la investigación.

Así también se diseñarán cuestionarios para llevar a cabo la investigación de campo en los diversos sectores elegidos y con ello obtener información de primera mano y contrastar los resultados.

Una vez que se tengan los resultados se llevará a cabo el trabajo de prueba de hipótesis para determinar si, tanto la general como las particulares se puedan comprobar.

Se llevarán a cabo conclusiones y se propondrán recomendaciones.

Por último se hará una propuesta del modelo diseñado.

1.2 Problemática.

A partir de la segunda mitad del siglo XX el turismo empezó a ser una actividad que despertó el interés de autoridades e inversionistas y se convirtió en una práctica importante, que fue creciendo en términos económicos y sociales, de manera vertiginosa. Sin embargo, los beneficios de dicha actividad no siempre han mejorado los niveles de vida de las comunidades en las que se desarrolla más activamente.

En México, durante mucho tiempo, la actividad turística se ha realizado sin la preocupación de planificar ni proyectar la manera en que esta se desarrollaría. Su planeación tuvo poco interés para los actores de la actividad, ya que se efectuaba sin considerar su futuro.

Ávila Aldapa (2011) comenta, No obstante, fue apareciendo paulatinamente, una política pública coherente y preocupada por lograr su desarrollo como una actividad económica generadora de divisas. Actualmente, en México se considera como una actividad muy importante, por lo que se le estima como una “prioridad nacional”.

En la ciudad de Morelia se ha desarrollado actividad turística desde hace mucho tiempo, ya que es una localidad que cuenta con un centro histórico de belleza arquitectónica de tal magnitud que ha sido reconocido por la U.N.E.S.C.O. como patrimonio mundial desde el año de 1991, a la par de ser una localidad que goza de un clima de cálido a templado en la mayoría de las estaciones del año, lo que hace que la estancia del viajante sea placentera, así también en la ciudad se llevan a cabo una cantidad importante de eventos y festivales artísticos y culturales de relevancia internacional; lo que convierte a la ciudad en uno de los principales destinos del denominado turismo cultural.

Sin embargo, el arribo de turistas a la ciudad a través de las últimas décadas ha sido sumamente variable, por lo que la derrama económica que se podría esperar es irregular y escasa, lo que da como resultado que una cantidad importante de inversiones en materia turística tengan un desarrollo entorpecido, y como consecuencia, la ocupación laboral tanto directa como indirecta no da mayores beneficios de ingreso, las utilidades son escasas y por tanto la recaudación fiscal también es baja.

En épocas recientes las disciplinas de negocios como la Administración y el Marketing se han ido especializando y han tenido una evolución importante. En el caso del marketing se ha desarrollado el denominado City marketing, que consiste en una serie de programas, planes, estrategias y tácticas que tienen como finalidad el hacer que una ciudad sea cada día más atractiva tanto para los ciudadanos que la habitan como para atraer visitantes a ella, ante ello muchas ciudades en el mundo se han acercado a empresas de mercadotecnia especializada y han hecho importantes inversiones, sin embargo, los resultados en muchas ocasiones no son los esperados, es por ello que habrá que poner especial atención en las condiciones que guarda una localidad y determinar si es que existe “viabilidad”, para que esos esfuerzos de City marketing se puedan dar y se logren los resultados obtenidos.

1.2.1 Planteamiento del Problema.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007) El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio.

Así también nos dice, Todo problema surge a raíz de una dificultad, la cual se origina a partir de una necesidad, en la cual aparecen dificultades sin resolver. Diariamente se presentan situaciones de muy diverso orden; una situación determinada puede manifestarse como una dificultad, la cual requiere una solución a mayor o menor plazo.

Bonales y Sanchez (2003) exponen, El planteamiento adecuado del problema de investigación es una de las fases más importantes de la metodología de la investigación. Plantear el problema significa reducirlo a sus principales aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo.

1.2.2 Descripción del problema.

De acuerdo con Denley Meyer (2007), Cuando el investigador describe un problema, presenta los antecedentes de estudio, las teorías en las que se basó y los supuestos básicos en los que se apoya el enunciado del problema. Debe aclarar en particular qué personas, materiales, situaciones, factores y causas serán consideradas o no. Un enunciado completo del problema incluye todos los hechos, relaciones y explicaciones que sean importantes en la investigación. Hay que encuadrarlo en un enunciado descriptivo o en una pregunta que indique con claridad qué información ha de obtener el investigador para resolver el problema.

El turismo es considerado en la actualidad como una actividad sumamente lucrativa y positiva para el fortalecimiento económico de múltiples localidades en todo el mundo, hoy en día existen una gran cantidad de tipos de turismo, ya que

cada viajante tiene diferentes motivaciones que lo hacen buscar diferentes destinos, ha quedado atrás el argumento empírico, de que el mayor patrimonio para que una localidad tuviera un éxito turístico considerable era que contara con playas soleadas e infraestructura de acceso y recepción a las mismas.

En la actualidad los turistas se dirigen a diversos destinos en todo el mundo no solo para descansar, sino para visitar lugares que les interesan, asistir a eventos de diversa índole, practicar deportes, aprender otros idiomas, tener contacto con otras culturas y demás actividades, por lo que podría decirse que lo que buscan una gran cantidad de turistas es vivir una experiencia; a la par de encontrar los espacios adecuados para descansar y alimentarse.

De acuerdo con Kotler (2004), Para atraer turistas, los destinos deben responder a los principios generales del turismo, de precio, comodidad y oportunidad. Como otros consumidores, los turistas comparan el costo con los beneficios ofrecidos por un destino determinado, así como el empleo de tiempo esfuerzo y recursos con el aprendizaje, experiencia, entretenimiento, descanso y recuerdos que van a conseguir.

Todo gobierno como entidad que debe representar los intereses de la sociedad encaminados al progreso, la armonía y beneficios colectivos. Debe diseñar y ejecutar políticas públicas que fomenten, estimulen y protejan aquellas actividades que puedan ayudarle a lograr los objetivos antes señalados. Es por ello que las autoridades gubernamentales de los niveles Federal, Estatal y Municipal han establecido diferentes políticas públicas de turismo, sin embargo en la mayoría de las ocasiones estas políticas públicas se ven condicionadas a criterios político partidistas, lo que viene a entorpecer el logro de metas y objetivos que se esperaba lograr con estas.

En el año de 1991, la ciudad fue reconocida por la U.N.E.S.C.O. con el distintivo "Centro Histórico Patrimonio Mundial", lo que sin duda es un aliciente para desarrollar actividades orientadas a atraer cada vez más turistas, tanto de origen nacional como extranjero, aunado a la recepción del reconocimiento, la localidad

ha sido merecedora de considerables recursos financieros destinados a desarrollar mejoras y lograr una óptima conservación de los edificios y sitios que conforman el patrimonio; con todo ello la localidad se ha visto mejor conservada y se han restaurado algunos importantes edificios y sitios que conforman este patrimonio reconocido, pero esto no ha sido suficiente para que los turistas lleguen en las cantidades esperadas.

La infraestructura de servicios turísticos con los que cuenta la localidad es de consideración, ya que cuenta con servicios de hospedaje que van desde hostales juveniles con dormitorios comunes, hasta hoteles de gran categoría en una cantidad bastante considerable, al respecto de servicios de alimentos, también se cuenta con una amplia infraestructura, asimismo, algunos otros servicios como transportes y lugares de esparcimiento son abundantes en la ciudad. Con tristeza, la gran mayoría de estos prestadores de servicios se quejan, pues su demanda es sumamente irregular y sus costos operativos en muchas ocasiones los agobian.

De acuerdo con Kotler (2007), El mundo se ha convertido en una comunidad global, que abre lugares al turismo inimaginables desde hace unas décadas: las maravillas de la Antártida, los secretos del Himalaya, las selvas amazónicas, la belleza de Tahití, la gran muralla china, las espectaculares cataratas victoria, el nacimiento del Nilo y las islas vírgenes escocesas. El turismo se ha convertido en un negocio global cuyo mercado en expansión cubre prácticamente todos los lugares y destinos. Los destinos deben decidir que parte de la industria de servicios turísticos pretenden obtener, ya que el turismo constituye el negocio de mayor y más rápido crecimiento a nivel mundial. Sin embargo, como cualquier industria, está sujeta a ciclos, modas y a una intensa competencia.

Así pues un destino debe esforzarse por atraer cada vez a más turistas a la par de lograr que los que ya estuvieron ahí regresen,

Otro aspecto que es de suma importancia a tomar en cuenta cuando se pretenden hacer esfuerzos de orden turístico en una localidad, es el conocer a sus habitantes y su cultura, es conocido que la diversidad cultural en el mundo entero es

sumamente amplia. Lo que puede ser aceptado y hasta promovido en una localidad, puede ser una conducta inadmisible en otra, la manera de hacer negocios varía de un país a otro, así también, el trato personal que tienen las diferentes sociedades en el mundo puede llegar a ser cuestionado por los extranjeros, y si nos referimos a la conducta y actitud que puedan llegar a tener los ciudadanos al respecto de recibir turistas en su localidad, encontraremos una gran variedad de posiciones sociales al respecto. Así también es de suma importancia el conocer la cultura popular que tienen los ciudadanos de una localidad, el conocer que es aquello que espontáneamente hacen los habitantes, ya sea que se trate de conmemorar una fecha especial, de celebrar a un personaje o simplemente de llevar a cabo ciertas actividades cotidianas, que le dan una gran fuerza a la identidad que tenga una ciudad.

De acuerdo con los principios generales de Marketing, todo negocio debe hacer esfuerzos de segmentación de mercados para identificar quienes son aquellos clientes que se pretende tener en su establecimiento en determinadas fechas y/o momentos, cuáles son sus gustos y motivaciones, como tener comunicación con ellos, hacerlos venir, atenderlos adecuadamente y, que una vez que se hayan marchado planeen regresar o cuando menos recomienden el negocio con sus conocidos; este último aspecto es de suma importancia en la actualidad ya que los medios de comunicación se han extendido tanto que el comentario que en el pasado podrían llegar a conocer unas cuantas personas hoy lo pueden conocer millones en cuestión de segundos.

Esta perspectiva de marketing es sumamente aplicable para llevarla a una localidad, se denomina City Marketing y ya ha sido aplicada con éxito en diferentes localidades del mundo; sin embargo debe desarrollarse bajo una perspectiva estratégica que cuente con los estudios é investigaciones que le den viabilidad para en consecuencia llevarla a cabo, ya que de otra manera los esfuerzos que se hagan pueden ser infructuosos.

En la ciudad de Morelia, se han llevado a cabo esfuerzos de diferente tipo orientados a lograr el mayor arribo de turistas tanto nacionales como extranjeros,

los cuales han tenido escasos resultados. Es por ello que con esta investigación se mostrará el Modelo estratégico de City Marketing Internacional para la ciudad de Morelia. Por medio del cual se determinará la viabilidad para llevar a cabo los esfuerzos e inversiones que supone el diseñar un Plan Integral de City Marketing que venga a darle ese desarrollo de turismo internacional a la ciudad de Morelia.

1.3 Preguntas de investigación.

¿Existe viabilidad en la ciudad de Morelia para diseñar e implementar un modelo de City Marketing Internacional?

¿Cuál es el estado que guardan? las siguientes variables: políticas públicas de fomento turístico, infraestructura de hospedaje de la ciudad, reconocimiento Internacional de atractivo turístico y Cultura local de recepción al turismo internacional?

¿De qué manera interactúan? las variables: políticas públicas de fomento turístico, infraestructura de hospedaje de la ciudad, reconocimiento Internacional de atractivo turístico y cultura local de recepción al turismo internacional?

¿De qué manera? las variables políticas públicas de fomento turístico, infraestructura de servicios de hospedaje de la ciudad, reconocimiento Internacional de atractivo turístico y Cultura local de recepción al turismo internacional, determinan la viabilidad para el diseño e implementación un modelo de City Marketing Internacional para la ciudad de Morelia.

¿Cómo ha sido el comportamiento de arribo de turistas internacionales al país del año 2000 al 2012?

¿Qué dinámica ha observado el promedio de gasto de los turistas internacionales en México del año 2000 al 2012?

1.4 Objetivo.

Determinar la viabilidad de un “Modelo Estratégico de City Marketing Internacional” para la ciudad de Morelia de acuerdo con las políticas públicas, la infraestructura de hospedaje, el atractivo turístico de reconocimiento internacional, y la cultura local de recepción al turismo internacional, tomando en cuenta la dinámica de arribo y gasto de los turistas internacionales.

1.4.1 Objetivos específicos.

- Identificar la condición actual que guardan las políticas públicas de fomento al turismo, la infraestructura de hospedaje para el turismo internacional, el atractivo turístico de reconocimiento internacional, así como la Cultura local de recepción al turismo internacional de la ciudad de Morelia.
- Definir la relación funcional de las variables Políticas públicas, Infraestructura de hospedaje para el turismo internacional, atractivo turístico de reconocimiento internacional y cultura local de recepción al turismo internacional de la ciudad de Morelia.
- Investigar el comportamiento que ha tenido a través de los años el arribo y gasto de los turistas internacionales.

1.5 Justificación.

Toda sociedad se enfrenta día a día al reto de lograr la subsistencia de sus integrantes de manera suficiente y armónica, pues de lo contrario, si existen graves carencias en sectores de su población buscarán inevitablemente la manera de satisfacerlas, aun cuando sea en trasgresión de algún otro individuo, grupo o institución de esa misma sociedad, o bien como ocurre con frecuencia, se llega a

la alternativa de la migración, es así como en muchas ocasiones las localidades se van quedando vacías ya que no han sido capaces para lograr medios de subsistencia suficientes para sus ciudadanos.

A medida que las localidades se van desarrollando, van encontrando alternativas para lograr medios para que sus ciudadanos encuentren ocupación y posibilidades de ingreso económico.

Hay localidades que cuentan con la fortuna de tener recursos naturales sumamente pródigos y como tal su población encuentra modo de sustento dedicándose a la agricultura, a la pesca, a la minería o a la ganadería; algunas otras quizá se encuentren en condiciones de desarrollar actividades industriales o bien servicios de comercio, otras quizá en donde se desarrollen otro tipo de servicios como los de la salud o la educación y otras en donde, a la par de contar con ciertas fortalezas de algún tipo de recursos cuentan con características tan particulares que son merecedoras de ser visitadas para ser conocidas y disfrutadas; ahí es donde se desarrollan las fortalezas que pueden ser explotadas por medio de la actividad turística.

La ciudad de Morelia capital del estado de Michoacán es una localidad que desde hace mucho tiempo ha observado una orientación hacia el turismo, ya que al ser una ciudad que se desarrolló por orden virreinal y que fue fundada en el año de 1541, contó desde un principio con un presupuesto que permitió que ésta se desarrollara como una localidad de gran importancia donde se concentrarían los poderes tanto civiles como eclesiásticos, condición que prevalece hasta la fecha.

Bajo esta premisa es que la ciudad de Morelia cuenta con un acervo arquitectónico de gran importancia y belleza, que incluye conventos con claustros de singular estética, innumerables iglesias de las diferentes órdenes religiosas que se establecieron en la ciudad, el acueducto que proveía a la ciudad del vital líquido, edificaciones de orden administrativo y gubernamental y la edificación sin duda más importante, que es la catedral, además de una importante arquitectura civil de uso privado, ésta singularidad ha sido reconocida por propios y extraños a

lo largo de los años, sin embargo, la distinción por parte de la UNESCO como centro histórico “patrimonio de la mundial” que le fue otorgada en el año de 1991 es un aliciente que viene a fortalecer la orientación hacia el turismo de la ciudad.

Morelia es una localidad que se encuentra en una posición geográfica sumamente privilegiada ya que se ubica a medio camino entre las ciudades de Guadalajara y México D.F., también muy cerca de importantes localidades del vecino estado de Guanajuato y a sólo unos minutos de las localidades de Uruapan, Pátzcuaro y Cuitzeó; estas dos últimas poblaciones se encuentran catalogadas como Pueblos Mágicos.

Además, Morelia ha contado siempre con un benigno clima templado la mayor parte del año, por lo que es una localidad sumamente atractiva para quién busca pasar unos días en un clima bastante agradable.

Si nos referimos a manifestaciones culturales, Morelia es una localidad que desde hace muchos años desarrolla una intensa actividad cultural, ya que cuenta con una gran cantidad de festivales de reconocido prestigio a nivel internacional como lo son: el festival internacional de órgano, el festival internacional de guitarra, el festival de jazz, el festival internacional de música, y el festival internacional de cine, además de otras manifestaciones que hacen a Morelia una localidad sumamente rica en cuanto a productos de turismo cultural.

Es por ello que a través de los años el sector de servicios al turismo ha crecido de manera significativa, de acuerdo con información brindada por el departamento de desarrollo turístico del H. Ayuntamiento de Morelia el 2/V/2012, a la fecha cuenta con 90 hoteles de diversas categorías y un total de 3 603 cuartos, una amplia infraestructura de restaurantes, cafeterías y bares. Así también se cuenta con alternativas para servicios turísticos especializados como tours y visitas guiadas a los sitios y monumentos de interés.

Las vías de comunicación de la ciudad son aéreas y terrestres; el aeropuerto internacional Francisco J. Múgica y las diversas autopistas y carreteras que comunican a la ciudad con diferentes destinos. Se cuenta con una amplia central

de autobuses que cuenta con salidas regulares a una gran cantidad de destinos nacionales.

Como es evidente el tema del turismo es de suma importancia para la localidad y las acciones y esfuerzos que se hagan para mejorar este sector en su mayoría son bien recibidos, es por ello que existen razones y argumentos que soportan el llevar a cabo esta investigación.

1.5.1 Impacto teórico.

La presente investigación podrá traer beneficios teóricos al respecto de dejar antecedente en la localidad de este tipo de trabajo, ya que hasta el momento no se han desarrollado esfuerzos de esta materia en la ciudad ni en el estado, por lo que se dejará un antecedente al respecto de la metodología a utilizar así como de los resultados que se obtengan y esto pueda ser utilizado con posterioridad.

1.5.2 Impacto empírico.

Es sabido que el sector turismo es uno de los que mayor derrama económica pueden dejar en una localidad con esta vocación, por lo que considero que los beneficios que esta investigación pueda traer son múltiples, ya que la actividad del sector se vería altamente vigorizada y con ello la derrama financiera y laboral, además de que podrían desarrollarse servicios turísticos de alta especialidad, ya que se orientaran a los gustos y necesidades del turista extranjero, lo que supondría un beneficio mayor para los habitantes de la ciudad, como consecuencia de ello; el sector gubernamental se vería beneficiado pues a una mayor actividad económica se supone una mayor recaudación fiscal, los prestadores de servicios que podrían verse favorecidos serían el sector hotelero, el restaurantero los servicios de guías, los organizadores de espectáculos y actividades recreativas, los transportes, la industria de souvenirs y productos

típicos como los dulces regionales y algunos otros sectores que de manera indirecta también generen trabajos indirectos.

1.5.3 Impacto social.

Una de las directrices que tiene el desarrollo del city marketing es el impacto que pueda crearse en la conciencia de los ciudadanos de la localidad, ya que se pretende lograr una mayor y más clara conciencia colectiva al respecto del conjunto de valores y principios positivos que identifican a las personas que habitan en la ciudad. Esta toma de conciencia tiene repercusiones tanto en la conducta que observan los ciudadanos en su convivir cotidiano, como en el trato que brindan a los turistas, en este caso a los extranjeros que arriben a la localidad. Es sabido que la educación, el trabajo y la convivencia armónica son componentes indispensables para lograr una estabilidad social, lo cual sin duda podrá estimularse con este proyecto.

1.6 Hipótesis general.

La relación positiva que exista entre Las políticas públicas de fomento al turismo Internacional de la ciudad, los hoteleros que presten los servicios adecuados, la cultura de recepción al turismo Internacional que exista en la ciudadanía, y los organismos encargados de preservar los monumentos de la ciudad, dará como resultado el Reconocimiento Internacional de la ciudad de Morelia, que se traduzca en Viabilidad para el diseño de un Modelo de City marketing, para la ciudad de Morelia Michoacán; bajo la perspectiva de la dinámica nacional de arribo y gasto del turismo internacional.

1.6.1 Hipótesis de trabajo:

X1

En la medida que las **políticas públicas** de fomento al turismo coincidan y aumenten en su atención al Turismo internacional en la localidad, se impactará el Reconocimiento Internacional y con ello se logrará dar viabilidad a los trabajos de City marketing y con ello el diseño de un Modelo de City Marketing para la ciudad de Morelia.

X2

Si los **hoteleros** de la ciudad de Morelia que reciben al turismo Internacional, brindan servicios adecuados a ese mercado, se logrará un mayor Reconocimiento Internacional que se traduzca en viabilidad para los trabajos de City marketing y con ello el diseño de un modelo de City marketing para la ciudad de Morelia.

X3

En la medida que exista en los ciudadanos de Morelia una mayor y mejor **cultura local** de recepción al turismo internacional, se lograra un incremento en el Reconocimiento Internacional, y con ello Viabilidad para los trabajos de City marketing y consecuentemente de un modelo de City marketing para la ciudad de Morelia.

1.7 Variables

Las variables a investigar son aquellas que de acuerdo a expertos en turismo son determinantes para que un destino tenga un desarrollo sostenido, ya que intervienen sectores diversos que coinciden en un mismo objetivo.

Independientes:

- la existencia de políticas públicas de fomento al turismo,

- infraestructura hotelera considerable para atención al turismo internacional.
- Una Cultura local de recepción al turismo internacional.

Dependiente:

- La viabilidad de un Modelo Estratégico de City Marketing para la ciudad de Morelia, que estará determinada por el reconocimiento internacional que tenga la ciudad.

1.8 Tipo de investigación.

- No experimental, ya que no se incluye la manipulación de variables.
- ENFOQUE:
- Mixto, ya que se manejarán parámetros tanto cuantitativos como cualitativos.
- ALCANCE:
- Explicativo y Correlacional, ya que se investigarán los factores involucrados así como definir la relación entre las variables.

MARCO TEORICO.

CAPÍTULO 2.

EL TURISMO.

2.1 Definición y antecedentes.

El termino Turismo tiene como origen, la raíz latina *tornus* (torno) y *tornare* (redondear, tornear, girar), y el sufijo, *ismo* que se refiere a la acción que realiza in grupo de personas, por lo que etimológicamente, puede definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual. (Ramírez 1992)

La evolución de la definición de la palabra turismo ha pasado por tres etapas: la primera durante la primera mitad del siglo XX donde el turismo empieza a ser estudiado como un fenómeno social principalmente por la escuela alemana; la segunda, cuando surge el turismo de masas con el desarrollo de la aviación comercial después de la Segunda Guerra Mundial; y la tercera etapa, el turismo moderno con el nacimiento de la Organización Mundial de Turismo, en la década de los setentas, que influye en la alineación de las políticas turísticas nacionales y el reconocimiento de la importancia de su contribución en la economía.

A principios del siglo XX, el turismo empieza a ser estudiado como el movimiento de forasteros. Así, en los años veinte surge en Alemania el estudio de los movimientos de forasteros; en 1922 Angelo Mariotti publica el texto *La industria del forastero en Italia; economía política del turismo*, y en 1929 Morgenroth aporta una definición del tránsito de forasteros como el tránsito de personas, que temporalmente se ausentan de su domicilio habitual, para satisfacción de exigencias vitales o culturales o deseos personales de diverso tipo, convirtiéndose por otra parte en usuarios de bienes económicos o culturales (Morgenroth, F. (1929); citado en Dachary y Arnaiz, (2002).

En 1933, Artur Bormann agrega que el movimiento de forasteros comprende los viajes emprendidos por motivos de reposo, diversión, comerciales o profesionales

iniciados en muchos casos por acontecimientos o situaciones especiales, donde la ausencia de su vivienda es transitoria y que excluye a los desplazamientos a lugares de trabajo (Bormann, (1933); citado en Dachary y Arnaiz Op. Cit.).

En la segunda mitad del siglo XX, aparece el turismo de masas como un fenómeno económico – social fruto de los cambios y transformaciones de la sociedad que surge posterior a la Segunda Guerra Mundial, y se consolida como una de las actividades productivas más dinámicas. El turismo entonces se ve como una actividad socioeconómica que se distingue de la simple actividad viajera y del movimiento de forasteros registrada en la época anterior.

En 1963, durante la conferencia de las Naciones Unidas sobre viajes y turismo internacional, se reconoció la importancia del turismo para fines estadísticos. Para 1965, se celebró en México el Congreso Internacional de Sociología, donde se definió al turismo como el conjunto de interacciones humanas, como transporte, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuentes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones (Cárdenas, 2002).

En 1967, la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) (antecedente de la Organización Mundial de Turismo) definió al turismo como la suma de las relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales (De la Torre, 1980).

De la Torre (1980), amplía esta definición: es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa no remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia económica y cultural. Con este aporte, De La Torre Padilla introduce para el análisis y estudio, elementos como desplazamiento voluntario y temporal;

el motivo: recreación, descanso, cultura o salud; la actividad no lucrativa ni remunerada; y las interrelaciones económicas o culturales que se generan.

De esta manera el turismo empieza a estudiarse como un factor determinante en el desarrollo económico: como un distribuidor del gasto y como un generador de divisas.

Posteriormente, durante la conferencia de la Organización Mundial de Turismo (OMT) celebrada en París incluir todo movimiento de personas sin tomar en cuenta sus motivaciones. Más adelante, en junio de 1991, la OMT, durante su Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes, revisó y actualizó sus conceptos estableciendo que el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros (OMT, 1991). Esta definición fue adoptada para la Comisión Estadística de las Naciones Unidas el 4 de marzo de 1993 y se utiliza para definir y clasificar las actividades turísticas nacionales e internaciones (McIntosh y Goeldner, 1999).

Como conclusión de este apartado, se puede establecer que el turismo es la combinación de actividades y servicios que son subministradas por organizaciones lucrativas o no lucrativas y que proveen una experiencia de viaje a los turistas como lo puede ser: el transporte, el alojamiento, establecimientos para alimentos y bebidas, tiendas, espectáculos, entre otras instalaciones y que les proporcionan una satisfacción.

2.2 .- Importancia del turismo a nivel internacional.

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2008 los ingresos generados a nivel mundial por el turismo internacional alcanzaron USD 942 mil millones (€ 641 mil), su máximo histórico, pero debido a los efectos de la recesión económica de 2008-2009 los ingresos en 2009 cayeron para USD 852 mil millones (€ 611 mil millones), representando una disminución en

términos reales del 5,8%, esto es, ajustando los ingresos para considerar las fluctuaciones de la tasa de cambio y la inflación del dólar estadounidense con respecto al euro. Los países con la mayor entrada de divisas originadas en el turismo internacional se concentraron en Europa, sin embargo, el mayor receptor de ingresos en 2009 continúa siendo Estados Unidos con USD 94,2 millones seguido por España y Francia.

Según la OMT, Alemania continuó siendo el país que genera los mayores gastos en turismo internacional en el mundo en 2009, seguido de cerca por Estados Unidos, y la República Popular de China continuó siendo el país de mayor crecimiento en términos de gastos en turismo durante la década pasada, llegando a desplazar a Francia del cuarto lugar.

2.3.- Tipos de Turismo.

Las razones y motivaciones del porqué los individuos viajan, pueden ser sumamente diversas, así también las maneras de cómo llevar a cabo un viaje, puede traducirse en una multiplicidad de alternativas. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

Turismo de masas

Es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas, sin importar su nivel económico por lo que no es un tipo de turismo exclusivo. Es el más convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado. Aquí podemos encontrar el turismo de sol y playa.

Turismo individual

Es aquel cuyo programa de actividades e itinerario son decididos por los viajeros sin intervención de operadores turísticos.

Precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo. Es más exigente y menos estacional.

- **Urbano:** desarrollado en ciudades principalmente en aquellas que son Patrimonio de la Humanidad. Clientes de nivel cultural y poder adquisitivo alto.
- **Monumental:** vinculado exclusivamente a monumentos histórico-artísticos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- **Arqueológico:** vinculado a yacimientos y sitios arqueológicos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- **Funerario:** vinculado cementerios donde o bien hay tumbas realizadas por arquitectos famosos o bien hay personajes famosos enterrados allí.
- **De compras:** vinculado a las compras a buen precio o exclusivos. Incluye artículos de lujo, arte, artesanía y artículos de uso común como calzado, electrónica, etc.
- **Etnográfico:** vinculado a las costumbres y tradiciones de los pueblos. En algunos casos cercano al turismo ecológico.
- **Literario:** motivado por lugares o eventos de carácter bibliográfico.
- **De formación:** vinculado a los estudios, fundamentalmente los de idiomas.
- **Científico:** es una oferta turística para realizar investigaciones en lugares especiales como estaciones biológicas o yacimientos arqueológicos.
- **Gastronómico:** vinculado a la comida tradicional de un sitio.
- **Enológico:** vinculado a los vinos de una zona.
- **Industrial:** motivado por la visita a fábricas o grandes construcciones civiles.
- **Itinerante:** se desarrolla en varios lugares siguiendo rutas preestablecidas.
- **Místico:** Se relaciona con el turismo orientado a la visita a lugares energéticos

Turismo natural

- **Parques temáticos:** basado en atracciones turísticas de temas concretos. Se caracteriza por la participación activa del visitante
- **Ecoturismo:** basado en el contacto con la naturaleza. Sus recursos los componen los parques nacionales, es decir, una flora y fauna interesante en la zona receptiva.
- **Rural:** el desarrollado en el medio rural, cuya principal motivación es conocer las costumbres y las tradiciones del hombre en el mundo rural. Se interesa por la gastronomía, la cultura popular, artesanía.
- **Agroturismo:** su finalidad es mostrar y explicar el proceso de producción de las fincas agropecuarias y las agroindustrias.
- **Agro ecoturismo:** es aquel donde el visitante se aloja en habitación con estándares turísticos, pero participa de los labores agrícolas, convive y consume los alimentos con la familia.
- **Ornitológico:** es el turismo centrado en el avistamiento y observación de aves.
- **Turismo cinegético:** Turismo enfocado a la caza de animales, existen lugares específicos (ranchos cinegéticos) donde se permite cazar a los animales que han sido criados específicamente para este fin.
- **Turismo micológico:** es el turismo centrado en el estudio de las setas.

Turismo activo

Se realiza en espacios naturales, el turismo activo está estrechamente relacionado con el turismo rural y generalmente este tipo de actividades se realizan en un parque natural debido al interés ecológico que estos presentan.

Las actividades más conocidas de turismo activo son las siguientes:

- **Ictioturismo:** es la actividad turística centrada en la práctica de la pesca deportiva.
- **Deportivo:** la principal motivación es practicar algún deporte. Se puede dividir en dos grupos: deporte de exterior y el de interior. También se podría hacer otra subdivisión en función del que practica el deporte, o de quien lo ve.
- **Aventura:** aquí solo se practican deportes de riesgo. El usuario de este tipo de turismo suele ser de nivel adquisitivo y cultural alto y de muy buena forma física (rafting, rappel,...).
- **Religioso:** una oferta ligada a lugares o acontecimientos de carácter religioso de relevancia. Los cuatro núcleos de mayor importancia son Jerusalén, La Meca, Roma y Santiago de Compostela (en este último el Camino de Santiago tiene una doble vertiente deportiva y religiosa).
- **Espiritual:** su motivación es el recogimiento y la meditación (monasterios, cursos de filosofía oriental, etc.).
- **Termal o de salud:** está vinculado a los balnearios que ofrecen tratamientos para diversas dolencias (reumatológicas, estrés, dermatológicas, tratamientos de belleza,...). La infraestructura cuenta normalmente con un núcleo principal o instalación termal independiente de las instalaciones hoteleras.
- **Médico:** está orientado a la vinculación del viaje con la realización de intervenciones quirúrgicas, dentales o tratamientos médicos en países donde son más baratas las atenciones.
- **Turismo Social:** aquel dedicado a la participación en actividades para mejorar las condiciones de las capas de población económicamente más débiles.
- **Turismo Legendario, experiencial:** aquel en el que el participante puede tomar parte activa de alguna actividad que se esté desarrollando, o bien el visitar sitios donde han sucedido historias legendarias.

- **Turismo de negocios:** aquel que se desarrolla con objeto o fin de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial, se desarrolla entre empresas por lo general.
- **Negocios:** utilizado por empresarios, ejecutivos, comerciales y otros profesionales para cerrar negocios, captar clientes o prestar servicios. La estacionalidad es invertida a la vacacional, por lo que es un producto muy importante para el sector. El cliente suele ser de alto poder adquisitivo. Se trata de un turismo fundamentalmente urbano y con unas necesidades de infraestructuras muy concretas como la conexión a internet...
- **Reuniones y Congresos:** muy importante y habitualmente confundido con el de convenciones. El congreso reúne a un colectivo o asociación y suele tener carácter científico. Acuden profesionales del mismo sector pero que no tienen porque ser de la misma empresa.
- **Convenciones:** suele reunir a distintos profesionales de una misma empresa con el objeto de dar a conocer a sus empleados un nuevo producto, tratar la planificación estratégica para la nueva campaña, etc.
- **Incentivo:** vinculado a viajes de negocios. Mientras que éste último es de trabajo, el incentivo es de placer. Utilizado por la dirección de grandes empresas para mejorar el rendimiento de sus empleados. Se les incentiva con un viaje que puede ser individual o de grupo.
- **Fam Trips:** Los Viajes de familiarización (Fam Trips) son viajes en los cuales periodistas, operadores turísticos o agencias de viajes viven la experiencia del destino turístico de primera mano. Los beneficios de esta práctica incluyen generar interés en el destino, que el mismo aparezca en los medios de comunicación, la construcción de relaciones y contactos, y la posibilidad de crear un interés en otro ángulo de la historia o el destino turístico.

- **Turismo científico** El turismo científico es una modalidad de turismo cuya motivación es el interés en la ciencia o la necesidad de realizar estudios e investigaciones científicas.

En ocasiones existe la necesidad de viajar para observar *in situ* alguna realidad que es objeto de estudio. El turismo científico se realiza de forma individual o en pequeños grupos para evitar alterar el objeto de estudio en un entorno natural.

El turismo científico para el público en general apareció en países desarrollados para involucrar de una manera más directa y participativa a las personas en el conocimiento del mundo natural. Busca ofrecer vacaciones orientadas a un mejor entendimiento de la naturaleza desde un punto de vista científico.

2.4 .- Tipos de servicios turísticos

Tienen la consideración de servicios turísticos la prestación del:

- **Servicio de alojamiento**, cuando se facilite alojamiento o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de alimentación**, cuando se proporcione comida para ser consumida en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- **Servicio de intermediación** en la prestación de cualesquiera servicios turísticos susceptibles de ser demandados por los usuarios de servicios turísticos.
- **Servicio de información**, cuando se facilite la información a los usuarios de servicios turísticos sobre los recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de guía**, servicios prestados por guías profesionales, para interpretar el patrimonio natural y cultural.

Servicio de acogida de eventos como congresos, convenciones o similares. ellos servicios públicos dependientes por regla general de organismos públicos o instituciones que tienen como misión informar facilitar y orientar al turista durante su estancia vacacional o viajes facilitando gratuitamente información.

La información turística incluye información sobre:

- Recursos y actividades culturales: monumentos, museos, espacios rurales, lugares de interés turístico, ferias, congresos y festivales.
- Información y orientación sobre actividades turísticas: culturales, recreativas, deportivas y de ocio o esparcimiento.
- Información y orientación sobre oferta turística: servicios, servicios de interés (transportes, hospital, teléfonos)
- Facilitar material de propaganda o informativo: folletos, carteles, guías, mapas y planos.
- facilitar datos informáticos.
- Elaborar estadísticas
- Participar en comercialización de empresas de su ámbito de información
- Poner en marcha proyectos de información, encuentro, debate, e incluso asesoramiento para las empresas de su ámbito de gestión. (bolsas de trabajo, mesas de contratación, empresas)

Los objetivos fundamentales de una Oficina de Información Turística (OIT) son:

- Prestar un servicio público.
- Mejorar calidad de los Destinos Turísticos de la zona.
- Hacer más fácil la estancia a los turistas.
- Aumentar la llegada de más turistas facilitando y haciendo más cómoda sus futuras reservas, estancias y recorridos en su radio de acción.

Tipos de Oficina de Información Turística:

- Permanentes ó temporales

- Locales, regionales, nacionales é internacionales
- Generales del estado

Servicios de acogida.

Hotelería

La Hotelería es una rama del turismo, que brinda el servicio del alojamiento al turista. Este puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren. Cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades. La hotelería es muy importante dentro del mundo turístico, ya que brinda la estadía del turista en el viaje.

Los establecimientos hoteleros se dividen en:

- **Hoteles:** establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios (o una parte independizada de ellos) constituyendo sus dependencias todo un homogéneo con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúna los requisitos técnicos mínimos para cada categoría. Se clasifican en 1 estrella o categoría básica, 2, 3, 4, 4 superior, 5 estrellas y Gran lujo.
- **Hostales:** establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, tienen una estructura y características que les impide alcanzar los requisitos y condiciones exigidas en los hoteles.
- **Youth Hostels:** establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, tienen la característica de ofrecer hospedaje en dormitorios compartidos, además de tener otras áreas comunes como los baños y los sanitarios, muchos de ellos ofrecen instalaciones para cocinar, bajo compromiso de lavar los implementos de cocina que lleguen a utilizar los huéspedes.

Otros establecimientos destinados al alojamiento turístico son:

- **Apartamentos turísticos:** son bloques de apartamentos, casas, bungalows y demás edificaciones similares que, disponiendo de las necesarias instalaciones y servicios. Se clasifican por categorías en 1, 2, 3 y 4 llaves.
- **Campings:** el camping es un terreno debidamente delimitado, dotado y acondicionado para la ocupación temporal por personas que pretendan hacer vida al aire libre con fines vacacionales o de ocio y que pasen las noches en tiendas de campaña (acampada), remolques, caravanas u otros elementos similares fácilmente transportables. Sus instalaciones pueden tener carácter de residencia permanente desde el punto de vista constructivo aunque la Administración puede autorizar construcciones fijas si son destinadas a alojamiento temporal, siempre y cuando se encuentren instalaciones independientes y no superen el 25% de las plazas total del camping. Se clasifican en: lujo, 1^a, 2^a y 3^a categoría.
- **Tiempos compartidos:** se trata de alojamiento en régimen de aprovechamiento por turnos. Se entiende aquel que atribuye a su titular la facultad de disfrutar con carácter exclusivo durante un período concreto de cada año. Dicha facultad no permite al titular alteraciones en el apartamento ni en el mobiliario.
- **Establecimientos de turismo rural:** edificaciones ubicadas en el medio rural que, reuniendo características rurales de construcción, antigüedad y tipicidad y desarrollando o no actividades agropecuarias, prestan servicios de alojamiento turístico mediante contraprestación económica. Tienen diversas clasificaciones locales.
- **Viviendas Vacacionales:** unidades de alojamiento aisladas en apartamentos, bungalows, viviendas uniformes y en general cualquier vivienda ofrecida por motivos vacacionales mediante contraprestación económica. En todo caso se referirá al alojamiento del piso completo, pero nunca por habitaciones.

- **Balnearios Spa** : empresas de Aguas Termales, minerales, de manantial, así como los centros de talasoterapia, siempre y cuando dispongan de instalaciones turísticas complementarias.

.Los establecimientos principales de alimentación son:

- **Restaurante**: dispone de cocina y comedor con el fin de ofrecer alimentos para ser consumidas en el mismo local. Se clasifican en: 5,4,3,2 y 1 tenedor.
- **Cafetería**: establecimiento que en una misma unidad espacial dispone de barra y servicios de mesa, careciendo de comedor, con el fin de ofrecer al público mediante precio y a cualquier hora del horario de apertura: helados, refrescos, bebidas en general, bocadillos y platos simples de elaboración sencilla y rápida en frío o a la plancha.
- **Fast food**. Como su nombre en Inglés lo indica, son establecimientos de comida rápida, que por lo general ya se encuentra elaborada, se puede consumir en el mismo establecimiento, en alguna área general o bien se entregue para llevar, ya sea que el pedido se haga pie a tierra o bien a bordo del auto.
- **Bar**: establecimiento que tiene como principal producto de venta bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas, dispone de barra y puede disponer de servicio de mesas en la misma unidad espacial con el fin de proporcionar al público comodidad para consumir algunas botanas o bocadillos.
- **Compañías de transportes**: Son aquellas destinadas a transportar viajeros de un punto a otro. Se clasifican en:
 - Transporte aéreo (líneas regulares o charter)
 - Transporte terrestre autobuses, tren, Automóvil, alquileres de automóviles...)
 - Transporte marítimo (línea regular y cruceros)

Agencias de viajes (AA.VV) Las empresas distribuidoras de bienes y servicios turísticos son aquellas que, en posesión de un título o licencia, ejercen actividades de intermediación turística.

Las agencias se clasifican en 3 grupos:

- **Mayoristas:** proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para venderlos a otras agencias, no pudiendo ofrecer ni vender sus servicios directamente al público.
- **Minoristas:** comercializan los productos elaborados por las mayoristas o los suyos propios directamente al consumidor, no pudiendo en ningún caso ofrecer sus productos a otras agencias.
- **Mayoristas-minoristas:** son empresas que, disponiendo de las dos licencias, pueden elaborar y vender paquetes turísticos a otras empresas y al público en general.

Las AA.VV también se pueden clasificar en emisoras y receptoras.

- **Emisoras:** las que envían viajeros a otros lugares,
- **Receptoras:** las que reciben y acogen a los turistas procedentes del exterior.
- **Emisoras-receptoras:** realizan ambas funciones.

Otras empresas relacionadas

Hay otras muchas empresas relacionadas con el turismo directa o indirectamente como las de ocio (cines, discotecas, espectáculos), empresas de equipamiento de hotelería, lavanderías, artículos de viaje, publicaciones especializadas, etc.

2.5 .- Importancia del Turismo en México.

La importancia del turismo para la economía mexicana es incuestionable; sus beneficios no solo se reflejan en ser una industria generadora de empleos y detonador del desarrollo regional, sino que además es factor de difusión de atractivos culturales y naturales.

La contribución que el turismo puede hacer al alivio de la pobreza, a la conservación del patrimonio natural y cultural, así como al desarrollo sostenible, es sustancial. Esto es de especial importancia en zonas en desarrollo, donde los recursos naturales y los paisajes se conservan relativamente intactos y constituyen grandes atractivos para los visitantes.

El turismo es reconocido en el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 como una prioridad nacional, para lo cual se han puesto en marcha estrategias que buscan posicionar a México como un país líder con servicios turísticos de calidad internacional, a través del fomento a la competitividad de sus empresas y la diversificación de sus mercados, productos y destinos.

De acuerdo a la Cuenta Satélite el Turismo de México durante el periodo 2003 – 2008, la participación promedio del turismo en el PIB fue de 8.2%, en donde el transporte es el más significativo con 2.1%; servicios inmobiliarios y de alquiler 1.6%; alojamiento 1.0%; restaurantes, bares y centros nocturnos 0.9%; manufacturas 0.9%; comercio 0.5%; servicios médicos 0.1%; agencias de viaje y tour operadores 0.1% y, el resto de las actividades 1.0 por ciento (destacan los tiempos compartidos con 0.1% y las segundas viviendas 0.2%).

La composición de estos bienes y servicios en la industria turística redundó en 25.7% de transporte; 20.1% de servicios inmobiliarios y de alquiler; 12.2% de alojamiento, 11.2% de restaurantes, bares y centros nocturnos, las manufacturas que también contribuyen con el 11.2%; el comercio con el 6.0% agencias de viajes

y tour operadores con el 0.9%; servicios médicos de igual forma con el 0.9% y, resto con el 11.8% (las segundas viviendas 2.3% y los tiempos compartidos 0.8%).

De acuerdo a DATATUR, la llegada de turistas internacionales al país no ha llegado a los 25000 miles de personas, así como lo menciona el Traved and Tourism Competitiveness Report 2011:

Llegada de turistas a México, 2005 – 2010.						
Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Número (Miles)						
Turistas Internacionales	21,914.93	21,352.63	21,369.72	22,637.31	21,454.10	22,395.08
Gasto (Millones de dólares)						
Turistas internacionales	9,146.30	9,559.42	10,340.23	10,817.04	9,220.56	9,894.00

Tabla 2.1 datatur.

De acuerdo a los resultados de la Actividad Turística de México por parte de SECTUR (2009), se señala lo siguiente:

- La llegada de visitantes internacionales para el 2009 fue de 77.876, teniendo una disminución del 6.2% respecto al 2008.
- El ingreso de divisas por parte de los visitantes internaciones fue de 10.109 millones de dólares, con una baja del 16.2% en comparación del 2008.
- El gasto promedio de los turistas internacionales tuvo una variación del 10.7%, es decir, en 2009 el gasto promedio fue de 129.8 dólares y en 2008 fue de 145.3 dólares.
- La mayor parte de los turistas extranjeros provinieron de E.U.A. seguidos por Canadá y el Reino Unido.
- La estacionalidad en México de acuerdo a los principales turistas internacionales es:
 - En base a los visitantes provenientes de E.U.A., tienen mayor presencia en los meses de Febrero, Marzo y Julio.
 - En base a los visitantes provenientes de Canadá: tienen mayor presencia en los meses de Enero – Marzo.

- En base a los visitantes provenientes del Reino Unido: tienen mayor presencia en los meses de Junio – Agosto.
 - En base a los visitantes provenientes de Francia: tienen mayor presencia de Enero – Marzo.
 - En base a los visitantes provenientes de España: tienen mayor presencia en los meses de Julio – Octubre.
 - En base a los visitantes provenientes de Alemania: tienen mayor presencia en los meses de Octubre – Noviembre.
 - Por su parte, los argentinos prefieren visitar México en enero.
- El principal medio de transporte por el que optan los visitantes extranjeros es por vía aérea, 11.025.341; y en segundo lugar por mar, llegando 4,690 pasajeros, teniendo una reducción casi del 15% en comparación al 2008.

Desde la década de los setenta, México ha estado apostando por el turismo, ya que se conceptualiza como una estrategia de desarrollo nacional plasmado en diversos planes nacionales de desarrollo.

2.6 .- Importancia del turismo para Michoacán.

Michoacán cuenta con una vocación turística, que está a la espera de explotar y desarrollar sus grandes potencialidades; sobresale por su gran diversidad de recursos naturales y su riqueza cultural, además de contar con un reconocido pasado histórico desde la época prehispánica hasta nuestros días.

Para hacer del turismo michoacano una industria rentable y atractiva para los empresarios michoacanos, nacionales y extranjeros, es necesario que ocurran todos los sectores y actores sociales involucrados en esta actividad fundamental. Ante ello, se requiere coordinación de esfuerzos con los tres órdenes de gobierno, la iniciativa privada y la sociedad civil.

El Estado de Michoacán cuenta con grandes riquezas naturales, arquitectónicas, culturales, históricas, gastronómicas y artesanales, siendo una entidad federativa que literalmente lo tiene todo en materia de turística. Se pueden encontrar lagos, grandes montañas, playas vírgenes, impresionantes acantilados, grandes ciudades, así como pueblos en donde el tiempo se ha detenido pero cuentan con modernas instalaciones para recibir a los turistas. Además de todo esto, se puede encontrar en Michoacán otras atracciones como lo son los balnearios de aguas termales y curativas, balnearios de aguas marinas y ruinas prehispánicas,

De acuerdo al análisis del PERFITUR 2008 realizado por el ITESM campus Morelia, se presentaron los siguientes resultados:

- Los principales turistas extranjeros que visitaron Michoacán provinieron de E.U.A (51.4%), Canadá (22.5%), España (14.9%), Argentina (13.3%) y Francia (11.1%).
- La estancia promedio de los turistas que visitaron Michoacán durante el 2008 fue: E.U.A. con promedio de 9.90 noches y de otros países fue de 9.22 noches.
- El tipo de alojamiento utilizado por el turista en su mayoría fue el uso de hotel con un 51.4%, seguido por vivienda de algún familiar con un 29%.
- El medio de transporte que más utilizan los turistas es el coche (75.6%) seguido por los autobuses (11.1%) y los aviones (8%).
- Los medios de comunicación que influyeron para la visita al estado fueron:
 - Recomendaciones de familiares: 47.9%
 - Medios impresos: 15.9%
 - Internet: 10.7%
- El motivo del viaje principal para el turista fue el de recreo y vacaciones con el 47.6% seguido por el de visitar a familiares y amigos con un 27.1%.

2.7.- El turismo Cultural.

El Turismo Cultural se define como "Aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico" (SECTUR-CESTUR, Estudio Estratégico de Viabilidad de Turismo Cultural, 2002).

2.7.1.- Importancia del turismo Cultural.

El Turismo Cultural juega un papel muy importante para dar a conocer, preservar y disfrutar el patrimonio cultural y turístico de nuestro país. Los efectos que genera el tratamiento adecuado del turismo cultural, desde una perspectiva de mercados, trae como consecuencia, la satisfacción del cliente, la conservación del patrimonio de uso turístico y el desarrollo económico y social de las comunidades a partir de la generación de nuevos empleos.

Aprovechando, la extensa y variada oferta cultural de México, la SECTUR ha identificado varios subsegmentos que complementan la importancia del Turismo Cultural, entre los que destacan:

El Turismo Religioso

El Turismo Gastronómico

El Turismo Idiomático

Hoy día el producto turístico cultural también está siendo respaldado cada vez más por otras Dependencias e Instituciones Gubernamentales que han destinado recursos económicos para su desarrollo y consolidación en el mercado turístico.

Es por ello que el objetivo del Programa de Desarrollo de Turismo Cultural de la SECTUR es "coordinar esfuerzos encaminados a asegurar el desarrollo del segmento, fortaleciendo mecanismos e instrumentos para lograr el

aprovechamiento a largo plazo de los recursos naturales y culturales, garantizando rentabilidad económica y social de sus proyectos".

2.7.2.- Acciones

Para lograrlo, se están implementando acciones que permiten apoyar la identificación y dotación de infraestructura y equipamiento para este segmento, creando alianzas estratégicas para el desarrollo de alternativas y diversificación de nuestros productos turísticos, que permiten además el desarrollo económico y social de la comunidad receptora y el país en general.

Las acciones que la Secretaría de Turismo lleva a cabo se agrupan en tres grandes rubros y se refieren a:

Desarrollo del producto, entendido como el poner en valor turístico el patrimonio cultural del país.

Asesoría a municipios, comunidades, grupos sociales, promotores culturales y prestadores de servicios turísticos.

Acciones de difusión y comercialización, mediante encuentros con turoperadores y agencias de viajes.

La cobertura del Programa, responde a aquellos destinos turísticos o sitios específicos, que tienen un alto impacto turístico desde el punto de vista de llegada de turistas, derrama económica y generación de empleos. De esta manera se han seleccionado:

Zonas Arqueológicas, Museos, Santuarios, Misiones
Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial
Ruta El Camino Real de Tierra Adentro
Ciudades Histórico-Culturales

El Programa de Turismo Cultural incluye además el desarrollo de nuevos productos turísticos en los sitios culturales, actividades que destaquen sus encantos y permitan la diferenciación entre las ciudades culturales. Por ello, se llevó a cabo la Guía-Muestra para la Identificación y Diseño de Productos de Turismo Cultural en Guanajuato, Morelia, Querétaro y Zacatecas (Ciudades Patrimonio Mundial), mediante la cual se ofrece una herramienta que permite identificar aquellos atractivos turísticos y manifestaciones culturales (gastronomía, arte popular, leyendas, fiestas populares y eventos culturales, entre otros) existentes y potenciales, que por su naturaleza, originalidad, peculiaridad o por ser únicos, sean susceptibles de integrarse a la oferta de productos de turismo cultural, con diferenciación y valores propios de cada una de las ciudades (ver publicaciones).

Adicionalmente, se participa en el Comité Organizador de eventos culturales que permitan dar a conocer los beneficios de la vinculación turismo y cultura como actividades promotoras del bienestar de las comunidades receptoras y como factores decisivos para la ampliación de oportunidades para la utilización sustentable de nuestros recursos culturales y naturales.

De esta manera, aprovechamos la oportunidad de crear destinos con identidad y autenticidad, a fin de ofrecer productos turísticos competitivos, diferenciados y con valor agregado. Asimismo, se crea un entorno favorable para desarrollar actividades turísticas que permitan incrementar la estadía y el gasto turístico.

El turismo cultural es uno de estos grupos de actividad que está posicionándose en el mercado. No obstante, para hablar de turismo cultural es necesario que los paquetes o las ofertas turísticas incluyan tres condiciones:

- Un deseo de conocer y comprender los objetos y las obras, incluyendo la población local con la que se entra en contacto.
- El consumo de un producto que contenga o incluya un significado cultural (monumento, obra de arte, espectáculo, intercambio de ideas, etc.).

- La intervención de un mediador, ya sea persona, documento escrito o material audiovisual, cuya función sea destacar el valor del producto cultural que se ofrece, su presentación y explicación, etcétera.

Algunos destinos turísticos han asumido la necesidad de incorporar la cultura como un componente imprescindible de la oferta turística, con el objetivo de diversificarla, incrementar su calidad y conseguir un valor añadido. De todos modos, hay que considerar el turismo cultural como un producto con mercado propio, no sólo como un complemento de la oferta de un determinado cluster turístico (espacio receptor organizado). El turismo cultural permite atraer visitantes a zonas menos saturadas y practicarlo en cualquier época del año rompiendo la estacionalidad. Para muchas localidades próximas a áreas receptoras tradicionales del litoral o la montaña, este tipo de turismo se ha convertido en un producto atractivo que contribuye a crear un valor añadido. En este sentido, cabe destacar su importancia en el llamado turismo de proximidad, no solo relacionado con los visitantes sino también con la población residente en las zonas urbanas y metropolitanas, que realiza desplazamientos de corta duración (visita de un día, fines de semana, puentes festivos, entre otros).

El patrimonio cultural constituye uno de los recursos básicos para la configuración de un destino turístico, que debe valorarse y transformarse en un producto al servicio de un desarrollo local duradero. De este modo, el patrimonio pasa de ser un recurso a convertirse en un producto capaz de generar riqueza y empleo, aunque es necesario poner especial atención en su conservación y mantenimiento, así como garantizar el disfrute del mismo a la propia población residente. Para ello, es necesario planificar el desarrollo turístico mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo, que promueva la colaboración entre el sector público y el privado, y establezca una cooperación local y regional que abarque aspectos como la promoción conjunta y/o la comercialización.

De todas maneras, hay que estar conscientes de que el turismo en la sociedad actual prescinde, incluso, de la existencia previa de recursos naturales y culturales en un determinado territorio para atraer a millones de visitantes; el caso de Orlando y Las Vegas, dos de los principales destinos turísticos mundiales, es un claro ejemplo de esto. Asimismo, tampoco puede hablarse de un agotamiento del modelo turístico dominante centrado en el binomio sol – playa, donde la demanda masiva aún persiste.

El desarrollo turístico en los destinos emergentes, zonas que cuentan con importantes recursos culturales y naturales como es el caso de numerosos ejemplos en América Latina y el Caribe, está promovido básicamente por grandes grupos de implantación internacional que, por lo general, dedican escasos recursos a la protección y conservación del patrimonio y, en algunos casos, ponen en riesgo la identidad cultural de la zona. En este sentido, debe considerarse el desarrollo sostenible, que es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades. A pesar de que fue asumido formalmente por la comunidad internacional en la Cumbre Mundial de Naciones Unidas de Río de Janeiro, en 1992, no nos encontramos ante un reto que tenemos por delante dada la falta de sustento de nuestro modelo de crecimiento y la necesidad de entrar en una senda de desarrollo sostenible. Es necesario impulsar el turismo sostenible como motor de desarrollo para las comunidades que lo acojan. Un turismo que sea asimilable para la región receptora (ambiental, social y culturalmente) y que contribuya al desarrollo armónico de la misma. Considerando las bases del desarrollo sostenible puede establecer y entender mejor su concepto y alcances, que es el conjunto de actividades referidas a la gestión del desplazamiento voluntario de personas con diversos fines, y que generan mejoras en el nivel y calidad de vida en el largo plazo de la población relacionada con la actividad; manteniendo, dentro de ellas, la capacidad y calidad del patrimonio natural y cultural utilizado.

Cada vez hay turistas más exigentes, sensibilizados por el medio ambiente y la diversidad cultural, que buscan nuevos productos huyendo de los modelos turísticos convencionales caracterizados por la masificación y la escasa calidad de oferta. La calidad del destino está garantizada por marcas avaladas con distintivos, como las banderas azules o las declaraciones de patrimonio de la humanidad. Es paradójico que mientras más ecologista y conservacionista se vuelve el conjunto social, más se empeña en interrumpir en áreas naturales, conjuntos históricos y ruinas arqueológicas. Una de las consecuencias de esta paradoja es el aumento del vestigio, su querencia social. No obstante, su tendencia representa tanto una oportunidad como una amenaza, especialmente teniendo en cuenta las agresiones y daños, algunos de ellos irreversibles, que ha afectado el patrimonio natural y cultural.

El turismo cultural puede ser un producto básico en un destino determinado, o un elemento de valor añadido, esencial para captar otro tipo de producto – mercado, como el turismo urbano y el turismo de congresos – convenciones o para plantear una diferenciación o caracterización en el caso de destinos maduros.

En definitiva, es necesario establecer un equilibrio entre la conservación del patrimonio y la explotación eficaz del mismo, respondiendo a la demanda que plantea el turismo cultural. Éste facilita la aparición de nuevos productos, permite el establecimiento de formas de aprovechamiento turístico, que no necesariamente están sometidas a ciclos estacionales, ofrece posibilidades de desarrollo de nuevos destinos y consumos complementarios de los destinos tradicionales, responde a la creciente segmentación de la demanda, satisface necesidades vacacionales de corta duración, proporciona mayor satisfacción a segmentos de demanda activos y con mayor sensibilidad, y añade valor a la experiencia turística.

El turismo es un consumidor intensivo de territorio y, por tanto, debe planificarse con una visión urbanista que precise que objetivos económicos se quieren cumplir,

que espacios hay que proteger y que identidad se quiere poseer. El patrimonio cultural y natural está integrado en el territorio y, en consecuencia, cualquier iniciativa de desarrollo debe considerar la utilización racional de los recursos dentro de un modelo de desarrollo sostenible.

2.8.- Morelia y el turismo.

Morelia es la ciudad más poblada y extensa del estado de Michoacán y la vigésima a nivel nacional, con un área de 1,336 km² y una población de 597,511 habitantes según los resultados del XIII Censo de Población y Vivienda 2010 del INEGI.

Construida en lo alto de una colina en el siglo XVI, Morelia ofrece un ejemplo excepcional de planificación urbanística en la que fusionan los conceptos del Renacimiento español con la experiencia mesoamericana. Sus calles, perfectamente adaptadas a las laderas de la colina, conservan su trazado primigenio. La historia arquitectónica de la ciudad puede leerse en sus más de doscientos edificios históricos. Construidos con la piedra de color rosa característica de la región, estos monumentos ponen de manifiesto la magistral y ecléctica fusión del espíritu medieval con elementos renacentistas, barrocos y neoclásicos. Morelia fue cuna de varios personajes importantes de la independencia de México y desempeñó un importante papel en la historia del país (UNESCO, en: <http://whc.unesco.org/pg.cfm?cid=160>).

Morelia posee una rica vida cultural heredada en el tiempo. Gracias al patrimonio arquitectónico conservado desde la época colonial, el centro histórico de Morelia fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1991.

La principal actividad económica de Morelia son los servicios, entre los que destacan los financieros, inmobiliarios y turísticos, seguidos por la industria de

construcción, la industria manufacturera y en último término las actividades del sector primario. Como parte de su activa vida turística, la ciudad es sede de importantes festivales culturales anuales como los festivales internacionales de música, órgano, cine y gastronomía.

La ciudad cuenta con grandes atractivos turísticos debido a su importante acervo arquitectónico, cultural e histórico. El centro histórico de la ciudad de Morelia es uno de los máximos exponentes de la arquitectura colonial en el continente, gracias a lo cual fu declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad el 13 de diciembre de 1991, debido a su gran belleza y unidad arquitectónica, principalmente de los edificios de los siglos XVI, XVII y XVIII, aunque también existen en el centro de la ciudad construcciones importantes del siglo XIX. La zona Patrimonio de la Humanidad consta de 271 ha (2.71 km²), en las cuales hay 219 manzanas (cuadras o bloques), 15 plazas y 1,113 monumentos históricos, civiles y religiosos.

Los criterios sobre los que se basó la UNESCO para conceder el título de Patrimonio Cultural de la Humanidad al Centro Histórico de Morelia fueron los números: 2, 4 y 6, con número de referencia 585:

II). Atestiguar un intercambio de influencias considerable, durante un periodo concreto o en un área cultural o determinada, en los ámbitos de la arquitectura o la tecnología, las artes monumentales, la planificación urbana o la creación de paisajes:

La zona de monumentos históricos constituye en América un modelo original de desarrollo urbano del siglo XVI, su trazo reticular conjuga las teorías urbanas de la España renacentista y la experiencia de Mesoamérica.

El estilo barroco de sus numerosos monumentos se expresa aquí con un lenguaje diferente; su belleza está plasmada en la verticalidad y equilibrio de los inmuebles,

en el volumen imponente de sus torres, en la armonía de los conjuntos arquitectónicos y en el uso racional de los elementos ornamentales.

IV). Constituir un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción o de conjunto arquitectónico o tecnológico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana:

La ciudad de Morelia posee ejemplos extraordinarios de diversos estilos; tiene conjuntos característicos de la segunda mitad del siglo XVI en donde el espíritu de fortaleza medieval armoniza con los principios y los elementos del Renacimiento, con el barroco florido y el academicismo del neo – clásico, creando una armoniosa unidad del conjunto.

Dentro de la traza reticular, las plazas de la ciudad están dispuestas de manera de evitar una posible rigidez. Forman reposos espaciales y constituyen de perspectivas urbanas.

IV) Estar directa o materialmente asociado con acontecimientos o tradiciones vivas, con ideas, creencias u obras artísticas y literarias que tengan un significado universal excepcional:

Morelia vio nacer a varios personajes importantes del México independiente y ha jugado un papel crucial en la historia del país.

En la ciudad de Morelia se ha desarrollado actividad turística desde hace mucho tiempo, ya que es una localidad que cuenta con un centro histórico de belleza arquitectónica de tal magnitud que ha sido reconocido por la U.N.E.S.C.O. como patrimonio mundial desde el año de 1991, a la par de ser una localidad que goza de un clima de cálido a templado en la mayoría de las estaciones del año, lo que hace que la estancia del viajante sea placentera, así también en la ciudad se llevan a cabo una cantidad importante de eventos y festivales artísticos y

culturales de relevancia internacional; lo que convierte a la ciudad en uno de los principales destinos del denominado turismo cultural.

Es por ello que a través de los años el sector de servicios al turismo ha crecido de manera significativa, De acuerdo con información brindada por el Departamento de desarrollo turístico del H. Ayuntamiento de Morelia, a la fecha cuenta con 90 hoteles de diversas categorías y un total de 3 603 cuartos, una amplia infraestructura de restaurantes, cafeterías y bares. Así también se cuenta con alternativas para servicios turísticos especializados como tours y visitas guiadas a los sitios y monumentos de interés.

Sin embargo, el arribo de turistas a la ciudad a través de las últimas décadas ha sido sumamente variable, por lo que la derrama económica que se podría esperar es irregular y escasa, lo que da como resultado que una cantidad importante de inversiones en materia turística tengan un desarrollo entorpecido, y como consecuencia, la ocupación laboral tanto directa como indirecta no da mayores beneficios de ingreso, las utilidades son escasas y por tanto la recaudación fiscal también es baja.

2.8.1 Accesibilidad de arribo a la ciudad.

Morelia es una localidad que se encuentra ubicada geográficamente muy próxima a las dos ciudades de mayor importancia poblacional y económica del país, se ubica a medio camino entre la ciudad de México y la ciudad de Guadalajara, cuenta con aeropuerto internacional, que se ubica a 40 km. Del centro de la ciudad y cuenta actualmente con rutas regulares internacionales a las ciudades de los Ángeles California, Dallas Texas y Chicago Illinois, además de las rutas nacionales con destinos a las ciudades de México D.F., Tijuana, Monterrey, y Cancún, una vez que el turista llega al aeropuerto de la ciudad de Morelia tendrá que tomar un taxi que lo lleve a su destino de hospedaje.

Para un turista extranjero que llega por avión a la ciudad de México o bien a la ciudad de Guadalajara, lo más conveniente es trasladarse por autobús a la ciudad de Morelia, ya que las salidas de líneas regulares a Morelia desde Guadalajara o la Ciudad de México son constantes, y aun cuando existen vuelos de la ciudad de México a Morelia estos no son continuos durante el día, por lo que la alternativa de tomar autobús es la más recomendable. El trayecto de la Ciudad de México a Morelia toma poco menos de 4 horas y el de Guadalajara a Morelia 3 horas.

Otra alternativa puede ser por automóvil, ya que Morelia se encuentra aproximadamente a la mitad del trayecto de la Ciudad de México a la Ciudad de Guadalajara sobre la autopista de occidente, en la cual se encuentra una desviación que supone un trayecto de no más de 20 minutos para llegar a la ciudad de Morelia. Lo que supone un tiempo de trayecto de la ciudad de México a la Ciudad de Morelia de aproximadamente 3 horas y media y de la ciudad de Guadalajara a Morelia de aproximadamente 3 horas.

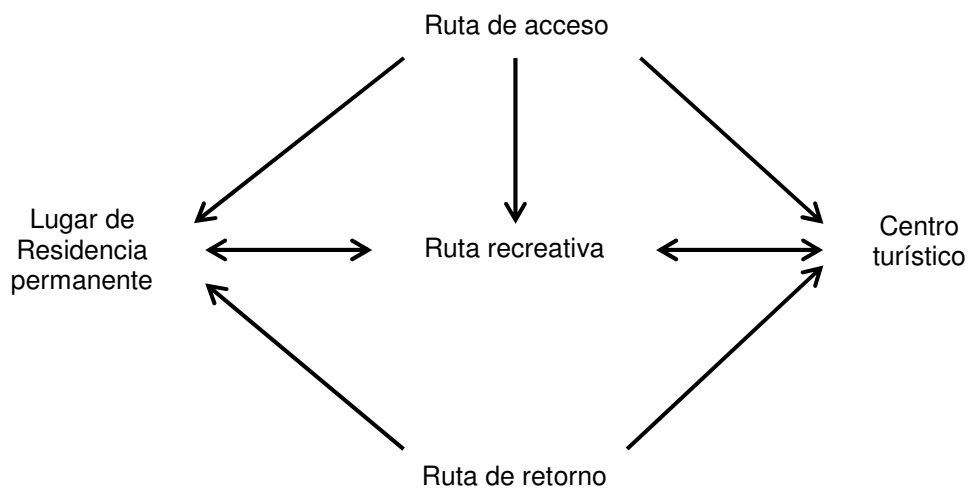
2.9.- Modelos de Turismo.

El turismo es un fenómeno cuya esencia está relacionada con el concepto de espacio. Más allá de expresar aspectos fundamentales del fenómeno turístico, los modelos teóricos con enfoque espacial son bastante difundidos. Se pueden definir esa categoría de modelos como aquellos cuyos principales elementos constitutivos son de carácter espacial, como por ejemplo origen y destino. Buena parte de los modelos teóricos con enfoque espacial concentran su atención en la relación existente entre esas dos unidades geográficas. Otro elemento bastante frecuente en los modelos espaciales es el desplazamiento de los turistas entre origen y destino.

El primer modelo que observamos es el modelo presentado por Mariot (2003) es semejante a otros, centrándose en la interrelación origen – destino. El autor agrega entre esos dos elementos las rutas que pueden ser utilizadas por los

turistas para desplazarse. En el modelo de Mariot existen tres rutas entre origen y destino: de acceso, de regreso y recreativa. Las rutas de acceso y de regreso son aquellas vías sin atractivo que se utilizan solo para el desplazamiento. Por lo general las rutas utilizadas de arribo son las mismas que para el regreso. La ruta recreativa es aquella que presenta atractivos que forman parte la experiencia del turista y contribuyen directamente a satisfacer sus deseos. Asimismo, el modelo propone la posibilidad de combinar las vías de acceso y de regreso con las recreativas figura 2.2

Figura 2.2 : Modelo teórico de enfoque espacial de Mariot.

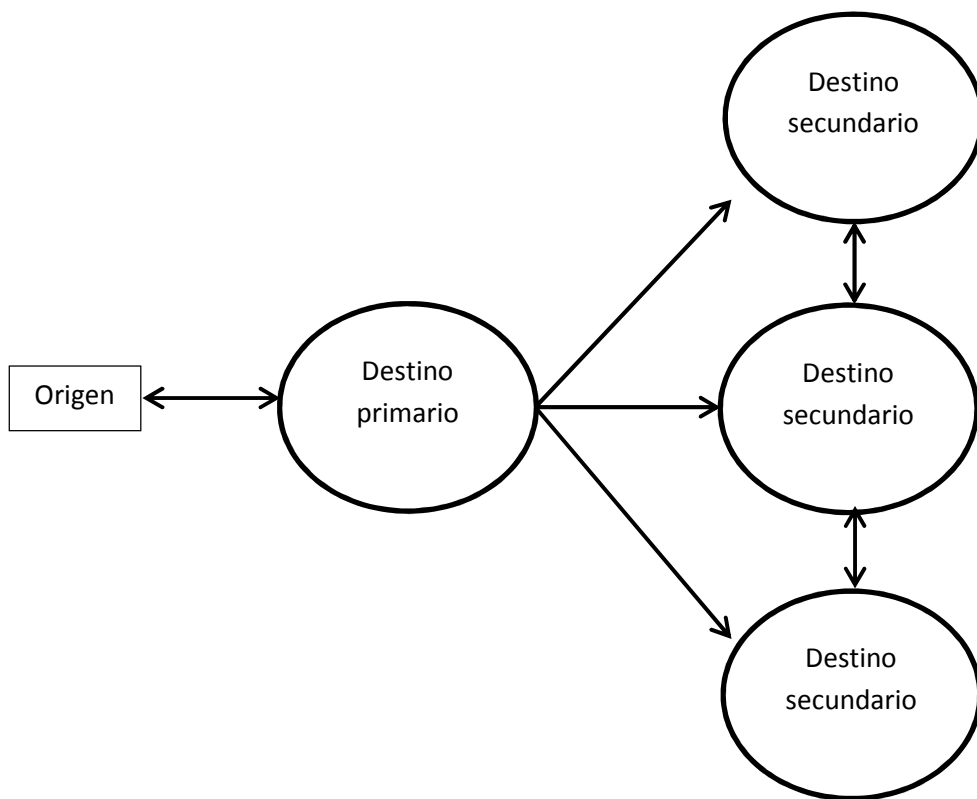


Fuente: Mariot (Pearce 2003)

El modelo de Palhares (2002) también se enfoca en la interrelación entre origen y destino. En comparación con el modelo de Mariot desarrolla mejor las posibilidades de diferentes destinos. El autor destaca la posibilidad de que los turistas visiten más de un destino durante un viaje, estableciendo un destino primario y uno o más destinos secundarios.

El modelo de Palhares también destaca la cantidad de desplazamientos que pueden ser realizados por los turistas. Son representados los flujos entre origen, destino primario y destinos secundarios, además de los realizados en el interior de cada destino turístico indicados por las flechas en forma de eclipse Figura 2.3

Figura 2.3 : Modelo teórico de enfoque espacial de Palhares.(2002).



El modelo de Lundgren (en Pearce 2003) presenta de manera distinta la cuestión de los diferentes destinos posibles. En vez de diferenciarlos como primarios o secundarios, el autor utiliza tres criterios para su clasificación. Considera, en principio, que las localidades pueden emitir y recibir turistas al mismo tiempo y analiza la relación entre el volumen de turistas en cada sentido. Luego considera

la cuestión de la centralidad geográfica, jerarquizando las localidades según su papel dentro del contexto regional. Finalmente tiene en cuenta los atributos del lugar. En base a estos criterios surgen cuatro tipos de destinos turísticos:

- *Destinos metropolitanos*: localización central, muy poblados, con grandes flujos turísticos emisivos y receptivos conectados con redes de transporte internacional y transcontinental.
- *Destinos urbanos periféricos*: menor importancia en la centralización regional, población mediana y mayor tendencia para recibir que para emitir turistas.
- *Destinos rurales periféricos*: dependencia de centros regionales, pequeña población, atributos paisajísticos considerables, pequeña emisión de turistas y recepción posiblemente significativa.
- Destinos de ambiente natural: totalmente dependiente de los centros regionales, población no significativa, gran distancia de las áreas generadoras, emisión prácticamente nula y recepción posiblemente considerable.

Pearce (2003) propone un modelo espacial de turismo que se centra especialmente en la descripción de los tipos de flujos turísticos. En el centro de su análisis el modelo ubica una ciudad con distintos tipos de flujos posibles. Según el modelo tal conjunto de posibilidades depende de la demanda de turistas. Se describen tres demandas: de residentes, de turistas domésticos y de turistas internacionales.

La demanda turística de los residentes permite la existencia de todos los tipos de flujos que parten de la ciudad. La demanda de los turistas domésticos posibilita flujos con destino a la ciudad, dentro de la propia ciudad y aquellos que utilizan la ciudad como punto de apoyo para acceder al exterior o a localidades vecinas. Finalmente, la demanda de los turistas internacionales puede visitar la ciudad

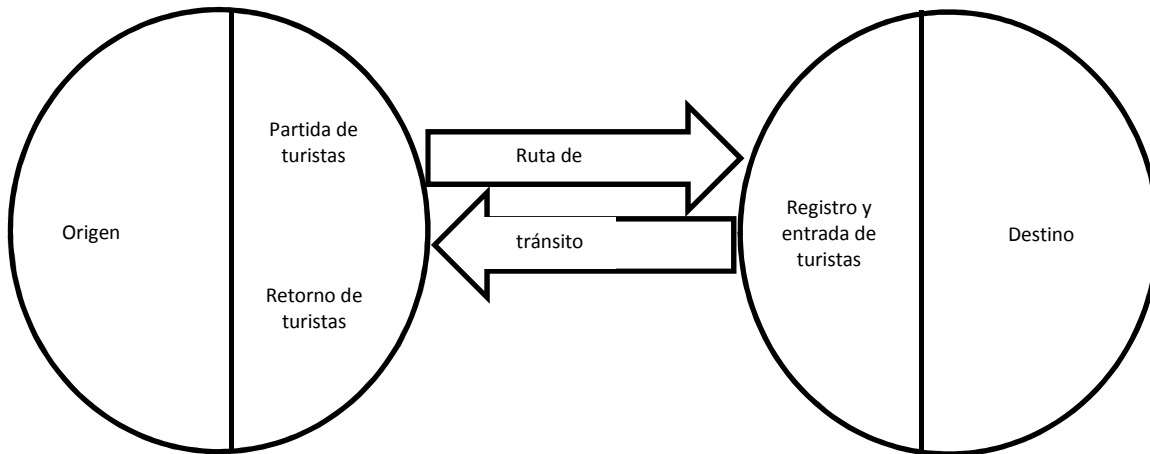
como destino final y utilizarla como base para visitar localidades próximas o como puerta de entrada al país.

Otra forma de buscar descripciones del fenómeno turístico es por medio de la proposición de modelos que expresen sus elementos relaciones fundamentales. En este sentido, el modelo propuesto por Leiper (1979) es bastante adecuado. Es citado y adoptado por diversos autores (Boniface y Cooper 1987; Cooper et al. 2001; Hall 2001; Petrocchi 2001). El modelo presenta una forma simple y amplia al representar el turismo, constituyéndose por elementos e interrelaciones reconocidas como fundamentales. Corroborando estas afirmaciones, Cooper et al. (2001) describen el abordaje de Leiper.

Tiene la capacidad de incorporar al turismo visiones interdisciplinarias porque no está enraizado en cualquier tema o disciplina en particular, sino que provee una estructura dentro de la cual se pueden situar los puntos de vista de las distintas disciplinas. [...] Se la puede usar en cualquier escala o nivel de generalización (desde un resort hasta en la industria internacional). [...] El modelo es infinitamente flexible, permite la incorporación de formas diferentes de turismo, y al mismo tiempo demuestra sus elementos comunes.

El autor presenta dos diagramas teóricos para representar al turismo. El primero, identificado como elementos *geográficos del turismo*, representa el origen, el destino y las rutas de tránsito Figura 2.4

Figura 2.4 : Modelo teórico del enfoque espacial de Leiper.



Ambientes: físico, cultural, social, económico, político e tecnológico.

Fuente: Leiper (1979)

Con este diagrama Leiper agrega algunos conceptos. El resultado es un modelo fundamentalmente espacial pero con presencia de otras categorías de elementos. En este modelo denominado *sistema de turismo*, hay tres aspectos básicos:

- *Turistas*: son los actores del sistema. Los turistas parten de su lugar de residencia, viajan al destino en el cual permanecen durante cierto tiempo y luego regresan al lugar de origen.
- *Elementos geográficos*: el espacio emisor de visitantes que constituye la localidad de residencia habitual donde se generan recursos a ser gastados por el turismo, se busca información o se hacen reservas. El espacio receptor es la razón de existencia del turismo, motiva los desplazamientos y recibe los principales efectos de la actividad. El espacio de tránsito comprende todas las localidades por las cuales los turistas pasan hasta llegar al destino.

- *Industria turística*: es el grupo de empresas y organizaciones involucradas en la oferta del producto turístico. Está representada en las tres regiones geográficas pero no en todo el espacio por lo cual siempre hay posibilidades de utilizar recursos que no están específicamente volcados a la atención de los turistas. El modelo de sistema turístico de Leiper permite la localización de varios sectores del turismo, distinguiéndolos como pertenecientes mayoritariamente al origen, al destino o al espacio de tránsito. Por ejemplo, la mayor parte de los agentes de viaje se encuentran en la región generadora de turistas. La industria turística se hace presente en la región de destino. El sector de transporte está ampliamente representado por la región de la ruta de tránsito. Esa distinción espacial también puede ser encarada como una forma de categorización de los factores determinantes de los flujos turísticos.

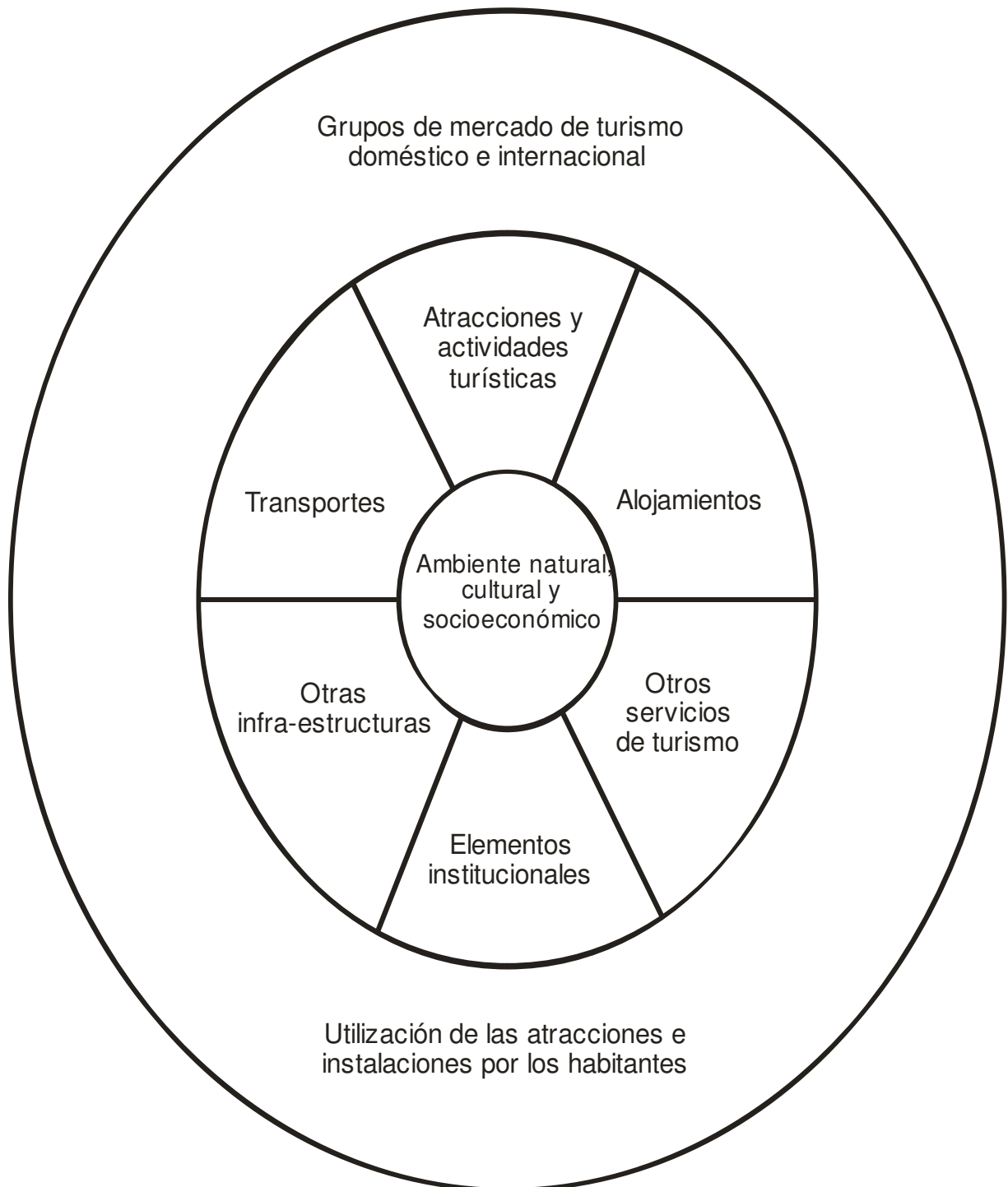
2.9.1 Modelos de Enfoque Sistémico.

Se consideraban modelos sistémicos a aquellos que buscan expresar los elementos que forman parte del sistema turístico, sus interrelaciones y su relación con el ambiente externo. Buena parte de los modelos sistémicos está compuesta por conjuntos de elementos relativos a la oferta turística. Algunos casos incluyen también elementos relativos a la demanda y centran su atención en la interrelación oferta-demanda.

Según Petrocchi (2001) el modelo propuesto por Inskeep describe al turismo por medio de un diagrama compuesto por tres niveles de elementos. El ambiente natural, cultural y socioeconómico ocupa una posición central, recibiendo el *status* de principal elemento del sistema turístico. En segundo plano están los elementos de la industria turística. En tercer lugar el modelo indica la posibilidad de consumo del producto turístico por visitantes al igual que por residentes. El modelo de Inskeep se ilustra en la Figura 2.5

Como ya se señaló, el fenómeno turístico es extremadamente complejo y la tarea de definir los elementos constitutivos de su sistema es considerablemente difícil. Algunos modelos, como el de Inskeep, adoptan por solución citar elementos poco específicos, como otros servicios de turismo. Otra posibilidad es la utilizada por Goeldner et al. (2002) en su modelo. Los autores buscan definir los elementos del sistema turístico de manera exhaustiva, generando un modelo bastante complejo y detallado.

Figura 2.5 : Modelo teórico de enfoque estructural de Inskeep.



Fuente: Inskeep (enPetrocchi 2001:18)

Los autores ubican los recursos y el ambiente natural como el centro del fenómeno turístico. Allí son incluidos los aspectos relativos a la fisiografía, al clima del destino turístico y las personas, sean residentes o turistas. El ambiente construido se encuentra en segundo lugar y comprende la cultura, infraestructura, superestructura, tecnología, información y orientación. Es importante destacar que algunas de esas categorías presentan definiciones distintas de las que usualmente son adoptadas por otros autores. En la categoría superestructura, por ejemplo, se incluyen las instalaciones desarrolladas especialmente para los turistas, como hoteles, restaurantes, empresas de alquiler de vehículos y atracciones. El ítem orientación contempla aspectos como sistema jurídico, político y fiscal. En tercer lugar están las organizaciones responsables de la planificación, desarrollo y promoción. Ese conjunto involucra a los encargados de formular políticas, planificar estrategias, y otros actores relacionados con el desarrollo turístico del destino. La línea ondulada entre entidades de los sectores público y privado representa la importancia de los esfuerzos de la planificación integradora y cooperativa.

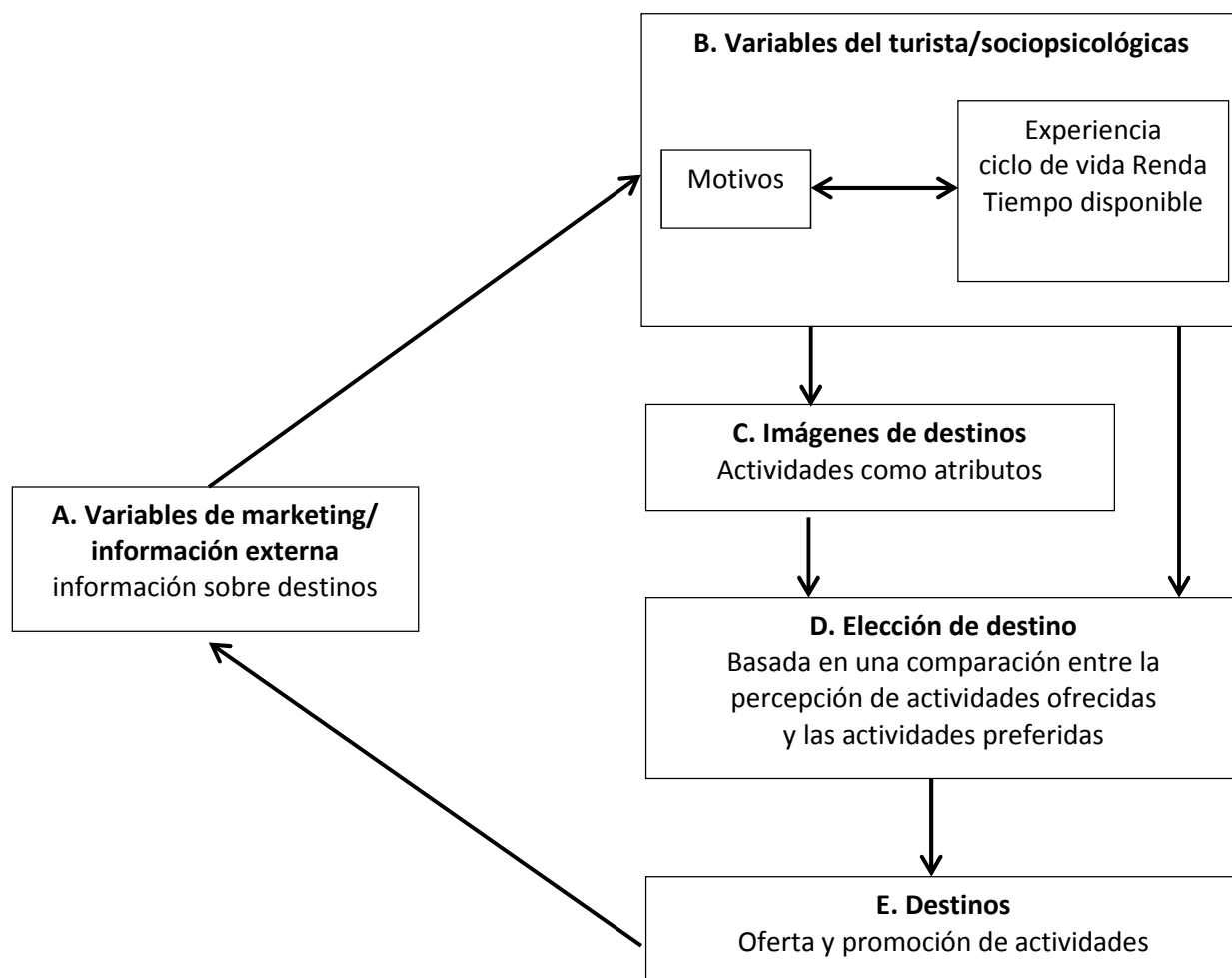
Los modelos estructurales presentados se preocupan por definir cuáles son los elementos pertinentes al fenómeno turístico. Se critican las interrelaciones expuestas porque son poco detalladas, sabiendo que las relaciones de los elementos constitutivos del sistema de turismo son bastantes complejas.

El modelo propuesto por Moscardo (en Cooper et al. 2001) presenta interrelaciones más detalladas, colocando los elementos en una secuencia lógica y describiendo al turismo como un proceso circular. Cada elemento pasa a ocupar una posición específica dentro del sistema relacionándose directamente sólo con los elementos que le son pertinentes.

El modelo de Moscardo entiende que el turista elige el destino de su viaje a partir de las características particulares y de la imagen de ese destino. Éstos a la vez,

retroalimentan el sistema por medio de las variables de *marketing*, influyendo directamente sobre los turistas (Figura 2.6)

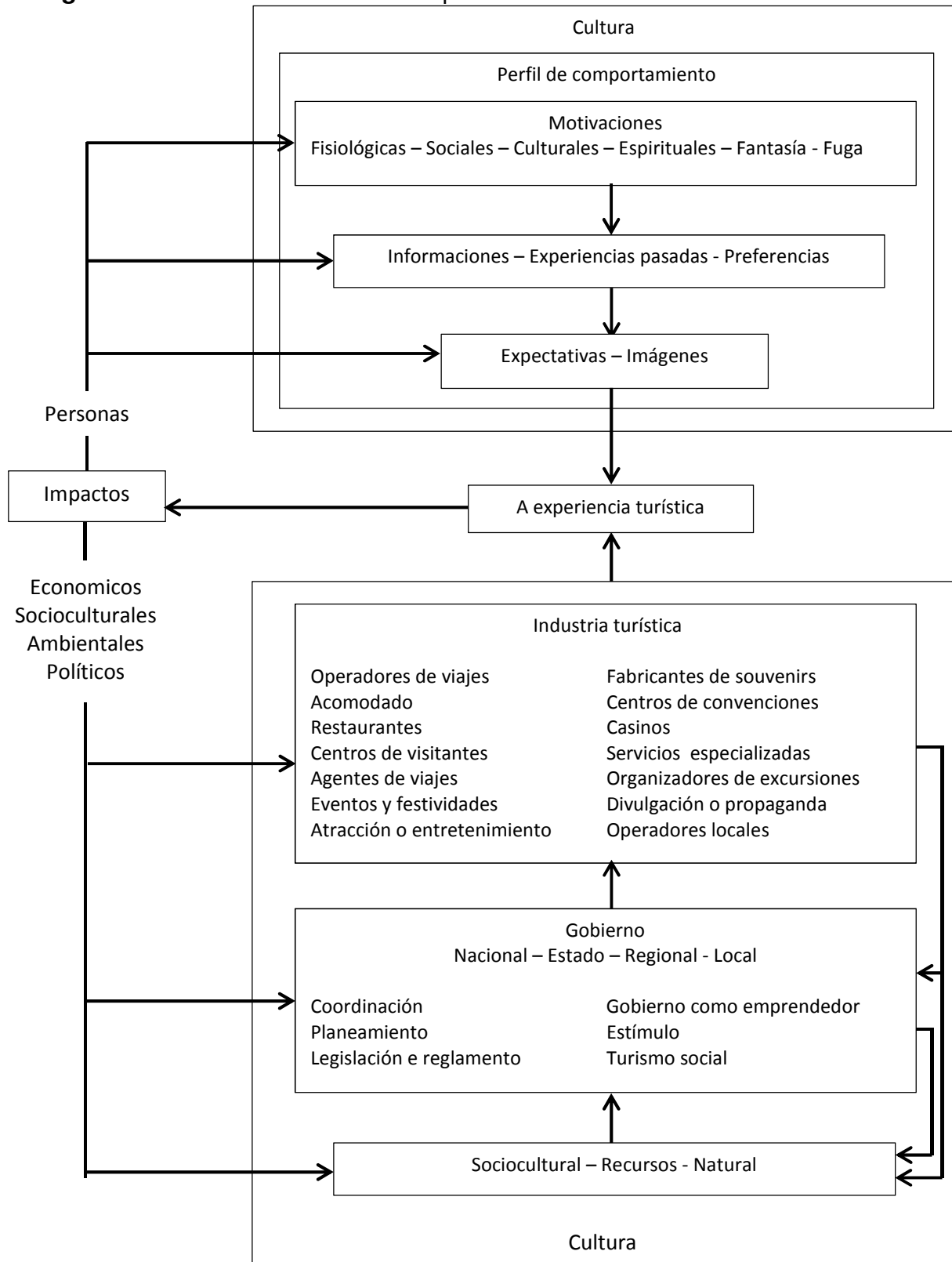
Figura 2.6 : Modelo teórico de enfoque estructural de Moscardo.



Fuente: Moscardo (en Cooper et al. 2001)

El modelo propuesto por Hall (2001) también presenta interrelaciones más detalladas. El centro de atención está entre oferta y demanda. Según el modelo, de la esta interacción resulta el elemento denominado experiencia turística. Este a la vez, retroalimenta al sistema por medio de sus impactos. (Figura 2.7).

Figura 2.7: Modelo teórico del enfoque estructural de Hall



Fuente: Hall (2001)

Los modelos teóricos ya sean espaciales o estructurales, contribuyen significativamente a la comprensión del fenómeno turístico lo que a su vez permite que las estructuras lógicas ayudan a la gestión de destinos y empresas turísticas. Las principales cualidades de los modelos teóricos expuestos son la consistencia teórica, la capacidad de englobar y la fácil comprensión.

Por otra parte, algunos modelos presentados se muestran estáticos y restringidos al momento que buscan identificar al conjunto de elementos constitutivos de una determinada categoría como flujos, rutas o elementos de la oferta turística. Tal tipo de abordaje no es adecuado para todo el sistema turístico.

Los modelos estadísticos aplicados al turismo expuestos en Santos (2004), también conocidos como *teorométricos*, son capaces de transportar algunas dificultades de los modelos teóricos como las cuestiones relativas a la presión y la operatividad. No obstante, los modelos teorométricos también presentan dificultades, como la carencia de teoría en sus construcciones y formas. La solución parece residir en la integración de modelos teorométricos y teóricos.

Sin embargo, se debe incentivar la difusión y desarrollo de los modelos teóricos aplicados al turismo con el fin de elevar hacia un nivel superior la gestión de la actividad turística. La teoría es esencial para el estudio del turismo, contribuyendo a que los gestores y estudiosos del turismo actúen de forma más profesional, responsable y eficiente.

2.10 .- Justificación de las variables independientes descriptivas.

Luego de haber revisado abundante bibliografía al respecto del tema del turismo, se pudo justificar con suficiencia el haber decidió por las siguientes variables descriptivas.

2.10.1 .- Políticas Públicas.

Las políticas públicas, generalmente se definen desde el punto de vista de la decisión del gobierno, que opta o no por aplicar. Dye (1987), menciona que una política pública es aquello que el gobierno escoge hacer o no hacer, mientras que Ruiz (1996), citando a Frohock menciona que una política pública es una práctica social y no un evento singular o aislado, ocasionado por la necesidad de reconciliar demandas conflictivas o, establecer incentivos de acción colectiva entre aquellos que comparten metas.

Así también se puede definir a las políticas públicas como reglamentos y programas gubernamentales, considerados individualmente o en su conjunto, esto es, los productos de las decisiones de autoridad de un sistema político. Pudiendo tomar forma de leyes, órdenes locales, juicios, decisiones administrativas, y hasta acuerdos no escritos acerca de lo que se debe hacer.

Por política suele entenderse un conjunto o secuencia de decisiones más que una decisión singular acerca de una acción de gobierno particular.

Al respecto de la relación entre políticas públicas y turismo Joseph Chias (2005), comenta, La calidad turística de un destino es el resultado de la suma de la realidad general del destino y del funcionamiento de los temas gestionados desde el sector turístico. Esta doble responsabilidad, hace que encontremos diferentes modelos de gestión turística, en unos la responsabilidad está en el sector público, integrada aunque dividida formalmente en desarrollo y marketing , más propia de países o regiones como es el caso de México o Brasil.

Por otra parte Ávila (2011), nos dice que En México durante mucho tiempo, la actividad turística se ha realizado sin la preocupación de planificar ni proyectar la manera en que ésta se desarrollaría. Su planeación tuvo poco interés para los actores de la actividad, ya que se efectuaba sin considerar su futuro. No obstante fue apareciendo paulatinamente, una política pública coherente y preocupada por lograr su desarrollo como una actividad económica generadora de divisas.

Actualmente, en México se considera como una actividad muy importante, por lo que se le estima como una prioridad nacional.

Así pues habrá que citar las políticas públicas relativas al ámbito turístico de la Ciudad de Morelia en los tres niveles de gobierno, así como investigar su incidencia para lograr la viabilidad de un modelo de City Marketing para la ciudad de Morelia. Para lo cual se llevarán a cabo entrevistas que permitan clarificar este aspecto y darle validez.

2.10.2 .- Infraestructura de Hospedaje, Hotelería.

De acuerdo con Kotler (2004), El sector de la Hostelería, es una de las principales industrias mundiales, en Estados Unidos es el segundo mayor empleador. En más de la mitad de los cincuenta estados es el mayor sector. Los dos principales sectores que comprenden las actividades que llamamos turismo, son la hostelería y los viajes. Estos sectores se combinan para formar la base del turismo.

Es por ello que sin duda, la hotelería es determinante para definir si existe o no viabilidad en un destino para que se lleven a cabo otros esfuerzos.

Al ser los servicios turísticos elementos indispensables para casi cualquier destino turístico y siendo que la ciudad de Morelia los tiene, para esta investigación de este conjunto de servicios al turismo se consideró como determinante al sector hotelero ya que es fundamental para poder considerar que un destino tenga capacidad de recepción turística, en este caso internacional y con ello contribuya a que se logre viabilidad para un plan de City Marketing; por esto se encuestará a los hoteleros que se identifiquen como principales receptores de turismo internacional. Se solicitará a la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán A.C. información que nos pueda ayudar para definir los establecimientos que en mayor medida reciben a los turistas internacionales que llegan a nuestra localidad, y de ese modo poder encuestar a los gerentes de dichos establecimientos e investigar cual es la situación que guardan, desde el

tamaño de sus instalaciones, su capacidad de recepción, la tecnología que utilizan, el grado de coordinación que existe entre los miembros del sector y también con los encargados de las políticas Públicas relativas al turismo, y sobre todo de qué modo es que la hotelería de la localidad de alguna manera coadyuva para con el reconocimiento Internacional de la ciudad de Morelia Michoacán.

2.10.3.- Cultura local de Recepción al turismo Internacional.

Un aspecto que es de suma importancia a tomar en cuenta cuando se pretenden hacer esfuerzos de orden turístico en una localidad, es el conocer a sus habitantes y su cultura, es conocido que la diversidad cultural en el mundo entero es sumamente amplia. Lo que puede ser aceptado y hasta promovido en una localidad, puede ser una conducta inadmisible en otra, la manera de hacer negocios varía de un país a otro, así también, el trato personal que tienen las diferentes sociedades en el mundo puede llegar a ser cuestionado por los extranjeros, y si nos referimos a la conducta y actitud que puedan llegar a tener los ciudadanos al respecto de recibir turistas en su localidad, encontraremos una gran variedad de posiciones sociales al respecto. Así también es de suma importancia el conocer la cultura popular que tienen los ciudadanos de una localidad, el conocer que es aquello que espontáneamente hacen los habitantes, ya sea que se trate de conmemorar una fecha especial, de celebrar a un personaje o simplemente de llevar a cabo ciertas actividades cotidianas, que le dan una gran fuerza a la identidad que tenga una ciudad.

A ese respecto Kotler (2007) nos comenta, un lugar puede poseer buena infraestructura y muchos atractivos y aun así no tener éxito por la forma en que los visitantes perciben a su gente. La hospitalidad de los residentes de un lugar afecta de muchas formas los atractivos de éste. América latina tiene muy buen comportamiento en este sentido. En 2003 Rio de Janeiro resultó ser el lugar más amistoso entre 33 ciudades de cinco continentes que tomaron parte en un estudio en relación con “simples actos de amabilidad”. San José, Costa Rica, calificó en

segundo lugar y México y El Salvador también tuvieron buen desempeño en el estudio desarrollado por Robert Levine y publicado en la revista *American Scientist*. Los extranjeros con frecuencia llevan una imagen de la gente que vive en un lugar particular. Algunos lugares heredan una desafortunada y con frecuencia inmerecida imagen que es difícil sacudirse, tal imagen suele tener un fuerte efecto en la relación entre los extranjeros y una comunidad. Las comunidades cuyos habitantes no son amistosos con los visitantes echan a perder lo que de otro modo podría ser una experiencia positiva.

CAPÍTULO 3.

LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Generalidades sobre las Teorías Administrativas.

A lo largo de la historia de la humanidad, la manera en que los colectivos de individuos se han integrado, como se han organizado, de qué manera se han dirigido y como han sido liderados. Han sido factores determinantes para que algunos de estos conglomerados, hayan logrado múltiples beneficios de diferente tipo. Que van desde hacer producir y rendir más los recursos con los que cuentan, conseguir conquistas bélicas, o bien lograr un predominio comercial.

Las naciones se han organizado y también lo han hecho los individuos por iniciativa propia persiguiendo diversos fines, así pues, la manera de hacer las cosas dentro de las organizaciones se ha dado de formas múltiples, como resultado de ello han surgido las llamadas “teorías de la Administración”, todas ellas, han brindado aportes que van dirigidos a lograr siempre mejores resultados bajo diferentes perspectivas.

Los enfoques han sido variados, algunos se han centrado en cuestiones de integración de labores, en otros casos el enfoque de estudio ha sido sobre las condiciones de trabajo, en otras sobre la especialización en la producción, y sobre algunos otros aspectos de gran interés.

Así como las diferentes “Teorías Administrativas” han surgido en diferentes momentos y circunstancias históricas, la nacionalidad de los autores é investigadores que las han publicado ha sido también variada.

3.1.- Administración, concepto y definiciones.

Chiavenato (2007) nos dice: “La Administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados,

conseguir y asignar recursos, etcétera. Las diversas actividades administrativas realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización o empresa”.

Existen diferentes definiciones al respecto del concepto de Administración, Chiavenato (2007), lo comenta así: “La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. La administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones”.

Según Coulter y Robbins (2005), “Consiste en el proceso de coordinar e integrar las actividades de trabajo, de modo que se lleven a cabo eficientemente y eficazmente junto con otras personas y por medio de ellas”.

V. Clushkov (2003), Dice: “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente”.

Según E. F. L. Brech (2003), “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

A. Reyes Ponce, (1975), lo define de la siguiente manera: “Es una función que se realiza bajo el mando de otra persona”.

J.A Fernández Arena, (2002) así lo dice: “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano”.

3.2.- Estado actual de la teoría general de la administración (tga).

De acuerdo con Chiavenato, (2007): “La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones”.

Si se hace una perspectiva general sobre los pasos que ha seguido la TGA se puede observar el efecto acumulativo y paulatinamente comprensivo de las diversas teorías con sus contribuciones y enfoques. Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada una valore una o a algunas de las seis variables básicas.

Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas.

De alguna manera, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales y el administrador necesita conocerlas bien para disponer de una serie de alternativas adecuadas en cada situación.

Koontz (2007), comenta: “muchas contribuciones distintas de autores y practicantes han resultado en diferentes enfoques a la administración e integran la “jungla de la Teoría de la administración”, la tabla 3.1 resume las principales contribuciones:

TABLA 3.1 El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título y año de trabajos importantes Principal contribución a la administración

Administración científica

Frederik W. Taylor Shop Management (1903) Principles of Scientific Management (1911) Testimony before the Special House Committee (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación era elevar la productividad a través de mayor eficiencia de la producción y mejor paga para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios resaltan utilizar la ciencia, crear armonía y cooperar del grupo, lograr una producción óptima y desarrollar a los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la “cooperación armoniosa” entre la mano de obra y la administración. Desarrollo la gráfica Gantt (capítulo 19). Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

Teoría de la administración operacional moderna

Henri Fayol	Referido como el padre de la teoría de administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formulo 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y esprit de corps.
Administration Industrielle et Générale (1916)	

Ciencias de comportamiento

Hugo Munsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y la administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, marketing y personal
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896 – 1917)	Referido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y la administración.
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Famosos estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

Teoría de sistemas

Chester Barnard	La tarea de los gerentes es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
The Functions of the Executive (1938)	

Pensamiento administrativo moderno

Muchos autores son analizados en el libro. Los principales contribuyentes incluyen a Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.

Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico sobre muchos temas generales de administración.
-------------------------	--

W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial) Introdujo el control de calidad en Japón.

Laurence Peter (1969)	Observó que eventualmente las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
-----------------------	---

William Ouchi (1981)	Discutió prácticas gerenciales japonesas selectas adaptadas al ambiente estadounidense.
----------------------	---

Thomas Peters y Robert Waterman (1982) Identificaron características de las compañías que consideraron excelentes.

Kontz, (2007).

Chiavenato (2007), desarrolló la siguiente tabla 3.2, donde de manera sintética presenta las diferentes teorías administrativas, el énfasis que han tenido y los enfoques principales.

Tabla 3.2 Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques.

ENFASIS	ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal.
	Teoría neoclásica	Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática.

		Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teorías de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto.

En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de tecnología (imperativo tecnológico).
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital intelectual.

Chiavenato (2007).

Koontz (2007), presenta la siguiente tabla, 3.3, la cual es muy práctica ya que presenta las principales aportaciones así como las limitaciones que de acuerdo a su experimentada perspectiva brinda cada teoría administrativa.

Tabla 3.3. Aportaciones y limitaciones de las Teorías Administrativas.

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque empírico o de caso		
Estudia la experiencia a partir de casos. Identifica éxitos y fracasos.	Todas las situaciones son diferentes. No hay intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría de administración.	Situación de caso Fracaso Éxito ¿Por qué?
Enfoque de roles gerenciales		
El estudio original consistió en	La muestra original era muy	Tres papeles interpersonales.

observarse de cinco directores ejecutivos. Con base en este estudio se identificaron diez roles gerenciales agrupados en roles interpersonales, informacionales y de decisión.

pequeña. Algunas actividades no son gerenciales. Muchas actividades son evidencia de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Algunas actividades gerenciales importantes quedan fuera (como evaluar a los gerentes).

Cuatro papeles de decisión.
Tres papeles de información.

Enfoque de contingencia o situacional

La práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones en patrones de comportamiento organizacional.

Hace tiempo que los gerentes comprendieron que no hay una mejor forma única de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo.

Causa
Efecto
Depende de
Contingencia
Situación

Enfoque matemático o “ciencia de la administración”

Ve la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Contempla la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.

Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos aspectos de administrar no pueden ser modelados. Las matemáticas son una herramienta útil, pero no una escuela o un enfoque a la administración.

$$E = F(X_j - Y_j)$$

Enfoque de teoría de decisiones

Se enfoca en la toma de decisiones, personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos usan la toma de decisiones como un trampolín para estudiar todas las actividades empresariales. Los límites del estudio ya no están claramente definidos.

Hay más en la administración que tomar decisiones. El enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y demasiado amplio.

Proceso de toma de decisiones.
Toma de decisiones individuales.
Valores de quienes toman decisiones.
Toma de decisiones grupales.
Información para decisiones.
Naturaleza de la estructura organizacional.

Enfoque de reingeniería

Preocupado por pensamientos fundamentales renovados, análisis de procesos, rediseño radical y resultados dramáticos.	Descuida al ambiente externo. Tal vez ignora las necesidades de los clientes. Descuida las necesidades humanas. Ignora el sistema de administración total, a diferencia del proceso de administración u operacional.	Operaciones Insumos Transformación Productos
--	--	---

Enfoque de sistemas

Los conceptos de sistemas tienen una amplia aplicación. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo; eso significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la interrelación de planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas.	Apenas puede ser considerado un nuevo enfoque a la administración, como lo afirman algunos proponentes de enfoque.	Apertura al ambiente externo.
--	--	-------------------------------

Enfoque de sistemas sociotécnicos

El sistema técnico tiene un gran efecto en el sistema social (actitudes personales, comportamiento del grupo). Se enfoca en la producción, operaciones de oficina y otras áreas de relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.	Solo da importancia al trabajo del obrero y de oficina de menor nivel. Ignora mucho de otro conocimiento gerencial.
--	---

Enfoque de sistemas cooperativos sociales

Preocupados por los aspectos de comportamiento interpersonales y de grupo que llevan a un sistema	Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, ignora muchos
---	--

de cooperación. El concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.

Enfoque de comportamiento de grupo

<p>Da importancia al comportamiento de las personas en grupos. Basado en la sociología y la psicología social. Primordialmente estudia patrones de comportamiento de grupos. A menudo al estudio de grandes grupos se le llama comportamiento organizacional.</p>	<p>Con frecuencia no integrado a los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración. Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, integración de personal, planear y controlar.</p>	<p>Estudio de grupo Estudio de grupos que interactúan entre si</p>
---	--	---

Enfoque de comportamiento interpersonal

<p>Se enfoca en el comportamiento interpersonal, relaciones humanas, liderazgo y motivación. Con base en la psicología individual.</p>	<p>Ignora planear, organizar y controlar. La capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un gerente efectivo.</p>	<p>Foco de estudio</p>
--	---	------------------------

El marco de las 7 eses de McKinsey

<p>Las siete S (por sus siglas en inglés) son 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistemas, 4) estilo, 5) personal, 6) valores compartidos y 7) habilidades.</p>	<p>Aun cuando esta experimentada empresa consultora usa un marco similar al encontrado por Koontz y colegas desde 1955 y confirma su sentido práctico, los términos utilizados no son precisos y los temas no se discuten a profundidad.</p>	<p>Sistemas Estilo Personal Valores compartidos Habilidades Estrategia Estructura</p>
---	--	---

Enfoque de administración de la calidad total

<p>Se enfoca en proporcionar productos y servicios confiables y</p>	<p>No hay completo acuerdo en lo que la administración de la calidad</p>	<p>Intereses</p>
---	--	------------------

satisfactorios (Deming), o total es. productos o servicios aptos para su uso (Juran), así como que se conforman a los requisitos de calidad (Crosby). Los conceptos generales son mejoría continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de calidad.

Necesidades del cliente
Productos y servicios de calidad
Atención a la calidad y el costo

Enfoque de proceso de administración, u operacional

Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimiento de otros campos y enfoques gerenciales. El intento es el de desarrollar ciencia y teoría con aplicación práctica. Distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar.

No identifica, representar o coordinar como una función separada como lo hacen algunos autores. La coordinación, por ejemplo, es la esencia del arte de administrar y es el propósito de la administración.

Toma de conocimientos de los enfoques anteriores.

Enfoque operacional

Integra los enfoques con recuerdos científicos y teóricos prácticos.

Koontz,2007.

3.3.- Proceso de administración o enfoque operacional

De acuerdo con Koontz (2007): “El proceso o enfoque operacional a la teoría y ciencia de la administración reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas que subyacen a la tarea de administrar”.

Este enfoque reconoce que hay un cúmulo de conocimientos central acerca de la administración que solo es pertinente en el campo de esta. Cuestiones como línea y personal asesor (staff), departamentalización, evaluación gerencial y varias

técnicas de control gerencial incluyen conceptos y teorías que solo se localizan en situaciones que involucran a los gerentes. Además, este enfoque recurre a y absorbe conocimientos de otros campos, incluye la teoría de sistemas, conceptos de calidad y reingeniería, teoría de la decisión, teorías de motivación y liderazgo, comportamiento individual y de grupo, sistemas sociales y cooperación y comunicación, así como la aplicación de análisis y conceptos matemáticos.

Como sistema, la teoría y la ciencia de la administración se sirven de otras áreas de conocimientos organizados. En la figura 3.4 se muestra que la teoría y la ciencia de la administración operacional, las cuales aparecen encerradas en el círculo, cuentan con un núcleo científico y teórico básico y recurren a otros campos de conocimientos pertinentes para la comprensión de la administración. Así, la administración básica es en parte una ciencia y teoría eclécticas.



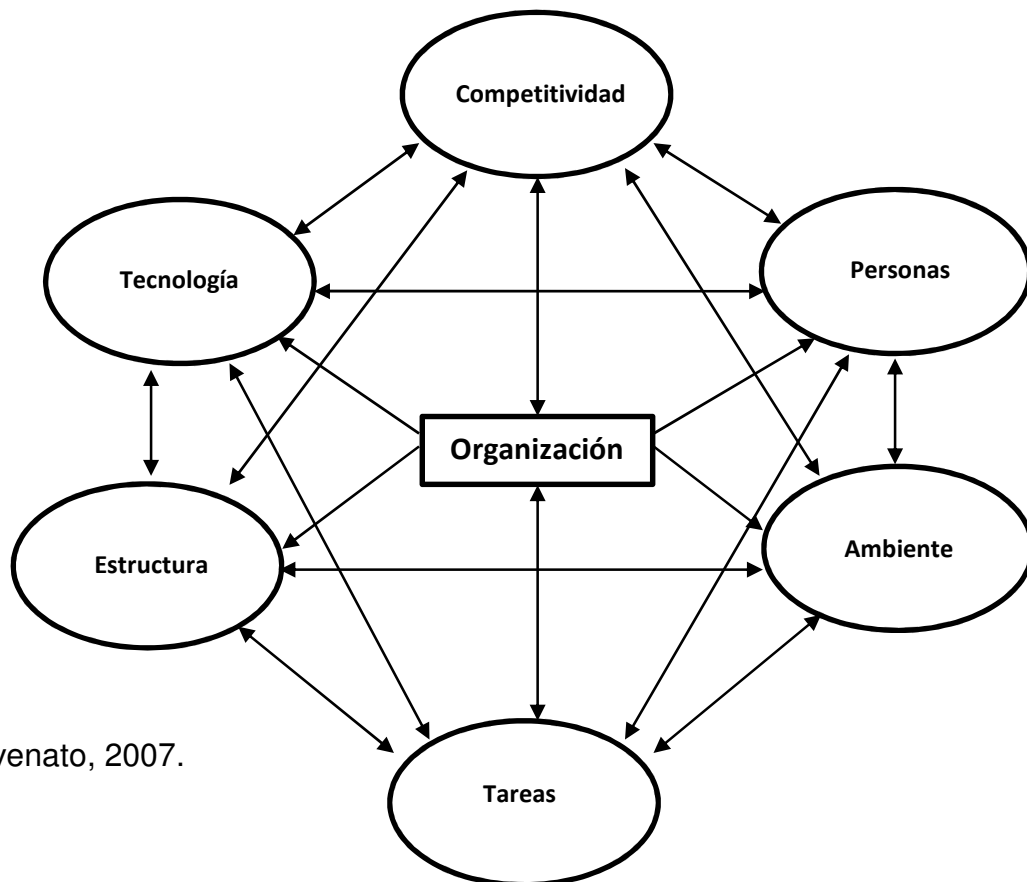
Figura 3.4 El enfoque de proceso de administración, u operacional. Koontz,2007

En la siguiente tabla 3.5 se presenta una relación cronológica de las teorías administrativas.

Tabla 3.5 Principales teorías del pensamiento administrativo

Años	Teorías.
1903	Administración científica
1909	Teoría de la Burocracia
1916	Teoría Clásica
1932	Teoría de las Relaciones Humanas
1947	Teoría Estructuralista
1951	Teoría de los Sistemas
1953	Enfoque Socio técnico
1954	Teoría Neoclásica
1957	Teoría Conductual
1962	Desarrollo Organizacional
1972	Teoría de la Contingencia
1990	Nuevos enfoques

Koontz 2007.



Chiavenato, 2007.

Figura 3.6 Variables básicas de la Teoría General de la Administración.

A COMIENZOS DEL SIGLO XX, DOS INGENIEROS desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, inicio la llamada escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. El otro, el europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración. Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes, e incluso opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. Chiavenato (2007).

En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones opuestas hasta cierta medida, aunque se complementan con relativa coherencia.

1. Por una parte, la escuela de la administración científica, desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estaba conformada principalmente por ingenieros como Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), Henry Lawrence Gantt (1861 – 1919), Franck Bunker Gilbreth (1868 – 1924), Harrington Emerson (1853 – 1931) y otros. Se suele incluir entre ellos a Henry Ford (1863 – 1947) por haber aplicado los principios de esta escuela en sus negocios. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional o nivel de los obreros. De ahí el énfasis puesto en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y quien lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). La atención se centra en el método de trabajo,

en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para ejecutarla. Esta orientación analítica y detallada permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada Organización Racional del Trabajo (ORT). Sobre todo, este enfoque fue una corriente de ideas elaboradas por ingenieros que buscan desarrollar una ingeniería industrial basada en una concepción pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

2. Por otra parte, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, desarrollada en Francia con base en los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela tuvo como exponentes a Henri Fayol (1841 – 1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros. La preocupación básica de esta corriente es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De ahí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. La corriente anatómica y fisiológica desarrolla un enfoque opuesto al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) y del todo (organización) hacia las partes (departamentos). La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de ésta y en la departamentalización. Esa orientación hacia la síntesis y la visión global permitía subdividir mejor la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica, orientada hacia la administración. Su principal característica es el énfasis en la estructura.

3.4.- Orígenes del enfoque clásico.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial, que podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes. El aumento del tamaño de las empresas condujo a sustituir las teorías totalizadoras y globales por teorías microindustriales de alcance medio y parcial. Con la empresa de grandes dimensiones se dan las condiciones iniciales para la planeación de la producción a largo plazo, que reduce la inestabilidad y la improvisación.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas. Entre 1880 y 1890, con la sustitución del capitalismo liberal por los monopolios, se estableció la producción en masa en Estados Unidos, lo cual originó el aumento del número de asalariados en las industrias e hizo necesario evitar el desperdicio y economizar mano de obra. Se inició así la división del trabajo entre quienes piensan (gerentes) y quienes ejecutan (trabajadores). Los primeros fijan los estándares de producción, describen los cargos, establecen funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, y crean las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo y el fordismo en Estados Unidos, y del fayolismo en Europa., ver figura 3.6.

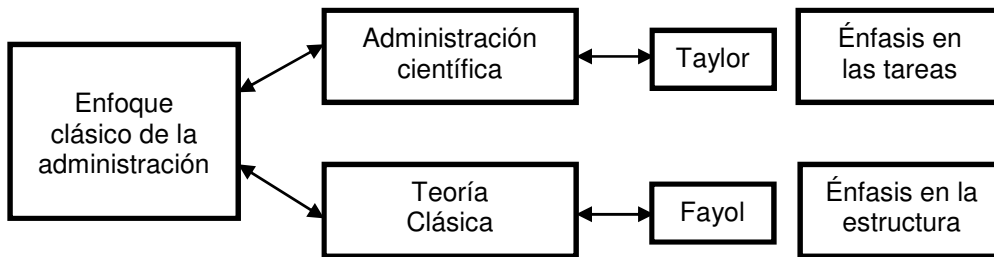


Figura 3.7 División del enfoque clásico. Chiavenato, 2007.

La secuencia de las funciones del administrador constituye el ciclo del administrador, ver figura 3.7

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son las planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo, que aparece en la figura 3.8

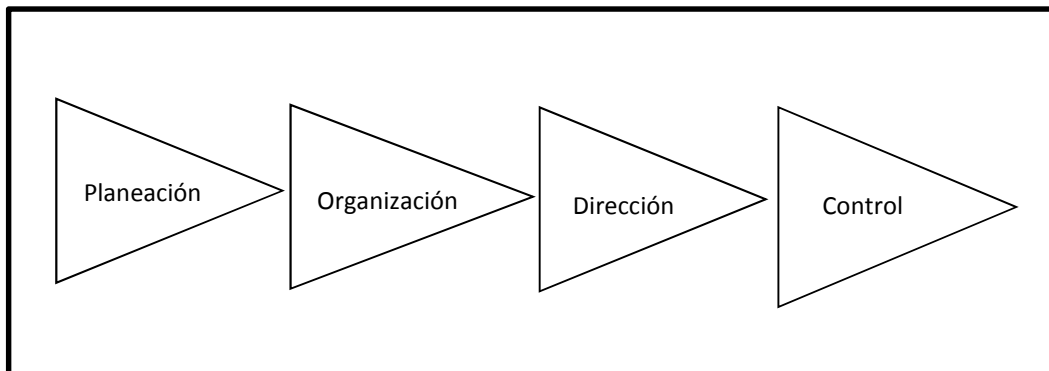


Figura 3.8 Funciones del administrador como proceso secuencial. Chiavenato, 2007.

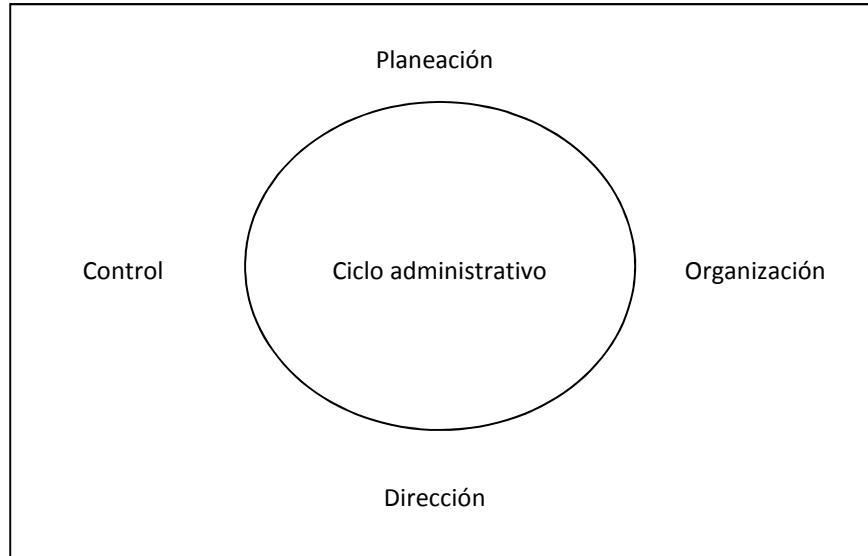


Figura 3.9 Funciones del administrador como ciclo administrativo. Chiavenato 2007.

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuos mediante retroalimentación. El desarrollo de un ciclo permite cierto definir cuáles correcciones deberán introducirse en el ciclo siguiente, y así sucesivamente. De manera gráfica, la representación de esas correcciones y ajustes es como lo muestra en la figura 3.9

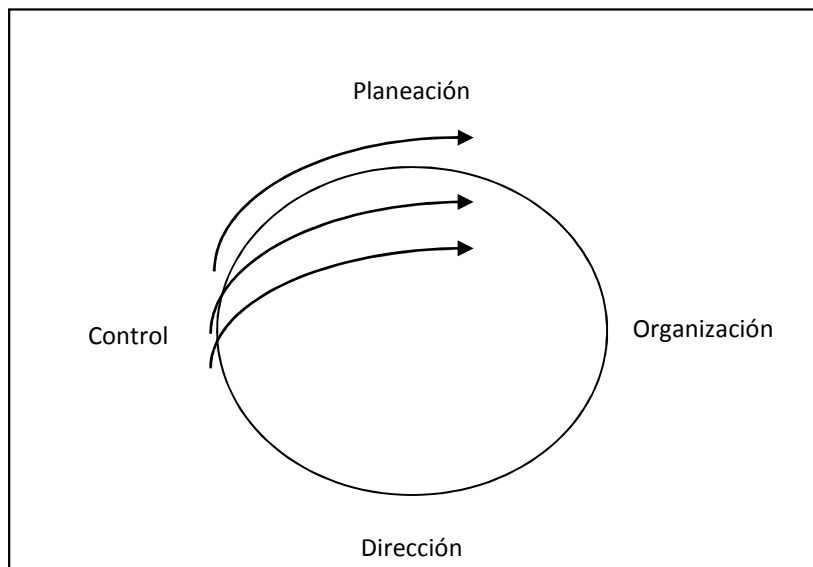
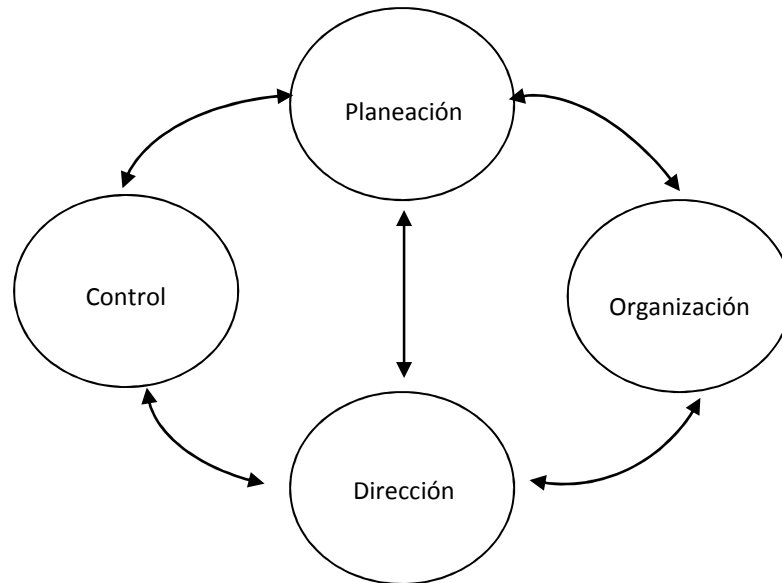


Figura 3.10 Correcciones y ajustes en el ciclo administrativo. Chiavenato 2007.

Las funciones del administrador, esto es, el proceso administrativo, son más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionadas en interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se observa en la figura 3.10



Chiavenato 2007.

Figura 3.11 Proceso administrativo: interacción de las funciones administrativas.

Como ya se ha mencionado, las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son las funciones administrativas generalmente aceptadas.

Toda la literatura neoclásica se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollan las funciones administrativas en las organizaciones.

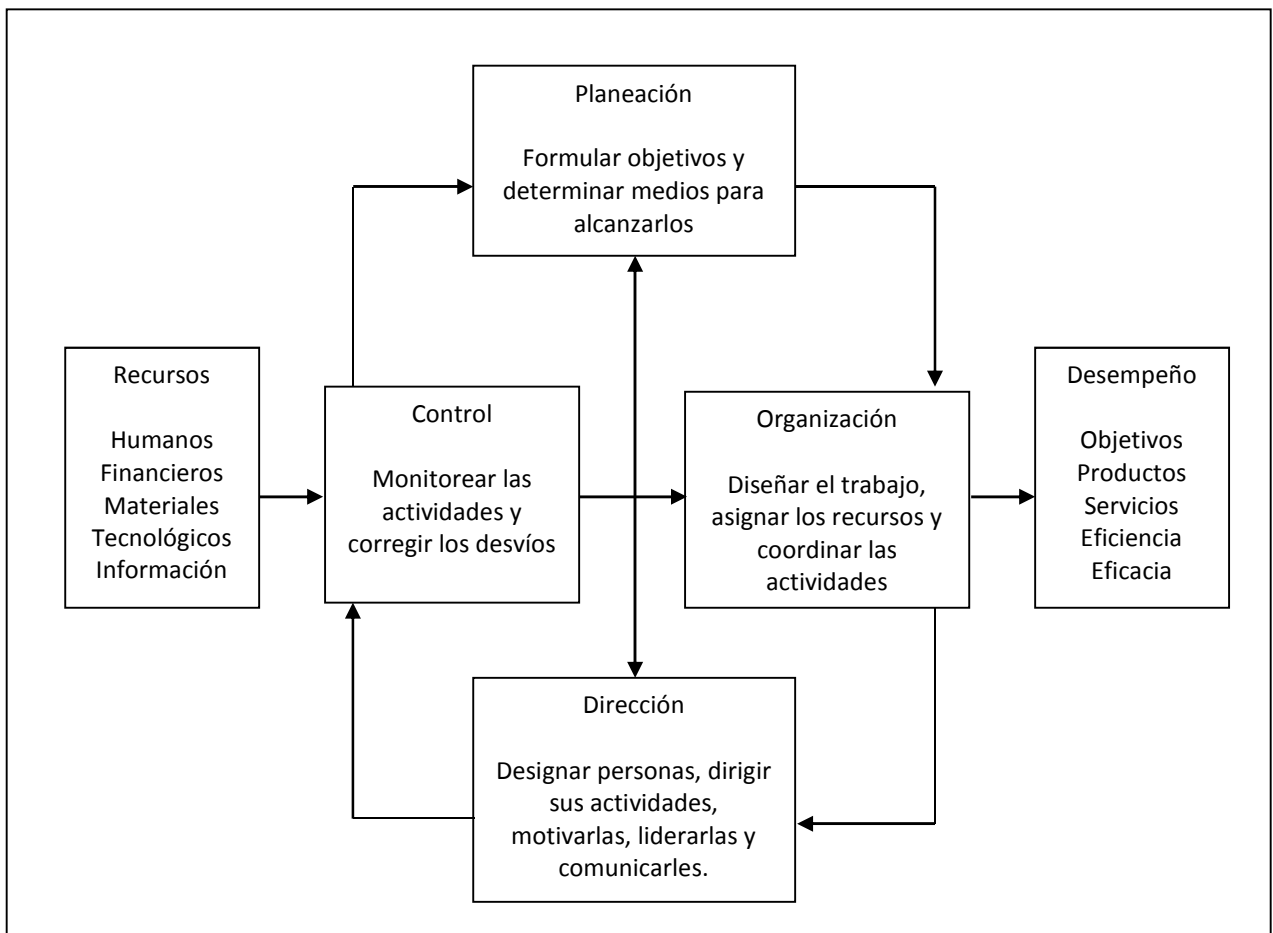
A continuación se presentarán las funciones administrativas por separado. Observar figuras 3.12 y 3.13.

FIGURA 3.12 Secuencia del proceso administrativo.



Chiavenato 2007.

Figura 3.13 Las cuatro funciones administrativas.



Chiavenato 2007.

3.4.1.- Planeación.

Chiavenato (2007) expone: “Las empresas no improvisan. En ellas, todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que debe alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cuando, como y en qué orden”.

Koontz (2007) dice: “La planeación consiste en Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. Los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial, como se analizará. La planeación cierra la brecha de donde estamos y a donde queremos ir. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables. Cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren a menos de que primero estén seguros de adonde quieren ir. De esta manera, los planes aportan los estándares de control, seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Reyes Ponce (2011), presenta una perspectiva en donde subdivide la planeación en Previsión y planeación, cada una de ellas con sus elementos que a continuación se presentan:

PREVISION. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
 2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
 3. Cursos alternativos: trata de adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.
- a) PLANEACION. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimiento: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos”, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “pronósticos”.

3.4.1.1.- Tipos de planes.

Los planes pueden ser clasificados como: 1) proyectos o propósitos, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos.

3.4.1.2.- Misiones o propósitos.

La misión o propósito identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad.

El propósito básico, la función o las tareas de una empresa, o dependencia, o cualquier parte de ellas.

3.4.1.3.- Objetivos o metas.

Objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos.

3.4.1.4.- Estrategias.

Se defino como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

3.4.1.5.- Políticas.

Las políticas son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.

3.4.1.6.- Procedimientos.

Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

3.4.1.7.- Reglas.

Las reglas establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones.

La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse. Las reglas son diferentes a las políticas en que estas últimas tienen el propósito de guiar la toma de decisiones al marcar áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las reglas no permiten discreción en su aplicación.

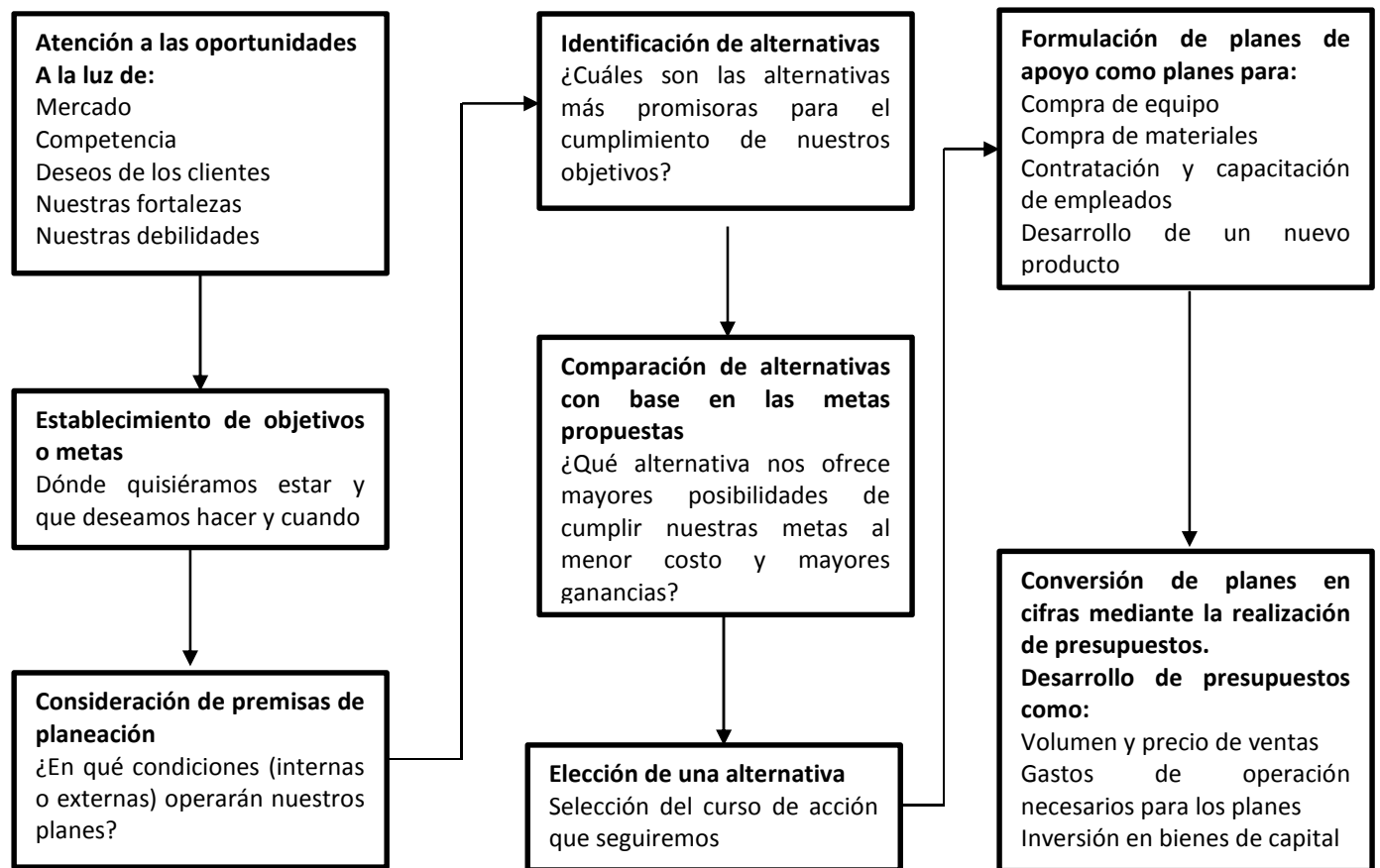
3.4.1.8.- Programas.

Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

3.4.1.9.- Presupuestos.

Un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. El presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas laborales, unidades de producto, u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable. Ver figura 3.14

FIGURA 3.14 PASOS DE LA PLANEACIÓN.



Koontz 2007.

Además de la jerarquía de objetivos, existe una jerarquía de planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional.

3.4.1.10.- Planeación estratégica.

Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

3.4.1.11.- Planeación táctica.

Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

3.4.1.12.- Planeación operacional.

Planeación de cada tarea o actividad. Sus características son:

- Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

TABLA 3.15 Los tres niveles de la planeación.

PLANEACION	CONTENIDO	PERIODO	AMPLITUD
Estrategia	Genérico, sintético y global	Largo plazo	Macroorientado, incluye la empresa como totalidad
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda por separado cada unidad de la empresa
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Microorientado, incluye solo cada tarea u operación

Chiavenato 2007.

3.5.- Organización.

El término organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones.

3.5.1.- Organización formal e informal.

Muchos autores administración distinguen entre organización formal e informal.

3.5.2.- Organización formal.

Organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada.

3.5.3.- Organización informal.

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se identifican, integran y/o comunican de manera espontánea en donde los roles y jerarquías existentes en la organización, no tienen un mayor peso.

Chiavenato (2007), refiere: “Organización como entidad social, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cobija todos los tipos de organizaciones, la organización presenta dos aspectos diferentes:

- a. Organización formal.
- b. Organización informal.

Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”.

De acuerdo con Chiavenato, (2007) La organización formal se compone de capas jerárquicas o niveles funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en las tareas. Esos niveles definen y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instrucciones y recompensas salariales. La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan como la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. En síntesis, la organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización, para el alcance de sus objetivos. Así, la estructura organizacional es un medio del que se sirve la organización para alcanzar eficientemente sus objetivos.

Reyes Ponce (2011), así lo define: “La Organización. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y

obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquía: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

3.5.4.- Organización lineal.

La organización del tipo lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Las formas más antiguas de organización poseen en común el principio de la autoridad lineal, también llamado principio escalar que establece la jerarquía de la autoridad.

El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

3.5.4.1.- Características de la organización lineal.

La organización lineal presenta las siguientes características:

- a. Autoridad lineal o única.
- b. Líneas formales de comunicación.

- c. Centralización de las decisiones.
- d. Aspecto piramidal.

3.5.4.2.- Campo de aplicación de la organización lineal.

La organización lineal se aplica en los siguientes casos:

- a. En la empresa pequeña y que no requiere ejecutivos especializados en tareas técnicas.
- b. En las etapas iniciales, después de la creación de la empresa.
- c. Cuando las tareas de la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras modificaciones, permitiendo concentración en las actividades repetitivas, una vez que la estructura es estable y permanente.
- d. Cuando la rapidez en la ejecución del trabajo es más importante que la calidad del trabajo.
- e. Cuando la organización invierte en consultoría externa y obtiene servicios externos en lugar de crear órganos internos de asesoría.

En suma, la esfera de aplicación de la organización lineal es limitada. Ese tipo de organización se defendió con ahínco por Fayol, quien veía en ella la estructura ideal para las organizaciones de su época.

3.5.5.- Organización funcional.

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

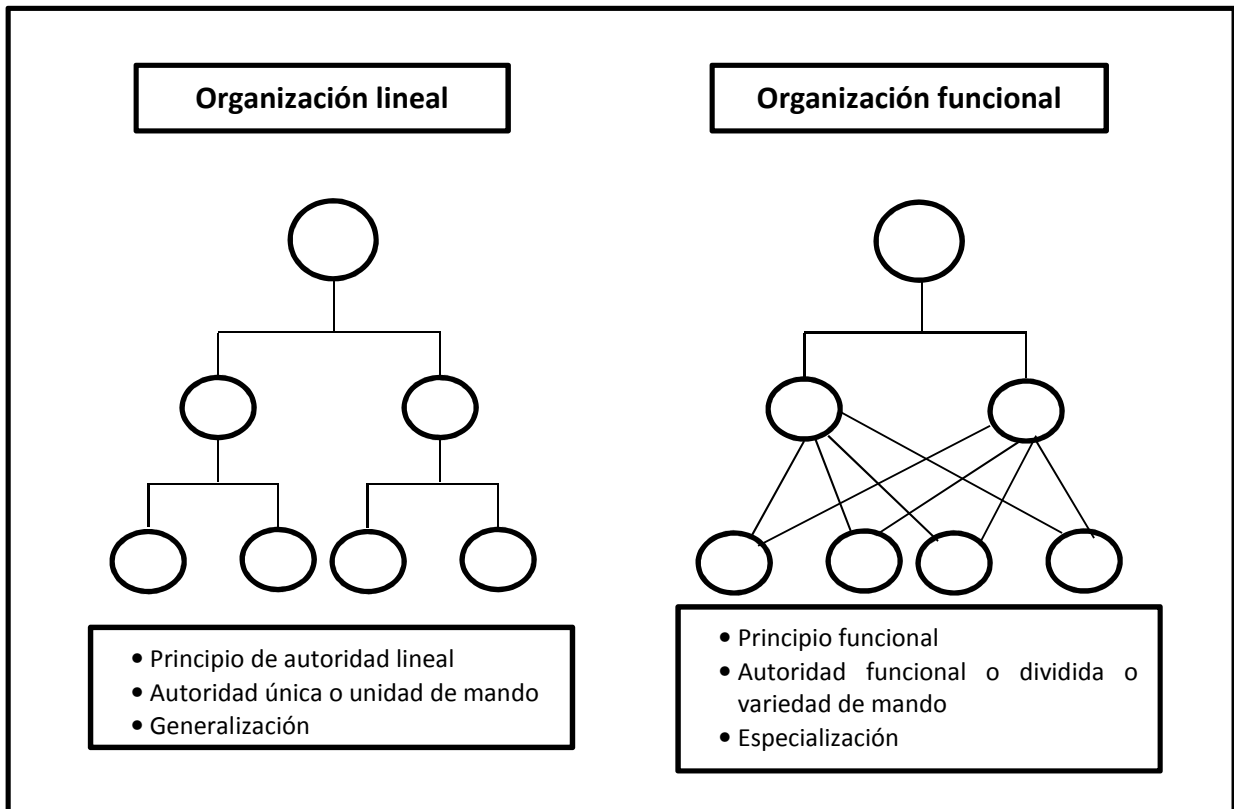


Figura 3.16 Diferencias entre la organización lineal y la organización funcional. Chiavenato, 2007.

3.5.5.1.- Características de la organización funcional.

La organización funcional presenta las siguientes características:

- Autoridad funcional o dividida.
- Líneas directas de comunicación.
- Descentralización de las decisiones.
- Énfasis en la especialización.

*ver figura 3.16

3.5.6.- Organización línea – staff

El tipo de organización línea – staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización del tipo jerárquico consultivo. En la organización línea – staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo.

En la organización línea – staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

3.5.6.1.- Características de la organización línea – staff.

La organización línea – staff presenta características más complejas, como:

- a. Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.
- b. Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.
- c. Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo y soporte (asesores).
- d. Jerarquía versus especialización.

Casi siempre, la autoridad de staff es una autoridad de gabinete, mientras la autoridad lineal es una autoridad de campo, operaciones y ejecución. Ver figura 3.17

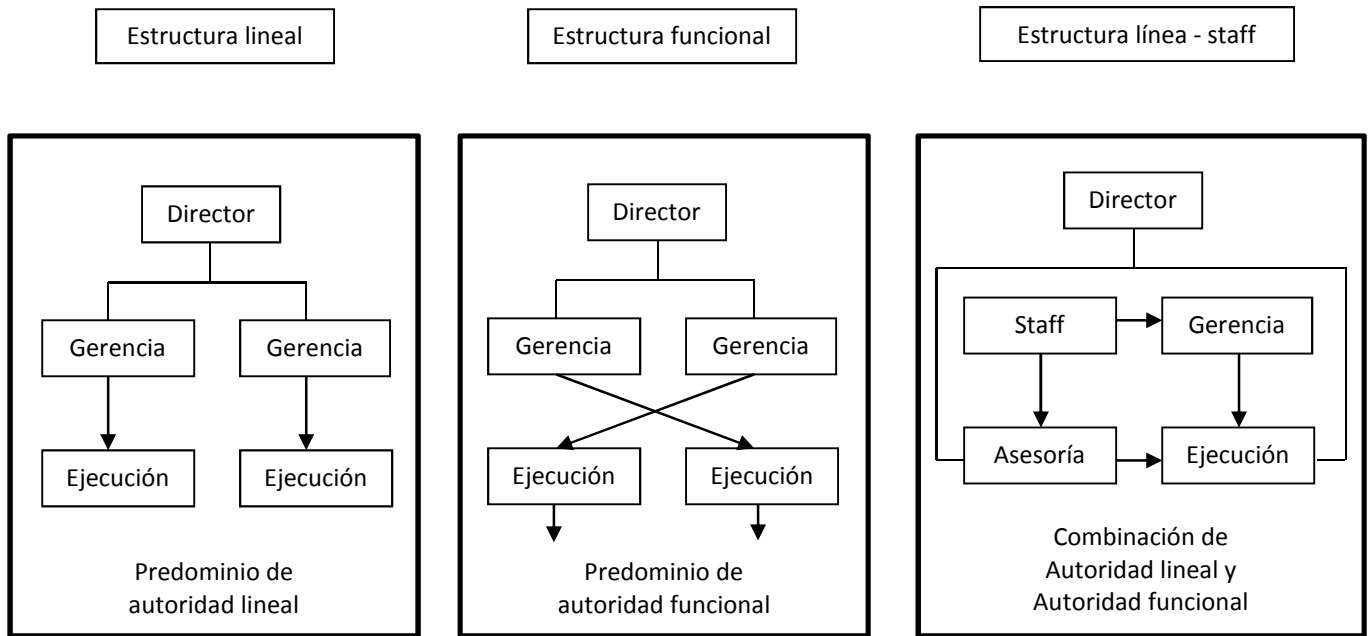


Figura 3.17 Diferentes estructuras administrativas. Chiavenato 2007.

3.5.7.- Comités.

Los comités reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros solo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza. Para algunos autores, el comité es un “tipo distinto de organización de asesoría”, que no posee características de línea. Otros conciben al comité como un “grupo de personas designadas para desempeñar un acto administrativo”. Un comité, dependiendo de la autoridad de la cual se reviste, puede tener autoridad de toma de decisión sobre los subordinados (administración múltiple, es decir, comité administrativo) o puede tener autoridad de consultoría (comisión de asesoría) o aún puede utilizarse como medio de recolección y estudio de la información. En esencia, el comité “es un grupo de personas a quienes, como grupo, se da un tema para estudiar. Es esa

característica de acción en grupo que distingue al comité de los otros instrumentos administrativos”. El comité permite la llamada administración múltiple. Chiavenato, 2007.

Durante el periodo del enfoque neoclásico, la mayoría de las grandes organizaciones utilizó intensamente comités para asesorar a la presidencia y a la dirección; actualmente, estos se emplean principalmente en organizaciones públicas de gran presencia.

3.5.7.1.- Características de los comités.

- a. El comité no constituye un órgano de la estructura organizacional.
- b. Los comités asumen modelos diferentes.
 - 1. Formales.
 - 2. Informales.
 - 3. Temporales.
 - 4. Relativamente permanentes.
- c. Los comités se fundamentan en los siguientes principios básicos:
 - 1. Deben nacer de una necesidad percibida por los departamentos de la empresa en los casos en que cada departamento tomado aisladamente es insuficiente para solucionar el problema o para estudiar ampliamente el tema. El comité debe tener temas u objetivos apropiados.
 - 2. Deben representar las funciones y el personal interesado, para involucrar a todas las opiniones, puntos de vista y enfoques. Los comités deben tener miembros apropiados en función del tema que van a estudiar.
 - 3. Su autoridad y sus objetivos deben ser claramente definidos, así como su responsabilidad, para ser exitosos.

4. Debe compensar su costo. Los beneficios que un comité puede traer deben ser comparados con su costo.
5. El tamaño de los comités debe analizarse bien. Acerca de ese tema no existe una posición definida entre los autores. De un lado, el comité debe ser grande para incluir la variedad de especialistas que exige el trabajo y promover el intercambio de ideas deliberaciones y, por otro lado, no presentar un costo elevado de tiempo y de personal o hacerse indeciso por la gran cantidad de miembros. La cantidad de miembros del comité debe ser el menor posible. Entre cinco o seis miembros, no más de 15 o 16. En una investigación, la American Management Association encontró comités que varían entre seis a diez participantes.
6. El funcionamiento de los comités se basa en la cooperación entre sus miembros, porque sus participantes pertenecen a diversos órganos de la empresa y están situados en niveles jerárquicos diferentes y no reciben autoridad lineal por parte del coordinador del comité.
7. El comité debe tener una agenda preparada y escalonada para no extenderse indefinidamente en el tiempo, perdiendo su productividad.
8. El comité debe ofrecer oportunidad de participación a todos los miembros.

3.6.- Dirección.

La dirección sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa, la mayoría de los autores consideran como tareas primordiales de la dirección la integración de personal, la Autoridad o mando, la Comunicación y la supervisión

La dirección es la función administrativa interpersonal de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

3.6.1.- Factores humanos en la administración.

Es obvio que, si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos. A partir de la función de dirigir, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender los roles asumidos por las personas y las individualidades y personalidades de la gente bajo su mando.

Reyes Ponce (2011), comenta: La integración consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

3.6.2.- Definición de la integración de personal.

La función gerencial de la integración de personal (Staffing) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

La figura 3.18 ilustra como la función gerencial de la integración de personal se relaciona con el sistema de administración total. Específicamente, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de organización, necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía. Las estructuras de organización actuales y proyectadas determinan el número y tipo de gerentes requeridos. Estas demandas se comparan con el talento disponible a través del inventario gerencial. Con base en este análisis, se utilizan fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, estrategia en la carrera y la capacitación y desarrollo de los gerentes.

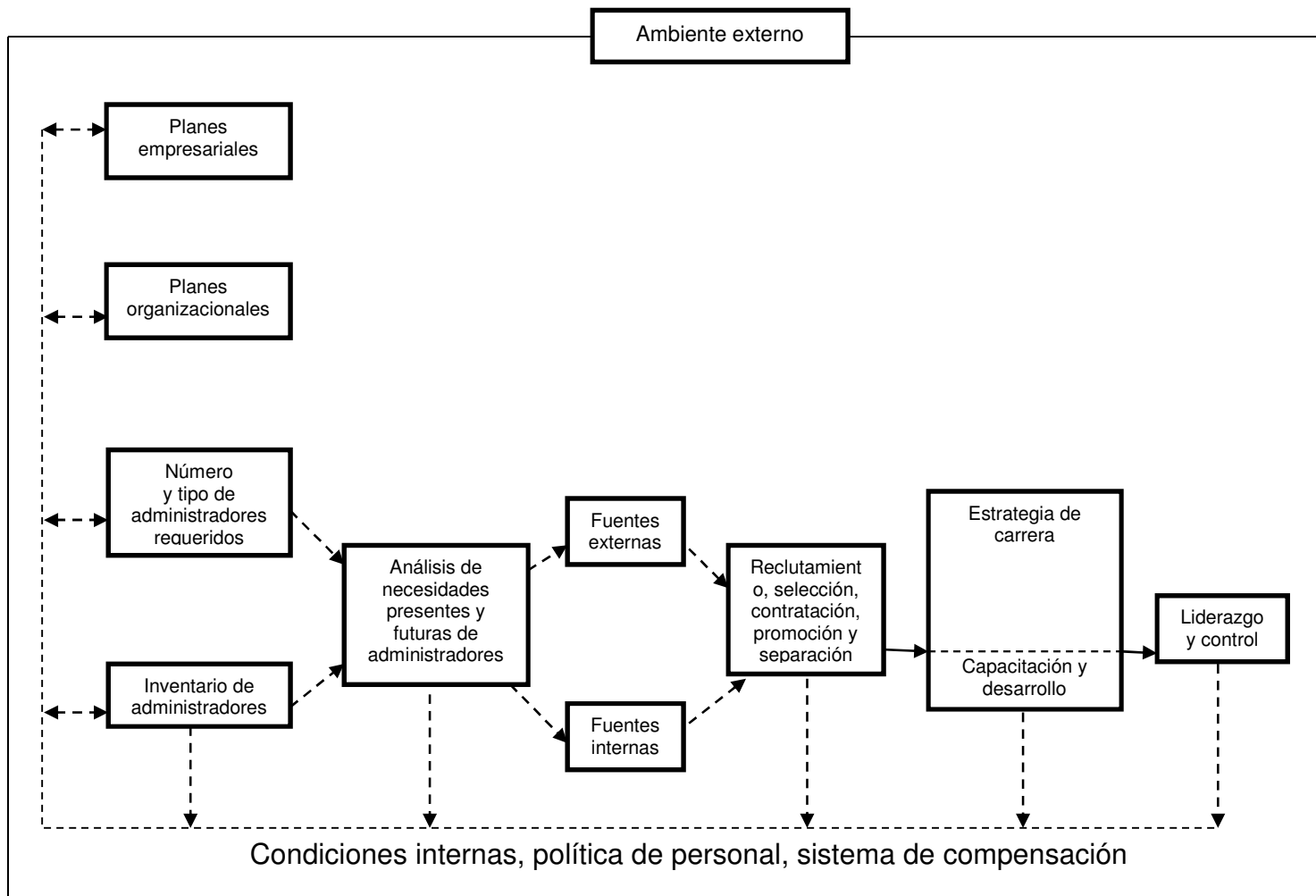


Figura 3.18 La integración de personal y la empresa Koontz 2007.

Reyes Ponce (2011), comenta: “Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.

2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

3.7.- Control.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados.

Chiavenato (2007) así lo define: “El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado”. Como proceso, el control presenta las siguientes etapas.

1. Establecimiento de estándares o criterios.
2. Observación del desempeño.
3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.
4. Acción correctiva.

De acuerdo con Reyes Ponce (2011) el Control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprender por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

De acuerdo con Koontz (2007), Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes.

3.7.1.- Establecimiento de estándares.

Los estándares simplemente son criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban señales de cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

3.7.2.- Medición del desempeño.

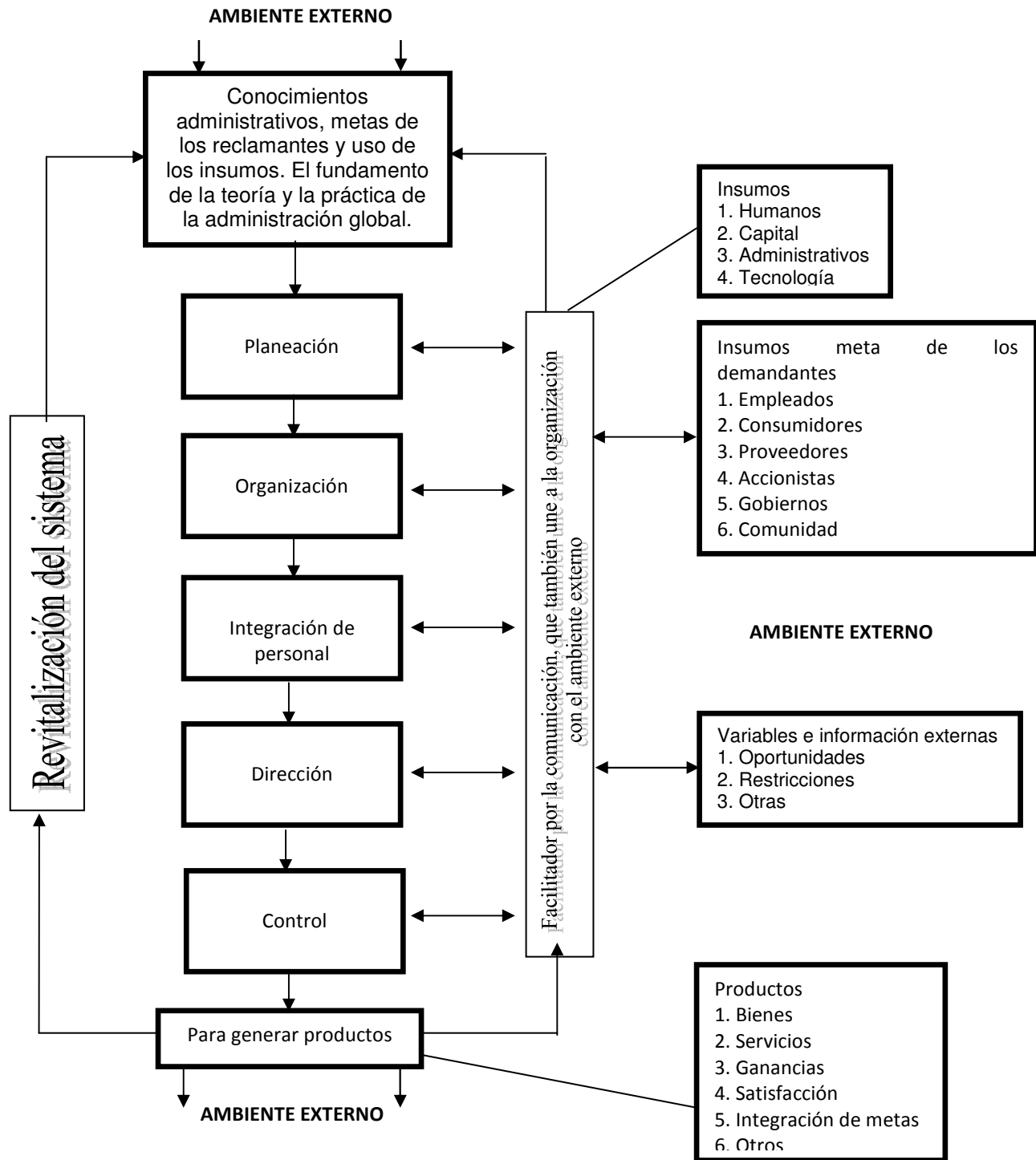
La medición del desempeño contra estándares debería hacerse apropiadamente sobre una base de mirar al frente para que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran y mediante acciones apropiadas. Sin embargo las desviaciones deben ser descubiertas tan pronto como sea posible.

3.7.3.- Corrección de desviaciones.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control se puede ver como una parte de todo el sistema de administración y relacionarlo con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregir desviaciones al volver a trazar sus planes, o al modificar sus metas. (Este es un ejercicio del principio del cambio de navegación.) O pueden corregir desviaciones al ejercer su función de organización a parte de la reasignación o aclaración de deberes. También pueden corregir, mediante la asignación de personal adicional, por una mejor selección y capacitación de subordinados, o por la última medida de reajuste de personal, los despidos. Otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, una mayor explicación de la tarea o técnicas de liderazgo más efectivas. Una vez expuesto este proceso se presenta de manera gráfica en la figura 3.19

Figura 3.19

ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Koontz (2007).



3.8.- Teoría de las decisiones.

De acuerdo con Chiavenato (2007), Decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir. Toda decisión involucra seis elementos:

1. Tomador de decisiones. Es la persona que elige una opción entre varias alternativas futuras de acción.
2. Objetivos. Son los objetivos que el tomador de decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. Preferencias. Son los criterios que el tomador de decisión utiliza para hacer su elección.
4. Estrategia. Es el curso de acción que el tomador de decisión escoge para alcanzar sus objetivos. El curso de acción es el camino seleccionado y depende de los recursos de que se puede disponer.
5. Situación. Son los aspectos del ambiente que involucra al que toma la decisión, algunos de ellos fuera de su control, conocimiento o comprensión y que afectan su elección.
6. Resultado. Es la consecuencia o resultante de una cierta estrategia.

El que toma las decisiones se encuentra en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción) para alcanzar resultados. La decisión implica una opción.

Para que la persona siga un curso de acción, esta debe abandonar otros cursos que surjan como alternativas. Existe siempre un proceso de elección puede ser una acción refleja condicionada (como digitar las teclas de la computadora) o producto de razonamiento, planeación o proyección hacia el futuro. Todo curso de acción se orienta en el sentido de un objetivo que será alcanzado y sigue una racionalidad. El que toma decisiones escoge una alternativa entre otras; si él

selecciona los medios apropiados para alcanzar un determinado objetivo, su decisión es racional.

3.8.1.- Etapas del proceso de decisión.

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma en cómo percibe la situación. El proceso de decisión exige siete etapas:

1. Percepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de las alternativas.
7. Implementación de alternativa seleccionada.

Cada etapa influencia otras y todo el proceso. No siempre las etapas se siguen estrictamente. Si la presión es muy fuerte para una solución inmediata, las etapas 3, 5 y 7 pueden ser abreviadas o suprimidas. Cuando no exista presión, algunas etapas pueden ser ampliadas o extendidas en el tiempo. Ver figura 3.20

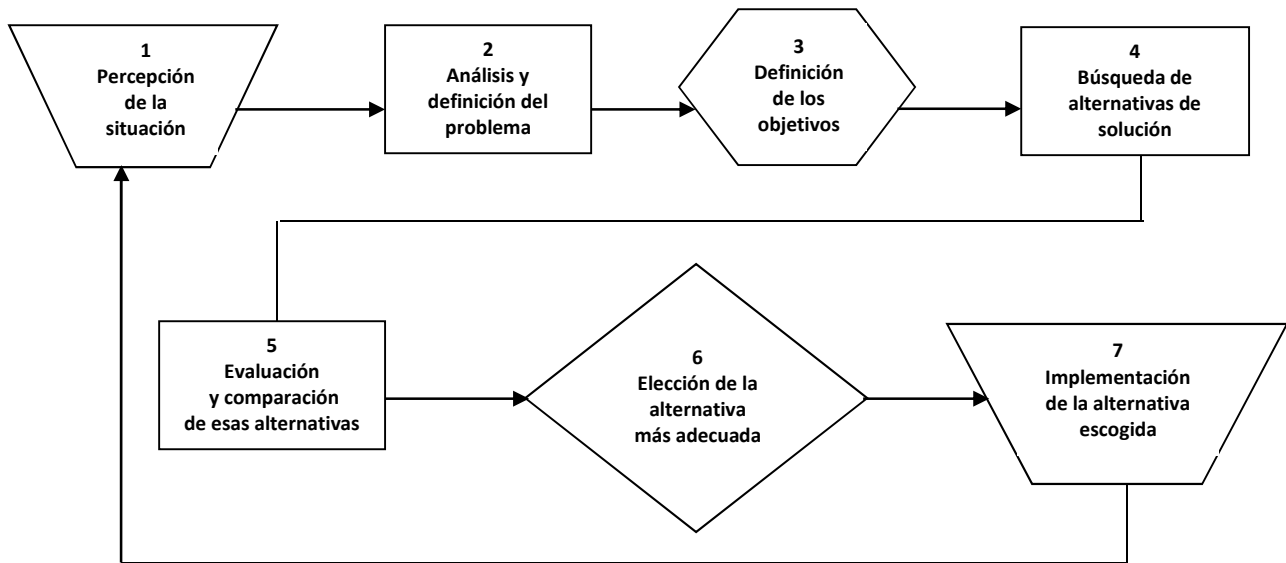


Figura 3.20 Proceso de toma de decisiones. Chiavenato 2007.

3.9.- Teoría del equilibrio organizacional.

Al estudiar los motivos por los cuales las personas cooperan, los conductistas visualizan la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación o trabajo y en cambio ofrece alicientes e incentivos. Los conceptos básicos de esa teoría son los siguientes:

- a. Incentivos a alicientes. Son “pagos” hechos por la organización a sus participantes (como salarios, beneficios, premios de producción, gratificaciones, elogios, oportunidades de crecimiento y promoción, reconocimiento, etcétera).
- b. Utilidad de los incentivos. Cada incentivo posee un valor de utilidad que varía de individuo a individuo: es la función utilidad, subjetiva para cada individuo en función de sus necesidades personales.
- c. Contribuciones. Son los “pagos” que cada participante efectúa a su organización (como trabajo, dedicación, esfuerzo y desempeño, asiduidad, puntualidad, lealtad, reconocimiento, etcétera).

- d. Utilidad de las contribuciones. Es el valor que el esfuerzo de un individuo tiene para la organización con la finalidad de que esta alcance sus objetivos.

Los postulados básicos de la teoría del equilibrio organizacional son:

- a. “La organización es un sistema de conductas sociales interrelacionadas de varias personas, que son los participantes de la organización.
- b. Cada participante y cada grupo de participantes recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
- c. El participante solamente mantendrá su participación en la organización mientras los incentivos (recompensas) que se le ofrecen sean iguales o mayores (en términos de los valores que representan para el participante) que las contribuciones que les son exigidas.
- d. Las contribuciones de los participantes constituyen la fuente de la cual la organización se alimenta por los incentivos que ofrece a los participantes.
- e. En donde: la organización será solvente y continuara existiendo solamente mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de contribuciones.

La decisión de participar es esencial en la teoría del equilibrio organizacional. El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus participantes (con dinero o satisfacción no materiales) y motivarlos a que sigan formando parte de la organización, garantizando con eso su supervivencia.

3.10.- Teoría de la aceptación de autoridad.

Barnard desarrolló una teoría al respecto de la autoridad que se contrapone a las enseñanzas de la teoría clásica. Verificó que algunas veces, la autoridad es inefectiva, las órdenes no se cumplen y la desobediencia y la violación se revelan contra los que detentan la autoridad. Llegó a la conclusión de que la autoridad no descansa en el poder de quien la posee; ella no fluye de arriba hacia abajo, según creían los autores clásicos. Todo lo contrario, la autoridad descansa en la aceptación o consentimiento de los subordinados. La persona obedece, no por la legitimación de la autoridad, sino decidiendo entre las alternativas de obedecer o no; si la obediencia le trae ventajas que desea obtener o si la desobediencia le trae desventajas que desea evitar.

Dentro de esa visión, la autoridad es un fenómeno psicológico por medio del cual las personas aceptan las órdenes y decisiones de los superiores bajo ciertas condiciones. La teoría de la aceptación de la autoridad parte de la suposición de que un subordinado puede aceptar y acepta una orden como autoritaria cuando cuatro condiciones ocurren simultáneamente.

- a. Cuando el subordinado puede entender o comprender la orden.
- b. Cuando no la juzga incompatible con los objetivos de la organización.
- c. Cuando no la juzga incompatible con sus objetivos personales.
- d. Cuando es mental y físicamente capaz de cumplirla.

La autoridad depende, no del superior sino de la decisión del subordinado de aceptarla o no. La decisión sobre la autoridad es de la persona a quien la orden se dirige y no de quien la emite. Es el receptor de la comunicación de la orden quien puede decidir si va a encararla como una orden o no. La desobediencia a una orden constituye la propia negación de la autoridad.

A partir de la Teoría del comportamiento, un grupo de científicos sociales y consultores de empresas desarrolló un enfoque moderno, democrático y variado al desarrollo planeado de las organizaciones, que recibió el nombre de Desarrollo organizacional (DO).

3.11.- Orígenes del desarrollo organizacional.

El movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restringido, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistemático. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. La mayoría de esos autores son consultores que se especializaron en DO.

Los orígenes del DO se atribuyen a varios factores, que son:

1. La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas.
2. Los estudios sobre la motivación humana.
3. La creación del National Training Laboratory.
4. La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, exponiendo sus investigaciones con T – Groups, los resultados con la capacitación de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador del libro es considerado como el precursor del movimiento de DO.
5. La pluralidad de cambios en el mundo, que son:
 - a. Transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente organizacional.
 - b. Aumento del tamaño y de la complejidad de las organizaciones.
 - c. Diversificación y complejidad de la tecnología, exigiendo integración entre actividades y personas y de competencias diferentes.

- d. Cambios en la conducta administrativa debido a un:
 - i. Nuevo concepto de hombre basado en el conocimiento de sus mutables y complejas necesidades, sustituyendo la idea del hombre ultra – simplificado, inocente y del tipo “aprieta - botones”.
 - ii. Nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, en lugar del modelo de poder basado en la coacción y amenaza.
 - iii. Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico – democráticas en lugar del sistema despersonalizado y mecanicista de la burocracia.
 - iv. La gran invención del final del siglo XX fue la innovación. Esta modificó la vida de la sociedad, de las organizaciones, del hombre y de su visión del mundo. El DO es una respuesta a los cambios y a la innovación.
- 6. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y de la conducta humana en las organizaciones, integradas por medio del enfoque sistémico. La teoría de sistemas reunió aspectos estructurales y conductistas, lo que permitió el surgimiento del DO.
- 7. Los estudios sobre conflictos interpersonales.
- 8. Los modelos de DO se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo.

3.11.1.- Los cambios y la organización.

El concepto de DO está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevó a un nuevo concepto de organización y de cultura organizacional.

a. Un nuevo concepto de organización.

Para los autores del DO, el concepto de organización es típicamente conductivista: “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes

individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Ese concepto utiliza la noción tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización y se refiere a personas como contribuyentes de las organizaciones, en lugar de que las personas estén totalmente incluidas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización dependen de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. La organización actúa en un medio ambiente y su existencia y sobrevivencia dependen de la forma como ella se relaciona con ese medio. Por tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.

b. Concepto de cultura organizacional.

Cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organizacional. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa.

Existen culturas conservadoras que se caracterizan por su rigidez, y culturas adaptables que son flexibles y maleables. Las organizaciones deben adoptar culturas adaptables y flexibles para obtener mayor eficiencia de sus miembros participantes y alcanzar la innovación necesaria para navegar por los cambios y transformaciones del mundo actual.

c. Clima organizacional.

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.

d. Cambio de la cultura y del clima organizacional.

La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y el clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, o sea:

- a. Adaptabilidad.
- b. Sentido de identidad.
- c. Perspectiva exacta del medio ambiente.
- d. Integración entre los participantes.

La tarea básica del DO es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización.

e. Concepto de cambio.

Cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.

El proceso de cambio adoptado por el DO se basa en el modelo de Kurt Lewin, desarrollado más tarde por Schein y otros, y que se aplica a personas, grupos y organizaciones. El modelo consiste de tres fases o etapas distintas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

- a. Descongelamiento del estándar actual de comportamiento.
- b. Cambio.
- c. Recongelamiento.

f. El proceso de cambio según Lewin.

El proceso de cambio ocurre en un campo dinámico de fuerzas que actúan en varios sentidos. De un lado, existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte al cambio y, de otro lado, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio. En la organización, existe una báscula dinámica de fuerzas positivas que apoyan y soportan el cambio de fuerzas negativas que restringen e impiden el cambio. El sistema funciona dentro de un estado de relativo equilibrio que se denomina equilibrio casi – estacionario. Ese equilibrio se rompe toda vez que se introduce algún intento de cambio, el cual sufre presiones positivas (fuerzas de apoyo y soporte) y negativas (fuerzas de oposición y resistencia) creando un momento de fuerzas.

El DO es vital para la organización que compite y lucha por la sobrevivencia en condiciones de cambio. Los cambios que ocurren en el mundo moderno exigen la revitalización y la reconstrucción de las organizaciones. Esas se tienen que adaptar a los cambios del ambiente. Los cambios organizacionales no pueden hacer al azar, por inercia o improvisación, sino que deben planearse.

La administración del cambio comienza con el análisis de las fuerzas exógenas (exigencias de la economía globalizada), de la tecnología, de los consumidores, de la competencia, etcétera) y de las fuerzas endógenas (como decisiones y actividades internas, demandas de nuevos procesos y tecnologías, nuevos proceso y tecnologías, nuevos productos o servicios, exigencias de los empleados y sindicatos, etcétera) que crean la necesidad de cambios en la organización. Las fuerzas externas e internas se transfieren para necesidades percibidas en la organización. De donde se origina la brecha de desempeño (performance gap), o sea, la disparidad entre los niveles existente y deseado de desempeño. La brecha de desempeño ocurre debido a los procedimientos actuales que no están adecuados a las nuevas exigencias. La organización debe estar atenta a los problemas y oportunidades, porque la necesidad observada de cambio es lo que permite la siguiente etapa, que es el diagnóstico del cambio. Se trata de verificar lo que debe cambiarse en la empresa: estructura organizacional, cultura organizacional, tecnología, productos o servicios. Por fin, la última etapa es la implementación del cambio de forma planeada y organizada.

El cambio es el resultado de la competencia entre fuerzas impulsadoras y fuerzas restrictivas. Cuando el cambio se introduce, existen fuerzas que la impulsan, mientras otras fuerzas llevan a la resistencia.

Para implementar el cambio se hace necesario analizar ambas fuerzas que actúan en el cambio con la finalidad de removerse o neutralizar las fuerzas restrictivas que la impiden e incentivar las fuerzas impulsadoras. La Teoría del campo de fuerzas es indispensable en ese enfoque.

El cambio ocurre cuando las fuerzas impulsoras y favorables son mayores que las fuerzas restrictivas e impeditivas.

g. Concepto de desarrollo.

La tendencia natural de la organización es crecer y desarrollarse en función de factores endógenos (internos y relacionados con la propia organización, estructurales o conductistas) y exógenos (externos y relacionados con las demandas y las influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce a la realización de las potencialidades de la organización. El desarrollo de la organización permite:

1. Conocimiento profundo y realista de si mismos y de sus posibilidades.
2. Conocimiento profundo y realista del medio ambiente en que opera.
3. Planeación de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
4. Estructura interna flexible para adaptarse a los cambios que ocurren en el medio ambiente y entre sus participantes.
5. Medios de información al respecto de los cambios y de la adecuación de su respuesta de adaptación.

Las organizaciones deben poseer estructuras orgánicas adaptables y capaces de resolver problemas. Por tanto, el desarrollo de la organización puede hacerse por medio de estrategias de cambio, que son:

1. Cambio evolutivo.
2. Cambio revolucionario.
3. Desarrollo sistemático.

h. Etapas de la organización.

Las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Durante su existencia, las organizaciones pasan por cinco etapas distintas:

1. Etapa pionera.
2. Etapa de expansión.
3. Etapa de reglamentación.
4. Etapa de burocratización.
5. Etapa de flexibilización.

i. Críticas a las estructuras convencionales.

Para los especialistas en DO, las estructuras organizacionales convencionales no estimulan la actividad innovadora y tampoco se adaptan a las circunstancias en cambio. Las críticas a las estructuras convencionales son las siguientes:

1. El poder de la administración frustra y enajena al empleado.
2. La división y la fragmentación del trabajo impiden el compromiso emocional del empleado.
3. La autoridad única o unidad de comando restringe la comunicación y afecta negativamente el compromiso de la persona con la organización.
4. Las funciones permanentes se tornan fijas e inmutables.

3.12.- Teoría general de sistemas.

EN LA DECADA DE 1950, EL BIÓLOGO alemán Ludwig von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria para trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionar principios (físicos, biológicos, sociológicos, químicos, etc.) y

modelos generales para todas las ciencias involucradas, de forma que los descubrimientos efectuados en cada una pudieran ser utilizados por las otras. Esa teoría interdisciplinaria, denominada teoría general de los sistemas (TGS), demuestra el isomorfismo de las ciencias, permitiendo la eliminación de sus fronteras y el llenado de los espacios vacíos (espacios blancos) entre ellas. La TGS es esencialmente totalizadora: los sistemas no pueden ser comprendidos únicamente por el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes. La TGS se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración. Las diversas ramas del conocimiento (gasta entonces extrañas unas a las otras por la especialización y consecuente aislamiento) trataron sus objetos de estudio (físicos, biológicos, psíquicos, sociales, químicos, etc.), como sistemas, incluso la administración.

La teoría general de la administración pasó por una fuerte y creciente ampliación de su enfoque desde la época del enfoque clásico (pasando por la humanista, neoclásica, estructuralista y conductista) hasta el enfoque sistémico. En su época, el enfoque clásico había sido influenciado por tres principios intelectuales dominantes en casi todas las ciencias en el inicio del siglo pasado: el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo.

- a. Reduccionismo. Es el principio que se basa en la creencia de que todas las cosas pueden descomponerse y reducirse a sus elementos fundamentales simples, que constituyen sus unidades indivisibles. El taylorismo en la administración es un ejemplo clásico de reduccionismo. El reduccionismo hace que las personas razonen dentro de jaulas mentales, como si cada razonamiento estuviera dentro de un buzón o compartimiento intelectual apropiado para cada tipo de problema o tema. Es gracias al reduccionismo que existen las diversas ciencias, como la física, la química, la biología, etc. Pero, ¿habrá sido la naturaleza o el hombre quien hizo esa separación entre las ciencias?

- b. Pensamiento analítico. Lo utiliza el reduccionismo para explicar las cosas o intentar comprenderlas mejor. El análisis consiste en descomponer el todo, tanto cuanto sea posible, en sus partes más sencillas, que se solucionan o explican más fácilmente para, posteriormente, agregar esas soluciones o explicaciones parciales a una solución o explicación del todo. La solución o explicación del todo constituye una suma o resultante de las soluciones o explicaciones de las partes. Los conceptos de división del trabajo y especialización del obrero son manifestaciones típicas del pensamiento analítico. El pensamiento analítico proviene del método cartesiano: viene de Descartes (1596 – 1650) la tradición intelectual occidental en relación con la metodología de solución de problemas.

- c. Mecanismo. Es el principio que se basa en la relación simple de causa y efecto entre dos fenómenos. Un fenómeno constituye la causa de otro fenómeno (su efecto), cuando es necesario y suficiente para provocarlo. Como la causa es suficiente para el efecto, nada además de ella se consideraba para explicarlo. Esa relación utiliza lo que hoy se llama sistema cerrado: el ambiente se sustraía de la explicación de las causas. Las leyes excluían a los efectos del medio. Además, las leyes de causa – efecto no prevén las excepciones. Los efectos son totalmente determinados por las causas en una visión determinística de las cosas.

Con la aparición de la teoría general de los sistemas, los principios del reduccionismo, del pensamiento analítico y del mecanicismo se sustituyen por los principios opuestos del expansionismo, del pensamiento sintético y de la teleología.

- a. Expansionismo. Es el principio que sustenta que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo envuelve y del cual forma parte. El

expansionismo no niega que cada fenómeno este constituido de partes, pero su énfasis reside en el enfoque del todo, del cual aquel fenómeno forma parte. Esa transferencia de la visión enfocada en los elementos fundamentales para una visión enfocada en el todo se denomina enfoque sistemático.

- b. Pensamiento sintético. Es el fenómeno visto como parte de un sistema mayor y se explica en términos del papel que desempeña en ese sistema mayor. Los órganos del cuerpo humano se explican por el papel que desempeñan en el organismo y no por el comportamiento de sus tejidos o estructuras de organización. El enfoque sistémico está más interesado en juntar las cosas que en separarlas.

- c. Teleología. Es el principio según el cual la causa es una condición necesaria, pero no siempre suficiente para que surja el efecto. En otros términos, la relación causa – efecto no es una relación determinística o mecanicista sino simplemente probabilística. La teleología es el estudio del comportamiento con la finalidad de alcanzar objetivos e influyó poderosamente a las ciencias. Mientras en la concepción mecanicista el comportamiento se explica por la identificación de sus causas y nunca de sus efectos, en la concepción teleológica la conducta se explica por aquello que la conducta produce o por aquello que es su propósito u objetivo producir. La relación simple de causa y efecto es producto de un razonamiento lineal que intenta solucionar problemas a través de un análisis variable por variable. Eso esta superado. La lógica sistémica busca entender las interrelaciones entre las diversas variables, a partir de la visión de un campo dinámico de fuerzas produce un emergente sistémico; el todo es diferente de cada una de sus partes. El sistema presenta características propias que no existen en cada una de sus partes integrantes. Los sistemas se visualizan como entidades globales y funcionales en búsqueda de objetivos.

Con estos tres principios (expansionismo, pensamiento sintético y teleología) la teoría general de sistemas (TGS) permitió el surgimiento de la cibernética e influyó en la teoría general de la administración redimensionando totalmente sus concepciones. Fue una verdadera revolución en el pensamiento administrativo; la teoría administrativa cambió a un pensamiento sistémico.

3.12.1.- Teoría de sistemas.

La Teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la Teoría general de sistemas (TGS). Con ella, el enfoque sistémico llegó a TGA a partir de la década de los 60 y se transformó en parte integrante de ella.

La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario.

1. Características de los sistemas.

Los sistemas presentan características propias. El aspecto más importante del concepto de sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo. El todo presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es a lo que llamamos emergentes sistemático: una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no existe en sus elementos en particular. Las características del agua son totalmente diferentes del hidrógeno y del oxígeno que la forman.

De la definición de Bertalanffy, según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, del cual se derivan dos conceptos: el de

propósito (u objeto) y el de globalización (o totalidad). Esos dos conceptos retratan dos características básicas del sistema:

- a. Propósito u objetivo. Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), así como las relaciones definen un arreglo que tienen siempre como fin un objetivo o finalidad a alcanzar.
- b. Globalización o totalidad. Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones proporcionará un ajuste de todo sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. En la medida en que el sistema sufre cambios, el ajuste sistemático es continuo. De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos: el de la entropía y el de la homeostasis.

En verdad, el enfoque de sistemas, una serie de actividades y procesos que forman parte de un todo más grande, es una forma de mirar al mundo y a nosotros mismos. En el pasado se podían visualizar sistemas, pero no había medios tecnológicos para percibir esa visión. La producción en masa ejemplifica un enfoque de sistemas. No es únicamente una colección de cosas, si no un concepto y una visión unificada del proceso productivo que requiere un gran número de cosas (como máquinas, equipos e instalaciones) pero no empieza con esas cosas; estas son las que se derivan de la visión del sistema. La idea de sistema recuerda conectividad, integración y totalidad.

Varios conceptos de sistemas.

- Sistema es un conjunto de elementos en interacción recíproca.
- Sistemas es un conjunto de partes reunidas que se relacionan entre sí formando una totalidad.
- Sistema es un conjunto de elementos interdependientes, cuyo resultado final es mayor que la suma de los resultados que esos elementos tendrían si operaran de forma aislada.
- Sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes para alcanzar un objetivo o finalidad.
- Sistema es un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado cuyas características son diferentes de las características de las unidades.
- Sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo unitario orientado hacia una finalidad.

2. Tipos de sistemas.

Existe variedad de sistemas y varias tipologías para clasificarlos. Los tipos de sistemas son:

1. En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos.
 - a. Sistemas físicos o concretos. Se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Se denominan hardware. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
 - b. Sistemas abstractos o conceptuales. Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Se denominan software.
2. En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- a. **Sistemas cerrados.** No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Siendo así, no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados en la acepción exacta del término. La denominación sistemas cerrados se da a los sistemas cuya conducta es determinística y programada y que operan con pequeño y conocido intercambio de materia y energía con el medio ambiente. También el término se utiliza para los sistemas estructurados, en donde los elementos y las relaciones se combinan de forma peculiar y rígida, produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas y los equipos.
- b. **Sistemas abiertos.** Presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas. Los sistemas abiertos cambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Se adaptan, para sobrevivir deber reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantiene un juego recíproco con el ambiente y su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza a través de una operación de adaptación. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto organización.

3. Parámetros de los sistemas.

El sistema se caracteriza por parámetros que estudiamos en el capítulo dedicado a la cibernética. Parámetros con constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema o componente del sistema. Los parámetros de los sistemas son: entrada, salida, procesamiento, retroalimentación y ambiente.

1. Entrada o insumo.
2. Salida o producto o resultado.
3. Procesamiento o procesador o transformador.
4. Retroalimentación, retroinformación.
5. Ambiente.

3.13.- La administración Estratégica.

El termino administración estratégica utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación se refiere solo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear nuevas y diferentes para el futuro.

3.13.1 Definición de administración estratégica.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

3.13.2 Etapas de la administración estratégica.

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las

estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

La implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: **1.** Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, **2.** Medir el desempeño y **3.** Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

Peter Drucker afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa:

[...] es decir, hacerse la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Esto, sin duda, lo debe realizar una parte de la organización que pueda ver el negocio en su totalidad, que sea capaz de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que esté en condiciones de destinar recursos humanos y financieros hacia resultados clave.

3.13.3 Términos clave de la administración Estratégica.

A continuación se presentan los conceptos fundamentales de la administración estratégica.

3.13.3.1 Ventaja competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresa rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

- 1.** La adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos;
- 2.** La

formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

3.13.3.2 Estrategas.

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

“Todos los estrategas deben ser aprendices en jefe. Nos encontramos dentro de un prolongado periodo de cambio. Si durante este periodo nuestros líderes no logran mostrarse muy adaptables y actuar como verdaderos modelos a seguir, nuestras empresas tampoco podrán adaptarse porque, en última instancia, el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”.

Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos.

3.13.3.3 Declaración de la visión y la misión.

Una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en que nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Las declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica al alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del

producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

3.13.3.4 Oportunidades y amenazas externas.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias.

Existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza. El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria. El cabildeo es una de las actividades que ciertas organizaciones utilizan para influir sobre las oportunidades y amenazas externas.

3.13.3.5 Fortalezas y debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de la reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias.

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

3.13.3.6 Objetivos a largo plazo.

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

3.13.3 7 Estrategias.

Las estrategias son los medios por los cuales logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y

requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.

3.13.3.8 Objetivos anuales.

Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensuales, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial (MIS, por las siglas de management information systems). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos.

3.13.3.9 Políticas.

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

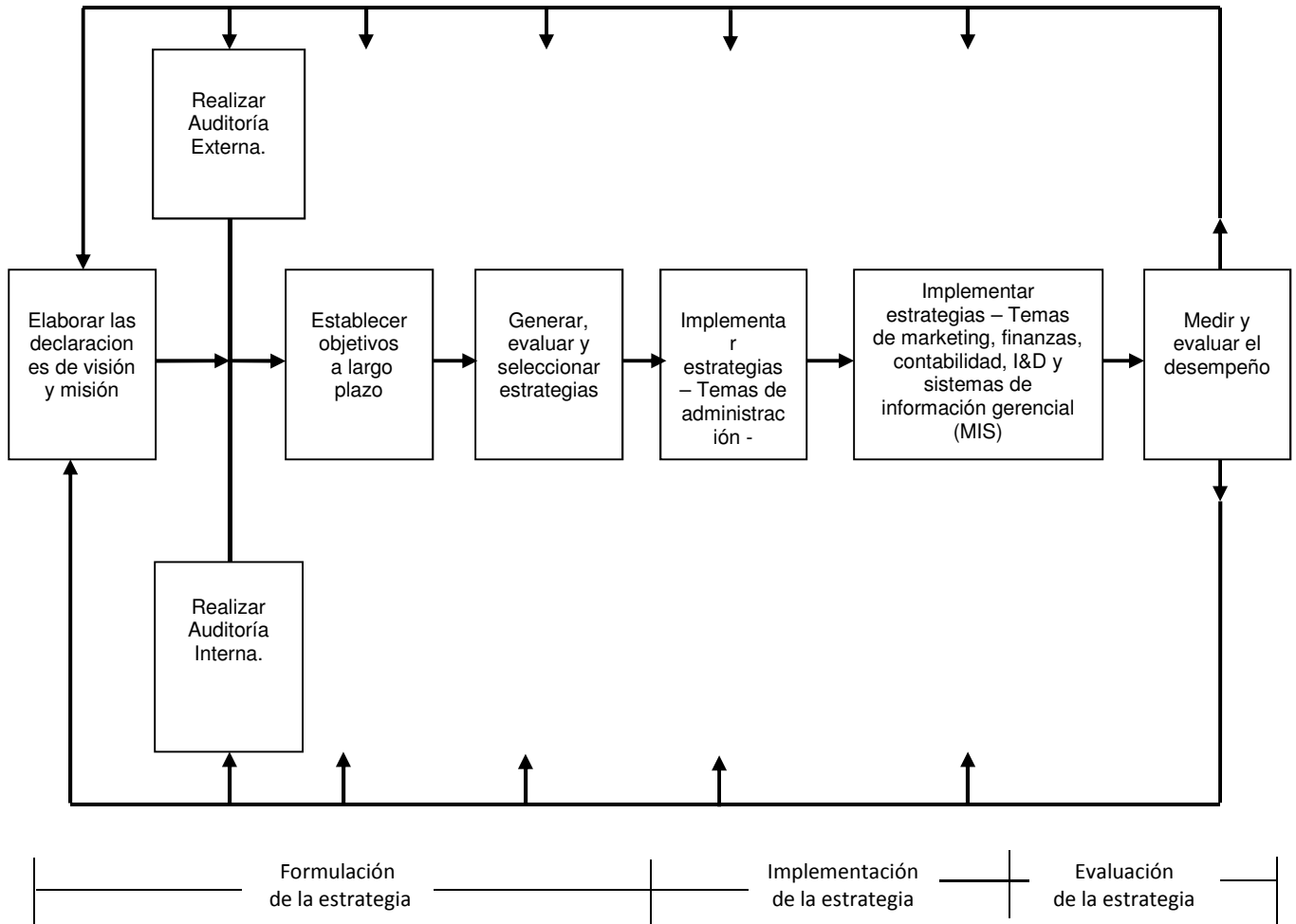
Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a

nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización y entre ellos.

3.13.4 El modelo de la administración estratégica.

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra en la figura 3.21 es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Figura 3.21
Modelo completo de la administración estratégica.



David 2008.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Un cambio en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio en los objetivos y las estrategias a largo plazo; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría requerir de un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores tal vez implique un cambio en la misión de la empresa. Por estas

razones, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo a finales del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.

3.13.5 Beneficios de la administración estratégica.

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Esta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales.

Por eso, la manera de llevar a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante. El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Esto es especialmente cierto cuando los

empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos. Otorgar facultades de decisión o empowerment es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo.

Greenlay afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

3.14.- Actualizaciones de las Teorías Administrativas.

Chiavenato (2007), comenta: “¿Estamos rumbo a una nueva teoría de las organizaciones? Claro que sí. Los conceptos básicos de la teoría administrativa se están redefiniendo y realineando con la nueva realidad. El concepto sistémico de equilibrio se está sustituyendo por un tipo de circularidad entre orden y desorden. La idea de que simples y complejos son dos polos opuestos en una especie de escala jerárquica que va de lo sencillo (como una máquina) hasta lo más complejo (como sociedades humanas) se está sustituyendo por una nueva visión en que simplicidad y complejidad son conceptos complementarios y conjugados, pues la simplicidad puede llegar a una complejidad extrema a partir de perturbaciones íntimas. Además, se está sustituyendo la noción de programas por el concepto de estrategia. Un programa representa una secuencia de etapas predeterminadas en un ambiente de mucho orden y poco desorden. Por otro lado, la estrategia es resultado del examen simultáneo de las condiciones determinadas (orden) e inciertas (desorden) y crea la acción necesaria. Esa acción nada más es posible en donde exista orden, desorden y organización, pues en donde hay únicamente orden, se restringen las posibilidades y las alternativas de acción y donde existe únicamente desorden la acción no es más que una apuesta al azar”.

Dentro de esas premisas, la teoría administrativa está redefiniendo sus conceptos básicos hacia las siguientes tendencias:

3.14.1.- Planeación.

En su esencia, la función de planeación en las organizaciones siempre fue la de reducir la incertidumbre con respecto al futuro y al ambiente. Ahora, la nueva función de la planeación es aceptar la incertidumbre tal como es y se presenta. No se puede pelear con ella. Y lo que se busca hoy en las organizaciones para desafiar la incertidumbre es la creatividad y la innovación. La teoría de la complejidad enfatiza que solamente existe la creatividad cuando se aleja del

equilibrio. Así, la adaptación a un ambiente inestable debe hacerse, ya no por medio del retorno cíclico al equilibrio dentro de elecciones limitadas y restrictas, sino por medio de mayor libertad de elección escapando a las limitaciones impuestas por el ambiente.

Así, la planeación debe reposar en los siguientes aspectos dinámicos:

1. La base de la nuestra planeación cambia. El centro de atención en la estructura organizacional (vertical y jerárquica) debe sustituirse por un proceso fluido (horizontal
2. La base de la nuestra planeación cambia. El centro de atención en la estructura organizacional (vertical y jerárquica) debe sustituirse por un proceso fluido (horizontal y libre) en el cual la información, las relaciones que permiten el intercambio de esa información las relaciones que permiten el intercambio de esa información y la identidad producida en el proceso sean más importantes.
3. El centrar la atención en la previsión enfoca la atención en el potencial. La planeación ha puesto de lado la atención exclusiva en los escenarios futuros y se desplaza decisivamente hacia la ubicación de potencialidades que la organización puede dinamizar y explorar.
4. La incertidumbre y la aleatoriedad llevan a la libertad. Libertad significa la capacidad de autonomía de las organizaciones para lidiar con un contexto dinámico y competitivo. La libertad es el resultado de mayor complejidad. Mayor complejidad lleva a mayor libertad, que a su vez, lleva a mayor flexibilidad y mayores posibilidades de elección. Y, en consecuencia, a un mayor potencial de estrategias.
5. El mundo imprevisible y caótico en el cual pequeñas causas pueden generar grandes efectos. Se pone difícil distinguir anticipadamente cuáles son los aspectos que serán tácticos y cuáles serán estratégicos. De un modo general, en un mundo turbulento, lo estratégico y lo táctico se confunden de forma indisoluble.

3.14.2.- Organización.

La organización siempre ha constituido la plataforma en que se sustenta la institución. En un ambiente estable y previsible, la estructura tradicional puede continuar aún prestando buenos servicios. Pero el ambiente estable se está constituyendo en una excepción. Sin embargo, en un ambiente inestable, la organización que tiene más posibilidades de sobrevivir debe ser inestable. Y cuanto más inestable es, tanto más puede ella influenciar el ambiente. Es en ese sentido que tanto el ambiente como la organización pueden coevolucionar paralelamente.

La nueva organización deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. Desmitificar la idea de control central a partir de la cima. La vieja tradición de que debe haber una cúpula centralizadora de todas las actividades organizacionales pertenece al pasado. Morin afirma que cualquier organización, biológica o social, es simultáneamente céntrica (por disponer de otros centros decisorio), poli céntrica (por disponer de otros centros de control) y acéntrica (por funciones de forma anárquica, a partir de las interacciones espontáneas entre sus miembros). Toda organización es simultáneamente orden y desorden. Y necesita al mismo tiempo de continuidad y de cambio, de normas y de libertad, de control y de autonomía, de tradición y de innovación, de ser y de devenir. El orden y el desorden son más socios que adversarios en la consecución de la auto organización.
2. El papel de la jerarquía debe redefinirse. El modelo tradicional y mecanicista se está sustituyendo por formas de auto organización (como la organización en red). Los mecanismos de integración, que siempre fueron asegurados por el control jerárquico, también necesitan redefinirse. La libertad concedida a los miembros organizacionales (como en el

empowerment) deberá acabar por llevarlos a alcanzar por sí mismos una nueva forma de integración. Pero para que eso pueda ocurrir se hace necesario que se promueva una estrategia organizacional global adecuada que estimule la iniciativa, la cooperación, la creatividad y la sinergia.

3.14.3.- Dirección.

La dirección (como función administrativa) también está pasando por un formidable proceso de carpintería. La forma de dinamizar la organización, hacer que las cosas sucedan, servir al cliente, generar valor y producir y distribuir resultados relevantes para todos los involucrados está pasando por cambios, tales como:

1. El papel de los gerentes debe redefinirse. Con el abandono de la visión tradicional de que el futuro de la organización puede y debe ser establecido y capitaneado por los gerentes. Eso significa un reajuste de las relaciones de poder. El empowmerment está por detrás de eso.
2. No son más los gerentes los guardianes del espíritu de equipo corporativo, de la visión compartida de futuro, de la conservación de la cultura organizacional y de las creencias y valores de la organización. Todo está combinando. El nuevo papel de la gerencia consiste en fomentar la necesaria inestabilidad para estimular potencialidades acéntricas latentes y para que puedan surgir las condiciones de aprendizaje y cambios de información por medio de las interacciones. Se trata de cuestionar permanentemente el status quo.

Conclusión, la nueva gerencia debe asumir las siguientes atribuciones:

1. Estimulo al desorden, por medio de la introducción de nuevas ideas e informaciones, a veces, ambiguas para generar creatividad e innovación.
2. Estimulo a la autonomía, a la iniciativa, a la conectividad, a la comunicación y a la cooperación.

3. Estimulo a la identidad organizacional en permanente actualización.
4. Percepción siempre renovada de las circunstancias ambientales.
5. Los gerentes también se comportan como investigadores que estudian sus propias organizaciones, sin limitarse a enfocar únicamente los aspectos más aceptados y reconocidos de la cultura organizacional, pero intentando comprender lo imaginario y lo inconsciente de la organización.
6. Legitimar el desorden para cambiar estándares de conducta vigentes y estacionarios y accionar el cambio.
7. Actuar como coach, impulsando y dinamizando las acciones de las personas en dirección a metas y objetivos negociados y consecuentes.

3.14.4.- Control.

El control es el aspecto administrativo que más sufrió cambios en los últimos tiempos. Mejor aún: sufrió serias restricciones y limitaciones a favor de la libertad y de la autonomía de las personas y de la exención de reglas que ponen límites en las conductas y las decisiones. Ganó atención en la retroalimentación y en la realimentación.

El profundo impacto de las tecnologías de información.

La tecnología de la Información está promoviendo un nuevo orden en el mundo global. Las empresas punto .com definieron los nuevos estándares de la llamada Nueva Economía, revolucionaron la forma de hacer negocios, crearon una nueva forma de trabajar y una nueva cultura de relación entre las personas.

La comunicación es el núcleo central. Internet, la Intranet, la utilización de la computadora para integrar procesos internos y externos (como CRM, SCM, BIM, B2B, B2C) se han modificado con una rapidez increíble el formato organizacional y la dinámica de las organizaciones como jamás se había visto. La virtualización

creciente de las organizaciones se deriva de esto. El desafío reside ahora en la búsqueda incesante de nuevas soluciones y la esencia de la eficacia se está desplazando hacia la búsqueda de redes y sociedades en conexiones virtuales dentro de un contexto ambiental mutable.

Simplificar para enfrentar la complejidad.

En esencia, hacer el cambio, vivir el cambio y enfrentarse con la complejidad y la incertidumbre cara a cara. Simplificar las organizaciones. Dar más libertad para las personas y desligarlas de la autocracia para que puedan utilizar sus recursos más importantes: la inteligencia, el talento y el conocimiento. Y quien sabe, ayudarlas a conquistar y a organizar el tiempo libre para vivir mejor la propia vida. Eso significa mejorar la calidad de vida de las personas.

Aquello que Taylor llamaba de principio de la máxima prosperidad para el patrón y para el empleado hoy puede transferirse y actualizarse para el principio de calidad de vida en las organizaciones para mejorar la vida de todos los socios involucrados. No solamente beneficiar el cliente o el usuario, sino todos los miembros que participan directa o indirectamente de las organizaciones: proveedores, trabajadores y gerentes, clientes y usuarios, inversionistas y capitalistas, intermediarias etc. Y si posible también la comunidad carente de alrededor. No solamente utilizar el producto o el servicio producido por la organización, sino involucrar todos los procesos organizacionales, todos los sistemas internos y externos, tecnologías, etc. En fin, utilizar toda la inmensa sinergia organizacional para mejorar la vida de todas las personas. Y también de la sociedad y de las comunidades. Para eso sirven las organizaciones. Y ese es el papel fundamental de la administración.

CAPÍTULO 4 MARKETING.

4.1 Definición y elementos.

De acuerdo con Phillip Kotler (2008), la Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de intercambio.

Según Stanton (2005),: la mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocio ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promover y distribuir a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Sólomon (2002) lo define como el Proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

Los elementos generales que integran la llamada mezcla de mercadotecnia son:

- El producto, que consiste en el conjunto de beneficios tanto tangibles como intangibles que se ofrecerán al consumidor.
- El precio, que será la cantidad de recursos que el consumidor tendrá que entregar a cambio de hacerse del producto que requiera.
- La distribución, que consiste en el conjunto de medios y facilidades encaminadas a lograr que los productos lleguen hasta los consumidores.
- La promoción, la cual consiste en las diferentes actividades y esfuerzos encaminados a dar a conocer adecuadamente un producto, así como acelerar su comercialización

4.2.- El Posicionamiento.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia (Kotler 2000).

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

4.2.1.- Proceso de posicionamiento.

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento.
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

4.2.2.- Estrategias de posicionamiento.

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en:

1. **Los atributos específicos del producto**, que consiste en enumerar o mencionar enfáticamente las características distintivas del producto, ya sea en sus componentes o bien en su proceso de elaboración.
2. **Las necesidades que satisfacen o los beneficios directos que ofrecen**, consiste en poner atención especial en las consecuencias positivas que tendrá para el usuario el utilizar el producto.
3. **Los beneficios indirectos**, el mencionar los beneficios que pueda tener para otras personas u organizaciones el que se llegue a consumir un producto.
4. **Los beneficios de uso**, es decir la época del año en que tienen mayor demanda, o bien el identificar el producto como insustituible en determinados momentos.
5. **Las clases de usuarios**, consiste en identificar el tipo de personas que utilizan el producto, pudiendo ser que se les identifique por géneros, edades, ocupaciones, estilo de vida, incluso por posición social.
6. **Comparándolo con uno de la competencia**, esto es enfocarlo frente al principal competidor y hacer notar sus ventajas.
7. **Separándolo de los de la competencia**, consiste en confrontarlo con todos aquellos que de alguna manera se consideran competencia y desde luego hacer evidentes sus mayores ventajas.
8. **Valores**, consiste en hacer notar que el producto de alguna manera contribuye para que el usuario logre estados de ánimo positivos como alegría o tranquilidad, o bien condiciones que le puedan ser benéficas o placenteras como la sana integración familiar o la seducción.

En muchas ocasiones las empresas pueden utilizar diferentes estrategias de posicionamiento, integrado enfoques de acuerdo con la situación prevaleciente en el mercado o bien respondiendo a los objetivos que establezca la organización.

4.3.- Ventajas Competitivas.

Prácticamente nada ni nadie es exclusivo en el campo profesional donde se desarrolla, y por lo regular los recursos son escasos, ante ello habrá que determinar de qué manera es que los “mejores” sobrevivirán.

4.3.1.- Definiciones de Ventajas competitivas.

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.

Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

Además de que las empresas hoy en día deben esforzarse cada vez más por conseguir una ventaja diferencial, de igual forma deben evitar una desventaja diferencial para su producto. Un ejemplo de estos son los fabricantes de autos de Estados Unidos, que durante los años setentas estuvieron en desventaja frente a los productos producidos en Japón con respecto a la calidad y precio.

Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

Las diferencias más comunes son:

- 1. La diferenciación del producto:** Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno.
- 2. La diferenciación de los servicios:** Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría.
- 3. La diferencia del personal:** Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la competencia. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente.
- 4. La diferenciación de la imagen:** Las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distinguen de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que son símbolos de calidad o de otros atributos.
- 5. selección de la ventaja competitiva.** Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuáles de ellas usara para su estrategia de posicionamiento.

Muchos mercadólogos piensan que las empresas se deben limitar a promover intensamente un único beneficio para el mercado meta, calificándolo como el “número uno” en cuanto a ese atributo. Puesto que los compradores tienden a recordar siempre al “número uno”.

De igual manera, no todas las diferencias de la marca tienen sentido o valen la pena. No todas las diferencias sirven para diferenciar, por lo que la empresa deberá tener mucho cuidado en la manera en que desea distinguirse de la competencia. Valdrá la pena establecer una diferencia, en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- **Importante:** Cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores que tiene en la mira.
- **Distintiva:** Cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- **Superior:** Cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
- **Comunicable:** Cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- **Preferente:** Cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- **Asequible:** Cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.
- **Rentable:** Cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable.

Comunicación del posicionamiento.

Después del desarrollo de las estrategias de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y simplificados que penetren en la mente

del consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que se busque llegue a tener el cliente de nuestro producto.

4.4.- Percepción.

De acuerdo con Solomon (2008), la percepción es el proceso cognoscitivo que permite interpretar y comprender el entorno. Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la búsqueda de, la obtención y el procesamiento de información.

Las palabras clave para definir la percepción son *selección y organización*. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en términos de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido.

Las personas reciben estímulos del ambiente a través de los cinco sentidos: tacto, olfato, gusto, vista y oído. En algún momento específico todos presentan atención en forma selectiva a ciertos aspectos del medio y pasan por alto de la misma manera otros.

El proceso de selección de una persona comprende tanto factores internos como externos, filtrando las percepciones sensoriales y determinando cuál recibirá la mayor atención. Después, la persona organiza los estímulos seleccionados en patrones significativos.

La forma en que las personas interpretan lo que perciben también varía en forma notable. La interpretación de una persona de los estímulos sensoriales que recibe, conducirá una respuesta, sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente y, por lo tanto, llega a interpretaciones y respuestas diversas. La diferencia de percepción ayuda a explicar por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación. Con frecuencia se perciben las mismas cosas de manera divergente y las respuestas de comportamiento dependen, en parte, de éstas.

Además de la percepción sensorial habrá que tener muy en cuenta la individualidad psicológica de cada individuo, su educación, su cultura, sus traumas, deseos y frustraciones, además de la circunstancia en donde se incluye el lugar físico y el momento en que suceden los estímulos.

Así también habrá que tomar en cuenta que, en ocasiones pueda existir la intervención de estimulantes psicológicos como pueden ser el alcohol, las drogas, el tabaco incluso el café; que sin duda influyen en la percepción que pueda llegar a experimentar un individuo.

4.4.1.- Percepción y marketing.

No hay mejores productos. Los únicos que existen en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.

Según esta ley la percepción de un producto es como la fidelidad a la mente, lo que el cliente o consumidor crea será lo que imperara a la hora de elegir un producto no importa ante cual producto esté.

La sentencia que hicieron Al Ries y Jack Trout en 1993 y plasmaron en su libro “las 22 leyes inmutables del marketing” establece “El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones”.

4.5.- Segmentación de mercado

De acuerdo con Philip Kotler (2002), La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una **solución** que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y **opciones** que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

1. **Ser intrínsecamente homogéneos (similares):** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
2. **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
3. **Bastante grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento
4. **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

4.5.1.- Beneficios de la Segmentación de mercados.

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un sub mercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

4.5.2.- Proceso de Segmentación de mercados.

- I. ESTUDIO: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.
- II. ANÁLISIS: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.
- III. PREPARACIÓN DE PERFILES: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

4.5.3.- Tipos de Segmentación de mercado

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las

características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

- **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

4.6.- Branding.

La marca es algo más que una palabra o un logo; representa toda la percepción que el cliente tiene de una empresa; es la imagen, la emoción, o el mensaje que la gente recibe cuando piensan en esa empresa o sus productos.

Se podría definir “branding” como “construcción de marca”. Es un concepto abstracto. Puede significar varias cosas. Por lo tanto es frecuente escuchar que la gente hable de branding y esté hablando de diferentes cosas.

El concepto más comúnmente asociado a branding es “awareness” o notoriedad de marca, presencia de marca. Algunos autores señalan que el término branding incluye a la Segmentación de Mercado, Apuntar a ese segmento (Segment targeting) y al Posicionamiento.

Las empresas y, sus productos y servicios necesitan a las marcas para diferenciarse y competir, y en este sentido, la gestión de la marca o branding, tiene una fundamental importancia y debe ser anterior a la comunicación de esa empresa con el mercado. Ya no basta con una correcta gestión del producto, de la comercialización, de la comunicación. Es necesaria también una gestión como es debido de la marca, el branding.

Si lo que busca es que los clientes identifiquen alguna o todas las bondades de la empresa o de sus productos y servicios – precio, calidad, buena atención, presencia, slogans publicitarios o inclusive un logo fácil de recordar – hay que tener en cuenta que cada uno de esos elementos es un factor importante a considerar a la hora de construir una imagen o una percepción de esa empresa o de un sitio web. A este tipo de percepción se la llama “reconocimiento de marca” (branding) y esto es algo muy importante ya que cuando alguien necesita un producto o servicio, se dirigirá a aquella empresa que “la marca” le resulte conocida y/o le proporcione una percepción positiva en función de lo que este buscando.

En su “Manifiesto” – el conocido autor Tom Peters señala “...La marca es lo que nos define. La imagen de marca es de donde proviene la Capitalización del Mercado. Por lo tanto, el resto de los sistemas: RRHH, Finanzas, Compras, Ingeniería y demás, cada uno de ellos, no debería hacer ni nada más... ni nada menos, que apoyar, y por supuesto magnificar, la Promesa de Marca”. En otro párrafo continua diciendo: “...Tiendo a utilizar constantemente la expresión BRAND INSIDE – Cuando decimos MARCA, por lo general nos referimos al plan de marketing, al logotipo o a una docena de cosas asociada a ella. No es un error, pero tampoco es demasiado correcto o completo. Deja fuera lo esencial. Francamente, deja fuera la mayor parte de lo que importa. Lo que realmente importa es asumir integralmente el BRAND INSIDE. Es decir, la energía, el valor y la vitalidad de la intimidad de la empresa... BRAND INSIDE... la fuente principal de la que emana la devoción a la Promesa de la Marca”.

Las marcas influyen en la vida de los consumidores y son determinantes para influir en la decisión de compra. Por ello resulta indispensable para toda compañía realizar una inversión en el branding de sus productos. El sólo hecho de que los consumidores la perciban como poseedora de una serie de valores que los atraigan, significa que rechazarán o al menos tenderán a rechazar aquellos nombres que no presenten esos valores.

De allí la importancia de cuidarlos a través de un proceso de branding. Aunque los productos puedan cambiar, la marca siempre permanecerá. Cientos de empresas que en sus inicios vendían determinados productos a través de los cuales se posicionaron como marca, en su evolución han ampliado las líneas y variedad de comercialización de los productos con los que empezaron, sin que esto afectara su imagen en el mercado.

Según Marilen Stengel, (Asesora en Comunicación e Imagen) “la imagen es la representación mental que las personas tienen respecto de una marca determinada. Eso significa que la imagen habla acerca de los atributos que los públicos tienen asociados con una marca específica.

La notoriedad, por el contrario, tiene que ver con el grado de conocimiento que tienen las personas acerca de la organización. Y es importante analizar cuál es la notoriedad de una empresa porque sin ella no hay imagen.

El grado de conocimiento de una empresa varía mucho pero se agrupa en seis grandes áreas:

- | | |
|------------------|--------------------|
| 1. Referente | 4. Reconocimiento |
| 2. Grupo selecto | 5. Confusión |
| 3. Recuerdo | 6. Desconocimiento |

Si su organización esta dentro de los primeros cuatro grandes grupos, su empresa tiene algún grado de notoriedad y eso es bueno porque a la hora de elegir, su cliente o cliente potencial podrá tenerlo en cuenta. El problema aparece cuando su empresa no tiene ninguna notoriedad. Esto sucede cuando su marca es desconocida, es decir cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de su compañía.

¿En qué nivel de la escala de notoriedad se encuentra su empresa?

Independientemente de la respuesta, lo que resulta relevante saber, es que usted puede hacer mucho para que su organización logre la visibilidad o notoriedad que necesita. El desarrollo del punto de venta, la difusión de las actividades de la empresa, sus productos y/o servicios a través de los medios de prensa (en las secciones de economía y negocios, por ejemplo), la construcción de un sitio web, entre otras muchas acciones contribuirán a que el esfuerzo realizado para lograr un posicionamiento adecuado de su marca, rinda resultados económicos satisfactorios”.

Para ello hay que contestar preguntas tales como:

- ¿Por qué y para que debe existir esta marca?
- ¿Qué pasaría en el mercado si no existiera?
- ¿Cuál es la visión de esta marca para su categoría de producto?
- ¿Cuáles son sus valores, su misión, su territorio?
- ¿A quién se dirige la marca?
- ¿Está llegando al segmento adecuado?
- ¿Qué imagen le queremos dar a los clientes?
- ¿Qué imagen están recibiendo y percibiendo los clientes?

Solo respondiendo con sinceridad estos cuestionamientos se podrán pensar en lanzar una correcta plataforma de branding, a fin de crear y mantener marcas que conlleven y engloben criterios nuevos y atractivos, se adueñen de la mayor porción de mercado y que la competencia se vea forzada a imitarla.

4.6.1.- Branding e identidad turística.

De acuerdo con Josep chias (2005), La marca constituye el elemento mínimo de comunicación, ya que con la misma se puede reconocer y difundir el lugar. A su vez, y dada la imposibilidad de patentar un país, región o ciudad, la marca registrada constituye el único elemento capaz de sustentar nuestra unicidad en el mercado.

Aunque la marca, en primer lugar, es también una señal que sirve para identificar un conjunto de signos de identidad, en realidad es mucho más que eso porque, de hecho el principal valor de cualquier producto, empresa o lugar en el mercado está directamente relacionado con el conocimiento del mismo y el contenido de su imagen y posicionamiento competitivo. Por ejemplo, cuando alguien compra una empresa, lo que paga por ella es el resultado de un conjunto de activos que la misma tiene, valorados de forma casi exacta por los auditores, y de lo que legalmente se denomina el “fondo de comercio”, que no es más que una valoración subjetiva de su valoración en el mercado.

Ahora que está tan de moda hablar de branding o valor de marca, han aparecido muchas mitologías para intentar definir este valor. Lo que no conviene olvidar es que es una evaluación subjetiva que el comprador realiza sobre algo que le interesa. O, como se decía hace años, “vales lo que los otros creen que vales”. Un ejemplo importante para que cada uno juzgue el valor de una marca turística es el de España.

En un estudio de mercado que realizaron Tourism & leisure y táctica en Europa en el año 1999, que turespaña facilitó, se presentó al público la imagen gráfica y se le pidió que dijera a que correspondía. Los resultados fueron que el 72.3% de los europeos dijeron espontáneamente “turismo de España” y el 60% de los que no la identificaron en forma espontánea, lo hicieron posteriormente en forma sugerida. Esto significa que el 89.3% de los europeos la reconocen, lo que la sitúa, por los estudios que se dispone, en el nivel más alto de todas las marcas turísticas de países y regiones. De acuerdo con el autor sólo el I LOVE N.Y. se encuentra en niveles similares.

4.6.2.- El City branding.

Al referirse al concepto de City branding inevitablemente se crea un debate, donde profesionales de la arquitectura, la administración de empresas, el marketing, la geografía, la sociología y el sector público, han creado un apasionante caldo de

cultivo interdisciplinario. En este sentido, al marketing de ciudades le ocurre lo mismo que al marketing: es difícil definir de manera breve lo que implica, y los errores conceptuales abundan incluso entre profesionales que se dedican a este campo.

En los primeros años del city marketing, se ha tenido una perspectiva privilegiada para observar este proceso en su vertiente más importante: su adopción por sus verdaderos protagonistas, las ciudades. Hablar de marketing para una ciudad es aún más complicado; implica a un número de elementos mucho mayor: residentes, políticos empresarios, mundo cultural, patrimonio histórico, turistas, potenciales inversores externos y funcionarios de la administración local.

CIUDAD INTERNA Y CIUDAD EXTERNA.

Una seductora forma de explicar cómo gestionar el marketing de las ciudades es considerar que en el ámbito urbano coexisten dos ciudades paralelas, que viven simultáneamente al mismo tiempo (Graham, 2002):

- a) La ciudad externa, definida por uno o varios iconos o estereotipos y normalmente coincidente con la perspectiva del turista, del visitante ocasional para el que la ciudad no forma parte de su experiencia, de lo cotidiano.
- b) La ciudad interna, definida por vectores como la cohesión social, el estilo de vida, la diversidad, la tolerancia o el multiculturalismo y que es la amalgama subjetiva del conjunto de percepciones y experiencias de esa ciudad, normalmente coincidente con la perspectiva del residente para el que la ciudad forma parte de lo ordinario.

El punto crucial para el éxito es la interacción entre ambas ciudades (su identidad y su imagen).

Estas dos ciudades tienen visiones contrapuestas, si bien coexisten en la ciudad y muchos elementos tangibles sirven a ambas ciudades. Estas diferencias se manifiestan en la diferente prioridad que dan ambas ciudades (la interna y la externa), otorgando los diferentes atributos de marca (tangibles e intangibles).

¿COMO CREAR UNA MARCA PARA UNA CIUDAD?

Por parte algunos responsables municipales se le ha dado importancia a la creación de marcas para las ciudades. Esto es una labor que requiere la integración de dos campos, que están empezando a concurrir: el mundo empresarial y el mundo urbano.

Existen ejemplos en muchos países donde el resultado de este diálogo está siendo la aparición de una nueva gestión de las ciudades. El interés de las ciudades por crear o reinventar sus marcas es una de sus manifestaciones: el city branding busca concienciar de la necesidad de optimizar el conjunto de servicios que prestan las ciudades y el principal obstáculo para avanzar en este sentido es la débil percepción de la importancia de este reto, tanto para los ciudadanos como para los responsables públicos.

El diseño de marcas para ciudades supone el alinear tres fases.

a) La primera es la configuración física de la ciudad, que habla calladamente de su dimensión histórica. El urbanismo de una ciudad condensa su tradición y es el más fiel indicador del segundo elemento clave: su identidad. El rostro de las ciudades nos habla de los rasgos que unen a los ciudadanos que la habitan. Para hallar estos nexos de unión es necesario un enfoque interdisciplinario que combine el análisis histórico, arquitectónico y urbanístico con técnicas de investigación de mercados. El resultado de esta primera fase del proceso es la definición de la identidad de la ciudad y cómo esa identidad se manifiesta por los ciudadanos que la integran.

b) La segunda fase se orienta hacia la proyección de esa identidad en forma de imagen. Los valores sobre los que se sustentará la marca proceden de la fase anterior, ya que han de ser genuinos. Las técnicas son las propias del diseño de arquitectura de marcas en el mundo empresarial, siendo de nuevo necesario el empleo de herramientas de investigación de mercados, en este caso orientadas tanto hacia dentro (aceptación y generación de cohesión ciudadana que despierta cada una de las líneas de trabajo) como hacia afuera (atractivo de cada uno de los vectores propuestos en los diferentes públicos objetivos: turistas, inversores, ...). En esta fase hay que tomar importantes decisiones como elegir entre una estrategia paraguas o un posicionamiento único. Para el análisis estratégico de dónde se quiere situar la ciudad, hay que realizar paralelamente un análisis de la competencia y establecer un diálogo con los responsables urbanos, que de ben estar implicados a lo largo de todo el proceso, en busca de fórmulas de colaboración público privadas originales.

c) Finalmente llega la fase del diseño material de la marca así como del plan de medios, a través del cual impactará tanto a los ciudadanos como al resto de clientes urbanos. Aquí es fundamental gestionar la organización de un evento o de una intervención urbana emblemática, que permita proyectarla y relacionarla, de nuevo, con su identidad, que se moderniza y transforma junto con la nueva marca, ofreciendo nuevas formas de vivir la ciudad coherentes con los nuevos valores preconizados. El test de concepto de actuaciones urbanas relevantes juega un papel clave.

El city branding busca crear conciencia de la necesidad de optimizar el conjunto de servicios que prestan las ciudades.

4.7.- Análisis del comportamiento del consumidor.

De acuerdo con Michael Solomon, (2008), los factores que determinan el comportamiento de los consumidores son múltiples, ya que todo individuo es

resultado de un sin número de elementos que lo condicionan a actuar de la más diversas formas, principales factores de influencia en la conducta del consumidor.

4.7.1.- La influencia de la cultura en la conducta del consumidor.

El estudio de la cultura es el estudio de todos los aspectos de una sociedad: su lenguaje, conocimientos, leyes, costumbres, etc. que otorgan a esa sociedad un carácter distintivo y su personalidad. En el contexto del comportamiento del consumidor, se define a la cultura, como la suma de creencias, valores y costumbres adquiridas y transmitidas de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad.

El impacto de su cultura en la sociedad es tan natural y tan enraizado que su influencia en el comportamiento es notable. La cultura ofrece orden, dirección y guía a los miembros de una sociedad en todas las fases de su resolución de problemas humanos. La cultura es dinámica y gradual, y continuamente se transforma para adecuarse a las necesidades de la sociedad.

La cultura se aprende como parte de la experiencia social. Desde niño se adquiere el entorno de una serie de creencias, valores y costumbres que contribuyen a su cultura. Ellos se adquieren a través del aprendizaje formal, informal y técnico. La publicidad mejora el aprendizaje formal mediante el refuerzo de modelos deseables de comportamiento o de expectativas y mejora el aprendizaje informal proveyendo modelos de comportamiento. Debido a que la mente humana tiene la capacidad de absorber y procesar la comunicación simbólica, la comercialización puede promover exitosamente productos tangibles e intangibles y conceptos de productos a través de medios masivos.

Los elementos de la cultura se transmiten por tres instituciones: la familia, la iglesia, y la escuela. Una cuarta institución juega un rol mayor en la transmisión de la cultura, son los medios de comunicación, tanto a través de los contenidos editoriales como de la publicidad.

Algunas manifestaciones de la cultura.

1. Carácter nacional
2. Subculturas
3. Lenguaje no verbal: posturas, gestos, preferencia alimentarias.
4. Importancia de los símbolos, tabúes, prohibiciones, actitudes rituales (ritos de transición: la graduación, el matrimonio, la jubilación y la muerte)

Este significado cultural se extrae del mismo mundo de la cultura y se transfiere a un bien de consumo a través de la publicidad y del sistema de modas. Luego se transfiere a esos bienes a la conducta del consumidor mediante ciertos rituales de consumo.

4.7.2.- Aspectos subculturales en el comportamiento del consumidor

El análisis subcultural permite al mkt segmentar el mercado para llegar a las necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidas por los miembros un grupo subcultural específico.

Una subcultura es un grupo cultural distinguible que existe como un sector identificable dentro de una sociedad más grande y compleja. Sus miembros poseen creencias, valores y costumbres que los apartan de otros miembros de la misma sociedad. Las principales categorías subculturales son: la nacionalidad, raza, religión, la localización geográfica, la edad, el sexo y la educación.

Subcultura étnica: atiende a los orígenes. Descendencia de ancestros comunes: tienden a vivir en forma cercana, suelen casarse con personas del mismo grupo, comparten el sentido de pertenencia.

4.7.3.- La edad.

Subcultura de los jóvenes. El mercado de los adolescentes no solo gasta mucho dinero propio, sino que hacen gastar a sus familiares también. Los niños influyen mucho en las decisiones de consumo familiares. Las corporaciones aprovechan la tendencia persistente de los niños en la búsqueda de un nuevo producto.

Cuando se diseñan mensajes para el mercado de jóvenes se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

1. Nunca menospreciar a los jóvenes
2. Ser total, absolutamente e incondicionalmente sincero
3. Reconocer a los jóvenes el mérito de estar motivados por valores racionales
4. Ser lo más personal posible

Subcultura de las personas de edad avanzada.

Es necesario reconocer ciertas características desfavorables:

1. Son conservadores
2. Poseen menos de la mitad del ingreso de toda la población
3. Sus facultades mentales pueden estar alteradas
4. Tienen mala salud
5. Suelen aislarse de la gente

Los longevos realizan compras cerca de su casa y muestran atención hacia las sugerencias de producto y marca que indica el vendedor.

Una estrategia de promoción que da buenos resultados es la denominada "transgeneración" en la que adultos, niños y ancianos aparecen todos juntos. Además debe procurarse en el mensaje:

1. Que sea sencillo
2. Que contenga elementos familiares
3. Paso por paso
4. Dar preferencia a los medios impresos
5. Aprovechar el contexto apelando a la evocación

4.7.4.- Clase social.

Las clases sociales son Multidimensionales puesto que se fundan en numerosos componentes: no son equivalentes al ingreso; o a algún otro criterio aislado ni estén determinadas en consecuencia por alguno de ellos. El ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social.

La ocupación ofrece generalmente una buena indicación de la clase social, al igual que la vivienda.

La estructura de clases sociales puede cubrir un rango que va de dos a nueve clases. Una clasificación usada frecuentemente las divide en cinco grupos: alta, media alta, media, media baja, baja. Los perfiles de cada una de estas clases indican que las diferencias socioeconómicas se reflejan en diferencias de actitudes, en actividades de tiempo libre y en hábitos de consumo.

La investigación ha revelado diferencia entre las clase en cuanto a los hábitos de indumentaria, decoración del hogar, uso del teléfono, uso del tiempo libre, preferencia de los lugares de compra y hábitos de ahorro, gastos y uso de créditos. Todo ello puede utilizarse estratégicamente en comercialización. Los estudios de la insatisfacción del consumidor, revelan una relación entre el tipo de problemas que plantea el consumidor y la clase social.

Factores sociales en el comportamiento del consumidor

Grupo Primario: es aquel en que las relaciones personales son cara a cara con cierta frecuencia y aun nivel íntimo y afectivo. En estos grupos se desarrollan normas y roles. La familia, los grupos de un trabajo, los amigos, son ejemplos de tales grupos. El grupo primario ejerce un control_informal sobre sus miembros, un control no institucionalizado pero no por ello menos eficaz.

Grupo secundario: aquí se incluyen todos aquellos grupos que no son primarios, tales como las agrupaciones políticas, las asociaciones de ayuda, comisiones vecinales, etc.

En estos grupos el individuo no se interesa por los demás en cuanto a las personas sino cómo funcionarios que desempeñan un rol. Al contrario de los grupos primarios, el control que se aplica es formal es decir hay reglamentaciones que establecen normas y sanciones.

Grupos de referencia: es el grupo al cual uno quiere pertenecer, puede definirse como un grupo de personas que influyen en las actividades, valores, conductas y pueden influir en la compra de un producto y/o en la elección de la marca.

El profesional de marketing debe identificar un líder de opinión dentro del grupo de referencia para vender un producto o marca.

Se pueden clasificar en grupos aspiracionales positivos y aspiracionales negativos (grupos disociadores).

Los grupos de referencia más utilizados en el mkt son: las personalidades, los expertos y el " hombre común". Las celebridades se utilizan para dar testimonio o apoyos o como voceros de la empresa. Los expertos pueden serlo realmente o ser actores desempeñando tal papel. El enfoque del hombre corriente se diseña para mostrar que individuos como el posible cliente están satisfechos con el producto publicitado.

Las apelaciones a grupos de referencia son estrategias promocionales efectivas porque sirven para incrementar la recordación del producto y para reducir el riesgo percibido entre los clientes potenciales.

4.7.5.- Factores personales de influencia en la conducta del consumidor.

Psicológicas.

Personalidad: la personalidad se define como el patrón de rasgos de un individuo que dependen de las respuestas conductuales. Estas se han empleado para estudiar el comportamiento del consumidor y explicar la totalidad organizada de su conducta. Sabemos que la personalidad de una persona se refleja a menudo en la ropa que usa, la marca y el tipo de automóvil que conduce, los restaurantes donde come, etc. pero no podemos cuantificar los rasgos individuales de cada individuo.

El Autoconcepto es la percepción de sí mismo por el sujeto. Y a la vez es la imagen que pensamos que los demás tienen sobre nosotros mismos. La importancia de estudiar el autoconcepto en mkt viene dada porque la persona a través del consumo se describe a sí misma.

Motivación: para entender por qué los consumidores observan determinada conducta, es preciso preguntar primero que es lo que impulsa a una persona a obrar. Toda conducta se inicia con la motivación, el motivo (o impulso) es una necesidad es una necesidad estimulada que el sujeto trata de satisfacer. Uno o más motivos en el interior de una persona desencadenan a la conducta hacia una meta que supuestamente procurará satisfacción.

Es importante que la necesidad ha de ser estimulada para que se convierta en motivo. Algunas veces el hombre tiene necesidades que están latentes, por lo mismo, no activan la conducta porque no son suficientemente intensas, es decir no han sido despertadas. La fuente puede ser interna (nos da hambre) o ambiental (vemos un anuncio de comida). También es posible que el simple hecho de pensar en una necesidad (la comida) despierte la necesidad (hambre).

Familia: de los grupos pequeños a los que pertenecemos durante años, hay uno que normalmente ejerce influencia más profunda y duradera en nuestras percepciones y conducta, este grupo es la familia. Esta desempeña directamente la función de consumo final operando como unidad económica, ganando y gastando dinero. Al hacer esto los miembros de la familia se ven obligados a establecer prioridades individuales y colectivas de consumo, a seleccionar qué productos y marcas comprarán y como se utilizarán para cumplir con las metas de los miembros de la familia.

La mayoría de los estudios del consumidor clasifican las decisiones de consumo de la flia en: _predominantes masculinas (esposo) _ predominantes femeninas (esposa) _ conjuntas _ automáticas

La percepción: es el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para construir una pintura significativa y coherente del mundo. El consumidor toma decisiones basadas en lo que percibe más que en la realidad objetiva.

La gente usualmente percibe las cosas que necesita o desea y bloquea la percepción de estímulos desfavorables o ingratos.

La forma en que los productos son percibidos es lo más importante para su éxito que las características reales que posea. Los productos que son percibidos favorablemente, como es obvio, tienen mejores posibilidades de ser comprados.

El aprendizaje, retención y memorización.

El primero es el proceso por el cual el individuo adquiere el conocimiento y la experiencia de compra y consumo que aplicará en su comportamiento futuro. Parte del aprendizaje es intencional pero buena parte es casual.

El manejo del tiempo en el proceso de aprendizaje, influye en la duración de la retención de lo aprendido. El aprendizaje masivo provoca mayor captación inicial, en cambio el aprendizaje gradual consigue mayor persistencia temporal. La manera más típica del aprendizaje humano es mediante la resolución de problemas, lo que implica un proceso mental.

Un proceso muy simple de la estructura y de la operación de la memoria sugiere la existencia de tres unidades de almacenamiento:

- Sensorial
- De corto plazo
- De largo plazo

El proceso de memoria abarca el ensayo, codificación, almacenamiento y recuperación de información.

Al nivel de la macrosegmentación, solo las características generales se tienen en cuenta cuando los futuros compradores son las organizaciones; que tiene relación con las variables de influencias en el comportamiento de consumo por los factores culturales y dentro de este la subcultura y la clase social.

Pero cuando se trata de consumidores (personas), es necesario afinar la definición de las características de los compradores: edades, estilos de vida, comportamientos de compra, ventajas buscadas, lo que es propio de la microsegmentación y está estrechamente relacionado con los factores sociales y personales en el comportamiento de consumo.

Respuesta cognitiva: se remite al área del conocimiento, es decir al conjunto de informaciones y creencias que puede tener un individuo un grupo de personas "proceso por el cual un individuo selecciona o interpreta la información a la que está expuesto"

Respuesta afectiva: es esencialmente evaluadora. Remite al campo no solo del conocimiento sino del sentimiento, de las preferencias de las intenciones, de los juicios favorables o desfavorables de una marca o una organización.

Respuesta comportamental: la medida más simple y más directa de la respuesta comportamental viene dado por las estadísticas de venta del producto o de la marca, completadas por un análisis de la cuota de mercado dentro de cada segmento cubierto. Otro tipo de información son el conjunto de informaciones sobre los hábitos, las condiciones y las circunstancias de campo y la información sobre el comportamiento post –compra (fidelidad, cuota de mercado, satisfacción, etc.).

El marketing describe el comportamiento de compra de los consumidores como un proceso de resolución racional de un problema. Se desarrolla esta proposición describiendo el proceso de elección de los consumidores en situaciones de complejidad y riesgo variadas.

Se propone como situación de compra compleja y con cierto grado de riesgo la adquisición de un automóvil usado. La complejidad radica en la transacción, transferencia, seguros, patentes, y la situación de riesgo es el estado de funcionamiento del vehículo.

El proceso observado es el siguiente:

- Necesidad de movilidad
- Elección de una marca y modelo determinada (deseo)
- Análisis de recursos económicos para adquirir dicho bien.
- Selección del automóvil disponible en el mercado, de acuerdo a los recursos disponibles (búsqueda de información)
- Dada la inexistencia del automóvil fruto de nuestro deseo y acorde a nuestro poder adquisitivo se busca información sobre créditos disponibles para lograr la compra.
- Se acuerda el crédito, se efectúa la compra y se realizan los trámites correspondientes.

Se hace referencia a la compra de un bien duradero (TV, máquina fotográfica, PC, u otro que haya realizado recientemente, y se trata de reconstruir el proceso de decisión que ha seguido, de identificar las fuentes de información consultadas y el tipo de conducta resolutoria que se adopta.

Reconstrucción del proceso de decisión en la compra de un calefactor.

Proceso de decisión: parte de la búsqueda intensiva de información de productos que satisfaga la necesidad (calefacción)

Fuente de información consultada: distribuidores, vendedores (información dominada por el productor), amigos que adquirieron el producto buscado y la experiencia concreta al comprobar el funcionamiento satisfactorio del producto.

El estudio de la conducta del consumidor es sumamente amplio, sin embargo, el presente es un panorama general que ayuda a abrir perspectivas generales.

4.8.- Marketing de lugares y destinos.

De acuerdo con Kotler y Gertner (2007), el marketing de lugares tiene complicaciones adicionales al de un producto o servicio, ya que en aquél intervienen muchos factores que posicionan los lugares y que los pueden hacer atractivos para una empresa o un individuo que busquen donde instalar una subsidiaria o simplemente ir de vacaciones.

Considerando que el Marketing está íntimamente relacionado con las percepciones, y que estas pueden variar dependiendo del mercado meta al que nos dirijamos, resulta indispensable contar con un conocimiento de la percepción existente y las ventajas competitivas que se tienen, así como de la situación de la competencia directa e indirecta y la forma más efectiva de comunicarse con la audiencia meta, de manera que puedan diseñarse las estrategias al respecto y

lograr incidir en los múltiples factores que influyen en el proceso de decisión de los clientes potenciales.

4.8.1.- Principales Factores a tomar en cuenta en el Marketing de lugares y destinos.

Kotler y Gertner (2007), explican que existen seis factores principales que darán forma al éxito de los esfuerzos de marketing de América Latina y el Caribe.

El primero, excelencia del lugar. Con ello debemos entender que no se trata solo de el gran atractivo natural o arquitectónico que pueda llegar a tener un lugar, sino que además se cuente con una infraestructura que apoye al lugar y lo haga además de atractivo accesible. El desafío en el siglo XXI es crear una estructura lo suficientemente grande como para apoyar a los numerosos líderes del mercado, mientras de manera concurrente se alienta a los nuevos participantes a forjar una reputación de excelencia como lugares preferidos para invertir, residir, o visitar.

Un segundo factor es que los lugares cada vez son más responsables de su propio marketing. Los lugares tendrán que encontrar estrategias que les permitan destacar en un mercado saturado de competidores. Las estrategias ganadoras incluirán detalladas autoauditorías, búsqueda de financiamiento externo para alcanzar las metas, construcción de relaciones significativas entre compradores y vendedores, mejoramiento y comercialización de la infraestructura, y una adecuada promoción de productos.

El tercer factor es la integración de tecnología de la información (“infoestructura”) en el plan de marketing. El ritmo de la tecnología es tan vertiginoso que permite, incluso a la ciudad más pequeña, tener acceso a nuevos mercados.

El cuarto factor tiene que ver con la importancia del manejo del proceso de comunicación. El marketing de lugares implica creación de imagen, promoción y

distribución de información. La tecnología facilita el uso del Internet, el fax y la edición de escritorio, pero todos estos adelantos demandan la administración de habilidades y estrategias de comunicación. Muchos lugares desarrollarán campañas de imagen, redactaran objetivos, y se comunicarán a través de una amplia variedad de medios de comunicación. Tales responsabilidades demandan la comprensión de cómo la estrategia de comunicación está integrada al plan global de marketing.

El quinto factor se relaciona, en primer lugar, con la tendencia conflictiva hacia el localismo y el regionalismo en América Latina y el Caribe divergencia y, en segundo lugar, con la tendencia hacia reglas y estándares de armonización (conocido como convergencia). ALC comprende decenas de naciones soberanas que quieren resaltar su carácter único, promover los valores culturales de su idiosincrasia y ser independientes de influencias externas. Para aumentar el comercio dentro de la región, también están formando una miríada de pequeños bloques de comercio.

En sexto factor refleja la creciente escasez de trabajadores calificados y la necesidad de los lugares de retener, reclutar y destacar en la administración de sus reservas de talento.

Para sostener la prosperidad a largo plazo, un lugar debe crear un tipo de trabajadores calificados y educados. La carrera para forjar talento altamente especializado demanda nuevas iniciativas, enfocadas en la potencial reserva laboral, y se apoya en la cooperación de oficinas gubernamentales, instituciones educativas y asociaciones laborales.

4.8.2.- Condiciones de posicionamiento de lugares y destinos.

La habilidad de un lugar para garantizar una posición única y una imagen positiva en el saturado mercado de ALC es una parte vital del marketing de lugares

estratégico. Cada lugar debe formular una combinación de ofertas y beneficios que puedan satisfacer las expectativas de un amplio número de inversionistas, nuevos negocios y visitantes.

El marketing de lugares, en su núcleo, comprende cuatro actividades:

- Desarrollo de un posicionamiento y una imagen fuerte y atractivos para la comunidad.
- Establecimiento de incentivos para los compradores y usuarios reales y potenciales de los bienes y servicios.
- Entrega de productos y servicios del lugar en una forma eficiente y accesible.
- Promoción del atractivo y los beneficios de un lugar de forma tal que se asegure que los usuarios potenciales estén completamente conscientes de las ventajas.

4.8.3.- Planeación estratégica de destinos.

La planeación acertada incluye la colaboración entre los sectores público y privado pues ésta ha probado ser un prerequisite para alcanzar el éxito.

La tarea del grupo de planeación es triple y consiste en:

- Definir y diagnosticar la condición de la comunidad. Es indispensable identificar las principales fortalezas y debilidades de la comunidad, junto con las principales oportunidades y amenazas (análisis FODA).
- Desarrollar una visión de soluciones a largo plazo con base en una valoración realista de los problemas de la comunidad. Esta visión debe fundarse en una combinación de factores que sean únicos y

comercialmente viables sobre la que se puede instaurar un proceso de valor agregado.

- Diseñar un plan de acción a largo plazo que considere varias etapas intermedias de inversión y transformación. Desarrollar procesos de valor agregado lleva su tiempo. Un periodo de 10 a 15 años es realista para la mayoría de los casos exitosos.

El concepto de “desarrollo de destino” exige que un lugar elabore una estrategia de marketing sistemática y a largo plazo encaminada a nutrir y desarrollar los atributos naturales y potenciales de un área o región. Una prioridad central para el desarrollo de tal estrategia es identificar el mercado meta específico hacia el que el área debe dirigir sus recursos.

4.8.4.- Agentes en el Marketing de Lugares.

De acuerdo con Rein y Haider(2007), El marketing de lugares es un proceso continuo que implica a todos los ciudadanos, sin embargo, los grupos que se mencionan en la tabla 4.1, son los mercadólogos más activos de un lugar.

Tabla 4.1

Principales agentes en el marketing de lugares.
AGENTES LOCALES
Funcionarios del sector público <ol style="list-style-type: none">1. Alcalde y/o regente de la ciudad.2. Departamento de desarrollo empresarial de la comunidad.3. Departamento de planeación de la comunidad (transporte, educación, saneamiento, etcétera).4. Oficina turística.5. Oficina de convenciones.6. Oficina de información pública.

Representantes del sector privado

1. Ciudadanos individuales.
2. Empresas líderes.
3. Planificadores y corredores de bienes raíces.
4. Instituciones financieras (bancos y compañías aseguradoras).
5. Plantas de energía eléctrica y gas, compañías de telecomunicaciones.
6. Cámaras de comercio y otras organizaciones empresariales locales.
7. Industrias de hospitalidad y venta al menudeo (hoteles, restaurantes, tiendas departamentales, otros vendedores al menudeo, centros de exposiciones y convenciones).
8. Agencias de viajes.
9. Organizaciones de mercado laboral.
10. Arquitectos.
11. Empresas de transporte (taxis, ferrocarriles, aerolíneas).
12. Medios de comunicación masiva (prensa, radio, TV).

AGENTES REGIONALES

1. Agencias de desarrollo económico regional.
2. Gobierno municipal y estatal.
3. Oficinas turísticas regionales.

AGENCIAS NACIONALES

1. Principales funcionarios gubernamentales.
2. Agencias de inversión hacia el interior.
3. Oficinas turísticas nacionales.

AGENTES INTERNACIONALES

1. Embajadas y consulados.
2. Agencias de inversión hacia el interior.
3. Agencias de desarrollo económico con un vínculo específico hacia una región o ciudad.
4. Empresas internacionales que tienen vínculos con el lugar.

Rein y Haider(2007),

4.8.5.- Importancia del “orgullo local”

Como ya se ha mencionado con anterioridad, en la planeación, diseño e implementación de un destino, con carácter Internacional, es sumamente importante tomar en cuenta a su población, y no solamente como elementos humanos que muy probablemente se desarrollen laboralmente en alguna actividad consecutiva de el “éxito” comercial de este destino sino como personas que de alguna manera se sientan parte de esa localidad y que esa carga afectiva sea positiva, lo que se llama el “orgullo local”.

De acuerdo con Kotler y Gertner(2007),La “construcción de orgullo” es un elemento principal en una estrategia de marketing de lugar, y se puede aplicar a la participación comunitaria detrás de grandes eventos como los Juegos Olímpicos, campeonatos mundiales, festividades conmemorativas de la independencia, celebraciones de la ciudad y regionales, festivales o exposiciones internacionales. Quienes visitan México durante la celebración del Día de la Independencia, asisten a un gran premio de Fórmula Uno en Sao Paulo o a un desfile de escuelas de samba en el “Sambódromo” de Río de Janeiro durante el carnaval, comprenden en la práctica lo que significa “construcción del orgullo”. En la actualidad hay muchos lugares en ALC donde los megaeventos desencadenan energía colectiva.

Pero el orgullo general entre los miembros de la comunidad debe ir más allá del megaevento ocasional. El orgullo se debe extender a una escuela con un perfil único; un parque científico con compañías empresariales asociadas; una nueva línea ferroviaria con una atractiva conexión de alta rapidez; un negocio líder rentable con una emocionante historia de éxito; o incluso precios, tarifas telefónicas o costos de alojamiento e impuestos sobre la renta bajos. Esto se parafrasea de la siguiente forma: *La propuesta comercial de valor y el tema de un lugar deben ser ampliamente conocidos y aceptados por sus ciudadanos.*

El orgullo ligado a un lugar es algo que los visitantes descubren rápidamente Visite Chile y notará el orgullo asociado con el desempeño del país. O viaje al Caribe y percibirá el orgullo que tienen los habitantes por sus recursos naturales y su cultura, música y cocina. En estos casos, los ciudadanos tienen un conocimiento fundamental acerca del carácter exclusivo del lugar y actúan, consciente o inconscientemente, como mercadólogos.

Así pues, habrá que identificar en qué situación se encuentra este importante elemento en la población civil de Morelia, ya que es sabido que es una ciudad con una importante y vasta cultura, que incluye, desde la participación de sus ilustres ciudadanos en los movimientos independentistas de México, hasta las más diversas manifestaciones artísticas y populares. Sin embargo debe conocerse si sus ciudadanos lo saben y si es que ello les produce algún sentimiento positivo de pertenencia é identificación.

4.8.6.- Establecimiento de la Visión y los Objetivos.

Realizar un análisis FODA y estar conscientes de los problemas permite a los encargados de elaborar la planeación estratégica tener un panorama de la situación de la comunidad. Pero no es fácil elegir entre los muchos proyectos de valor agregado imaginables. Tampoco hay forma de incorporar los proyectos divergentes a planes y visiones de desarrollo coherentes. Sin una visión coherente, es difícil priorizar los diversos proyectos.

Para determinar la visión es necesario que los responsables de la planeación soliciten información a los ciudadanos acerca de cómo quieren que sea su comunidad dentro de 10 o incluso 20 años.

El paso de establecer la visión es fundamental porque los lugares que carecen de ella generalmente también están faltos de dirección y de motivación.

El desarrollo de una visión más allá del simple hecho de distinguir entre rutas de crecimiento potenciales. Una visión debe detenerse un poco en asuntos tales como:

- ¿Qué combinaciones únicas de elementos de atracción debería enfocar la comunidad?
- ¿Cuáles son los mercados meta de la comunidad?
- Cuáles son las metas a corto y largo plazos?
- Cuáles son los prerrequisitos operativos para la visión?

Una vez que la comunidad está de acuerdo con respecto a la visión, es esencial que establezca objetivos y metas específicos.

Los objetivos son enunciados claros acerca de lo que quiere lograr un lugar; las metas agregan magnitudes específicas y temporalidad a tales objetivos.

4.8.7.- Formulación de la Estrategia.

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**.

El concepto también se utiliza para referirse al **plan ideado para dirigir un asunto** y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un **cierto estado futuro**.

Cabe hacer mención que para el atinado diseño de una estrategia deben conocerse con precisión las Fortalezas y Debilidades que posee la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno, ya sea que estas prevalecen o bien que puedan surgir.

Una vez que el equipo encargado de la planeación de la comunidad define la visión, los objetivos y las metas, podrá dedicarse a la tarea de identificar y definir las estrategias para lograr esas metas.

Para ello es indispensable plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ventajas poseemos que indican que podemos triunfar con esa estrategia?
2. ¿Tenemos los recursos requeridos para una ejecución exitosa de tal estrategia?

Una vez que se han llevado a cabo los análisis FODA y que se ha dado respuesta clara y honesta a los cuestionamientos arriba planteados se podrán diseñar las estrategias que nos permitan lograr los objetivos planteados.

4.8.8.- Desarrollo y ejecución del plan de acción.

Con la finalidad de ser significativas, las estrategias se deben expresar en planes de acción. Esto es particularmente importante en comunidades y regiones complejas donde el pensamiento estratégico corre el riesgo de perderse en los intentos. Muchos de los resultados positivos logrados por comunidades pequeñas derivan del hecho de que en ellas es más fácil asignar responsabilidad y crear procesos de decisión simples y rápidos que en comunidades más grandes y con un alto grado de complejidad.

Un plan de acción debería especificar las acciones junto con cuatro componentes de cada una de éstas:

1. ¿Quién es el responsable?
2. ¿Cómo se pondrá en práctica la acción?
3. ¿Cuánto costará?
4. ¿Cuál es la fecha esperada para completarla?

Las visiones, las estrategias y los planes son inútiles si no se ejecutan de manera efectiva. El equipo de planeación debe reunirse a intervalos regulares para revisar el progreso de la comunidad hacia sus metas.

Pero los hechos y las cifras se deben presentar en relación con la visión, las metas y las estrategias. En él hay que precisar las fallas y las preocupaciones, así como los éxitos logrados.

4.9.- El Mercado.

Para Kotler y Armstrong (2004), un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio". Coincidiendo en concepto, tenemos la definición de, Stanton, Etzel y Walker(2007), quienes definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo". Así pues habrá que exponer con detalle, como es que están conformados esos conjuntos de compradores que comparten necesidades y gustos así como recursos para ser intercambiados por esos satisfactores que vengán a satisfacer esas necesidades.

Así también a continuación se presentarán diversos estudios que ha hecho el gobierno mexicano para identificar las motivaciones de turistas tanto nacionales como extranjeros. Y los diferentes convenios con diversas secretarías del gobierno federal que de alguna manera coadyuvan para el desarrollo del turismo en México en lo general y del turismo cultural en lo particular.

4.9.1.- El mercado del turismo a nivel mundial.

El turismo es una actividad económica que está a merced de nuevos retos generados por una serie de procesos complejos, como son:

- La globalización de la vida económica y social.
- Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- El problema de la sostenibilidad del desarrollo.
- El individualismo y el relativismo moral en las sociedades de los países subdesarrollados.
- Los cambios de las pautas de consumo y usos del ocio.
- Las crisis del sector agropecuario y la desindustrialización que afecta a muchas regiones.

El turismo se ha consolidado como una de las grandes expresiones de la globalización. Las tendencias en la actividad turística están cambiando. Así, el turismo caracterizado por la ampliación masiva del consumo se ha convertido en un escenario dinámico en el que los destinos compiten en un mercado global, con una demanda muy sementada, exigente y cambiante, y una oferta especializada y fuertemente competitiva.

Por otro lado, los cambios producidos en los países desarrollados a partir de los años ochenta del siglo XX permiten una mayor disponibilidad para las actividades del tiempo libre y los viajes, gracias a los siguientes factores:

- El aumento generalizado de los ingresos económicos.
- El aumento de la calidad y la esperanza de vida.
- El mayor nivel educativo.
- Las edades más tempranas de jubilación.
- La incorporación de la mujer al mundo del trabajo.
- El mayor tiempo de ocio disponible, debido a la reducción de la jornada laboral y a la distribución cada vez más personalizada de las vacaciones.
- La sensibilización por la conservación de la naturaleza, la problemática medioambiental y el patrimonio cultural.

Las mejores condiciones de los medios de transporte y la movilidad, así como las nuevas tecnologías de la comunicación, son tendencias que pueden representar oportunidades positivas, en la medida en que contribuyen a facilitar los desplazamientos. Los consumidores comparan los productos de los prestadores de servicios turísticos, recogen publicidad en las ferias de turismo, leen revistas de viajes promocionales, navegan por internet y buscan las ofertas, cada vez más atractivas y accesibles en los portales de servicios turísticos, y frente a ellos se presenta un abanico de destinos, muchos de éstos emergentes que intentan posicionarse en el mercado.

La diversificación de la oferta es un hecho evidente en el panorama del desarrollo turístico internacional. Se han consolidado grupos homogéneos de actividad (golf, congresos, cultura, etc.) que configuran una demanda genérica diferente y, de hecho, un mercado diferente. Una gestión eficaz del sistema turístico tiene que reconocer y asumir esta realidad y orientarse a gestionar productos a mercados específicos.

4.9.2.- El mercado del turismo en México.

A partir de la segunda mitad del siglo XX el turismo empezó a ser una actividad que despertó el interés de autoridades e inversionistas y se convirtió en una

práctica importante, que fue creciendo en términos económicos y sociales, de manera vertiginosa. Sin embargo, los beneficios de dicha actividad no siempre han mejorado los niveles de vida de las comunidades en las que se desarrolla más activamente.

En México, durante mucho tiempo, la actividad turística se ha realizado sin la preocupación de planificar ni proyectar la manera en que esta se desarrollaría. Su planeación tuvo poco interés para los actores de la actividad, ya que se efectuaba sin considerar su futuro.

No obstante, fue aparecido paulatinamente, una política pública coherente y preocupada por lograr su desarrollo como una actividad económica generadora de divisas. Actualmente, en México se considera como una actividad muy importante, por lo que se le estima como una “prioridad nacional”.

Por ello, entre los objetivos del Programa Nacional de Turismo 2000 – 2006, destacan los siguientes:

- Planear el desarrollo turístico del país.
- Crear el Sistema Nacional de Planeación Participativo.
- Formular estrategias para alinear programas operativos anuales del sector turístico.
- Integrar el análisis estratégico a 2025 para identificar las tendencias y escenarios para formular y actualizar planes y programas.
- Proporcionar asesoría técnica permanente a estos y municipios para la planeación turística y el desarrollo de programas.
- Desarrollar políticas sectoriales e intersectoriales para dar congruencia a la actuación pública en turismo.
- Crecer con calidad.
- Formular grupos intersectoriales de trabajo permanente.

- Política de turismo y transporte: sistemas de acceso y retorno de distribución de flujos turísticos; seguridad, confiabilidad, diversidad y precios más accesibles.
- Política de promoción dirigida al mercado internacional, en la que se relacionan varias dependencias: SER, SE, Bancomext y Conaculta.
- Política de desarrollo sustentable, para impulsar el desarrollo de comunidades locales.
- Política fiscal: promoción de inversión, empleo y arraigo de capital, con el fin de beneficiar las PyMES.
- Política de facilitación: para resolver ordenamientos que inhiben el ejercicio del turismo, otorgando facilidades a la oferta de servicios, sin olvidar el control y la seguridad.
- Política de seguridad, orden y respeto, mediante acciones preventivas y disuasivas en los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal), con el fin de proporcionar seguridad al turista nacional y extranjero.
- Política de ecoturismo, creación de productos dirigidos al segmento, con la participación de comunidades, autoridades locales, sociales y ambientales.
- Política de desarrollo social.
- Política de información estadística. Elaborar una cuenta satélite, con el fin de integrar la información del turismo en la estadística nacional.
- Política de turismo y salud, con el objetivo de mejorar el manejo higiénico de los alimentos y bebidas.
- Política de infraestructura y equipamiento: para normar y regular las condiciones mínimas en la dotación de infraestructura turística urbana y de transporte.
- Política de turismo social, con el fin de desarrollar el turismo doméstico.
- Política de turismo cultural: para incrementar las acciones que den valor a los sitios arqueológicos, coloniales, manifestaciones de arte y tradiciones, monumentos y edificios históricos, así como otras expresiones culturales, considerando su uso, difusión y comercialización por parte de la cadena

productiva del turismo, contribuyendo de igual manera a generar recursos para la conservación del patrimonio cultural.

Se considera que el principal objetivo del programa fue diseñar e impulsar una política de Estado en materia turística, mediante la estrategia de articular las políticas concurrentes.

Por tanto, la Secretaría de Turismo pretende lograr, a través de diversas acciones, la formación de grupos intersectoriales de trabajo permanentes para el consenso de políticas concurrentes, cuyas tareas deriven en la definición y articulación de acciones concretas en apoyo al turismo, a partir de las principales políticas definidas en el periodo 2001 – 2002.

Otro aspecto que hay que resaltar acerca del programa mencionado, es el que se refiere a las empresas competitivas, cuyo objetivo sectorial es desarrollar productos turísticos competitivos con el fin de atender segmentos específicos.

4.9.3.- El mercado del Turismo Cultural.

El turismo cultural es uno de estos grupos de actividad que está posicionándose en el mercado. No obstante, para hablar de turismo cultural es necesario que los paquetes o las ofertas turísticas incluyan tres condiciones:

- Un deseo de conocer y comprender los objetos y las obras, incluyendo la población local con la que se entra en contacto.
- El consumo de un producto que contenga o incluya un significado cultural (monumento, obra de arte, espectáculo, intercambio de ideas, etc.).
- La intervención de un mediador, ya sea persona, documento escrito o material audiovisual, cuya función sea destacar el valor del producto cultural que se ofrece, su presentación y explicación, etcétera.

Algunos destinos turísticos han asumido la necesidad de incorporar la cultura como un componente imprescindible de la oferta turística, con el objetivo de diversificarla, incrementar su calidad y conseguir un valor añadido. De todos modos, hay que considerar el turismo cultural como un producto con mercado propio, no sólo como un complemento de la oferta de un determinado cluster turístico (espacio receptor organizado). El turismo cultural permite atraer visitantes a zonas menos saturadas y practicarlo en cualquier época del año rompiendo la estacionalidad. Para muchas localidades próximas a áreas receptoras tradicionales del litoral o la montaña, este tipo de turismo se ha convertido en un producto atractivo que contribuye a crear un valor añadido. En este sentido, cabe destacar su importancia en el llamado turismo de proximidad, no solo relacionado con los visitantes sino también con la población residente en las zonas urbanas y metropolitanas, que realiza desplazamientos de corta duración (visita de un día, fines de semana, puentes festivos, entre otros).

El patrimonio cultural constituye uno de los recursos básicos para la configuración de un destino turístico, que debe valorarse y transformarse en un producto al servicio de un desarrollo local duradero. De este modo, el patrimonio pasa de ser un recurso a convertirse en un producto capaz de generar riqueza y empleo, aunque es necesario poner especial atención en su conservación y mantenimiento, así como garantizar el disfrute del mismo a la propia población residente. Para ello, es necesario planificar el desarrollo turístico mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo, que promueva la colaboración entre el sector público y el privado, y establezca una cooperación local y regional que abarque aspectos como la promoción conjunta y/o la comercialización.

De todas maneras, hay que estar conscientes de que el turismo en la sociedad actual prescinde, incluso, de la existencia previa de recursos naturales y culturales en un determinado territorio para atraer a millones de visitantes; el caso de Orlando y Las Vegas, dos de los principales destinos turísticos mundiales, es un claro ejemplo de esto. Asimismo, tampoco puede hablarse de un agotamiento del

modelo turístico dominante centrado en el binomio sol – playa, donde la demanda masiva aún persiste.

El desarrollo turístico en los destinos emergentes, zonas que cuentan con importantes recursos culturales y naturales como es el caso de numerosos ejemplos en América Latina y el Caribe, esta promovido básicamente por grandes grupos de implantación internacional que, por lo general, dedican escasos recursos a la protección y conservación del patrimonio y, en algunos casos, ponen en riesgo la identidad cultural de la zona. En este sentido, debe considerarse el desarrollo sostenible, que es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades. A pesar de que fue asumido formalmente por la comunidad internacional en la Cumbre Mundial de Naciones Unidas de Río de Janeiro, en 1992, no nos encontramos ante un reto que tenemos por delante dada la falta de sustento de nuestro modelo de crecimiento y la necesidad de entrar en una senda de desarrollo sostenible. Es necesario impulsar el turismo sostenible como motor de desarrollo para las comunidades que lo acojan. Un turismo que sea asimilable para la región receptora (ambiental, social y culturalmente) y que contribuya al desarrollo armónico de la misma. Considerando las bases del desarrollo sostenible puede establecer y entender mejor su concepto y alcances, que es el conjunto de actividades referidas a la gestión del desplazamiento voluntario de personas con diversos fines, y que generan mejoras en el nivel y calidad de vida en el largo plazo de la población relacionada con la actividad; manteniendo, dentro de ellas, la capacidad y calidad del patrimonio natural y cultural utilizado.

Cada vez hay turistas más exigentes, sensibilizados por el medio ambiente y la diversidad cultural, que buscan nuevos productos huyendo de los modelos turísticos convencionales caracterizados por la masificación y la escasa calidad de oferta. La calidad del destino está garantizada por marcas avaladas con distintivos, como las banderas azules o las declaraciones de patrimonio de la

humanidad. Es paradójico que mientras más ecologista y conservacionista se vuelve el conjunto social, más se empeña en interrumpir en áreas naturales, conjuntos históricos y ruinas arqueológicas. Una de las consecuencias de esta paradoja es el aumento del vestigio, su querencia social. No obstante, su tendencia representa tanto una oportunidad como una amenaza, especialmente teniendo en cuenta las agresiones y daños, algunos de ellos irreversibles, que ha afectado el patrimonio natural y cultural.

El turismo cultural puede ser un producto básico en un destino determinado, o un elemento de valor añadido, esencial para captar otro tipo de producto – mercado, como el turismo urbano y el turismo de congresos – convenciones o para plantear una diferenciación o caracterización en el caso de destinos maduros.

En definitiva, es necesario establecer un equilibrio entre la conservación del patrimonio y la explotación eficaz del mismo, respondiendo a la demanda que plantea el turismo cultural. Éste facilita la aparición de nuevos productos, permite el establecimiento de formas de aprovechamiento turístico, que no necesariamente están sometidas a ciclos estacionales, ofrece posibilidades de desarrollo de nuevos destinos y consumos complementarios de los destinos tradicionales, responde a la creciente segmentación de la demanda, satisface necesidades vacacionales de corta duración, proporciona mayor satisfacción a segmentos de demanda activos y con mayor sensibilidad, y añade valor a la experiencia turística.

El turismo es un consumidor intensivo de territorio y, por tanto, debe planificarse con una visión urbanista que precise que objetivos económicos se quieren cumplir, que espacios hay que proteger y que identidad se quiere poseer. El patrimonio cultural y natural está integrado en el territorio y, en consecuencia, cualquier iniciativa de desarrollo debe considerar la utilización racional de los recursos dentro de un modelo de desarrollo sostenible.

CAPITULO 5

EL CITY MARKETING

5.1. Definición del City Marketing

- El city marketing es un instrumento de la gestión estratégica local que pretende “crear la imagen de la ciudad”, teniendo en cuenta los diferentes productos/servicios que se han desarrollado como un conjunto de atributos que dan valor a los recursos locales disponibles, con la finalidad de atender las demandas y satisfacer las necesidades, inquietudes o intereses de sus públicos objetivos, internos y externos, reales y potenciales. (Martínez 2009)

5.2. Recursos, Productos y Ofertas.

La gestión turística es un doble proceso de transformación: el de los recursos en productos y, a su vez, el de éstos en ofertas dirigidas al mercado. Ver Figura 5.1

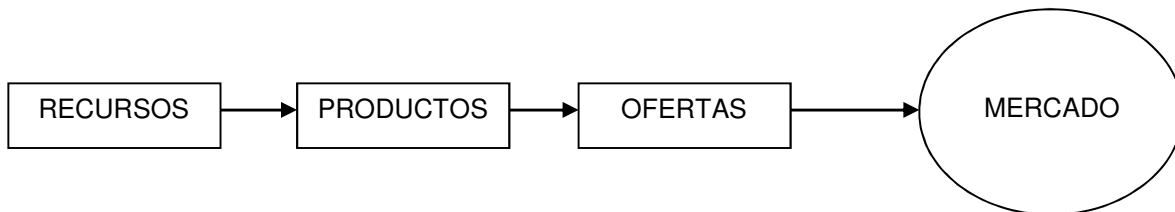


Figura 5.1 Chias, 2005.

Chias (2005) comenta, Los recursos, el conjunto de atractivos del territorio, su patrimonio natural y cultural, su clima y las personas que viven en el mismo. El hombre, su legado histórico y su entorno, tres elementos base de la gestión turística. Faltan las ideas y la acción.

Cuando estos recursos se encuentran para el uso y disfrute turísticos se convierten en productos. Entenderemos por producto, aquel recurso en que se puede realizar una o varias actividades (visitar, asistir, participar, estudiar,

comprar, comer...) una propuesta de accesibilidad al mismo (temporal, espacial y económica) por parte de un público.

Todo patrimonio natural o cultural que no sea accesible no es un producto turístico.

Cuando el producto se promociona fuera de su localidad se convierte en una oferta, un producto pero promocionado mediante un programa de actuaciones dirigidas a un público.

Finalmente, el mercado, atraído responde comprando y es entonces cuando aparecen los turistas, se generan ingresos para el lugar, se consolida el destino y se crea empleo. En definitiva, se alcanza un mayor bienestar.

5.3. El patrimonio

El punto de partida para el análisis y la valoración de los atractivos turísticos de un lugar es el inventario de su patrimonio natural y cultural. No hay mejor definición de ambos que la que hizo la UNESCO cuando, en 1972, se firmó la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural en la Conferencia General de la ONU para la Educación, la Ciencia y la Cultura celebrada en París.

5.3.1. Definiciones del patrimonio cultural y natural

5.3.1.1. Patrimonio Cultural.

A los efectos de la convención de 1972, se considerarán “patrimonio cultural”:

- Los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pinturas monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor

universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia.

- Los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia, y
- Los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.

5.3.1.2 Patrimonio Natural.

A los efectos de la citada convención se considerarán “patrimonio natural”:

- Los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico, y
- Las formaciones geológicas y fisiológicas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animal y vegetal amenazadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico.
- Los lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza.

A esta definición del patrimonio material se añadió, en el año 2001, la del llamado “patrimonio oral e intangible” o, también, “patrimonio cultural inmaterial”, que se define así:

5.3.1.3 Patrimonio Intangible o Inmaterial.

Se entiende por “patrimonio cultural inmaterial” las prácticas, representaciones y expresiones, los conocimientos y las técnicas que procuran a las comunidades, los grupos e individuos un sentimiento de identidad y continuidad. Los instrumentos, objetos, “artefactos” y espacios culturales asociados a esas prácticas forman parte integrante de este patrimonio. El “patrimonio inmaterial” se manifiesta en los siguientes campos:

- Tradiciones y expresiones orales,
- Artes del espectáculo.
- Prácticas sociales, rituales y festividades.
- Conocimientos y prácticas relacionados con la naturaleza y el universo, y
- Técnicas propias de la artesanía tradicional.

El clima como elemento definitorio del estilo de vida del lugar, el turismo parte de todo aquello que tiene un lugar. Lo importante pues, será la creatividad que se aporte en seleccionar lo que puede interesar a las personas de otros lugares.

Las candidaturas, evaluadas técnicamente por los organismos asesores, el ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios Patrimonio de la Humanidad).

Esta nominación se ha convertido en una marca de prestigio y en una garantía de calidad del destino. “Patrimonio de la Humanidad”.

5.4 El Turismo Cultural y el City Marketing.

Chias (2008) comenta, El poder de atracción de los grandes mitos culturales, fascinación por la historia, el editorial, donde algunas novelas históricas se están convirtiendo en éxitos mundiales.

Porque los mitos son precisamente eso, mitos que atraen como un imán a infinidad de personas. Sin duda, un recurso que es preciso potenciar con fuerza.

Un museo debe tener un concepto de contenido y de dedicación que lo definan. Puede ser temático, con una alta especialización, o más general. Puede ser el resultado de un proceso histórico de adquisición de contenidos más o menos diversos o de un coleccionismo especializado. Pero también debe tener una definición del público al que pretende dirigirse para poder estructurarlo como producto. Porque tampoco existen museos aptos para todos los públicos.

En la naturaleza está el recurso turístico más importante del mundo y que vale la pena pelear para convertirlo en producto turístico, controlado y protegido, pero disponible, ¿Cuál es, la carga aceptable? La naturaleza, una fuente de emociones, permite dos disfrutes: el recreativo y el visual.

5.4.1 El Turismo Cultural y la Experiencia.

Todo visitante registra en su memoria todo aquello que le toca vivir, por lo regular, en la medida que esa vivencia sea más intensa o con elementos que le son ajenos el recuerdo será más intenso, lo que lo convierte en una experiencia, es por ello que cada vez más los turistas buscan experiencias y vivencias completas. Su interrelación con el patrimonio natural y cultural es evidente y con ese llamado “patrimonio cultural inmaterial” como es el caso de los Sanfermines de Pamplona, las procesiones de Semana Santa, o los carnavales en diferentes partes del mundo. una característica que también los hace especiales es la seguridad.

La autenticidad es realmente la base de un turismo sostenible, y a éste es precisamente al turismo al que hoy en día muchos países y regiones apuestan.

Ya dijo Leonardo da Vinci, “la sabiduría es hija de la experiencia”. Valor potencial, basado en las características y tipo de recurso, y una primera definición de ideas para su estructuración como producto turístico.

5.5 La Capacidad de atracción del destino.

No todo tiene el mismo poder de atracción.

5.5.1 Sistema de valoración de los recursos.

Chias (2008) propone un sistema para la valoración de los recursos, en el cual considera cinco características para cada uno de ellos:

- Unicidad.
- Valor intrínseco.
- Carácter local.
- Notoriedad
- Concentración de la Oferta.

5.5.1.1 Unicidad.

Se denomina UNICIDAD al valor que tiene un recurso por el hecho de ser único en su ciudad, en la región, en el país, en el continente o en el mundo.

5.5.1.2 Valor Intrínseco.

Se le llama VALOR INTRÍNSECO al que se le otorga al recurso dentro de su propia categoría.

- La que se centra en el tipo de producto cultural, realizada por ECTARC (European Centre for Traditional and Regional Cultures) en 1989.
- La que se centra en la actividad del turista, propuesta en 1991 por Montaner.
- La establecida desde el tipo de recurso, planteada por Munsters en 1994.

Y, con base en ellas se ha elaborado la siguiente clasificación:

- Arte, escultura, artesanía, galerías.
- Artes escénicas.
- Arquitectura.
- Culturas subculturas.
- Acontecimientos especiales o eventos.
- Gastronomía.
- Lugares arqueológicos y museos.
- Festivales religiosos, peregrinaciones.
- Rutas.

En cuanto al tema natural, utilizo el criterio siguiente:

- Ecosistemas.

- Parques naturales y sus características.
- Lugares geográficos singulares: montañas, volcanes, ríos, lagos, islas, valles...
- Flora, especies definitorias y singulares.
- Fauna, especies propias y singulares.

Recursos culturales y naturales del mismo tipo los podemos encontrar en casi todo el mundo, pero en los medios específicos existen estudios y valoraciones que permiten cuantificarlos. Museos de arte moderno hay muchos, pero no todos son de primera línea. Ríos para la práctica del rafting también, pero los expertos los clasifican por su dificultad. O montañas para practicar la escalada o, sencillamente, caminos para hacer senderismo. De ahí este segundo criterio de valoración.

5.5.1.3 Carácter Local.

El tercer criterio que se utiliza, se ha denominado carácter local. Es el valor que se le puede otorgar a un recurso por ser típico o característico del lugar.

5.5.1.4 Notoriedad.

En el criterio Notoriedad, se evalúa el grado de conocimiento del producto a nivel nacional e internacional. Es evidente que, a mayor conocimiento, existirá mayor probabilidad de compra del producto.

Normalmente, se apoya este análisis con los resultados sobre notoriedad y recursos que aportan los estudios de mercado realizados a los turistas potenciales en los mercados clave, y también con los llevados a cabo al turista actual.

5.5.1.5 Concentración de oferta.

El criterio de concentración de oferta se define en función de la concentración de productos existentes para realizar otras actividades turísticas dentro de la misma área. Dada la diversidad de actividades que demandan los turistas, es más fácil atraerlos cuando existen muchas cosas para ver y actividades que hacer que cuando sólo existe uno.

5.6 Mercados, segmentos, tipologías y nichos de mercado en el City marketing:

Existe una importante investigación específica sobre los mercados turísticos emisores y receptores, pero al mismo tiempo se pueden encontrar interesantes estudios de carácter sociológico y antropológico, como el conocimiento y la comprensión del turista.

Las reacciones frente a otros lugares y culturas, la observación de los comportamientos del visitante, los tópicos sobre el turista, las imágenes y el lugar destacado que ocupan en la memoria viva de las personas, etc

5.6.1 Segmentos.

De acuerdo con Chias (2008), El concepto técnico de segmento consiste en una agrupación de personas con demandas similares a las que se puede ofrecer una respuesta especializada pero igual para todos.

Tal como señala el libro Turismo. Panorama 2020 de la OMT "Investigaciones realizadas por organizaciones como el Stanford Research Institute y Angus Reid demuestran que entre el 10 y el 15 por ciento de los viajeros discrecionales desean algo insólito, una experiencia turística alternativa. Por lo general, estos

turistas son cultos, maduros y económicamente acomodados, han viajado, se preocupan por el medio ambiente y se interesan por los sistemas sociales y culturales y las costumbres de los destinos que visitan. Responden a la demanda de los grupos locales de que se los escuche y valore.

Por supuesto, la separación no es tan sencilla como se ha indicado. Las empresas multinacionales y transnacionales no sólo se ocupan del mercado de masas en los destinos costeros, mientras que los operadores de nichos de mercado se centran en el viajero culto”.

Las demandas cambian continuamente.

5.6.1.1 La segmentación: una ficción útil.

La segmentación de mercados es una de las decisiones más complejas y tiene que ser analizada y tomada en forma específica para cada destino o producto. Porque el mercado no está segmentado, el mercado lo segmenta el que lo analiza, atendiendo, sobre todo, a su capacidad de acción frente al mismo.

Será fundamental el detallado diagnóstico de los expertos del destino en términos de estructuración, comercialización y promoción del producto turístico.

Una gran regla general en el tema de segmentación es que si se es nuevo en el mercado, la recomendación es clara: escoja pocos públicos objetivo y concentre su gestión en ellos.

Procesos turísticos: del mercado potencial al turista actual.

Procesos de evolución del turista.

- Mercado potencial.
- Mercado motivable.
- Mercado interesado.
- Mercado real. Dentro de éstos los ocasionales, que lo hacen de forma esporádica, y los habitantes, que lo realizan de forma repetitiva y con una cierta intensidad.

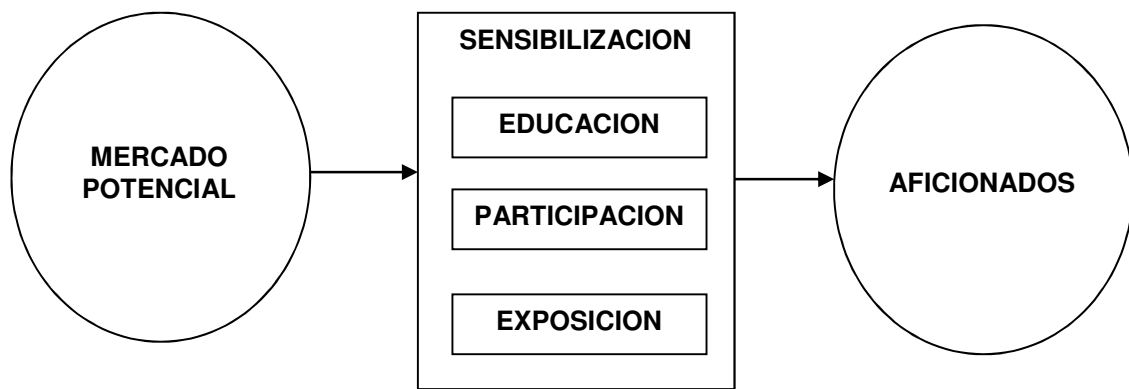


Figura 5.2 Chias 2005.

Tomando como base el modelo, se plantea el estudio del mercado potencial de un destino turístico, o de una actividad turística, como suma de las tipologías de turistas basadas en sus aficiones y experiencias previas. Ver figura 5.2

5.6.2 Tipologías.

Los aficionados.

Los interesados.

Conocedores.

Para poder encontrar estos colectivos, la investigación que se debe realizar en los diferentes mercados geográficos y se tendrá que enfocar hacia los siguientes aspectos:

- La identificación del turista potencial.
- La organización del viaje.
- El proceso de decisión.
- Presupuesto para vacaciones.
- Imagen y posicionamiento actual del destino y de sus productos turísticos.
- Intereses e intención de visita al destino, y a sus competidores, en los próximos años.

5.7 La importancia del turista actual.

En el estudio del mercado turístico, y muy especialmente en la preparación de planes de marketing, la investigación del turista actual aporta siempre excelentes informaciones.

Una vez que el turista está en el destino, es capaz de descubrir muchos productos o realizar actividades que no estaban consideradas, su experiencia nos aporta una visión a veces muy diferente de la que tiene el propio sector turístico. La limpieza y la información turística suelen ser dos temas que aparecen con fuerza en la valoración del turista. Los aspectos más relevantes a tomar en cuenta son los siguientes:

- Localidades y lugares visitados.
- Actividades realizadas.
- Imagen derivada de la visita.

- Con qué otro destino lo comparan y también con quien piensan ellos que debería el destino compararse.
- Los elementos que definen el destino: marcas y productos principales, las palabras y los colores del destino.
- Satisfacción. Para los que no tienen previsto regresar, verificar el motivo.
- Calidad de servicios. La realidad percibida comparada con las expectativas que tenía cuando compró el viaje.

5.8 El posicionamiento y el City marketing:

Chias,(2005) afirma que el posicionamiento es, junto con la segmentación, la herramienta técnica más importante en la que se basa la estrategia y la acción de marketing.

Por su valor, reconocido internacionalmente, de formulación de la imagen comparativa, y por tanto competitiva, de la oferta al mercado. Y, por su valor de expresión de los elementos clave que definen el análisis que el público hace del conjunto de ofertas que recibe de un sector.

El posicionamiento es una ficción técnica de una realidad compleja que ayuda a sintetizar las muchas realidades existentes en cada segmento o tipología de consumidores.

¿En qué me baso para evaluar varias ofertas de productos? En lo que me ofrecen y en cómo me lo ofrecen. ¿Qué se me ofrece? Un producto y un precio. ¿Quién me lo ofrece? Directamente el ofertante, un operador, una agencia de viajes, una asociación, un club, un experto,... ¿Qué se me comunica? Unas propuestas de actividades turísticas de una forma más o menos atractiva. Y todas estas respuestas son las que me darán la información suficiente para seleccionar la

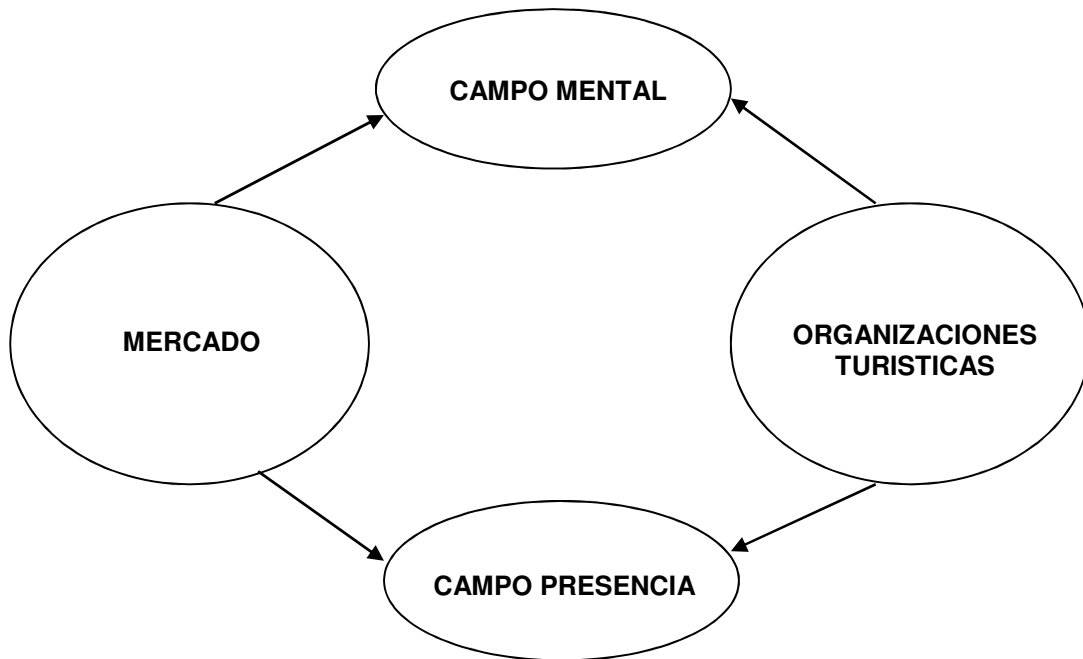
oferta más adecuada a mis deseos. Es entonces cuando se configura en mi mente un sistema de selección que coloca a una de ellas en primer lugar, a otra en el segundo, etc., y que me permite descartar muchas otras. Es decir, ahí se ha establecido el posicionamiento real: en la mente de las personas.

Esto hace que para el estudio del posicionamiento se deban considerar las dos realidades anteriormente mencionadas: la de la comunicación del producto y la del producto ofertado entendida como producto + precio + vendedor.

Por eso es importante insistir en que el posicionamiento es una estrategia de marketing donde la comunicación es solo una parte y no es una estrategia de comunicación, como muchos publicitarios opinan.

5.8.1 El campo mental y el campo de presencia.

El posicionamiento en el mercado es el resultado de una realidad. Aquello que el mercado llega a valorar de todo el flujo comunicacional que recibe por nuestra parte y por la de los competidores, así como lo que el mercado llega a encontrar en los lugares, también amplísimos, en los que busca y está nuestro producto junto al de los competidores.



Los campos de gestión. Figura 5.3 Chias 2005.

Por ello, el posicionamiento, como estrategia, debe guiar nuestras actuaciones para que toda la comunicación la sitúe en ese lugar que pretendemos del campo mental. Y también ha de guiar todas las acciones que permitan hacerlo presente en los diferentes lugares de venta. Ver figura 5.3

5.8.2 La imagen general y la diferencial.

Hay que determinar con precisión cuál es el posicionamiento actual de nuestro destino en el mercado.

Hay que considerar que en el mercado existen cuatro realidades diferentes del destino: el grado de conocimiento, el estereotipo, la imagen y el posicionamiento.

Es claro que la imagen de un lugar es una explicación aislada que se puede formular cuando se conoce la realidad del mismo. Es, por tanto, algo que únicamente se puede analizar en los turistas actuales o entre aquellos que lo

fueron en los últimos años. Por esa razón siempre es aconsejable la realización de entrevistas a los turistas actuales, para conocer esa imagen. El contenido de estas encuestas es de carácter descriptivo y sirve para establecer aquellos aspectos que definen la imagen de lo más importante a lo más particular o, incluso, lo anecdótico. Existen diversas fórmulas para conseguir conocer el detalle de esa imagen. Una de las que mayor utilidad ha aportado es pedirle al turista que diga que es lo que cree que el lugar es. Esta pregunta, abierta, exige registrar las expresiones exactas usadas por el turista porque así nos facilita una primera idea de formulación textual de las características que definen el lugar. Por ejemplo, no es lo mismo registrar “paisaje bonito” que “paisaje espectacular” o “paisaje impresionante”, porque los adjetivos calificativos ayudan a acercarse a dos cosas: al ideal y a la imagen comparativa.

Otro aspecto de gran importancia de la imagen es la que tienen los propios habitantes del lugar.

Finalmente, está la medición del posicionamiento o imagen comparativa. Para ello, se debe trabajar en tres direcciones: las encuestas a los turistas actuales, las encuestas al propio sector turístico e, incluso, a la población general del lugar, y el análisis de los contenidos de la comunicación actual.

En la realización de las encuestas a turistas y residentes conviene hacer preguntas de gran utilidad y fácil comprensión como pueden ser: ¿Qué es lo mejor y lo peor del lugar? ¿Qué le falta mejorar y que deberíamos de eliminar? ¿Con quién nos compara y con quién deberíamos compararnos? La ventaja de estas preguntas es que, implícitamente, nos incluyen a los competidores así como al ideal posible y no al utópico que nadie cree alcanzable.

5.8.3 El contenido comunicacional o el posicionamiento deducido.

Habrá que identificar una serie de elementos que de alguna manera intervienen en la construcci3n del posicionamiento.

- Recopilaci3n de materiales.
- Tratamiento técnico.
 - Marca gráfica, en sus diferentes versiones.
 - Contenido de los anuncios u otros materiales analizados.
 - Mensaje.
 - Público objetivo deducido.
 - Estilo de comunicaci3n.
- Defini3n de los factores de posicionamiento.
- Estas vivencias se diferencian entre sensaciones y estímulos. Se Entienden por sensaciones aquellas que son consecuencia del lugar y sus gentes. La desconexi3n como motivaci3n clave del ocio, la hospitalidad percibida en la acogida de las gentes y la sonrisa como expresi3n de la felicidad con uno mismo son tres elementos que se recomienda tomar en consideraci3n. En el otro extremo del eje se sitúan aquellos elementos más relacionados con la oferta creada por el ser humano, como son los espectáculos, los eventos y las compras. Y, entre ambos, el estilo de vida propio que caracteriza y diferencia al lugar.
- Un tercer aspecto tiene más que ver con un factor medible a posteriori que se denomina confiabilidad. Es una medida mixta de seguridad, no s3lo ciudadana, sino también de que se cumple lo prometido.

5.9 Estrategia de posicionamiento

UN CONJUNTO DE IDEAS INTERRELACIONADAS

Para la formulación de la estrategia turística de posicionamiento, se recomienda utilizar la doble definición siguiente, ver figura 5.4 :

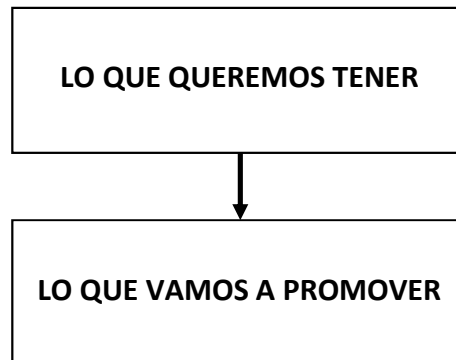


Figura 5.4 Rein y Haider (2007).

Estas dos decisiones permiten enlazar el Desarrollo y el Marketing Turístico, lo que es de gran utilidad cuando el Plan Estratégico se aborda inicialmente desde uno de ambos aspectos.

Para la determinación de LO QUE QUEREMOS TENER se deberá proceder a definir los siguientes temas:

- La visión a largo plazo, que es la definición de la imagen deseada del lugar como destino turístico. Normalmente, el plazo de validez de la misma se relaciona con las dificultades operativas de su implantación.
- El posicionamiento, síntesis de identidad de la imagen deseada y de su diferenciación con respecto a la competencia.

A partir de estos dos primeros elementos, y claramente interrelacionados con ellos, hay otros cuatro aspectos de la definición estratégica:

- Los propósitos, se podrían también denominar “objetivos cualitativos” la apuesta por el volumen turístico deseado, sea este masivo o limitado.
- Los productos.
- Los públicos prioritarios.
- Los objetivos de desarrollo social y ocupacional.

5.9.1 Lo que queremos tener, primero la visión.

Esta definición estratégica es, como ya se ha mencionado, la determinación del camino a lo largo del cual se procederá a mejorar la actividad turística actual.

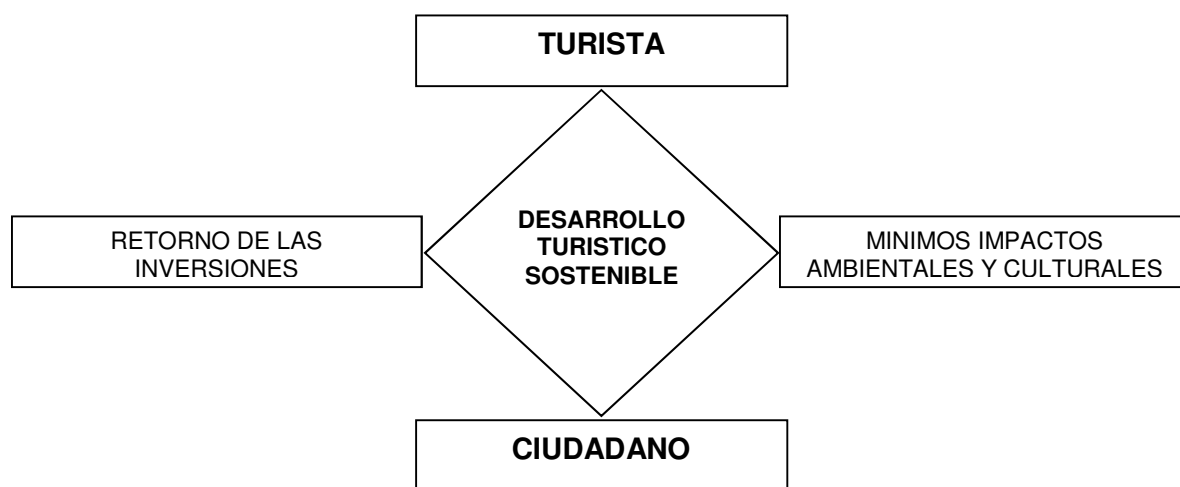
Habrá que formular, en primer lugar, la Visión a largo plazo. La amplitud de ese largo plazo depende de la situación turística en la que se encuentra el lugar que se esté planificando. Lo recomendable es definirla a unos 8 o 10 años cuando lo que se formula es un Plan Estratégico o un Plan de Desarrollo. Y limitarla a unos 4 años para el Plan de Marketing. El motivo por el cual se recomiendan periodos de 4 u 8 años es porque, en muchos países, este el periodo gubernamental entre elecciones, lo que como mínimo garantiza una coherencia en la implantación durante este tiempo.

5.9.2 Del posicionamiento actual al posicionamiento futuro.

El posicionamiento actual es un importante instrumento técnico para la formulación posterior del posicionamiento futuro. La definición de este posicionamiento futuro puede ser planteada como una evolución de la posición actual, que corrija algunos

aspectos que el mercado no ha captado de la oferta actual, o puede también ser la expresión de algo diferente del posicionamiento y de la realidad actual, ya que en el plan de desarrollo se habrán formulado nuevos productos y mejoras de los productos existentes que, de hecho, van a cambiar el lugar.

UN PLAN ESTRATÉGICO DEBE ALCANZAR: CONSEGUIR TURISTAS Y CIUDADANOS SATISFECHOS CON EL MÍNIMO IMPACTO AMBIENTAL Y CULTURAL, PARA ASÍ PRESERVAR EL PATRIMONIO Y LA IDENTIDAD Y LOGRAR ADEMÁS EL ADECUADO RETORNO DE LAS INVERSIONES A REALIZAR. Ver figura 5.5



El diamante del desarrollo turístico sostenible. Fig.5.5 Chias 2005.

5.9.3 Seleccionar y priorizar los productos.

Esta selección con el tipo de públicos a los que se pretenderá captar, definidos tanto por su lugar de residencia como por sus intereses y motivaciones turísticas. “portafolio de productos/mercados”.

Para cada producto, puede haber públicos diferentes que tienen diferentes niveles de motivación y, por tanto, de interés para nuestra actuación.

5.9.4 Los objetivos en busca de la utopía posible.

Cuando se establecen estos objetivos hay que considerar los aspectos siguientes:

- La situación y su evolución histórica.
- Las tendencias a largo plazo, formuladas por los estudios internacionales de la OMTT, los estudios específicos de cada país y otros referentes competitivos.
- Los niveles de inversión promocional posibles y necesarios para actuar en los mercados clave, en función de sus costos y de las inversiones de otros competidores.

Precisamente en este punto del proyecto de los planes es cuando suele aparecer una de las mayores problemáticas del trabajo profesional turístico: la calidad y cantidad de las estadísticas disponibles sobre estos elementos en los se van a fijar los objetivos.

Esta preocupación es la que llevó a la aparición de las “Cuentas Satélite” y de otros mecanismos técnicos más específicos de cada país, región o ciudad, como respuesta a un tema casi unánimemente aceptado por todos: que, en verdad, casi nadie sabe con certeza cuántos turistas tiene si no cuenta con la transparencia del sector de alojamiento, no se diga hotelero, sino de alojamiento. Porque, si es la pernoctación fuera del lugar de residencia la variable que define el turismo, también es el punto clave del control del número de turistas y de sus estancias. Y, en este punto, la transparencia del sector es como mínimo translúcida, por no decir opaca.

5.9.5 Lo que vamos a promover marcando el intangible.

La formulación de lo que se va a promover es la definición de los mensajes que se comunicaran a los diferentes públicos objetivo.

La definición del “mensaje global” es, el elemento definidor de la identidad turística del territorio sobre el que se esté trabajando.

El mensaje global está constituido por tres elementos:

- El decálogo.
- El mensaje permanente.
- La marca turística.

5.10 La marca y la identidad turística.

LA MARCA: UN VALOR DE MERCADO.

El principal valor de cualquier producto, empresa o lugar en el mercado está directamente relacionado con el conocimiento del mismo y el contenido de su imagen y posicionamiento competitivo.

La marca turística se convierte muchas veces en el motor del conocimiento externo del territorio y ésta es una importante responsabilidad. De este modo, la marca tiene que ser también un símbolo de identidad aceptando internamente.

El primer elemento que es preciso trabajar para poder formular el mensaje global es lo que se denomina como el decálogo, una formulación sintética de los valores en los cuales se soporta el argumentarlo general para hacer que el turista potencial decida visitar el territorio que se va a promocionar.

Los cuales deben expresar no solo lo que es la ciudad, sino lo diferencial de esa identidad.

Para la preparación del decálogo se debe partir de la formulación estratégica de “lo que queremos tener”, y muy especialmente de la visión, el posicionamiento y la formulación de los productos prioritarios.

5.10.1 La creación de producto turístico.

La estrategia de productos, se determinan a partir de la motivación principal del turista. Esto permite establecer una relación directa entre la línea de producto y el segmento del mercado. Es decir, a cada línea le corresponde un segmento.

Para la creación de un producto turístico el elemento técnico más importante es la conceptualización, entendida esta como una doble definición del concepto y del público objetivo.

Es, a su vez, una doble definición de lo que se quiere que sea y de lo que no queremos que sea el producto turístico.

Un concepto es, pues, una formulación abstracta de una idea para que luego pueda procederse a su desarrollo.

Un segundo aspecto de la conceptualización es la definición de los públicos objetivo a los que se dirigirá el producto turístico que se esté conceptualizando.

5.10.2 Ideas innovadoras o copias que mejoran.

La innovación y la copia. Se dice con frecuencia que no hay nada nuevo bajo la luz del sol, sin embargo, a cada minuto las cosas cambian, evolucionan, en

ocasiones también empeoran. Así pues, en el caso del turismo esto no es excepción. Un atractivo único que se encuentra en un lugar, en poco tiempo puede ser que se encuentre en otro lugar, esto es algo totalmente válido, en la medida que sea algo que se desarrolle con profesionalismo y traiga beneficios al desarrollo del sector y con los mínimos impactos ambientales.

5.10.3 Lo básico, los periféricos y los complementarios.

¿Qué es el producto básico o central? Será el que tenga en su contenido los atractivos que motiven y justifiquen el viaje. ¿Por qué los turistas potenciales tienen que decidir la visita frente a miles de opciones que hay en el mundo turístico?.

La respuesta está en la comprensión del pensamiento del público porque en él están los porqués de su actuación.

Tal como señala Dean MacCannell (1996), “la diferencia constituye el origen de las alternativas y de la sensación de libertad en la sociedad moderna”.

Se pueden definir como periféricos a aquellos productos que, no constituyendo un elemento importante del atractivo, pero que sí son necesarios para la realización de las actividades normales del turista.

Se pueden considerar productos complementarios a todos aquellos que vienen a enriquecer la grata estadía del turista.

5.10.4 La estructuración, dar forma y hacer realidad.

La estructuración del producto supone formular los programas siguientes:

- Programa de mejora de productos existentes.
- Programa de nuevos productos.
- Programa de infraestructuras y servicios generales.
- Accesibilidad al territorio: aeropuertos, puertos marítimos y fluviales, carreteras, ferrocarriles, aparcamientos.
- Servicios reglamentarios: policía, vigilantes de espacios y parques.
- Servicios públicos: saneamiento, agua, salud, limpieza, etc.

Uno de los aspectos que hay que considerar en la definición de cualquier producto turístico es la forma en que este va a ser utilizado por el turista. Por ello, se hace necesario establecer cuáles van a ser los modelos de uso del mismo.

La asistencia personal, la autoselección y el autoservicio.

Entendiendo por asistencia personal aquel uso turístico que necesita de un guía o apoyo de personal, El autoservicio cuando la utilización del producto turístico es totalmente autónoma, y la autoselección, cuando puede el turista tomar varias opciones.

5.10.5 Las actividades y sus utilidades.

Al hablar de los nichos, una de las formas de evaluar los productos es considerar los diferentes tipos de actividades que el turista realiza en ellos.

Estas utilidades son tres: las utilidades funcionales, las simbólicas y las vivenciales.

Las utilidades funcionales. Las utilidades están directamente relacionadas con la psicología y la sociología del turista.

A nivel sociológico, las utilidades simbólicas se encuentran en el rol y el estatus que aporta el producto. El hacer que el producto se perciba como algo especial

será sin duda, un elemento que mejore el rol social del propio turista frente a los otros turistas.

Las utilidades vivenciales suelen estar basadas en la calidez de la atención de las personas y suelen ser una de las formas más internacionales de promocionar un lugar. Hay que enfocarlo hacia la experiencia que el turista vivirá y que deberá ser única. Porque la imagen derivada de la vivencia será mucho más duradera que la visita, aunque sin una no sea posible la otra. Ahora que se habla tanto de las experiencias del turismo, la definición de estas utilidades vivenciales es fundamental para realizar una buena estructuración del producto.

5.11. Plan estratégico de turismo.

Cuando un país, región o ciudad se plantea como prioridad impulsar el turismo, se hace necesario formular un Plan Estratégico de largo plazo (normalmente, se plantea a 10 años).

El Plan Estratégico de Turismo, es la suma de dos planes: un Plan de Desarrollo y un Plan de Marketing. Ver Figura 5.6

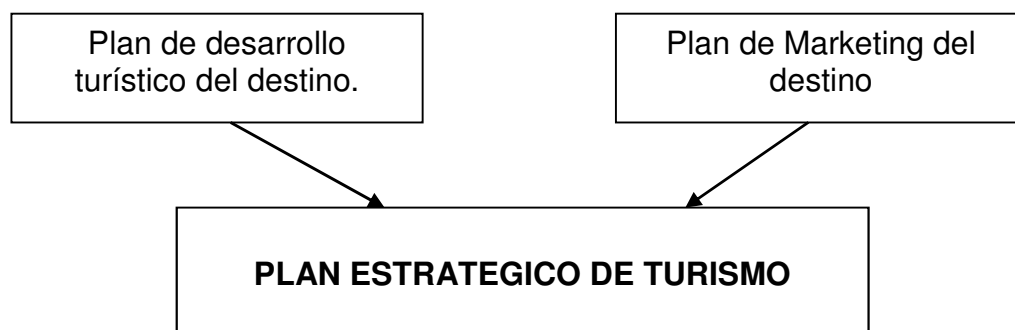


Figura 5.6 Chias 2005.

5.11.1. Plan de Desarrollo Turístico.

El Plan de Desarrollo Turístico tiene como objetivo transformar los recursos en productos turísticos. Para ello, hará falta actuar sobre el conjunto de atractivos del territorio (su patrimonio natural y cultural), sobre sus infraestructuras y servicios públicos relacionados con el uso y disfrute de los mismos (accesibilidad, comunicaciones, saneamiento, etc.), sobre las personas que viven en el mismo, y sobre la organización del turismo (especialmente en sus mecanismos de planificación y gestión y en su legislación).

El Plan de Desarrollo Turístico es la actuación más recomendable cuando el turismo del lugar es nulo o casi inexistente.

En muchas ocasiones, el desarrollo turístico también tiene que conseguir un segundo objetivo: el de la mejora del producto existente.

5.11.2. Plan de Marketing Turístico.

El plan de Marketing Turístico tiene como objetivo definir las ofertas del producto actual que se haran al mercado. Tiene pues, un punto de partida claro: la realidad del producto turístico actual; es decir, lo que se ha denominado “producto turístico”, aquello que el público puede comprar, aunque sea gratuito, y usar.

Este carácter del Plan de Marketing exige combinar dos orientaciones: la estratégica y de largo plazo, que define lo que vamos a promover, con la operativa y operacional, de corto plazo, que establece las acciones que es preciso realizar desde el mismo inicio para aumentar la captación de turistas.

Diferenciar la motivable de lo no motivable. Individuales y de negocios. Luego, turismo de congresos, convenciones, reuniones, incentivos y ferias. Visitantes por motivos personales o familiares. Y, finalmente, a los turistas propiamente dichos,

aquellos que han decidido ocupar su tiempo de ocio en el viaje a otros lugares diferentes de su lugar de residencia.

La preparación del Plan de Marketing supone actuar en cuatro ámbitos. La definición de la estrategia de producto, diferentes líneas del turismo especializado. La estrategia de mercados nacionales e internacionales, diferentes públicos objetivo. La formulación del posicionamiento deseado en el mercado, que se convierte en el instrumento técnico principal para el diseño de la marca turística y para la definición del decálogo o argumentarlo y del mensaje permanente. Finalmente, el balance de las actuaciones que se ha planificado realizar dirigidas al mayorista turístico, para que impulse el producto hacia el público, y las orientadas al consumidor final, para que lo compre.

Visión, propósitos, objetivos junto con el posicionamiento y las estrategias de productos y mercados.

Otro aspecto, es su carácter estratégico, y la definición de prioridades en la asignación de los recursos, por lo regular escasos.

Seducción.

En marketing existen dos enfoques conceptuales. Uno es la fuerza promocional, con grandes presupuestos y otro, la forma en que se llevan a cabo las actuaciones de promoción, ha de serlo su contenido, hay dos alternativas en marketing: la fuerza o la seducción, el llamado “marketing de la seducción”.

En la gran mayoría de los casos, lo más importante es la creatividad como el control de la implantación. Creatividad capaz de seducir a los diferentes mercados.

Otros aspecto importante del Plan de Marketing Turístico es la actividad promocional derivada del mismo, lo cual se convierte siempre en el elemento más

visible del país, región o ciudad en el mundo. Lo que constituye el estandarte de la imagen exterior, e incluso interior, fundamental para la proyección de la identidad propia.

Arcadi Moradell, (1992) según dijo, habíamos conseguido convertir la identidad turística de Asturias en algo que unía y enorgullecía a todos los asturianos, porque representaba claramente su identidad, la creatividad debe nacer de la identidad.

Sea cual sea la metodología seleccionada, del conjunto de todas ellas puede establecerse una serie de contenidos clave sobre los que hay que actuar. Los más representativos son los siguientes:

- El territorio.
- La accesibilidad.
- La población. Características sociológicas. Niveles de formación y capacitación. Opinión sobre el turismo como actividad.
- Los recursos con potencial turístico.
- Los equipamientos y servicios vinculados con el turismo.
- El sistema de organización y dirección de la actividad turística.

Sin olvidar nunca la situación actual del turismo en el lugar, el volumen y las características de los visitantes, sus finalidades y motivos de visita, los comportamientos de uso y los ingresos directos e indirectos que se generan.

El Plan de Marketing puede y debe aportar resultados a corto plazo aumentando el número de turistas, lo que incide directamente en que la mejora del producto actual y la creación de nuevos productos se acelere por el entorno favorable que crea este crecimiento.

Cualquier tipo de Plan de Turismo tendrá una metodología técnica basada en las tres fases clásicas. Ver Figura 5.7



Las tres fases de los planes de turismo. Fig 5.7 Chias (2005).

El análisis, mostrar la realidad objetiva del lugar, interpretación de la realidad actual y de sus causas.

La estrategia, una solución a nuestros problemas.

El plan operacional, un detallado ejercicio de concreción en acciones, cronograma, presupuestos, etc.

5.11.3. Metodología Para El Desarrollo del Plan Estratégico de Turismo.

La preparación del Plan Estratégico de Turismo, el de Desarrollo y el de Marketing, requiere una metodología de trabajo basada en cuatro líneas:

- La recopilación documental.
- El análisis in situ.
- La participación de los sectores turísticos, públicos y privados, directamente relacionados.
- Los estudios de opinión de la población y del turista actual.

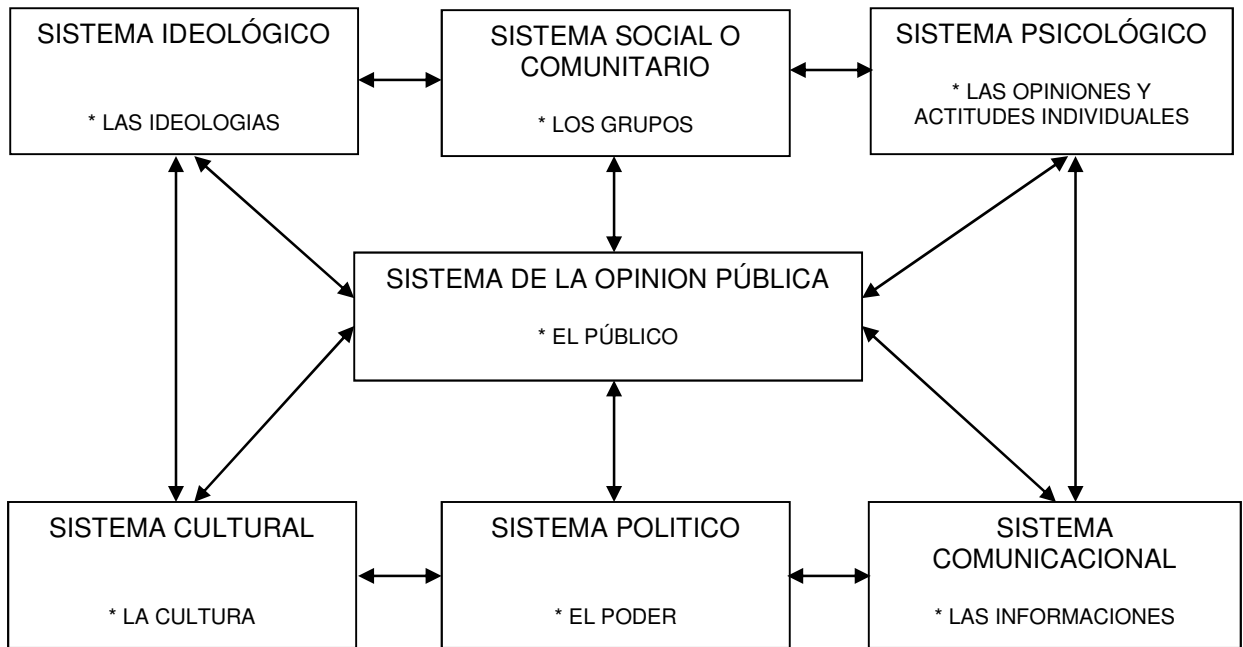
5.11.3.1. El análisis in situ. No hay mejor forma de evaluar los recursos y productos de un lugar que verlos, pisarlos y sentirlos, experiencias internacionales y técnicas locales, y apoyadas por especialistas temáticos.

Revisión in situ supone que sin vivir la realidad a fondo es imposible planificar el desarrollo futuro de un destino.

5.11.3.2. La participación de los sectores público y privado directamente involucrados. El diagnóstico importante instrumento de ordenación, sistematización, análisis de datos e informaciones existentes, que se ve reforzado por toda la información que se haya recopilado en el trabajo in situ.

El marketing del propio Plan, es muy útil crearle una marca y un mensaje permanente al mismo desde el principio pues esto hace más fácil su difusión y su comunicación.

5.11.3.3. Los estudios de opinión de la población y del turista actual, conocer cuáles son las opiniones, ideas y actitudes de la población frente al turismo actual y sus perspectivas de cambio es fundamental para poder abordar en la implantación un buen programa de sensibilización ciudadana. Ver figura 5.8



Dinámica de sistemas que intervienen en la formulación del plan estratégico de turismo.

Fig. 5.8 Chias 2005.

Capítulo 6

Recolección y procesamiento de datos.

Cumplir con los propósitos de una investigación implica el uso de instrumentos de medición, que permitan recolectar datos para cumplir y validar los objetivos é hipótesis de Investigación establecidos y dar respuesta al problema de investigación planteado

Los datos que se obtuvieron del instrumento de medición empleado, han sido reunidos, clasificados y organizados, para generar información que es presentada en cuadros y consecuentemente contrastada para su análisis é interpretación

Esta sección comprende los siguientes aspectos:

- Instrumento de medición y muestreo.
- Escalas de Medición
- Procesamiento de datos
- Análisis de resultados, contrastación de resultados de variables independientes.

El análisis de datos comprende el ordenar categorizar y resumir los datos de una investigación para obtener información útil en la toma de decisiones, que dé respuesta a las preguntas de investigación. La interpretación consiste en emplear los resultados del análisis para realizar inferencias pertinentes sobre las relaciones de investigación del estudio y presentar conclusiones sobre el fenómeno tratado (Carmona 2008).

6.1 Instrumento de Medición y muestreo.

La presente investigación está enfocada a determinar un modelo de viabilidad de City marketing para la ciudad de Morelia, por lo que la misma se desarrolla aproximándose desde el marco teórico hasta la investigación de campo a las tres variables independientes y a la dependiente, por lo que se desarrollaron cuestionarios diferentes para cada variable y objeto de estudio, siempre cuidando que los mismos abordaran las interrelaciones que se pudieran observar entre variables independientes así como con la dependiente.

El instrumento de medición empleado en esta investigación fue el cuestionario, el cual tuvo variantes en cuanto a extensión de preguntas y número de los mismos aplicados, de acuerdo a la naturaleza de la variable a investigar. Los cuestionarios diseñados fueron los siguientes:

- Cuestionario dirigido a los **hoteleros** de la ciudad de Morelia receptores del turismo internacional. Encaminado a identificar las fortalezas y debilidades del sector y la vinculación que existe con los otros sectores involucrados en la investigación, el criterio de muestreo en este caso fue por “Criterio”, ya que se buscó encuestar exclusivamente a aquellos hoteleros que reciben a la mayor proporción de turistas internacionales, para ello se solicitó información a la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán A.C. Quienes reportaron una lista de 10 hoteles que de acuerdo a su información son los que en mayor cantidad reciben Turistas internacionales durante el año. Los cuales pertenecen a diferentes categorías. Aún cuando Morelia cuenta con un número aproximado de 90 hoteles, el interés de esta investigación está enfocado en aquellos que reciben de manera frecuente Turistas internacionales. Se decidió encuestar a la totalidad de los miembros de la lista proporcionada por la AHMEMAC. Cuadro 6.1

Cuadro 6.1 Relación de hoteles de Morelia Michoacán, que reciben mayor cantidad de Turismo Internacional (AHMEMAC Junio 2013).

Num.	Hotel.	Categoría.
1	Los Juaninos	Especial.
2	Hotel boutique casa grande.	Boutique.
3	Alameda centro histórico.	4 estrellas.
4	Villa San José	Especial.
5	Villa Montaña Hotel & Spa.	Especial.
6	Cantera 10 Hotel Boutique.	Especial.
7	Virrey de Mendoza	5 estrellas.
8	Hotel de la Soledad.	5 estrellas.
9	Hotel casino.	4 estrellas.
10	Tequila Sunset Hostal.	Hostal.

- Cuestionario sobre **políticas públicas**, dirigido a los funcionarios públicos de las diferentes secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno, responsables de el fomento de la actividad turística en la localidad, en este caso el criterio de muestreo fue por “Criterio”, ya que los entrevistados debían ser los responsables de las tareas de fomento al turismo en los tres niveles de gobierno, El total de entrevistas llevadas a cabo fueron tres, una correspondiente a cada nivel de gobierno de las diferentes secretarías de turismo. Cabe hacer mención que el cuestionario fue aplicado a manera de entrevista.
- Cuestionario sobre la **Cultura local de recepción al Turismo Internacional**, dirigido a turistas Internacionales, en este caso el criterio de muestreo fue el de “Cuotas”, ya que los cuestionarios se aplicaron exclusivamente a los turistas internacionales que se ubicaron en los hoteles predeterminados (lista de la AHMEMAC Junio 2013), entre los días 26 al 28 de julio de 2013. El total de turistas internacionales hospedados durante el fin de semana del 26 al 28 de julio de 2013, en los hoteles predeterminados fue de 72 personas, de los cuales se pudo localizar a 32 para ser encuestadas.

- Cuestionario sobre el **Reconocimiento Internacional** que tiene la ciudad de Morelia, dirigido a los responsables de ICOMOS Michoacán, (consejo Internacional de Monumentos y Sitios), en este caso el criterio de muestreo fue el de “Bola de nieve”, pues un elemento del organismo, nos llevó a ubicar a los demás. A la fecha en que se llevó a cabo la aplicación de cuestionarios el comité directivo estaba integrado por 8 miembros, sin embargo las múltiples ocupaciones de sus integrantes dificultaron poder aplicar el cuestionario a la totalidad de las personas, pudiéndose localizar a 5 que fueron encuestadas.

6.1.1 Cuestionario “Hoteleros”

El cuestionario dirigido a los **hoteleros** de la ciudad de Morelia receptores del turismo internacional. Encaminado a identificar las fortalezas y debilidades del sector y la vinculación que existe con los otros sectores involucrados en la investigación, constó de 25 preguntas, de las cuales la pregunta 1 y 2 se refirieron a identificar las dimensiones de recepción del hotel y el número de empleados con que cuenta cada uno de los establecimientos, las siguientes 5 preguntas, de la pregunta 3 a la 7 se refieren a identificar las fortalezas y debilidades al respecto de las instalaciones con que cuenta el hotel. Las siguientes 3 preguntas, de la 8 a la 10, se refieren a identificar aspectos sobre el personal de la empresa y donde es que se encuentran sus fortalezas y debilidades. Las siguientes 2 preguntas, 11 y 12 fueron para identificar los aspectos tecnológicos de vanguardia que la empresa haya implementado, tanto para su operación interna administrativa como para el uso y disfrute de los huéspedes. Las preguntas 13, 15, 16 y 18, están orientadas a identificar aspectos sobre la identificación de perfil de clientes, la evaluación y el seguimiento que a ello da el hotel. Las preguntas 14 y 17 están orientadas a identificar la promoción internacional que el hotel pueda tener y por qué medios lo hace. Las preguntas 19, 20, 21 y 25 están orientadas a identificar la dinámica de vinculación que el hotel tiene con los miembros de su gremio, las autoridades, y la

ciudadanía en general. Las preguntas 22, 23 y 24 están orientadas a identificar la relación que el hotel tiene con la tarea de coadyuvar con que exista un mayor reconocimiento internacional de la localidad. En el cuadro 6.2 se puede observar con claridad la “influencia” de cada una de las preguntas o ítems, sobre las otras variables.

Cuadro 6.2 Cuestionario Hoteleros.

Ítems.	Dimensión.	Se vincula con otra variable independiente.	Influencia a la variable dependiente. (Rec. Int.)
1,2.	Dimensiones del establecimiento.		
3,4,5,6	Infraestructura.		
7,8,9,10.	Servicios a huéspedes.		
11,12.	Tecnología.		
13,14,15,16,17,18,	Marketing.		14,17,
19,20,21,22,23,24,25.	Vinculación	Politics.Pub. (20,21), Cultura local (25).	22,23,24

Elaboración propia.

6.1.2 Cuestionario “políticas Públicas”.

El cuestionario sobre **políticas públicas**, dirigido a los funcionarios públicos de las diferentes secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno, responsables de el fomento de la actividad turística en la localidad, constó de 13 preguntas, de las cuales las preguntas 1,2,3,9 y 10 estuvieron enfocadas a identificar aspectos de relevancia sobre el reconocimiento Internacional de la localidad. Las preguntas 4 y 5 estuvieron orientadas a identificar la vinculación que se tiene con los hoteleros, las preguntas 6 y 7 se orientaron hacia identificar la vinculación que se tiene con otras dependencias gubernamentales. La pregunta 8, cuestionó sobre la importancia que tiene para la localidad el desarrollar nuevos

productos turísticos. La pregunta 11 se refirió a identificar la importancia que tiene para la localidad el captar turismo masivo. La pregunta 12 sobre identificar la importancia que tiene el hecho de que exista una relación entre las secretarías de turismo y la ciudadanía. Y por último la pregunta número 13 buscó identificar los inhibidores de la actividad turística en la localidad. En el cuadro 6.3 se puede observar con claridad la “influencia” de cada una de las preguntas o ítems.

Cuadro 6.3 Cuestionario políticas públicas.

Items.	Dimensión.	Se vincula con otra variable independiente.	Influencia a la variable dependiente. (Rec.Int.)
1,2,3,9,10,	Reconocimiento Internacional.		1,2,3,9,10.
4	Importancia de la hotelería.	Hoteleros. (4)	
5,6,7.12.	Vinculación.	Hoteleros,(5) Cultura Local.(12).	
8	Desarrollo de productos turísticos.		
11	Captación de turismo masivo.	Hoteleros. (11)	
13	Identificación de Inhibidores de arribo turístico.		

Elaboración propia

6.1.3 Cuestionario “cultura local”.

El cuestionario sobre la **Cultura local de recepción al Turismo Internacional**, dirigido a turistas Internacionales que se localizaron en los hoteles de mayor recepción de turismo internacional en la ciudad, con la finalidad de conocer su percepción al respecto de la cultura local de recepción al turismo internacional que manifiesten los ciudadanos de Morelia. consistió de 16 preguntas, de las cuales las preguntas 1 y 2, estuvieron dirigidas a conocer la disposición de servicio que manifiestan los ciudadanos. Las preguntas 3 y 4 tuvieron como objetivo saber el conocimiento generalizado que tienen los ciudadanos sobre aspectos históricos y culturales de nuestra ciudad. Las preguntas 5 y 6 se orientaron a identificar si es que los ciudadanos en lo general manifiestan una actitud alegre. Las preguntas 7 y

8 se orientaron hacia identificar el dominio del idioma inglés por parte de las personas y también en los señalamientos de diferentes instalaciones de la ciudad. las preguntas 9, 10, 11 y 12 se refirieron a aspectos de seguridad que fueron desde presencia de policías, hasta tecnología instalada y percepción de un ambiente a salvo de riesgos. Las preguntas 13, 14 y 15, se refirieron a aspectos de imagen de la ciudad, que fueron desde la conservación arquitectónica y urbana, hasta la limpieza de la ciudad y del aspecto personal de los habitantes de Morelia. Finalmente la pregunta 16 se refirió a conocer la percepción que se tiene al respecto de la armonía social, el respeto y la tolerancia. En el cuadro 6.4 se puede observar con claridad la “influencia” de cada una de las preguntas o ítems.

Cuadro 6.4 Cuestionario Cultura Local de Recepción al Turismo Internacional.

Items.	Dimensión.	Se vincula con otra variable Independiente.	Influencia a la variable dependiente. (Rec. Int.)
1,2,	Actitud Ciudadana.		1,2.
3,4,	Conocimientos ciudadanos.		3,4.
5,6	Alegría Ciudadana.		5,6.
7,8	Accesibilidad lingüística.	Políticas públicas (8),	7,8.
9,10,11,12.	Seguridad	Políticas publicas.(9,10,11). Cultura Local (12).	9,10,11,12.
	Imagen.	Políticas Públicas (13,14). Cultura local (15,16).	13,14,15,16.

Elaboración propia.

6.1.4 Cuestionario “Reconocimiento Internacional”.

El cuestionario sobre el **Reconocimiento Internacional** que tiene la ciudad de Morelia, dirigido a los responsables de ICOMOS Michoacán, (consejo Internacional de Monumentos y Sitios). Constó de 13 preguntas, en todas ellas se abordan diferentes aspectos que contribuyen a fortalecer y validar el concepto de

Reconocimiento Internacional que se tiene sobre Morelia. la pregunta 1 y 2 abordaron aspectos al respecto del prestigio que tiene la localidad tanto a nivel internacional como nacional, por el hecho de contar con la distinción “Patrimonio Mundial”. La pregunta 3 se refirió al hecho de que la ciudad tenga un atractivo lo suficientemente fuerte como para que sea visitada por nacionales y extranjeros. La pregunta 4 se refirió a la suficiencia de la ciudad para hacerse merecedora de recursos financieros dedicados a su conservación. En la pregunta 5 se cuestionó el hecho de que la ciudad cuente con una imagen positivamente fortalecida. La pregunta 6, se refirió al hecho de contar con una adecuada vinculación con los diferentes niveles de gobierno. La pregunta 7, abordó la relevancia que tiene la vinculación con los hoteleros. Las preguntas 8, 9 y 12, estuvieron relacionadas con los aspectos de vinculación con la ciudadanía, desde la conciencia de conservación de inmuebles hasta la de integración de comités y organizaciones que de alguna manera buscan el beneficio de la ciudad, las preguntas 10 y 11 se refirieron a la importancia que tiene para la ciudad el encontrarse integrada a organismos tanto nacionales como internacionales de ciudades afines. Finalmente la pregunta 13 aborda la importancia que pueda tener el crear una conciencia colectiva de Orgullo y respeto hacia la ciudad. En el cuadro 6.5 se puede observar con claridad la “influencia” de cada una de las preguntas o ítems.

Cuadro 6.5 Cuestionario Reconocimiento Internacional.

Items.	Dimensión.	Se vincula con la variable Independiente.
1,2	Prestigio.	
3,4,5.	Beneficios.	Hoteleros (3), Políticas públicas (4,5).
6,7,8,9.	Compromisos.	Políticas Públicas (6,7), Hoteleros (7) cultura popular (8).
10,11,12,13.	Vinculación.	Políticas públicas (10,11,12) Hoteleros (12), Cultura local (13).

Elaboración propia.

- Los cuestionarios se encuentran en la sección de anexos.

6.2 Escalas de medición.

Como ya se comentó anteriormente, para evaluar las percepciones de los cuestionarios se estableció una escala tipo Likert. Para lo cual se desarrollaron cinco posibles respuestas ante los “ítems” o preguntas que se hayan planteado y a cada una de esas respuestas se le dio un valor, pues de esta manera se logra que los cuestionarios sean mucho más ágiles para su respuesta. La escala inicia con un valor máximo de 5 para la respuesta de “totalmente de acuerdo” y desciende hasta el valor de 1 para la respuesta “totalmente en desacuerdo.

Esta escala se aplicó en los cuestionarios dirigidos a los **hoteleros**, al **Reconocimiento de la cultura local re recepción al turismo Internacional** y el de **Reconocimiento Internacional**. La cual se presenta en el siguiente cuadro:

6.2.1 escala utilizada en “Hoteleros”, “Cultura Local” y “Reconocimiento Internacional”.

Totalmente de Acuerdo.	5
De acuerdo.	4
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.	3
En Desacuerdo.	2
Totalmente en Desacuerdo.	1

Cuadro 6.6

Existió una excepción en las preguntas 1 y 2 del cuestionario de “hoteleros” ya que en estas preguntas se dieron valores de intervalo numérico por tratarse de preguntas que identificaban la capacidad del establecimiento y de la cantidad de

personal contratado, las cuales se presentaran a la par de los resultados obtenidos.

Para la medición de las respuestas del cuestionario dirigido a conocer las percepciones sobre **Políticas Públicas**, se diseño la siguiente escala, que va de la respuesta “Muy importante” a la cual se le asigna un valor de 5, y desciende hasta la respuesta “No tiene importancia” a la cual se le asigna un valor de 1. esto responde a la naturaleza de los temas tratados, que en el caso de las políticas públicas son sumamente amplios y en donde sobre todo se busco encontrar coincidencias en las prioridades de atención al respecto del tur La cual se presenta en el siguiente cuadro:

6.2.2 Escala utilizada en “Políticas Públicas”

Muy importante	5
Importante	4
De importancia regular	3
Escasamente importante	2
No tiene importancia	1

Cuadro 6.7

6.3 Procesamiento de datos

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Variables independientes.

Una vez que se aplicaron los cuestionarios se procedió a hacer concentrados de información y poder determinar si los supuestos é hipótesis establecidas en un principio de la investigación podrían llegar a comprobarse.

La Variable **Hoteleros** x_1 (servicios de hospedaje al Turismo Internacional), se investigó aplicando el cuestionario a un total de 10 establecimientos que como ya se ha mencionado fueron los que, a criterio de la asociación de hoteleros (AHMEMAC), mayor cantidad de turismo internacional reciben, los cuales pertenecen a las siguientes categorías:

Número de Empleados	Valor
Más de 50	5
De 36 a 50	4
De 21 a 35	3
De 11 a 20	2
Menos de 10	1

Cantidad de establecimientos	Categoría.
4	Especial.
1	Boutique.
2	5 Estrellas.
2	4 Estrellas.
1	Hostal.

Cuadro 6.8

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Pregunta 1: ¿Cuál es la capacidad máxima de recepción de huéspedes de su establecimiento?

Cuadro 6.9

Tabla de valoración para la pregunta 1.

Capacidad de huéspedes.	Valor
Más de 250	5
Entre 91 y 250	4
Entre 41 y 90	3
Entre 21 y 40	2
De 4 a 20	1

cual es la capacidad máxima de recepción de huéspedes de su establecimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 4 a 20	1	10.0	10.0	10.0
De 21 a 40	3	30.0	30.0	40.0
De 41 a 90	2	20.0	20.0	60.0
De 91 a 250	3	30.0	30.0	90.0
Más de 250	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Pregunta 2: ¿Cuál es la cantidad de empleados con los que cuenta su establecimiento?

Tabla de valoración para la pregunta 2:

¿Cuál es la cantidad de empleados con los que cuenta su establecimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 10	2	20.0	20.0	20.0
De 21 a 35	1	10.0	10.0	30.0
De 36 a 50	4	40.0	40.0	70.0
Más de 50	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

De la pregunta 3 (Ítem) en adelante se utilizó la siguiente tabla que ya se había mostrado

Totalmente de Acuerdo.	5
De acuerdo.	4
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.	3
En Desacuerdo.	2
Totalmente en Desacuerdo.	1

Ítem 3: La empresa cuenta con una infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.

La empresa cuenta con una infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades de sus clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	60.0	60.0	60.0
Válidos Tot. de acuerdo	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 4: La empresa cuenta con instalaciones que brindan gran comodidad a los huéspedes.

La empresa cuenta con instalaciones que brindan gran comodidad a los huéspedes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	60.0	60.0	60.0
Válidos Tot. De acuerdo	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 5: La empresa cuenta con espacios lo suficientemente amplios para la agradable estancia de los huéspedes.

La empresa cuenta con espacios lo suficientemente amplios para la agradable estancia de los huéspedes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	50.0	50.0	50.0
Válidos Tot. De acuerdo	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 6: Las instalaciones de la empresa cuentan con una estética única, diseñada para el agrado de los huéspedes.

Las instalaciones de la empresa cuentan con una estética única, diseñada para el agrado de los huéspedes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	7	70.0	70.0	70.0
Válidos Tot. De acuerdo	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 7: La empresa cuenta con instalaciones para poder brindar servicios “complementarios” a los huéspedes. (lavandería, Tours, guardería, etc.)

La empresa cuenta con instalaciones para poder brindar servicios “complementarios” a los huéspedes. (lavandería, Tours, guardería, etc.)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Válidos De acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
Tot. De acuerdo	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 8: La empresa cuenta con personal especializado para brindar servicios “complementarios” a los huéspedes (Guías, nanas, estilistas etc.)

La empresa cuenta con personal especializado para brindar servicios “complementarios” a los huéspedes (Guías, nanas, estilistas etc.)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	60.0	60.0	60.0
Válidos Tot. De acuerdo	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 9. El personal de la empresa se encuentra capacitado profesionalmente para atender a los huéspedes en sus necesidades.

El personal de la empresa se encuentra capacitado profesionalmente para atender a los huéspedes en sus necesidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
Válidos De acuerdo	4	40.0	40.0	70.0
Tot. De acuerdo	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 10: El personal de la empresa domina varios idiomas

El personal de la empresa domina varios idiomas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
Válidos De acuerdo	5	50.0	50.0	70.0
Tot. De acuerdo	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 11: En las instalaciones administrativas de la empresa se ha instalado tecnología de vanguardia que ayuda a llevar un mejor manejo administrativo.

En las instalaciones administrativas de la empresa se ha instalado tecnología de vanguardia que ayuda a llevar un mejor manejo administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
Válidos De acuerdo	6	60.0	60.0	90.0
Tot. De acuerdo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem12: En los espacios en donde se hospeda a los huéspedes y se les brindan otros servicios, se ha instalado tecnología de vanguardia que contribuye a hacer más grata la estancia de los huéspedes.

En los espacios en donde se hospeda a los huéspedes y se les brindan otros servicios, se ha instalado tecnología de vanguardia que contribuye a hacer más grata la estancia de los huéspedes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Válidos De acuerdo	9	90.0	90.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 13: Su empresa tiene perfectamente identificados los perfiles de clientes que los visita.

Su empresa tiene perfectamente identificados los perfiles de clientes que los visitan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Válidos De acuerdo	3	30.0	30.0	40.0
Válidos Tot. De acuerdo	6	60.0	60.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

14: Su empresa cuenta con una página de internet atractiva, fácil de usar y en español é inglés.

Su empresa cuenta con una página de internet atractiva, fácil de usar y en español é inglés.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	4	40.0	40.0	40.0
Válidos Tot. De acuerdo	6	60.0	60.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 15: Su empresa tiene implementado un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes ágil y confiable

Su empresa tiene implementado un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes ágil y confiable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	40.0	40.0	40.0
Válidos Tot. De acuerdo	6	60.0	60.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 16: Su empresa tiene implementado un sistema de seguimiento a las evaluaciones de los huéspedes.

Su empresa tiene implementado un sistema de seguimiento a las evaluaciones de los huéspedes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Válidos De acuerdo	4	40.0	40.0	50.0
Tot. De acuerdo	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 17: Su empresa cuenta con un programa de promoción a nivel internacional.

Su empresa cuenta con un programa de promoción a nivel internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40.0	40.0	40.0
Válidos De acuerdo	4	40.0	40.0	80.0
Tot. De acuerdo	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 18: Su empresa cuenta con un programa de clientes frecuentes

Su empresa cuenta con un programa de clientes frecuentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tot. En desacuerdo.	1	10.0	10.0	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30.0	30.0	40.0
Válidos De acuerdo	2	20.0	20.0	60.0
Tot. De acuerdo	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 19: La empresa se encuentra permanentemente en contacto con otros miembros del gremio hotelero

La empresa se encuentra permanentemente en contacto con otros miembros del gremio hotelero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
Válidos Tot. De acuerdo	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 20. La empresa se encuentra permanentemente en contacto con las diferentes secretarías de turismo (federal, estatal y municipal)

La empresa se encuentra permanentemente en contacto con las diferentes secretarías de turismo (federal, estatal y municipal)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
Válidos Tot. De acuerdo	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 21: La empresa se encuentra permanentemente en contacto con diferentes dependencias de los tres niveles de gobierno, independientemente de las que atienden el tema del turismo.

La empresa se encuentra permanentemente en contacto con diferentes dependencias de los tres niveles de gobierno, independientemente de las que atienden el tema del turismo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Válidos De acuerdo	4	40.0	40.0	50.0
Tot. De acuerdo	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 22: En su empresa prevalece la gran importancia que tiene para la ciudad el que ésta cuente con el reconocimiento internacional de ciudad patrimonio

En su empresa prevalece la gran importancia que tiene para la ciudad el que ésta cuente con el reconocimiento internacional de ciudad patrimonio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
Válidos Tot. De acuerdo	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 23: En su empresa prevalece un espíritu de cooperación para con las disposiciones que establece el ICOMOS (Consejo internacional de Monumentos y Sitios, dependiente de la UNESCO)

En su empresa prevalece un espíritu de cooperación para con las disposiciones que establece el ICOMOS (Consejo internacional de Monumentos y Sitios, dependiente de la UNESCO)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Válidos De acuerdo	5	50.0	50.0	60.0
Tot. De acuerdo	4	40.0	40.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 24: Su empresa se encuentra afiliada a organismos internacionales de promoción turística internacional.

Su empresa se encuentra afiliada a organismos internacionales de promoción turística internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30.0	30.0	40.0
De acuerdo	3	30.0	30.0	70.0
Tot. De acuerdo	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Ítem 25: Su empresa cuenta con algún programa de comunicación y/o vinculación con la población en general de la ciudad de Morelia

Su empresa cuenta con algún programa de comunicación y/o vinculación con la población en general de la ciudad de Morelia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30.0	30.0	40.0
De acuerdo	4	40.0	40.0	80.0
Tot. De acuerdo	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Resultados hoteleros

Hotel	Preguntas e Items																									Total.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1	3	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	2	2	103	
2	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	110	
3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	1	5	5	5	5	4	3	4	101	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	100
5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	98	
6	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	112	
7	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	106	
8	2	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	96	
9	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116	
10	2	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	112	
Totales.	30	36	44	45	43	47	44	40	46	41	38	39	40	42	46	44	38	38	47	47	44	48	43	38	37	1054	

La variable **Políticas públicas** x_2 se investigó por medio de entrevistar y posteriormente vaciar la información obtenida a los cuestionarios pre diseñados, dichas entrevistas se llevaron a cabo con personal de los tres diferentes niveles de gobierno de las correspondientes secretarías de Turismo. La escala que se utilizó fue la siguiente:

Muy importante	5
Importante	4
De importancia regular	3
Escasamente importante	2
No tiene importancia	1

Ítem 1: Importancia que tiene el hecho de que Morelia sea reconocida a nivel internacional como destino turístico.

Importancia que tiene el hecho de que Morelia sea reconocida a nivel internacional como destino turístico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante,	3	100.0	100.0	100.0

Ítem 2: Relevancia que tiene el distintivo “patrimonio mundial” para la ciudad de Morelia

Relevancia que tiene el distintivo “patrimonio mundial” para la ciudad de Morelia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante,	3	100.0	100.0	100.0

Ítem 3: Importancia que tiene el que la secretaria tenga Vinculación con el organismo responsable de dicho distintivo (ICOMOS)

Importancia que tiene el que la secretaria tenga Vinculación con el organismo responsables de dicho distintivo (ICOMOS)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante,	2	66.7	66.7	66.7
Válidos Muy importante,	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Ítem 4: Importancia de contar con una infraestructura hotelera de relevancia en la ciudad de Morelia.

Importancia de contar con una infraestructura hotelera de relevancia en la ciudad de Morelia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante,	1	33.3	33.3	33.3
Válidos Muy importante,	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Ítem 5: Importancia de que exista una vinculación con los hoteleros de parte de la secretaría.

Importancia de que exista una vinculación con los hoteleros de parte de la secretaría.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante,	2	66.7	66.7	66.7
Válidos Muy importante,	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Ítem 6: Relevancia de la vinculación con las otras secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno.

Relevancia de la vinculación con las otras secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante,	3	100.0	100.0	100.0

Ítem 7: Importancia que tiene, el hecho de que exista una vinculación con otras dependencias de gobierno (seguridad pública, salud, inmigración, etc.)

Importancia que tiene, el hecho de que exista una vinculación con otras dependencias de gobierno (seguridad pública, salud, inmigración, etc.)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Importante,	3	100.0	100.0	100.0

Ítem 8: Importancia que tiene el hecho de que se desarrolle un enriquecimiento de la ciudad con nuevos productos turísticos.

Importancia que tiene el hecho de que se desarrolle un enriquecimiento de la ciudad con nuevos productos turísticos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante,	3	100.0	100.0	100.0

Ítem 9: Relevancia que tiene el hecho de Construir una imagen de la ciudad.

Relevancia que tiene el hecho de Construir una imagen de la ciudad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante,	3	100.0	100.0	100.0

Ítem 10: Importancia que tiene el contar con promoción de la localidad a nivel internacional

Importancia que tiene el contar con promoción de la localidad a nivel internacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante,	2	66.7	66.7	66.7
Válidos Muy importante,	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Ítem 11: Relevancia que tiene la captación de turismo masivo

Relevancia que tiene la captación de turismo masivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante,	1	33.3	33.3	33.3
Válidos Muy importante,	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Ítem12: Importancia que tiene el hecho de fomentar una vinculación de la secretaría con la ciudadanía.

Importancia que tiene el hecho de fomentar una vinculación de la secretaría con la ciudadanía.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante,	3	100.0	100.0	100.0

Ítem 13: Relevancia de poder identificar los principales inhibidores de arribo de turismo internacional a la ciudad.

Relevancia de poder identificar los principales inhibidores de arribo de turismo internacional a la ciudad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Importante,	1	33.3	33.3	33.3
Válidos Muy importante,	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Resultados políticas públicas

Preguntas e Items

Número	Nivel de gobierno.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	total.
1	Federal.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	61
2	Estatal.	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	60
3	Municipal.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	62
Totales.		15	15	13	14	13	15	12	15	15	13	14	15	14	183

La variable **Cultura local de recepción al Turismo Internacional**, x_3 se investigó por medio de aplicar cuestionarios a los turistas internacionales que se localizaron en los hoteles predeterminados, esto se hizo durante el fin de semana comprendido de los días 26 al 28 de julio del 2013. La tabla de medición fue la siguiente:

Totalmente de Acuerdo.	5
De acuerdo.	4
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.	3
En Desacuerdo.	2
Totalmente en Desacuerdo.	1

La frecuencia en cuanto a la procedencia fue la siguiente:

Proc				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Norte américa	15	46.9	46.9	46.9
Europa	8	25.0	25.0	71.9
Valid sudamérica	6	18.8	18.8	90.6
Otros	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Los resultados fueron los siguientes:

Ítem1: Al aproximarse a las personas en la calle usted se ha encontrado con una actitud de disposición y ayuda a sus inquietudes.

Al aproximarse a las personas en la calle usted se ha encontrado con una actitud de disposición y ayuda a sus inquietudes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.3	6.3	6.3
Valid De acuerdo	8	25.0	25.0	31.3
Tot. De acuerdo	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 2: Al solicitar algún favor en algún lugar usted ha encontrado ayuda de parte de las personas a su alrededor.

Al solicitar algún favor en algún lugar usted ha encontrado ayuda de parte de las personas a su alrededor.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.5	12.5	12.5
Valid De acuerdo	11	34.4	34.4	46.9
Tot. De acuerdo	17	53.1	53.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 3: Al aproximarse a las personas, le han sabido brindar la información precisa que usted requería.

Al aproximarse a las personas, le han sabido brindar la información precisa que usted requería.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	31.3	31.3	31.3
Valid De acuerdo	9	28.1	28.1	59.4
Tot. De acuerdo	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 4: Cuando ha cuestionado a las personas sobre aspectos históricos y culturales de la localidad, estas le han respondido adecuadamente.

Cuando ha cuestionado a las personas sobre aspectos históricos y culturales de la localidad, estas le han respondido adecuadamente.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En desacuerdo	8	25.0	25.0	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25.0	25.0	50.0
Valid De acuerdo	9	28.1	28.1	78.1
Tot. De acuerdo	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 5: Al aproximarse a las personas ha sido usted atendido con una sonrisa

Al aproximarse a las personas ha sido usted atendido con una sonrisa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De acuerdo	5	15.6	15.6	15.6
Valid Tot. De acuerdo	27	84.4	84.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 6: Al estar en la ciudad durante algún festival popular, usted ha apreciado una alegría colectiva y contagiosa

Al estar en la ciudad durante algún festival popular, usted ha apreciado una alegría colectiva y contagiosa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	38.1	38.1	38.1
Válidos De acuerdo	11	52.4	52.4	90.5
Tot. de acuerdo	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Ítem 7: Al solicitar alguna información en ingles, usted ha encontrado fácilmente quién lo auxilie en ese idioma

Al solicitar alguna información en ingles, usted ha encontrado fácilmente quién lo auxilie en ese idioma

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tot en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
En desacuerdo	5	17.9	17.9	21.4
Válidos Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	53.6	53.6	75.0
De acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Ítem 8: Al pasear por la ciudad usted ha encontrado frecuentemente anuncios e indicaciones en idioma Inglés

Al pasear por la ciudad usted ha encontrado frecuentemente anuncios e indicaciones en idioma Inglés

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tot. En desacuerdo.	2	6.3	6.3	6.3
En desacuerdo	17	53.1	53.1	59.4
Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25.0	25.0	84.4
De acuerdo	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 9: Al pasear por la ciudad usted se ha sentido en todo momento seguro en cuanto a sus pertenencias é integridad física.

Al pasear por la ciudad usted se ha sentido en todo momento seguro en cuanto a sus pertenencias é integridad física

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En desacuerdo	5	15.6	15.6	15.6
Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21.9	21.9	37.5
De acuerdo	11	34.4	34.4	71.9
De acuerdo	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 10: Cuando pasea por la ciudad y ve personal policiaco usted se siente más seguro

Cuando pasea por la ciudad y ve personal policiaco usted se siente más seguro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	6.3	6.3	6.3
Válidos De acuerdo	10	31.3	31.3	37.5
Tot. de acuerdo	20	62.5	62.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 11: Al pasear por la ciudad usted ha detectado tecnología de seguridad como cámaras y puntos de auxilio, lo que lo ha hecho sentir más seguro

Al pasear por la ciudad usted ha detectado tecnología de seguridad como cámaras y puntos de auxilio, lo que lo ha hecho sentir más seguro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tot en Desacuerdo	3	9.4	9.4	9.4
En desacuerdo	20	62.5	62.5	71.9
Válidos Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 12: Al encontrarse usted en medio de una manifestación popular se sintió seguro

Al encontrarse usted en medio de una manifestación popular se sintió seguro

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tot. En desacuerdo.	2	6.3	6.3	6.3
En desacuerdo	3	9.4	9.4	15.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	37.5	37.5	53.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15.6	15.6	68.8
Tot. De acuerdo	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 13: Al pasear por la ciudad usted ha percibido una imagen de uniformidad y orden en cuanto a los edificios y otros espacios

Al pasear por la ciudad usted ha percibido una imagen de uniformidad y orden en cuanto a los edificios y otros espacios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21.9	21.9	21.9
Valid De acuerdo	12	37.5	37.5	59.4
De acuerdo	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 14: Al pasear por la ciudad usted la ha percibido como una ciudad limpia en cuanto a sus calles y otros sitios

Al pasear por la ciudad usted la ha percibido como una ciudad limpia en cuanto a sus calles y otros sitios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15.6	15.6	15.6
Valid De acuerdo	14	43.8	43.8	59.4
De acuerdo	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 15: Al pasear por la ciudad he percibido que sus habitantes son limpios en su aspecto personal

Al pasear por la ciudad he percibido que sus habitantes son limpios en su aspecto personal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9.4	9.4	9.4
Valid De acuerdo	13	40.6	40.6	50.0
De acuerdo	16	50.0	50.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Ítem 16: Al pasear por la ciudad he percibido una atmosfera de armonía social, donde existe respeto y tolerancia

Al pasear por la ciudad he percibido una atmosfera de armonía social, donde existe respeto y tolerancia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.3	6.3	6.3
Valid De acuerdo	7	21.9	21.9	28.1
De acuerdo	23	71.9	71.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Resultados "Cultura local de recepción al TI"

Núm.	procedencia	Item																Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	EE.UU.	5	4	4	4	5	5	3	4	2	4	3	5	3	4	4	4	63
2	EE.UU.	4	5	3	4	5	5	2	2	4	5	3	3	4	3	5	5	62
3	EE.UU.	5	5	3	4	5	4	3	2	4	5	2	2	4	4	5	5	62
4	EE.UU.	5	4	3	3	5	5	2	1	3	5	2	2	3	4	5	5	57
5	EE.UU.	5	5	5	2	5	5	3	1	4	5	2	5	4	5	5	5	66
6	EE.UU.	4	5	4	3	5	3	4	2	3	4	1	5	5	4	4	5	61
7	EE.UU.	3	3	3	2	4	3	3	2	2	5	1	5	4	4	5	3	52
8	EE.UU.	5	5	4	5	5	5	2	2	2	5	1	4	5	5	4	5	64
9	EE.UU.	5	5	5	2	5	5	1	4	5	5	3	4	4	4	5	5	67
10	EE.UU.	5	4	5	2	5	5	2	4	3	4	3	2	4	5	3	4	60
11	EE.UU.	4	5	4	2	5	4	4	3	5	5	2	1	4	5	5	5	63
12	EE.UU.	4	4	5	3	4	4	3	2	5	4	3	1	5	4	4	5	60
13	EE.UU.	5	3	4	4	5	3	3	2	5	4	2	4	4	3	4	5	60
14	Australia.	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	2	3	5	4	5	4	62
15	Australia.	5	5	4	3	5	3	2	2	4	4	2	3	5	5	3	5	60
16	Australia.	5	5	5	4	4	3	2	2	3	4	2	3	5	5	5	5	62
17	Italia.	5	3	5	3	5	4	2	3	4	5	3	4	3	4	4	4	61
18	Italia.	5	5	5	3	5	4	4	3	4	5	2	5	3	3	3	4	63
19	Italia.	5	4	5	3	5	4	4	3	5	5	2	5	3	5	4	5	67
20	Italia.	3	5	4	5	5	4	3	2	3	5	2	4	4	5	5	5	64
21	Rep. Checa.	4	3	3	3	5	4	3	2	2	5	3	3	3	5	4	5	57
22	Rep. Checa.	4	5	3	2	5	4	4	2	2	5	2	3	4	5	4	4	58
23	Rep. Checa.	5	4	3	2	5	4	4	2	4	5	2	3	5	4	5	3	60
24	perú	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	2	3	5	4	5	5	69
25	perú	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	2	3	5	4	4	4	66
26	Canadá.	4	4	3	4	5	3	4	2	3	5	2	5	4	4	4	5	61
27	Canadá.	5	4	3	4	5	3	3	4	3	5	2	5	5	3	4	5	63
28	Chile.	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	67
29	Chile.	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	2	3	5	3	4	5	65
30	Brasil	5	4	3	2	5	4	3	2	4	4	3	3	5	5	5	5	62

31	Uruguay.	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	2	5	5	5	5	5	69
32	España.	5	4	4	5	5	3	3	2	5	3	2	5	4	4	5	5	64
		148	141	131	111	155	127	94	80	120	146	70	114	134	136	141	149	1997

La variable **Reconocimiento Internacional** que tiene la ciudad de Morelia,^{Y1} se investigó por medio de la aplicación de cuestionarios a los principales miembros de ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios. Dependiente de la UNESCO). La tabla de medición fue la siguiente:

Totalmente de Acuerdo.	5
De acuerdo.	4
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.	3
En Desacuerdo.	2
Totalmente en Desacuerdo.	1

Los resultados fueron los siguientes:

Ítem 1: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” le brinda un prestigio a **nivel nacional** al situarla como sólo pocas en el país.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” le brinda un prestigio a nivel nacional al situarla como sólo pocas en el país.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tot. De acuerdo	5	100.0	100.0	100.0

Ítem 2: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” le brinda un prestigio **internacional** al situarla a la par de otras ciudades en el mundo con el mismo distintivo.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” le brinda un prestigio internacional al situarla a la par de otras ciudades en el mundo con el mismo distintivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tot. De acuerdo	5	100.0	100.0	100.0

Ítem 3. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace más atractiva y como tal, con mayor probabilidad de ser visitada por turistas tanto nacionales como internacionales.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace más atractiva y como tal, con mayor probabilidad de ser visitada por turistas tanto nacionales como internacionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	80.0	80.0	80.0
Válidos Tot. De acuerdo	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Ítem 4: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace merecedora de recibir recursos internacionales para su preservación y mantenimiento.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace merecedora de recibir recursos internacionales para su preservación y mantenimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	80.0	80.0	80.0
Válidos Tot. De acuerdo	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Ítem 5: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace poseedora de elementos que fortalecen su imagen positiva.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace poseedora de elementos que fortalecen su imagen positiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	40.0	40.0	40.0
Válidos Tot. De acuerdo	3	60.0	60.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Ítem 6: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de las autoridades gubernamentales de los tres niveles de gobierno.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de las autoridades gubernamentales de los tres niveles de gobierno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tot. De acuerdo	5	100.0	100.0	100.0

Ítem 7: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de los hoteleros y otros prestadores de servicios turísticos, sobre todo cuando su labor impacta de alguna manera el patrimonio catalogado.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de los hoteleros y otros prestadores de servicios turísticos, sobre todo cuando su labor impacta de alguna manera el patrimonio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	1	20.0	20.0	20.0
Válidos	Tot. De acuerdo	4	80.0	80.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Ítem 8: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de la ciudadanía local, sobre todo cuando se habita o se posee algún inmueble del patrimonio catalogado.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de la ciudadanía local, sobre todo cuando se habita o se posee algún inmueble del patrimonio catalogado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	2	40.0	40.0	40.0
Válidos	Tot. De acuerdo	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Ítem 9: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de comités especializados que se encargarán de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos con las autoridades, los prestadores de servicios y los ciudadanos.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de comités especializados que se encargarán de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos con las autori

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tot. De acuerdo	5	100.0	100.0	100.0

Ítem 10: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace participante de organismos **internacionales** donde se integran otras ciudades del mundo que cuentan con el mismo distintivo

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace participante de organismos internacionales donde se integran otras ciudades del mundo que cuentan con el mismo distintivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tot. De acuerdo	5	100.0	100.0	100.0

Ítem 11: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace participante de organismos o asociaciones que integran a otras ciudades con el mismo distintivo a **nivel nacional**.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace participante de organismos o asociaciones que integran a otras ciudades con el mismo distintivo a nivel nacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	40.0	40.0	40.0
Válidos Tot. De acuerdo	3	60.0	60.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Ítem 12: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” obliga a que se den esfuerzos de vinculación con diferentes sectores de la población (político, empresarial, universitario, educativo, O.N.G.)

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” obliga a que se den esfuerzos de vinculación con diferentes sectores de la población (político, empresarial, universitario, educativo, O.N.G.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tot. De acuerdo	5	100.0	100.0	100.0

Ítem 13: El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” obliga a que se den esfuerzos, para lograr despertar y fomentar un sentido de pertenencia y orgullo de parte de los ciudadanos de Morelia, y en consecuencia una conciencia de respeto y cuidado hacia la ciudad.

El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” obliga a que se den esfuerzos, para lograr despertar y fomentar un sentido de pertenencia y orgullo de parte de los ciudadanos de Morelia, y en consecuencia una co

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tot. De acuerdo	5	100.0	100.0	100.0

Resultados reconocimiento internacional.

Identificación	Items													total.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	62
2	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	62
4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	61
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	63
Totales	25	25	21	21	23	25	24	23	25	25	23	25	25	310

6.4 Análisis de Resultados

Contrastación de variables Descriptivas.

A continuación se presentarán los totales de las distribuciones de frecuencias descriptivas x_1, x_2, x_3 , para contrastarlas con y_1 , y con ello identificar si de alguna manera existe algún campo de toque.

Hotelería x_1 y Reconocimiento Internacional y_1 :

Distribución de frecuencias de la variable Infraestructura Hotelera de recepción al Turismo Internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
96.00	1	10.0	10.0	10.0
98.00	1	10.0	10.0	20.0
100.00	1	10.0	10.0	30.0
101.00	1	10.0	10.0	40.0
103.00	1	10.0	10.0	50.0
106.00	1	10.0	10.0	60.0
110.00	1	10.0	10.0	70.0
112.00	2	20.0	20.0	90.0
116.00	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Distribución de Frecuencias de la variable reconocimiento Internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
61	1	20.0	20.0	20.0
62	3	60.0	60.0	80.0
63	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 100					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Infraestructura	2.504	9	.034	5.40000	.5225	10.2775

Políticas públicas x_2 y Reconocimiento Internacional y_1 :

Distribución de frecuencias de la variable Políticas Publicas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
60.00	1	33.3	33.3	33.3
61.00	1	33.3	33.3	66.7
62.00	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

Distribución de Frecuencias de la variable reconocimiento Internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
61	1	20.0	20.0	20.0
62	3	60.0	60.0	80.0
63	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Políticas públicas	4	91.5000	61.00546	30.50273
Reconoc. Int	5	111.6000	110.91123	49.60101

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = .75					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Políticas públicas	2.975	3	.059	90.75000	-6.3233	187.8233
Reconoc. Int	2.235	4	.089	110.85000	-26.8645	248.5645

Cultura local de recepción al Turismo Internacional x_3 , y Reconocimiento Internacional y_1 .

Distribución de frecuencias de la variable Cultura Local de Recepción al T.I.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
52.00	1	3.1	3.1	3.1
57.00	2	6.3	6.3	9.4
58.00	1	3.1	3.1	12.5
60.00	5	15.6	15.6	28.1
61.00	3	9.4	9.4	37.5
62.00	5	15.6	15.6	53.1
63.00	4	12.5	12.5	65.6
Valid Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9.4	9.4	75.0
65.00	1	3.1	3.1	78.1
66.00	2	6.3	6.3	84.4
67.00	3	9.4	9.4	93.8
69.00	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Distribución de Frecuencias de la variable Reconocimiento Internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
61	1	20.0	20.0	20.0
62	3	60.0	60.0	80.0
63	1	20.0	20.0	100.0
Válidos Total	5	100.0	100.0	

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Cultura local.	33	121.0303	336.78874	58.62739
Reconoc Int	6	103.3333	101.24755	41.33414

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = .45					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Cultura local.	2.057	32	.048	120.58030	1.1602	240.0004
Reconoc Int	2.489	5	.055	102.88333	-3.3695	209.1361

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La información que se capta de un cuestionario, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, por esa razón, es necesario sintetizarla de la fuente que se adquirió, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos o relaciones de datos, con el fin de facilitar su análisis e interpretación

Los datos se separan en las partes que conforman los estudios para contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y la discusión de los resultados que se obtuvieron (Bonales, 2001).

En el capítulo anterior, se mostraron los cuadros de información, así como los análisis estadísticos por lo que en el presente capítulo se desarrollará lo siguiente:

- Análisis de los datos obtenidos y su contrastación para cada una de las variables
- Prueba de hipótesis

Kerlinguer, declara que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. Su propósito es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse. La interpretación utiliza los resultados del análisis, hace inferencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio y presenta conclusiones sobre dichas relaciones (Bonales 2001).

7.1 análisis de variables independientes y dependiente

La variable, **políticas públicas**, se investigó por medio de entrevistar y posteriormente vaciar la información obtenida a los cuestionarios pre diseñados, dichas entrevistas se llevaron a cabo con personal de los tres diferentes niveles de gobierno de las correspondientes secretarías de Turismo,

En la pregunta número 1, hubo unanimidad de opiniones al considerar como “Muy importante” (5 puntos en la tabla de valoración), el hecho de que Morelia sea reconocida como destino turístico a nivel internacional.

En la pregunta número 2, también hubo unanimidad en las respuestas, al considerar como “Muy importante” (5 puntos en la tabla de valoración) el que la ciudad cuente con el distintivo internacional de “Patrimonio Mundial”

En la pregunta número 3, al respecto de la importancia que tiene el que la secretaría tenga vinculación con el organismo responsable del distintivo “Patrimonio Mundial”, fueron 2, de los entrevistados que consideraron como “importante” (4 puntos en la tabla de valoración) este hecho, y 1, lo consideró como “Muy Importante” (5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 4, al respecto de que la ciudad cuente con una infraestructura hotelera de relevancia, fueron 2 de los entrevistados quienes lo consideraron como “muy Importante” (5 puntos en la tabla de valoración), y 1 lo consideró Importante (4 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 5, al respecto de la importancia que tiene el hecho de que la secretaría a la cual, pertenecía el entrevistado tuviera una vinculación con los hoteleros, 2, consideraron como “Importante”, este hecho (4 puntos en la tabla de valoración), y 1, lo consideró como “muy Importante” (5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 6, al respecto de la relevancia que tiene el hecho de que las secretarías de turismo de los tres niveles de gobierno se encuentren vinculadas, hubo unanimidad de opiniones pues los 3, entrevistados coincidieron en considerar como “Muy Importante” (5 puntos en la tabla de valoración), esta situación.

En la pregunta número 7, en donde se cuestiona al respecto de la importancia que tiene el hecho de que las secretarías de turismo estén vinculadas con otras dependencias, hubo unanimidad en las respuestas, pues los tres entrevistados lo consideraron como “Muy Importante”(5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 8, en donde se cuestiona sobre la importancia que tiene el hecho de que la ciudad se enriquezca con nuevos productos turísticos, las respuestas fueron unánimes, los 3 entrevistados lo consideraron como “Muy Importante”(5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 9, en donde se cuestiona al respecto de construir una “Imagen de ciudad”. Hubo unanimidad de respuestas pues los 3 entrevistados lo consideraron como “Muy Importante” (5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta número 10, en donde se pregunta al respecto de la importancia que tiene el contar con promoción de la ciudad a nivel internacional, dos de los entrevistados dieron como respuesta “Importante” (4 puntos en la tabla de valoración), y 1 de los entrevistados dio como respuesta “Muy Importante”(5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 11, donde se cuestiona al respecto de la importancia que tiene el hecho de captar turismo masivo, uno de los entrevistados lo considero como “Importante” (4 puntos en la tabla de valoración), y dos de ellos lo consideraron como “Muy Importante” (5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 12, donde se cuestiona al respecto de la importancia que tiene el hecho de que la secretarías de turismo fomenten una vinculación con la ciudadanía, los tres entrevistados coincidieron en considerarlo como “Muy Importante” (5 puntos en la tabla de valoración).

En la pregunta 13 donde se cuestiona sobre la importancia de poder identificar los principales inhibidores de arribo de turismo internacional a la ciudad, dos de los entrevistados lo consideraron como “Muy Importante”(5 puntos en la tabla de valoración), y uno de ellos como “Importante” (4 puntos en la tabla de valoración).

A continuación se presentan los cuadros de identificación de influencia y de valoración de correlación en donde se puede observar la relación de aspectos tocados en el cuestionario y el porcentaje relativo de valoración de la variable abordada de acuerdo al total de valores del cuestionario aplicado.

Cuestionario políticas públicas.

Items.	Dimensión.	Se vincula con otra variable independiente.	Influencia a la variable dependiente. (Rec.Int.)
1,2,3,9,10,	Reconocimiento Internacional.		1,2,3,9,10.
4	Importancia de la hotelería.	Hoteleros. (4)	
5,6,7,12.	Vinculación.	Hoteleros,(5) Cultura Local.(12).	
8	Desarrollo de productos turísticos.		
11	Captación de turismo masivo.	Hoteleros. (11)	
13	Identif. Inhibidores de arribo turístico.		

Cuadro 7.1

Cuadro de valoración de correlación.

Políticas Públicas

cuestionario	ítem	valor	Total.	% relativo de Influencia.
Hoteleros.	20	47		
	21	44	91	8.63
Cultura local	8	80		
	9	120		
	10	146		
	11	70		
	13	134		
	14	136	686	34.35
	12	25	166	53.54
Rec. Int.	4	21		
	5	23		
	6	25		
	7	24		
	10	25		
	11	23		

Cuadro 7.2

La variable **hoteleros** de la ciudad de Morelia receptores del turismo internacional., se investigó por medio de aplicar un cuestionario en donde se buscó identificar las fortalezas y debilidades del sector y la vinculación que existe con los otros sectores involucrados en la investigación. Se aplicó a los 10 hoteles que de acuerdo a la información que brindo la AHMMAC, son los que mayor cantidad de turismo Internacional reciben.

En la pregunta 1, se cuestionó a los hoteleros sobre su capacidad de recepción, los resultados nos muestran que, solo el 10% de los establecimientos tiene una capacidad superior a 250 huéspedes, un 30% tiene una capacidad de entre 91 a 250 huéspedes, un 20% de los establecimientos tiene una capacidad de entre 41 a 90 huéspedes, el siguiente rango de capacidad de entre 21 a 40 huéspedes lo ocupan un 20% de los establecimientos y el 10% restante tiene una capacidad de entre 4 a 20 huéspedes.

En la pregunta 2, se investigó la cantidad de empleados con que cuenta cada uno de los hoteles. El rango de mayor frecuencia fue el de 36 a 50 empleados, con un 40% de los establecimientos que cuentan con una cantidad de empleados que se incluyen en ese rango, el siguiente rango con más frecuencia fue el de más de 50 empleados, siendo el 30% de los establecimientos que cuentan con una cantidad de empleados mayor a 50 personas, el siguiente fue el rango de menos de 10 empleados con un 20% de los encuestados y un 10% restante cuenta con una plantilla de empleados de entre 21 a 35 empleados.

En la pregunta 3, se investigó al respecto de la infraestructura con que cuentan los hoteles y si esta se podría considerar como suficiente para satisfacer las necesidades de los huéspedes. Las respuestas tuvieron una frecuencia de 6, para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración). Y 4, para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 4, se investigó al respecto de la comodidad que brindan las instalaciones a los huéspedes, los resultados tuvieron una frecuencia de 6, para la

respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración). Y 4, para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 5, tuvo como fin, investigar al respecto de la amplitud de los espacios con los que cuentan los hoteles, las respuestas estuvieron divididas en 50% de los encuestados por la respuesta de “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), y el restante 50% por la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 6, se investigó al respecto de la estética con que cuentan los hoteles y si esta se podía considerar como “Única” y de agrado para los huéspedes, las respuestas tuvieron una frecuencia de 7 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y de 3 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 7, buscó identificar si los hoteles en que se aplicó la encuesta cuentan con “instalaciones” para poder brindar servicios “complementarios”, las respuestas tuvieron la siguiente frecuencia. 8 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 1 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 1 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 8, se investigó al respecto del “personal especializado” con que contaban los hoteles para brindar servicios “complementarios” las respuestas tuvieron una frecuencia de 6 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 4 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 9 se propuso investigar al respecto de la profesionalización del personal que atiende a los huéspedes en los hoteles, las respuestas tuvieron las siguientes frecuencias: de 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 3 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala

de valoración), y de 3 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 10 se cuestionó al respecto del dominio de varios idiomas por parte del personal que labora en los hoteles encuestados. Las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: de 5 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), de 3 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), y de 2 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 11 se investigó al respecto de la tecnología instalada en los hoteles con fines administrativos las respuestas tuvieron las siguientes frecuencias: 6 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), de 3 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), y de 1 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 12 se investigó acerca de la tecnología instalada en el hotel para el mayor y mejor disfrute de los huéspedes, las frecuencias en las respuestas fueron las siguientes: 9 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), y 1 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 13 tuvo como objetivo investigar si es que los hoteleros encuestados tienen perfectamente identificados los perfiles de clientes que los visitan, las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 6 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 3 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 1 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 14 se investigó si es que los hoteles encuestados cuentan con páginas de internet atractivas, sencillas y en español e inglés. Las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 6 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5

puntos en la escala de valoración), y 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 15 se cuestionó sobre la existencia de sistemas de evaluación de la satisfacción, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 6 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), y 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 16 buscó identificar si es que se tenía implementado un sistema de seguimiento a las evaluaciones de los huéspedes, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 5 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), y 1 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 17 se investigó si es que los hoteleros encuestados cuentan con un programa de promoción internacional, las frecuencias de respuesta fueron, 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 4 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), y 2 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 18 se investigó si es que los hoteleros encuestados cuentan con un programa de clientes frecuentes, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 4 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 3 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), 2 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), y 1 para la respuesta “Totalmente en desacuerdo” (1 punto en la escala de valoración).

En la pregunta 19 se investigó al respecto de si existe un permanente contacto con los miembros del gremio hotelero, siendo la frecuencia de respuestas la siguiente: 7 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), y 3 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 20 se investigó al respecto de la comunicación que tiene los hoteleros con las secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno. Siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 7 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), y 3 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 21 tuvo como objetivo investigar si los hoteleros encuestados se encuentran en permanente contacto con diferentes dependencias de los diferentes niveles de gobierno. Las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 5 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), y 1 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 22 se investigó acerca de la importancia que se le otorga en el establecimiento el hecho de que la ciudad cuente con el distintivo “patrimonio mundial” siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 8 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración) y 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 23 cuestionó al respecto de la cooperación entre los hoteleros encuestados y las disposiciones de los organismos de preservación de monumentos. Siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 5 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 4 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 1 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En La pregunta 24 se investigó acerca de la afiliación de los hoteleros encuestados con organismos internacionales de promoción turística. las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 3 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 3 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 3 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), y 1 para la respuesta “en desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 25 se investigó al respecto de la comunicación y vinculación de los hoteleros encuestados con la ciudadanía en general, las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) 3 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), 2 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración) y 1 para la respuesta “en desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración).

A continuación se presentan los cuadros de identificación de influencia y de valoración de correlación en donde se puede observar la relación de aspectos tocados en el cuestionario y el porcentaje relativo de valoración de la variable abordada de acuerdo al total de valores del cuestionario aplicado.

CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE INFLUENCIA.

Cuestionario Hoteleros.

Items.	Dimensión.	Se vincula con otra variable independiente.	Influencia a la variable dependiente. (Rec. Int.)
1,2.	Dimensiones del establecimiento.		
3,4,5,6	Infraestructura.		
7,8,9,10.	Servicios a huéspedes.		
11,12.	Tecnología.		
13,14,15,16,17,18,	Marketing.		14,17,
19,20,21,22,23,24,25.	Vinculación	Politics.Pub. (20,21), Cultura local (25).	22,23,24

Cuadro 7.3

Cuadros de valoración de correlación.

Hoteleros

Cuestionario	Ítem	valor	total	% relativo de Influencia.
Políticas Púb.	4	14		
	5	13		
	11	14	41	22.40
Rec.Int.	3	21		
	7	24		
	12	25	70	22.58

Cuadro 7.4

La variable **Cultura local de recepción al Turismo Internacional**, se investigó por medio de aplicar cuestionarios a los turistas internacionales que se localizaron en los hoteles predeterminados, esto se hizo durante el fin de semana comprendido de los días 26 al 28 de julio del 2013, lográndose encuestar a un total de 32 personas. La dimensión de procedencia de los turistas internacionales encuestados fue la siguiente: 15 de Norteamérica, 8 procedieron de Europa, 6 de Sudamérica y 3 de procedencia distinta de las antes mencionadas.

La pregunta 1 buscó identificar si es que existe en la población en general una actitud de disposición y ayuda a los turistas internacionales. Las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 22 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 8 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 2 tuvo por objetivo investigar al respecto de la ayuda que brindan los ciudadanos de la ciudad de Morelia cuando ésta es solicitada por turistas internacionales. Las frecuencias de respuestas fueron las siguientes: 17 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 11 para

la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 4 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 3 se investigó al respecto de los conocimientos generales que tiene la población sobre la ciudad, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 13 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 10 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), y 9 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 4 se investigó al respecto de el conocimiento generalizado que tienen los ciudadanos de Morelia sobre aspectos Históricos y culturales, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 9 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 8 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), 8 para la respuesta “En desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración) y 7 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 5 tuvo como finalidad investigar sobre la actitud de “Alegría” expresada por medio de atender con una sonrisa a los turistas internacionales, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 27 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración) y 5 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 6 buscó investigar acerca de las actitudes de alegría colectivas percibidas durante algún festejo popular, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 11 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) 8 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 7 investigó al respecto del dominio generalizado del idioma Inglés, que tienen los ciudadanos de Morelia, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 15 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la

escala de valoración), 7 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 5 para la respuesta “En desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración) y 1 para la respuesta “En total desacuerdo” (1 punto en la escala de valoración).

La pregunta 8 investigó sobre la condición que guardan los señalamientos, letreros é indicaciones en ingles que se encuentran en la ciudad, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 17 para la respuesta “En desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración) 8 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), 5 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “En total desacuerdo” (1 punto en la escala de valoración).

La pregunta 9 investigó al respecto de la seguridad percibida por los turistas internacionales al pasear por la ciudad, las frecuencias de respuestas fueron las siguientes: 11 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 9 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 7 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración) y 5 para la respuesta “En desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 10, se refirió a investigar la percepción de los turistas internacionales al ver personal policiaco por la ciudad, las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 20 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 10 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), y 2 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 11 se investigó al respecto de la percepción de los turistas sobre tecnología de seguridad en la ciudad y si ello los ha hecho sentir más seguros, la frecuencia de respuesta fue la siguiente: 20 para la respuesta “En desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración) 9 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en

desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración) y 3 para la respuesta “En total desacuerdo” (1 punto en la escala de valoración).

La pregunta 12 investigó sobre la percepción de los turistas al respecto de su seguridad cuando se encuentran en medio de una manifestación popular, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 12 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), 10 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 5 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración), 3 para la respuesta “En desacuerdo” (2 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “En total desacuerdo” (1 punto en la escala de valoración).

En la pregunta 13 se investigó sobre la percepción que tienen los turistas internacionales sobre la imagen arquitectónica de la ciudad y su uniformidad, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 13 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 12 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 7 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 14 cuestionó al respecto de la limpieza percibida por los turistas internacionales en los espacios públicos, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 14 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), 13 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración) y 5 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 15 cuestionó al respecto de la limpieza percibida por los turistas internacionales al respecto de los habitantes de la ciudad. Siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 16 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 13 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 3 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 16 investigó al respecto de la percepción sobre aspectos de armonía social, respeto y tolerancia, las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: 23 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración), 7 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3 puntos en la escala de valoración).

A continuación se presentan los cuadros de identificación de influencia y de valoración de correlación en donde se puede observar la relación de aspectos tocados en el cuestionario y el porcentaje relativo de valoración de la variable abordada de acuerdo al total de valores del cuestionario aplicado.

CUADROS DE IDENTIFICACIÓN DE INFLUENCIA.

Cuestionario Cultura Local de Recepción al Turismo Internacional.

Items.	Dimensión.	Se vincula con otra variable Independiente.	Influencia a la variable dependiente. (Rec. Int.)
1,2,	Actitud Ciudadana.		1,2.
3,4,	Conocimientos ciudadanos.		3,4.
5,6	Alegría Ciudadana.		5,6.
7,8	Accesibilidad lingüística.	Políticas públicas (8),	7,8.
9,10,11,12.	Seguridad	Políticas publicas.(9,10,11). Cultura Local (12).	9,10,11,12.
	Imagen.	Políticas Públicas (13,14). Cultura local (15,16).	13,14,15,16.

Cuadro 7.5

Cuadros de valoración de correlación

Cultura Local de Recepción al Turismo Internacional

Cuestionario	Ítem	Valor	Total	% relativo de Influencia
Políticas pub.	12	15	15	8.19
Hoteleros	25	37	37	3.51
Rec. Int.	8	23		
	13	25	48	15.48

Cuadro 7.6

La variable **Reconocimiento Internacional** que tiene la ciudad de Morelia, se investigó por medio de la aplicación de cuestionarios a los principales miembros de ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios. Dependiente de la UNESCO).

La pregunta 1 cuestionó al respecto de él “prestigio nacional”, que brinda a la ciudad el que se cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial”, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: hubo unanimidad de opiniones al responder todos los entrevistados “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 2 investigó sobre el “prestigio Internacional” que le brinda a la ciudad el contar con el reconocimiento “ Patrimonio Mundial” y situarla a la par de otras a nivel mundial, las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: hubo unanimidad de opiniones al responder todos los entrevistados “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 3 cuestionó al respecto de que, el hecho de contar con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” hace a la ciudad más atractiva para ser visitada por el turismo internacional. Las frecuencias de respuesta fueron las

siguientes: 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración) y 1 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 4 investigó si es que por el hecho de tener el reconocimiento “patrimonio mundial” la ciudad tiene acceso a recursos financieros internacionales para su preservación y mantenimiento. Siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 4 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración), y 1 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 5 cuestionó sobre el fortalecimiento de la imagen positiva de la ciudad gracias a poseer el distintivo “Patrimonio Mundial”, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 3 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

En la pregunta 6 se cuestionó sobre los compromisos gubernamentales que se deben asumir al poseer la ciudad el distintivo “Patrimonio Mundial”. Siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: Hubo unanimidad de opiniones al responder todos los entrevistados “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 7 investigó sobre los compromisos que supone de parte de los hoteleros y otros prestadores de servicios el coadyuvar para la conservación del patrimonio catalogado, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 4 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración). Y 1 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 8 cuestiono sobre los compromisos que puedan existir de parte de la ciudadanía cuando se posee o habita un inmueble catalogado, para su preservación y mantenimiento. Siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: 3 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 9 investigó sobre la existencia de compromisos de parte de comités ciudadanos especializados en vigilar la preservación y mantenimiento del patrimonio catalogado, siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: Hubo unanimidad de opiniones al responder todos los entrevistados “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 10 investigó sobre el hecho de que la ciudad al contar con el distintivo “Patrimonio Mundial” la hace participante de organismos internacionales donde se integra a otras ciudades del mundo poseedoras del mismo distintivo, las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: Hubo unanimidad de opiniones al responder todos los entrevistados “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 11 investigó sobre el hecho que la ciudad al poseer el distintivo “patrimonio mundial” la hace partícipe de asociaciones nacionales con otras ciudades que poseen el mismo distintivo. La frecuencia de respuestas es la siguiente: 3 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración) y 2 para la respuesta “de acuerdo” (4 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 12 tuvo como objetivo investigar si es que existen esfuerzos de vinculación entre los organismos de vigía del mantenimiento y conservación y organismos ciudadanos. Siendo las frecuencias de respuesta las siguientes: Hubo unanimidad de opiniones al responder todos los entrevistados “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

La pregunta 13 investigó sobre la importancia que tiene el hecho de que se den esfuerzos para despertar en los ciudadanos un sentido de orgullo y pertenencia y en consecuencia de respeto y cuidado hacia la ciudad. Las frecuencias de respuesta fueron las siguientes: Hubo unanimidad de opiniones al responder todos los entrevistados “Totalmente de acuerdo” (5 puntos en la escala de valoración).

CUADROS DE IDENTIFICACIÓN DE INFLUENCIA.

Cuestionario Reconocimiento Internacional.

Items.	Dimensión.	Se vincula con la variable Independiente.
1,2	Prestigio.	
3,4,5.	Beneficios.	Hoteleros (3), Políticas públicas (4,5).
6,7,8,9.	Compromisos.	Políticas Públicas (6,7), Hoteleros (7) cultura popular (8).
10,11,12,13.	Vinculación.	Políticas públicas (10,11,12) Hoteleros (12), Cultura local (13).

Cuadro 7.7

Cuadros de valoración de correlación.

Reconocimiento Internacional.

Cuestionario	Ítem	Valor	Total	%relativo de influencia.
Políticas pub.	1	15		
	2	15		
	3	13		
	9	15		
	10	13	71	38.79
Hoteleros	14	42		
	17	38		
	22	48		
	23	43		
	24	38	209	19.82
Cultura local	1	148		
	2	141		
	3	131		
	4	111		
	5	155		
	6	127		
	7	94		
	8	80		
	9	120		
	10	146		
	11	70		
	12	114		
	13	134		
	14	136		
	15	141		
		16	149	1997

Cuadro 7.8

7.2 Prueba de Hipótesis.

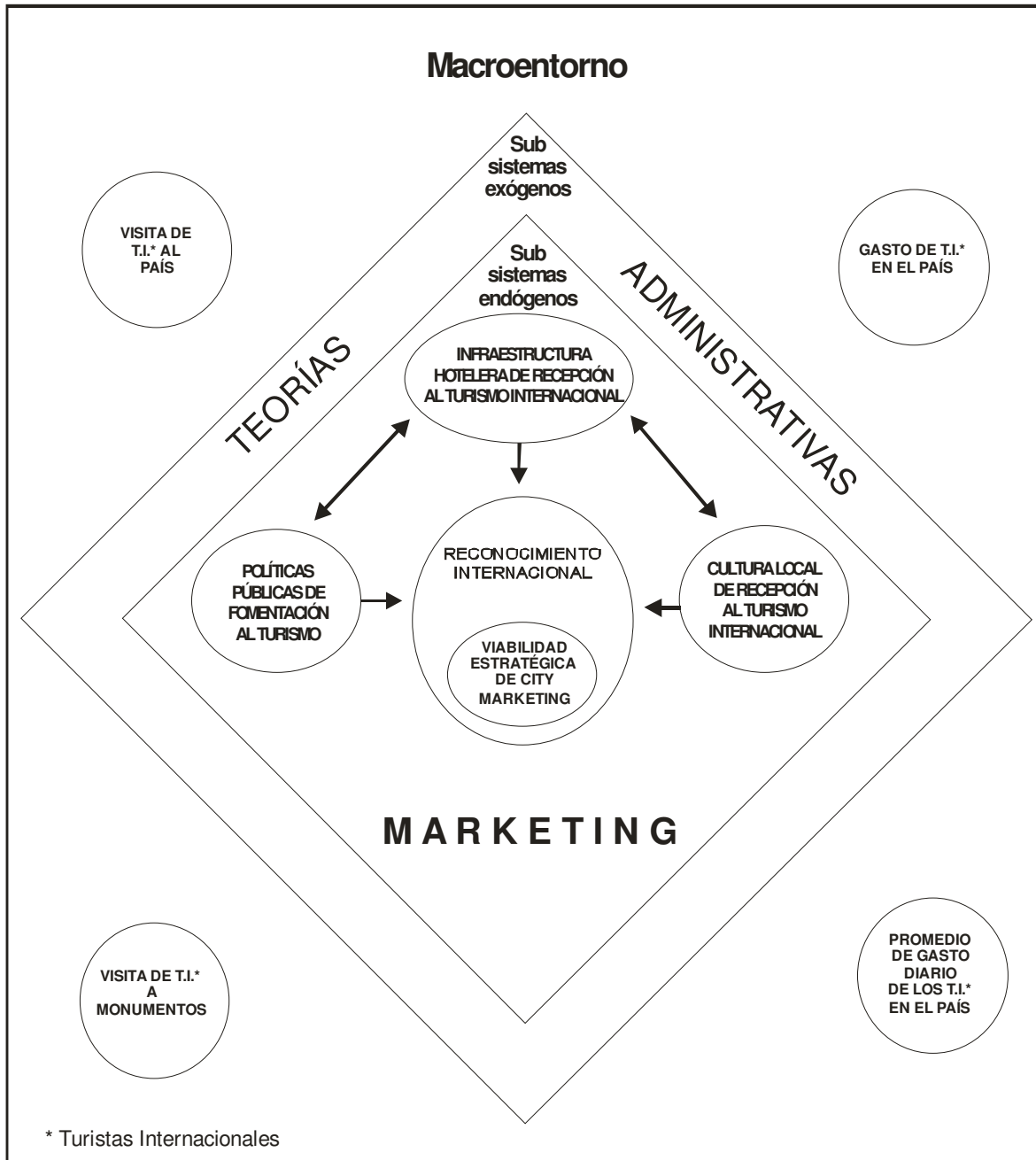
La hipótesis general que afirma que La relación positiva que exista entre Las políticas públicas de fomento al turismo Internacional de la ciudad, los hoteleros que presten los servicios adecuados, la cultura de recepción al turismo Internacional que exista en la ciudadanía, y los organismos encargados de preservar los monumentos de la ciudad, dará como resultado, el Reconocimiento Internacional de la ciudad de Morelia, que se traduzca en Viabilidad para un programa integral de City marketing de la ciudad de Morelia Michoacán, bajo la perspectiva de la dinámica nacional de arribo y gasto del turismo internacional, se aprueba, en términos de que se confirma que el reconocimiento Internacional en alto grado está determinado por las políticas públicas de fomento al turismo internacional, los servicios hoteleros adecuados, la cultura de recepción al turismo internacional, y que los organismos correspondientes vigilen la preservación de los monumentos. Todo ello bajo la perspectiva del arribo y gasto de los turistas internacionales en México. Cuadro 7.7 y 7.8

- La hipótesis de trabajo x_1 , que afirmaba que, en la medida que las **políticas públicas** de fomento al turismo coincidan y aumenten en su atención al Turismo internacional en la localidad, se incrementará el Reconocimiento Internacional y con ello se logrará dar viabilidad a un plan de City Marketing para la ciudad de Morelia, se aprueba ya que, una vez que fue llevada a cabo la investigación y se contrastaron los resultados se pudo comprobar su grado de coincidencia. Cuadro 7.2 y 7.8
- La hipótesis de trabajo x_2 , que establecía que, Si los **hoteleros** de la ciudad de Morelia que reciben al turismo Internacional, brindan servicios adecuados a ese mercado, se lograría un mayor Reconocimiento Internacional que se tradujera en viabilidad para un plan de City marketing para la ciudad de Morelia, queda aprobada, ya que una vez que fue llevada a cabo la investigación y se contrastaron los resultados se pudo observar su grado de coincidencia. Cuadro 7.4 y 7.8

- La hipótesis de trabajo H_3 , que establecía que, en la medida que existiera en los ciudadanos de Morelia una mayor y mejor **cultura local** de recepción al turismo internacional, se lograría un incremento en el Reconocimiento Internacional, y con ello Viabilidad para un plan de City marketing para la ciudad de Morelia, se aprueba, ya que una vez que se llevó a cabo la investigación y se contrastaron los resultados, se pudo observar con claridad su coincidencia. Cuadro 7.6 y 7.8

GRAFICO.

MODELO ESTRATÉGICO DE CITY MARKETING PARA LA CIUDAD DE MORELIA



Descripción.

“Modelo Estratégico de City marketing para la Ciudad de Morelia”.

El modelo que se presenta tiene como objetivo definir si existe “Viabilidad” en la ciudad de Morelia para el desarrollo de trabajos de City marketing, debido a que como ya se ha mencionado a través de esta investigación, el hacer inversiones y desarrollar trabajos de City marketing en una localidad que se busca explotar turísticamente quizá no sea la solución completa, habrá que determinar con claridad si es que existe Viabilidad, para que los mencionados trabajos de City marketing puedan tener resultados efectivos.

El esquema del Modelo Estratégico de City marketing para la ciudad de Morelia, consiste en:

“Macroentorno” constituido por cuatro elementos pertenecientes a la dinámica del turismo internacional a nivel nacional, los cuales son:

- La visita de turistas internacionales al país.

Debido a que es importante conocer cuál ha sido la dinámica de arribo del turismo internacional a todo el territorio nacional, ya que aún cuando se busca explotar turísticamente una localidad en concreto, es innegable que la imagen y atractivo que pueda tener el país en general impactará a la propia localidad.

- La visita de turistas internacionales a monumentos.

Debido a que las características de la ciudad están constituidas básicamente por “monumentos”, de tal manera que habrá que conocer cuál ha sido el comportamiento del turismo internacional al respecto de la visita a este tipo de atractivos a nivel nacional.

- El gasto de turistas internacionales en el país.

Debido a que es de primordial importancia conocer la derrama económica que se está obteniendo de parte del turismo internacional a nivel nacional, ya que en mucho, de ello depende que ciertos sectores tanto gubernamentales como privados lleven a cabo inversiones en el sector, que sin duda impactan a la localidad.

- El promedio de gasto diario de los turistas internacionales.

Debido a que, al conocer cuánto es que los turistas internacionales están gastando en promedio diario se podrán tomar decisiones empresariales y gubernamentales que sean atinadas.

“Subsistemas Exógenos” estos subsistemas son teóricos, constituyen el enfoque que tiene el modelo, constituidos por dos niveles, en el primer nivel se encontrarían las **Teorías administrativas**, y en el siguiente nivel se encontrará el **Marketing**.

- Las Teorías Administrativas, constituyen el marco que encuadra el enfoque que tiene este modelo, ya que en las teorías administrativas es que se fundamentan las actividades tanto de los sectores públicos como privados involucrados.
- El **Marketing** es la disciplina que define al presente modelo, pues se busca servirnos de las herramientas especializadas de marketing para lograr futuros objetivos de turismo internacional, ante ello el enfoque de marketing deberá estar presente en las diferentes variables que se incluyen en el modelo.

“Variables Independientes” son las que después de llevar a cabo una exhaustiva investigación documental se identificaron como determinantes para definir la viabilidad estratégica de City marketing.

- Las políticas públicas de fomento al turismo, están constituidas por los planes y programas al respecto del sector turismo que tienen los diferentes niveles de gobierno al respecto de la localidad, esta variable tiene interrelación tanto con las otras variables independientes como con la dependiente.
- La infraestructura hotelera de recepción al turismo internacional, está constituida por los establecimientos de hospedaje que reciben al turismo internacional en la ciudad, esta variable tiene interrelación con las otras variables independientes como con la dependiente.
- La cultura local de recepción al turismo internacional, está constituida por la conducta que observan los habitantes de la ciudad al respecto de tratar y eventualmente orientar a los visitantes extranjeros, esta variable tiene interrelación con las otras variables independientes como con la dependiente.

“Variable dependiente” está constituida por el “Reconocimiento Internacional” que tenga la ciudad. Como resultado de que exista una dinámica de interrelación entre las variables independientes, a su vez este reconocimiento internacional se traducirá en “Viabilidad Estratégica de City marketing” que consiste en comprobar que existen las “condiciones” adecuadas para que se lleven a cabo los trabajos de City marketing en la ciudad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las **Conclusiones** que resultaron de llevar a cabo la presente investigación fueron las siguientes:

1.- La viabilidad es un concepto sumamente importante en todos los campos donde se pretenden llevar a cabo inversiones, por ello el que se proponga el “Modelo estratégico de City marketing para la ciudad de Morelia” es de enriquecimiento para la actividad turística de nuestra localidad. Ya que el citado modelo, como ya se ha explicado a lo largo de la investigación tiene como finalidad el validar la viabilidad para llevar a cabo trabajos de esta materia en la ciudad.

2.- El modelo que se obtuvo como resultado de la presente investigación brinda un soporte conceptual que será de utilidad para otras localidades que pretendan desarrollar esfuerzos de City marketing internacional.

3.- Los modelos de turismo son una herramienta sumamente útil para la comprensión de los elementos y relaciones que intervienen en la actividad turística, que en muchas ocasiones difiere de un país a otro e incluso de una ciudad a otra sin embargo, los modelos pueden adecuarse, enriquecerse y como tal lograr una evolución que sea de utilidad para los usuarios de la actividad turística o bien para los estudiosos del tema.

4.- Los modelos turísticos son herramientas sumamente útiles que sirven para la comprensión, análisis e incluso reflexión sobre el tema que se trate, en este caso particular el del turismo.

5.- En la medida que se observe y utilice el modelo propuesto, habrá mayores posibilidades de lograr los resultados esperados al llevar a cabo inversiones y esfuerzos de City marketing en la ciudad.

6.- El “Reconocimiento Internacional”, es un concepto sumamente importante a tomar en cuenta para una localidad, ya que no se trata solo de que se cuente con alguna riqueza cultural reconocida por organismos de gran prestigio, sino que además se cuente con la coincidencia de sectores gubernamentales, empresariales y sociedad en general que coadyuven para lograr ese concepto en la percepción de los visitantes internacionales.

7.- Los adecuados servicios de hotelería para atender al turismo internacional son de primordial importancia para lograr un reconocimiento internacional, pues se convierten en el “hogar” de los viajantes mientras se encuentran en ellos. Y cómo consecuencia de lo vivido en la ciudad, dando como resultado las opiniones de los turistas.

8.- La coincidencia entre los planes y programas que manejen las secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno, es fundamental para lograr resultados positivos en una ciudad y como consecuencia un mayor y mejor reconocimiento internacional

9.- La cultura local de recepción al turismo internacional que prevalezca entre los habitantes de una ciudad, es de suma importancia para lograr una percepción positiva entre los visitantes extranjeros y como consecuencia un mejor reconocimiento internacional.

10.- En la medida que existan esfuerzos de colaboración entre los sectores oficiales, empresariales y sociales se podrán consolidar planes y programas que sean de beneficio colectivo.

Las **Recomendaciones** que se pueden dar como resultado final de la presente investigación son las siguientes:

1.- La ciudad de Morelia cuenta con abundantes fortalezas de potencial turístico, por lo que es totalmente justificado y recomendable, que se desarrollen esfuerzos é inversiones en materia turística orientados hacia el mercado internacional, y de esa manera aprovechar esos elementos que han sido escasamente utilizados.

2.- Aun cuando existen elementos inhibitorios para la actividad turística, deben desarrollarse esfuerzos encaminados a lograr un mayor arribo de turismo internacional a la localidad.

3.- En la medida que se logre un mayor arribo de turismo internacional, se podrá tener un sector más fortalecido que brinde mayores beneficios para amplios sectores de la población

4.- La formación Histórico cultural de los habitantes de la ciudad es un área en donde se deben hacer mayores esfuerzos para lograr que exista un conocimiento generalizado en esta área, buscando que independientemente del grado académico o condición socioeconómica de los individuos, este tipo de conocimientos lleguen a ser del dominio de las grandes mayorías.

5.- La relación que actualmente existe entre el sector hotelero y la población en general debe fortalecerse por medio de diferentes estrategias, sobre todo de relaciones públicas, que busquen acercar a estos dos sectores.

6.- Aun cuando existe a la fecha una sana relación y cooperación entre las secretarías de turismo de los tres niveles de gobierno, se debe procurar fortalecer a la ciudad por medio de programas y estrategias en donde confluyan los esfuerzos federales, estatales, y municipales.

7.- Aun cuando el trabajo que ha desarrollado el "ICOMOS Morelia" ha sido de reconocerse como positivo, se debe buscar una mayor vinculación con la ciudadanía en general, sobre todo en aspectos de comunicación.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

BIBLIOGRAFÍA

Arizpe L. (2009) EL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL DE MÉXICO 1ª edición. México Cámara de diputados LX legislatura.

Ávila R. (2011) TURISMO CULTURAL EN MÉXICO, alcances y perspectivas 2.a edición, México, Trillas.

Chias J. (2005) EL NEGOCIO DE LA FELICIDAD, DESARROLLO Y MARKETING TURÍSTICO DE PAISES, REGIONES, CIUDADES Y LUGARES. 1ª edición, Barcelona, editorial Pearson.

David F. R. (2008) CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 11ª edición. México Pearsón Prentice hall.

Eco U. (1977) *COMO HACER UNA TESIS*. 8ª reimpresión 2006, de la primera edición de Mayo del 2001. Barcelona. Editorial Gedisa.

Fischer L. (2004) *MERCADOTECNIA* 3ª edición México: Mc Graw Hill.

Gobe M. (2001) *BRANDING EMOCIONAL* 1ª. Edición. En español. 2005 España: editorial Divide Egg.

Goleman D. (2010) LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, 1ª edición, 1ª reimpresión. México. Ediciones B S.A.

Hernández S.R. (2007) *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. 4ª. Edición Mexico.:Mc. Graw Hill.

Kotler P (2004) *MARKETING* 10.a edición. Madrid: Pearson educación S.A. de C.V.

Kotler P (2004) *MARKETING PARA TURISMO* 3ª edición. Madrid Pearson educación S.A. de C.V.

Kotler P (2007) *MARKETING INTERNACIONAL DE LUGARES Y DESTINOS*, estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica. 1ª edición. México, Pearson, Prentice Hall.

Lacobucci D. (202) *MARKETING SEGÚN KELLOGG*, 1a edición. Barcelona editorial Vergara Business.

Mc. Daniel C. (2006) *MARKETING*. 8.ª edición. México.: Thomson.

McCarthy E.J (2000) *MARKETING UN ENFOQUE GLOBAL*. 3ª edición México: Mc Graw Hill.

Mercado S. (2000) *MERCADOTECNIA ESTRATEGICA*, Estrategias para lograr una mayor rentabilidad en la empresa 1ª edición México: Instituto Mexicano de contadores públicos A.C.

Motterlini M. (2008) *ECONOMÍA EMOCIONAL, EN QUE NOS GASTAMOS EL DINERO Y POR QUÉ* 1ª edición. México; Paidós.

Ramírez C. C. (2006) *MARKETING TURÍSTICO* 1ª edición. México; Trillas.

Rapaille C. (2007) *EL CODIGO CULTURAL*, una manera ingeniosa para entender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace.1ª. Edición México; Grupo editorial Norma S.A.

Rocha C. R. (2007) *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA AL TURISMO* 1ª edición, México. Editorial Trillas.

Solomon M. (1997) *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR* 3ª edición. Mexico.Pretince Hall Hispanoamericana S.A.

Stanton et al. (1999) *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA*. 11ª edición. México, editorial Mc.Graw Hill.

Stanton W. (1997) *FUNDAMENTOS DE MARKETING* 10ª edición. México: Mc Graw Hill.

Tamayo T.M. (2007) *EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*.4^a edición México: Limusa Noriega

REVISTAS:

GUIA DE PUEBLOS MÁGICOS, México desconocido. México 2007.

MEXICO DESCONOCIDO, México Núm. 247 Sep. 1997. AÑO XXI.

MEXICO EN EL TIEMPO, México Núm. 4 1994/95.

REVISTAS CIENTÍFICAS.

INCEPTUM, Revista de Investigación en ciencias de la Administración.

ISSN:1870-526x Vol. IV No.7 Julio –Diciembre 2009., Vol. V No. 8 Enero-Junio 2010.

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

CIMEXUS, Revista de Investigaciones México-Estados Unidos.

ISSN: 1870-6479 Vol. II, No.1 Enero-Junio 2007.

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, nueva época arbitrada.

ISSN: 0186-1042 Núm. 223 septiembre-diciembre 2007., No. 224 enero- abril 2008. Núm. 225 mayo-agosto 2008.,

Facultad de Contaduría y administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

CIENCIAS EMPRESARIALES,

ISSN: 1405-7328 No. 2 Enero Junio 1998, No.3 julio-diciembre 1998, No. 4 Enero-junio 1999, No. 5 julio-diciembre 1999, No. 8 enero-junio 2001, No. 9 Julio-diciembre 2001, No. 13 enero-diciembre 2005.

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

ESENCIA Y ESPACIO,

ISSN: 1870-9052 No. 30 enero-junio 2010.

Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, Unidad Tecamachalco.

Instituto Politécnico Nacional.

UNIVERSIDAD DE MEXICO, revista de la Universidad Nacional Autónoma de México. México Núm. 528-529. Enero-Febrero 1995.

PAPERS:

CITYMARKETING, CREACIÓN DE LA IMAGEN Y MARCA DE LA CIUDAD.

Antonio Martínez Gómez. 2009. amgelche@gmail.com

BRANDING SUBVERTISING Y MERCADOS DE LA EXPERIENCIA, Cultura, contracultura y estrategias publicitarias mundializadas.

César san Nicolás Romera. 2010. cnicolas@um.es

MARKETING Y DEPORTE.

Anuario de Psicología No. 40 1989,

Antonio del Cerro, Depto de Psicología Social Universidad de Barcelona.

TIPOS DE ENCUESTAS CONSIDERANDO LA DIMENSIÓN TEMPORAL.

Universidad Pública de Navarra, Departamento de Sociología, Pamplona

Vidal Díaz de la Rada 2007, vidal@unavarra.es

TEXTUAL PATTERNS FOR PR ON CITYMARKETING WHEN DEALING WITH A GERMAN AND ITALIAN SPEAKING AREA.

Trípodos No. 24, Barcelona, 2009,

Iris jammerneegg Università di Udine, Italy

LA CIUDAD COMO ESPECTÁCULO, MARKETING TERRITORIAL, INTERNET Y ATRACCIÓN TURÍSTICA EN SANTIAGO DE COMPOSTELA. ¿ÉXITO O FRACASO?.

UOC.papers, revista sobre la sociedad del conocimiento. (Universidad Oberta de Catalunya)

Yolanda García 2009. <http://uocpapers.uoc.edu>

TESIS:

Bonales Valencia Joel, Tesis de doctorado COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE URUAPAN MICHOACÁN, EXPORTADORAS DE AGUACATE A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, sección de estudios de posgrado e investigación. México D.F. 2001.

Carmona Olmos Gabriel Héctor, Tesis de doctorado MODELO PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN MORELIA MICHOACÁN, Centro de Investigación y desarrollo del estado de Michoacán. Subdirección de estudios de posgrado, Morelia Michoacán 2008.

Avilés Martínez Horacio Erick Tesis de doctorado IMPACTO DE LOS ACTORES ECONÓMICOS, GUBERNAMENTALES Y SOCIALES LOCALES EN LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE MORELIA MICHOACÁN, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales Morelia Michoacán 2009.

INTERNET:

<http://www.mexicocitytravel.com.mx>

<http://www.sectur.com.mx>

[http:// www.naya.org.ar/turismo.cultural/index.htw](http://www.naya.org.ar/turismo.cultural/index.htw)

<http://www.empresariosdelarteycultura.com.mx>

<http://datatur.sectur.gob.mx/wb/datatur/publicaciones>

<http://www.sectur.gob.mx/>

<http://www.turismomichoacan.gob.mx/>

<http://www.visitmichoacan.com.mx/>

<http://www.icomos.org.mx/2012/index.php>

A N E X O S

Guía de entrevista.

La variable políticas públicas será medida mediante entrevistas de profundidad que se sostendrán con los responsables de las diferentes dependencias oficiales del sector turismo de los diferentes niveles de gobierno. En donde se abordarán los siguientes aspectos (dimensiones é Indicadores)

Dimensión	indicador
Importancia que tiene el hecho de que Morelia sea reconocida a nivel internacional como destino turístico.	Con respecto a, (referentes)
Relevancia que tiene el distintivo “patrimonio mundial” para la ciudad de Morelia	Beneficios (financieros, imagen, etc.)
Importancia que tiene el que la secretaria tenga Vinculación con el organismo responsables de dicho distintivo (ICOMOS)	Convenios, compromisos, evaluaciones.
Importancia de contar con una infraestructura hotelera de relevancia en la ciudad de Morelia.	Cantidades, calidades, certificados, situación actual y deseada.
Importancia de que exista una vinculación con los hoteleros de parte de la secretaría.	Cooperación, certificaciones, convenios existentes.
Relevancia de la vinculación con las otras secretarías de turismo de los diferentes niveles de gobierno.	Comunicación, informes o convenios existentes.
Importancia que tiene, el hecho de que exista una vinculación con otras dependencias de gobierno (seguridad pública, salud, inmigración, etc.)	Comunicación, informes o convenios existentes.
Importancia que tiene el hecho de que se desarrolle un enriquecimiento de la ciudad con nuevos productos turísticos.	Cuando y quiénes son los responsables.
Relevancia que tiene el hecho de Construir una imagen de la ciudad.	Acciones y Responsables.
Importancia que tiene el contar con promoción de la localidad a nivel internacional	Acciones y Responsables.
Relevancia que tiene la captación de turismo masivo	Acciones y Responsables
Importancia que tiene el hecho de fomentar una vinculación de la secretaría con la ciudadanía.	Acciones, eventos.
Relevancia de poder identificar los principales inhibidores de arribo de turismo internacional a la ciudad.	Soluciones, responsables.

Tabla de medición: **5.** Muy importante, **4.** Importante, **3.** De importancia regular, **2.** Escasamente importante, **1.** No tiene importancia.

LIBRO DE CODIGOS HOTELERIA

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta o ítem.	Amplitud del índice	Variación de la escala	Núm.
Servicios turísticos, (hotelería)	Capacidad.	Instalaciones.	¿Cuál es la capacidad máxima de recepción de huéspedes de su establecimiento?	Más de 250	5	1
				De 91 a 250	4	
				De 41 a 90	3	
				De 21 a 40	2	
				De 4 a 20	1	
		Personal.	¿Cuál es la cantidad de empleados con los que cuenta su establecimiento?	Más de 50	5	2
			De 36 a 50	4		
			De 21 a 35	3		
			De 11 a 20	2		
			Menos de 10	1		
	Infraestructura	Cobertura	La empresa cuenta con una infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.	Tot. De acuerdo	5	3
				De acuerdo	4	
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
				En desacuerdo	2	
				Tot. En desacuerdo.	1	
		Confort	La empresa cuenta con instalaciones que brindan gran comodidad a los huéspedes.	Tot. De acuerdo	5	4
				De acuerdo	4	
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
				En desacuerdo	2	
				Tot. En desacuerdo	1	
		Amplitud	La empresa cuenta con	Tot. De acuerdo	5	5

			espacios lo suficientemente amplios para la agradable estancia de los huéspedes	De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	4 3 2 1	
		Estética	Las instalaciones de la empresa cuentan con una estética única, diseñada para el agrado de los huéspedes.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	6
	Servicios a huéspedes	Instalaciones	La empresa cuenta con instalaciones para poder brindar servicios "complementarios" a los huéspedes. (lavandería, Tours, guardería, etc.)	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	7
		Personal	La empresa cuenta con personal especializado para brindar servicios "complementarios" a los huéspedes (Guías, nanas, estilistas etc.)	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	8
		Capacitación	El personal de la empresa se encuentra capacitado profesionalmente para atender a los huéspedes en sus	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En	5 4 3 2 1	9

			necesidades.	desacuerdo		
		Idiomas	El personal de la empresa domina varios idiomas	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	10
	Tecnología	Instalaciones administrativas.	En las instalaciones administrativas de la empresa se ha instalado tecnología de vanguardia que ayuda a llevar un mejor manejo administrativo.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	11
		Instalaciones de hospedaje y servicios.	En los espacios en donde se hospeda a los huéspedes y se les brindan otros servicios, se ha instalado tecnología de vanguardia que contribuye a hacer más grata la estancia de los huéspedes.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	12
	Marketing	Perfiles	Su empresa tiene perfectamente identificados los perfiles de clientes que los visitan	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	13

		Tecnología	Su empresa cuenta con una página de internet atractiva, fácil de usar y en español é inglés.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	14
		Evaluación de satisfacción de clientes.	Su empresa tiene implementado un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes ágil y confiable	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	15
		Seguimiento de evaluaciones	Su empresa tiene implementado un sistema de seguimiento a las evaluaciones de los huéspedes.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	16
		Promoción internacional	Su empresa cuenta con un programa de promoción a nivel internacional.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	17
		Clientes frecuentes	Su empresa cuenta con un programa de clientes frecuentes	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo	5 4 3 2	18

				Tot. En desacuerdo	1	
	Vinculación	Gremio	La empresa se encuentra permanentemente en contacto con otros miembros del gremio hotelero	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	19
		Gobierno sector turismo	La empresa se encuentra permanentemente en contacto con las diferentes secretarías de gobierno (federal, estatal y municipal)	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	20
		Gobierno diferentes dependencias	La empresa se encuentra permanentemente en contacto con diferentes dependencias de los tres niveles de gobierno, independientemente de las que atienden el tema del turismo.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	21
		Espíritu de orgullo	En su empresa prevalece la gran importancia que tiene para la ciudad el que	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5 4 3	22

			ésta cuenta con el reconocimiento internacional de ciudad patrimonio	En desacuerdo Tot. En desacuerdo	2 1	
		ICOMOS	En su empresa prevalece un espíritu de cooperación para con las disposiciones que establece el ICOMOS (Consejo internacional de Monumentos y Sitios, dependiente de la UNESCO)	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	23
		Asociaciones Internacionales	Su empresa se encuentra afiliada a organismos internacionales de promoción turística internacional.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	24
		Población local	Su empresa cuenta con algún programa de comunicación y/o vinculación con la población en general de la ciudad de Morelia	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	25

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS **HOTELEROS** DE MORELIA DETECTADOS
COMO PRINCIPALES RECEPTORES DE TURISMO INTERNACIONAL.

Datos de identificación:

HOTEL _____ categoría _____

Nombre del encuestado. _____ Edad. _____

Puesto. _____ Tiempo en el puesto. _____

Instrucciones: Deberá seleccionar la respuesta con la que más esté de acuerdo.

1. ¿Cuál es la capacidad máxima de recepción de huéspedes de su establecimiento?

De 4 a 20

De 21 a 40

De 41 a 90

De 91 a 250

Más de 250

2. ¿Cuál es la cantidad de empleados con los que cuenta su establecimiento?

Menos de 10

De 11 a 20

De 21 a 35

De 36 a 50

Más de 50

3. La empresa cuenta con una infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

4. La empresa cuenta con instalaciones que brindan gran comodidad a los huéspedes.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

5. La empresa cuenta con espacios lo suficientemente amplios para la agradable estancia de los huéspedes.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

6. Las instalaciones de la empresa cuentan con una estética única, diseñada para el agrado de los huéspedes.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

7. La empresa cuenta con instalaciones para poder brindar servicios “complementarios” a los huéspedes. (lavandería, Tours, guardería, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

8. La empresa cuenta con personal especializado para brindar servicios “complementarios” a los huéspedes (Guías, nanas, estilistas etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

9. El personal de la empresa se encuentra capacitado profesionalmente para atender a los huéspedes en sus necesidades.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

10. El personal de la empresa domina varios idiomas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

11. En las instalaciones administrativas de la empresa se ha instalado tecnología de vanguardia que ayuda a llevar un mejor manejo administrativo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

12. En los espacios en donde se hospeda a los huéspedes y se les brindan otros servicios, se ha instalado tecnología de vanguardia que contribuye a hacer más grata la estancia de los huéspedes.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

13. Su empresa tiene perfectamente identificados los perfiles de clientes que los visitan

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

14. Su empresa cuenta con una página de internet atractiva, fácil de usar y en español é inglés.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

15. Su empresa tiene implementado un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes ágil y confiable

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

16. Su empresa tiene implementado un sistema de seguimiento a las evaluaciones de los huéspedes.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

17. Su empresa cuenta con un programa de promoción a nivel internacional.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

18. Su empresa cuenta con un programa de clientes frecuentes

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

19. La empresa se encuentra permanentemente en contacto con otros miembros del gremio hotelero

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

20. La empresa se encuentra permanentemente en contacto con las diferentes secretarías de turismo (federal, estatal y municipal)

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

21. La empresa se encuentra permanentemente en contacto con diferentes dependencias de los tres niveles de gobierno, independientemente de las que atienden el tema del turismo.

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

22. En su empresa prevalece la gran importancia que tiene para la ciudad el que ésta cuente con el reconocimiento internacional de ciudad patrimonio

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

23. En su empresa prevalece un espíritu de cooperación para con las disposiciones que establece el ICOMOS (Consejo internacional de Monumentos y Sitios, dependiente de la UNESCO)

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

24. Su empresa se encuentra afiliada a organismos internacionales de promoción turística internacional.

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

25. Su empresa cuenta con algún programa de comunicación y/o vinculación con la población en general de la ciudad de Morelia

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

Muchas gracias por su colaboración.

Libro de códigos

Variable	Dimensión	Indicador.	Pregunta ó ítem	Amplitud de índice	Variación de la escala.	Núm.
Cultura local.	Actitud. ciudadana	Servicio	Al aproximarse a las personas en la calle usted se ha encontrado con una actitud de disposición y ayuda a sus inquietudes.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.	5 4 3 2 1	1
			Al solicitar algún favor en algún lugar usted ha encontrado ayuda de parte de las personas a su alrededor.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.	5 4 3 2 1	2
	Conocimientos ciudadanos	Conoc. Ciudad	Al aproximarse a las personas, le han sabido brindar la información precisa que usted requería.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	3
		Conoc. Culturales.	Cuando ha cuestionado a las personas sobre aspectos históricos y culturales de la localidad, estas le han respondido adecuadamente.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	4

	Alegría ciudadana	Espontaneidad	Al aproximarse a las personas ha sido usted atendido con una sonrisa	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	5
		Festivales	Al estar en la ciudad durante algún festival popular, usted ha apreciado una alegría colectiva y contagiosa	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	6
	Idiomas que se dominan por la gente	Dominio	Al solicitar alguna información en inglés, usted ha encontrado fácilmente quién lo auxilie en ese idioma	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	7
		Impresos	Al pasear por la ciudad usted ha encontrado frecuentemente anuncios e indicaciones en idioma Inglés	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	8
	Seguridad	Percepción del Ambiente	Al pasear por la ciudad usted se ha sentido en todo momento seguro en cuanto a sus pertenencias e integridad física.	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5 4 3	9

				En desacuerdo	2	
				Tot. En desacuerdo	1	
		Personal policiaco	Cuando pasea por la ciudad y ve personal policiaco usted se siente más seguro	Tot. De acuerdo	5	10
				De acuerdo	4	
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
				En desacuerdo	2	
				Tot. En desacuerdo	1	
		Instalaciones públicas de seguridad	Al pasear por la ciudad usted ha detectado tecnología de seguridad como cámaras y puntos de auxilio, lo que lo ha hecho sentir más seguro	Tot. De acuerdo	5	11
				De acuerdo	4	
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
				En desacuerdo	2	
				Tot. En desacuerdo	1	
		Manifestaciones populares	Al encontrarse usted en medio de una manifestación popular se sintió seguro	Tot. De acuerdo	5	12
				De acuerdo	4	
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
				En desacuerdo	2	
				Tot. En desacuerdo	1	
	Imagen	Imagen Urbana	Al pasear por la ciudad usted ha percibido una imagen de uniformidad y orden en cuanto a los edificios y otros espacios	Tot. De acuerdo	5	13
				De acuerdo	4	
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
				En desacuerdo	2	
				Tot. En desacuerdo	1	

		Limpieza	Al pasear por la ciudad usted la ha percibido como una ciudad limpia en cuanto a sus calles y otros sitios	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	14
		Higiene	Al pasear por la ciudad he percibido que sus gentes son limpios en su aspecto personal	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	15
		Armonía	Al pasear por la ciudad he percibido una atmosfera de armonía social, donde existe respeto y tolerancia	Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	16

CUESTIONARIO PARA INVESTIGAR LA VARIABLE “**CULTURA LOCAL**”, QUE SE APLICARÁ A TURÍSTAS EXTRANJEROS HOSPEDADOS EN LOS HOTELES MORELIANOS IDENTIFICADOS COMO PRINCIPALES RECEPTORES DE TURISMO INTERNACIONAL.

Datos de Identificación: Nombre. _____

País de origen _____ Edad _____ Días en Morelia _____

Hotel _____ Fecha. _____

Instrucciones: Deberá seleccionar la respuesta con la que más esté de acuerdo.

1. Al aproximarse a las personas en la calle usted se ha encontrado con una actitud de disposición y ayuda a sus inquietudes.

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

2. Al solicitar algún favor en algún lugar usted ha encontrado ayuda de parte de las personas a su alrededor.

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

3. Al aproximarse a las personas, le han sabido brindar la información precisa que usted requería.

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

4. Cuando ha cuestionado a las personas sobre aspectos históricos y culturales de la localidad, estas le han respondido adecuadamente.

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

5. Al aproximarse a las personas ha sido usted atendido con una sonrisa

Tot. De acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Tot. En desacuerdo.

6. Al estar en la ciudad durante algún festival popular, usted ha apreciado una alegría colectiva y contagiosa

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

7. Al solicitar alguna información en inglés, usted ha encontrado fácilmente quién lo auxilie en ese idioma

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

8. Al pasear por la ciudad usted ha encontrado frecuentemente anuncios e indicaciones en idioma Inglés

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

9. Al pasear por la ciudad usted se ha sentido en todo momento seguro en cuanto a sus pertenencias e integridad física.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

10. Cuando pasea por la ciudad y ve personal policiaco usted se siente más seguro

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

11. Al pasear por la ciudad usted ha detectado tecnología de seguridad como cámaras y puntos de auxilio, lo que lo ha hecho sentir más seguro

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

12. Al encontrarse usted en medio de una manifestación popular se sintió seguro

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

13. Al pasear por la ciudad usted ha percibido una imagen de uniformidad y orden en cuanto a los edificios y otros espacios

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

14. Al pasear por la ciudad usted la ha percibido como una ciudad limpia en cuanto a sus calles y otros sitios

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

15. Al pasear por la ciudad he percibido que sus habitantes son limpios en su aspecto personal

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

16. Al pasear por la ciudad he percibido una atmosfera de armonía social, donde existe respeto y tolerancia

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Variable	Dimensión	indicador	Pregunta ó Ítem	Amplitud de índice	Variación de escala	N.o
Reconocimiento Internacional	Prestigio.	Internacional	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “patrimonio Mundial” le brinda un prestigio internacional al situarla a la par de otras ciudades en el mundo con el mismo distintivo.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo.	5 4 3 2 1	1
		Nacional	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “patrimonio Mundial” le brinda un prestigio a nivel nacional al situarla como sólo pocas en el país.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	2
	Beneficios	Turísticos	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “patrimonio Mundial” la hace más atractiva y como tal, con mayor probabilidad de ser visitada por turistas tanto nacionales como internacionales.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	3
		Acceso a Recursos Internacionales	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “patrimonio Mundial” la hace merecedora de recibir recursos internacionales para su preservación y mantenimiento.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	4
		Imagen	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “patrimonio Mundial” la hace poseedora de elementos que fortalecen su imagen positiva.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	5
	Compromisos	Autoridades	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “patrimonio Mundial” supone importantes	Tot. De acuerdo. De acuerdo.	5 4	6

			compromisos de parte de las autoridades gubernamentales de los tres niveles de gobierno.	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	3 2 1	
		Hoteleros y otros prestadores de serv. Turistic.	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento "patrimonio Mundial" supone importantes compromisos de parte de los hoteleros y otros prestadores de servicios turísticos, sobre todo cuando su labor impacta de alguna manera el patrimonio catalogado.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	7
		Ciudadanía local.	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento "patrimonio Mundial" supone importantes compromisos de parte de la ciudadanía local, sobre todo cuando se habita o se posee algún inmueble del patrimonio catalogado.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	8
		Comités	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento "patrimonio Mundial" supone importantes compromisos de parte de comités especializados que se encargarán de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos con las autoridades, los prestadores de servicios y los ciudadanos.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	9
	Vinculación	Internacional	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento "patrimonio Mundial" la hace participante de organismos internacionales donde se integran otras ciudades del mundo que cuentan con el mismo distintivo	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	10
		Nacional	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento "patrimonio Mundial" la hace participante de organismos o asociaciones que integran a otras ciudades con el mismo distintivo a nivel nacional.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo.	5 4 3 2	11

				Tot. En desacuerdo	1	
		Local	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento "patrimonio Mundial" obliga a que se den esfuerzos de vinculación con diferentes sectores de la población (político, empresarial, universitario, educativo, O.N.G.)	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	12
		Social	El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento "patrimonio Mundial" obliga a que se den esfuerzos, para lograr despertar y fomentar un sentido de pertenencia y orgullo de parte de los ciudadanos de Morelia, y en consecuencia una conciencia de respeto y cuidado hacia la ciudad.	Tot. De acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo. Tot. En desacuerdo	5 4 3 2 1	13

CUESTIONARIO PARA INVESTIGAR LA VARIABLE “**RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL**” QUE SE APLICARÁ A LOS REPRESENTANTES DE ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios. Dependiente de la UNESCO) EN MORELIA.

Datos de identificación: Nombre. _____

Edad ._____ cargo._____ tiempo en el cargo._____

Fecha._____

Instrucciones: Deberá seleccionar la respuesta con la que más esté de acuerdo.

1. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” le brinda un prestigio a **nivel nacional** al situarla como sólo pocas en el país.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

2. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” le brinda un prestigio **internacional** al situarla a la par de otras ciudades en el mundo con el mismo distintivo.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

3. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace más atractiva y como tal, con mayor probabilidad de ser visitada por turistas tanto nacionales como internacionales.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

4. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace merecedora de recibir recursos internacionales para su preservación y mantenimiento.

Tot. De acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Tot. En desacuerdo.

5. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace poseedora de elementos que fortalecen su imagen positiva.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

6. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de las autoridades gubernamentales de los tres niveles de gobierno.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

7. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de los hoteleros y otros prestadores de servicios turísticos, sobre todo cuando su labor impacta de alguna manera el patrimonio catalogado.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

8. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de la ciudadanía local, sobre todo cuando se habita o se posee algún inmueble del patrimonio catalogado.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

9. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” supone importantes compromisos de parte de comités especializados que se encargarán de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos con las autoridades, los prestadores de servicios y los ciudadanos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

10. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace participante de organismos **internacionales** donde se integran otras ciudades del mundo que cuentan con el mismo distintivo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

11. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” la hace participante de organismos o asociaciones que integran a otras ciudades con el mismo distintivo a **nivel nacional**.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

12. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” obliga a que se den esfuerzos de vinculación con diferentes sectores de la población (político, empresarial, universitario, educativo, O.N.G.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

13. El hecho de que la ciudad de Morelia cuente con el reconocimiento “Patrimonio Mundial” obliga a que se den esfuerzos, para lograr despertar y fomentar un sentido de pertenencia y orgullo de parte de los ciudadanos de Morelia, y en consecuencia una conciencia de respeto y cuidado hacia la ciudad.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot. De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Tot. En desacuerdo.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.