



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias e Ingeniería

**“Competitividad de las Pequeñas y Medianas
Empresas Turísticas de Bacalar”**

Tesis

para obtener el grado de

Maestro en Planeación

Presenta:

Ángel Aarón Rosado Varela

Director de Tesis

Dr. Alfonso González Damián

Asesores

Dra. Bonnie Lucía Campos Cámara

Dr. David Velázquez Torres

Dr. Rafael Ignacio Romero Mayo

Mtra. María Angélica González Vera

Chetumal, Quintana Roo, julio de 2012.

064985



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
División de Ciencias e Ingeniería

Maestría en Planeación

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

Maestro en Planeación

Comité

Presidente: _____


Dra. Bonnie Lucía Campos Cámara

Secretario: _____


Dr. David Velázquez Torres

Vocal: _____


Mtra. María Angélica González Vera

Chetumal, Quintana Roo, julio de 2012.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de tesis a mis hijas Nery y Melissa que me impulsan para ser una mejor persona.

A mi madre Nery Varela por su apoyo incondicional y siempre creer en mí.

A mi esposa Georgina Medina por ser sustento y complemento de mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a mis asesores de tesis Dr. Alfonso González Damián, Dra. Bonnie Campos Cámara, Dr. David Velázquez Torres, Dr. Rafael Romero Mayo y Mtra. Angélica González vera por sus valiosas recomendaciones basadas en su vasta experiencia ya que con ellas se ha enriquecido este trabajo de tesis.

Al CONACyT por apoyarme durante los estudios de postgrado.

Al COQCyT por su importante apoyo para la elaboración de la tesis y por apoyar a los estudiantes quintanarroenses en la consecución y culminación de estudios profesionales.

Al Programa de Jóvenes Investigadores (PROJI) de la Universidad de Quintana Roo por el apoyo que me brindo para realizar la presente tesis.

A la Dirección de Posgrado de la División de Ciencias e Ingeniería de la Universidad de Quintana Roo por su eficiencia y calidad.

A los empresarios de Bacalar y representantes de gobierno que amablemente apoyaron para la realización de este trabajo.

Gracias Dios pues sin ti nada es posible.

Índice	Página
Introducción	7
Capítulo I. El modelo teórico de la competitividad	11
1.1 Definición de la competitividad	13
1.2 El diamante de la competitividad de Porter	15
1.2.1 Condiciones de los factores	16
1.2.2 Condiciones de la demanda	16
1.2.3 Sectores afines y auxiliares	17
1.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	18
1.2.5 La casualidad y el papel del gobierno	18
1.3 Definición de clúster	19
1.4 Las ventajas competitivas	20
1.5 Los clústers y la ventaja competitiva	22
1.6 La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico	24
1.6.1 La competitividad turística y la importancia del territorio	26
1.6.2 El destino turístico	29
1.7 La cadena de valor	31
1.8 La imagen de marca	32
1.9 Antecedentes del clúster turístico	33
1.10 La competitividad y el clúster turístico	36
1.11 El modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos	37
1.11.1 Fases del modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos	39
1.11.2 La actitud de los turistas y residentes	43
1.11.2.1 La implicación local y externa	44

1.12 La planificación estratégica en la competitividad empresarial	46
1.12.1 La planificación estratégica y la competitividad	47
Capítulo II. Caracterización del área de estudio	49
2.1 Descripción del área de estudio: Bacalar	49
2.1.2. Fuerte de San Felipe Bacalar	50
2.1.3 Ichkabal	51
2.1.4 Clima	51
2.1.5 Hidrografía	51
2.1.6 Características de la Laguna de Bacalar	52
2.1.7 Flora y fauna	52
2.2 Los factores competitivos	52
2.2.1 Infraestructura	53
2.2.2 Seguridad	54
2.2.3 Gastos de promoción en Bacalar	56
2.2.4 Investigaciones ambientales	57
2.2.5 Investigaciones económicas	57
2.2.6 Apertura y cierre de las empresas turísticas de Bacalar	57
2.2.7 Facilidades para la apertura de las empresas turísticas	58
2.2.8 Proyectos de energías alternativas	58
2.2.9 Servicios de información	59
2.2.10 Niveles de calidad	59
2.2.11 Distintivos de calidad de las empresas turísticas	60
2.3 Ciclo de Vida Turístico de Bacalar	61
2.3.1 Fase de exploración	61
2.3.2 Fase de Implicación	62

Capítulo III Metodología	66
3.1 Objetivos y preguntas de investigación	66
3.2 Metodología para la obtención de datos	67
3.3 Metodología para el análisis de los resultados	68
Capítulo IV. Hallazgos, análisis y propuestas	70
4.1 Resultados de la investigación	70
4.1.1 Caracterización de los turistas que visitan Bacalar	70
4.1.2 Caracterización de las empresas turísticas en Bacalar	73
4.1.3 Comparativo entre las respuestas del gobierno y empresarios	75
4.1.4 Caracterización de los turistas	78
4.1.5 Caracterización de los empresarios y gobierno	79
4.2 Análisis de los resultados	82
4.2.1 ANOVA	82
4.2.2 Interpretación y discusión	86
4.3 Propuestas	88
4.3.1 Propuestas en el ámbito cultural	88
4.3.2 Propuestas sobre el manejo de los recursos naturales	89
4.3.3 Propuestas para la promoción turística	89
4.3.3.1 Criterios de segmentación de mercado	89
4.3.3.2 Estrategias mercadológicas	89
4.3.3.3 Estrategias de promoción y publicidad	89
4.3.4 Propuestas para las empresas turísticas	92
4.3.5 Estrategias en los instrumentos de financiamiento de las empresas	93
Conclusiones	95
Bibliografía	99
Anexos	109

Índice de tablas	Página
Tabla 1. Definiciones de la competitividad	13
Tabla 2. Atributos valorados en un destino turístico	31
Tabla 3. Evolución de la planificación estratégica (PE) por décadas	47
Tabla 4. Inversión pública en Bacalar 2002-2008	53
Tabla 5. Empresas de Bacalar con distintivo "M"	61
Tabla 6. Hoteles y cuartos de Bacalar	62
Tabla 7. Visitantes del Museo "Fuerte San Felipe Bacalar"	64
Tabla 8. Ficha técnica de la encuesta aplicada a turistas en Bacalar	68
Tabla 9. Tamaño de muestra empresarios	68
Tabla 10. Fortalezas y debilidades de Bacalar	72
Tabla 11. Comparativo de las respuestas entre el gobierno y empresarios.	75
Tabla 12. Modelo lineal general	82
Tabla 13. Número de empleados en las empresas	84
Tabla 14. Encuestas aplicadas a turistas	84
Tabla 15. Identificación de "oportunidades"	85
Tabla 16. Recursos humanos bien capacitados en la función que desempeñan	85
Tabla 17. La promoción es acorde al tipo de turista que visita Bacalar	85
Tabla 18. Prestigio que posee la empresa	85
Tabla 19. Calidad de las instalaciones	85
Tabla 20. Obtención de distintivos de calidad	86

Índice de figuras	Página
Figura 1. Diamante competitivo de Porter.	16
Figura 2. Cadena de Valor Turístico de Bacalar	32
Figura 3. Evolución hipotética de un Destino Turístico	39
Figura 4. Mapa de Bacalar	49

Índice de gráficas	
Gráfica 1. Inversión pública en Bacalar en el periodo 2002-2008	54
Gráfica 2. Comparativo entre robos (PGJ) y robos, asaltos y tentativas (SSP).	56
Gráfica 3. Inversión económica de la promoción turística en Bacalar	57
Gráfica 4. Altas, bajas y suspensiones de las empresas turísticas de Bacalar.	58
Gráfica 5. Total de altas, bajas y suspensiones de las empresas turísticas de Bacalar	58
Gráfica 6. Crecimiento de la oferta hotelera en Bacalar.	63
Gráfica 7. Crecimiento del número de cuartos en Bacalar	63
Gráfica 8. Número de visitantes al Museo del Fuerte San Felipe Bacalar	64

Introducción

El estado de Quintana Roo es reconocido a nivel internacional por su atractivo turístico, sin embargo la atención de este atractivo generalmente se centra en la zona norte (Cancún, Riviera Maya, Cozumel, Isla Mujeres y Tulum), y poco se ha reconocido el atractivo turístico de la zona sur. Aun con el deterioro de los recursos sociales y ambientales generados por el crecimiento poco ordenado del turismo de la zona norte del Estado, los habitantes de la zona sur del Estado ven con cierto recelo los beneficios que genera la actividad turística y se preguntan por qué en Othón P. Blanco y específicamente en Bacalar no se puede lograr un desarrollo económico igual, pues en el municipio existen varios atractivos para ofrecer al turista.

La zona de estudio ofrece descanso y opciones turísticas diversificadas: actividades de excursionismo hacia las zonas arqueológicas mayas, balnearios, observación de flora y fauna, paseos en kayak, lancha, velero, condiciones de temperatura y profundidad adecuadas para el buceo, Spa, renta de cabañas, visitas guiadas al Fuerte de Bacalar y su museo, el atractivo visual de la laguna de Bacalar y el Cenote Azul. Bacalar cuenta con ventajas para su desarrollo ordenado; su localización geográfica, constituye un centro intermedio en un área de gran potencial de desarrollo, como la Costa Maya y Chetumal (H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, 2005, Rosado y Medina, 2008), lo que la convierte en un área susceptible de ser aprovechada bajo un esquema de turismo sustentable. Por lo que se busca consolidar circuitos que vinculen áreas de desarrollo turístico en la región Costa Maya, extendiéndolas a Bacalar, Chetumal y áreas arqueológicas, como medio de extender la derrama económica de este sector al ámbito municipal (H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, 2005), esto a través de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMe's) de Bacalar y demás sitios turísticos, ya que como menciona Porter (1985) es en las empresas donde radica la competitividad.

La importancia de la competitividad no obedece a una moda, más bien es una respuesta a las necesidades en la que se encuentran las empresas a nivel mundial, ya que deben competir entre ellas para lograr una rentabilidad a largo plazo, trabajar en términos de previsión del futuro y en un contexto de globalidad. Aunado a esto en los diversos planes de orden municipal, estatal y federal (PRODESUR, Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011, Plan Gran Visión 2000-2025, entre otros.) se reconoce la importancia de las pymes turísticas, se busca sean altamente competitivas y, oferten productos de alta calidad que fomenten la diversificación y especialización de la oferta turística.

Existen pocos estudios sobre turismo en esta región, debido a la poca importancia económica y turística que tiene Bacalar (comparado con Cancún, Cozumel, la

Riviera Maya, Tulum e Isla Mujeres) y las investigaciones se enfocan a los destinos consolidados y recientemente a Mahahual.

Sin embargo al no existir numerosos estudios y datos sobre la actividad turística y su impacto económico, no se pueden negar o corroborar la importancia económica real que esta región posee y que podría llegar a tener. Por esto es que se eligió esta área, para conocer su situación actual y contribuir al conocimiento de las zonas potenciales para desarrollo turístico en el estado.

En el enfoque de la competitividad, es donde se sustenta la necesidad de aprovechar adecuadamente el potencial e integrar los principios y orientaciones del turismo sustentable a las estrategias de crecimiento de la actividad turística en Bacalar. Es necesario responder a las nuevas condiciones del mercado turístico, ya que estos constituyen elementos imprescindibles para la planeación de un desarrollo ordenado y coherente con la conservación y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales y humanos.

Una pyme se caracteriza por los recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad (Camisón, 1992). Según Veciana (1996), existe el mito de que la empresa grande innova más que la pequeña, aunque la realidad es que las empresas de cierto tamaño, debido a sus estructuras burocráticas, suelen ser poco propicias a la innovación, concluyendo que las innovaciones suelen proceder de las pymes. Esta opinión es compartida por otros autores, como Fernández y Rodeiro (2003).

Para Mintzberg (1984) es la gestión del propietario lo que convierte a la pyme en una entidad innovadora, de tal forma que debe demostrar su compromiso con la innovación asignándole recursos materiales y humanos. Además, a medida que el entorno se vuelve más dinámico y complejo, el comportamiento conservador resulta inadecuado porque se traduce en una pérdida de posiciones en el mercado, en una caída de los beneficios o, incluso, en la desaparición de la empresa (Cooper, 1979; Covin y Slevin, 1989; Hayes y Abernathy, 1980; Waterman, 1987), y este hecho provoca que las empresas se vuelvan hacia el espíritu empresarial porque tratan de lograr innovación, crecimiento y creación de riqueza (Hammel, 1999).

El objetivo general de la tesis fue realizar un análisis clúster para determinar la competitividad de las pymes turísticas de Bacalar. Los objetivos específicos fueron: caracterizar la demanda actual del destino y su segmentación, determinar el ciclo de vida turístico en que se encuentra Bacalar e identificar los indicadores más importantes para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar.

Se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál es la demanda turística actual de Bacalar y cuál es su segmentación?, ¿en qué fase del ciclo de vida turístico se encuentra Bacalar? y, ¿cuáles son los indicadores más importantes para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar?

Se aplicó el modelo lineal general en SPSS Statistics 19 para encontrar el nivel de significancia entre 23 variables analizadas y 23 casos propuestos para la presente tesis. Se tomaron como variables dependientes las ventas anuales y la antigüedad de las empresas. Al aplicar este modelo a las 23 variables independientes para determinar si estas influyen sobre las variables dependientes "venta" y "antigüedad" se encontró que no existe una significancia para afirmar esta hipótesis.

Seguidamente se realizaron pruebas de relaciones variables (ANOVA) de factores individuales en SPSS Statistics 19 una a una con el fin de identificar si alguna de ellas puede ser relevante para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar.

Debido a esto se puede concluir que al aplicar el modelo lineal general no se encontró una significancia que indique que de manera conjunta estas variables independientes influyen sobre las variables dependientes "venta" y "antigüedad" y por lo tanto no se puede afirmar que exista una relación directa con la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar, es decir existen otras variables no analizadas que probablemente poseen una inferencia directa sobre el nivel de ventas y su sobrevivencia. Sin embargo al aplicar las pruebas de relaciones variables (ANOVA) de factores individuales una a una se identificó que siete variables sí son significativas para la competitividad de las empresas turísticas en Bacalar, y estos son los indicadores más importantes para la competitividad del área de estudio.

A continuación se presenta una breve descripción de los cuatro capítulos que comprenden esta tesis:

Capítulo I. El modelo teórico de la competitividad

En este capítulo uno se analiza los conceptos de la competitividad y su importancia para las empresas, principalmente mediante el diamante de la competitividad de Michael Porter. Posteriormente se hace la definición de clúster y ventajas competitivas. Asimismo, se retoman los antecedentes del clúster turístico y los diferentes modelos turísticos basados en la teoría de la competitividad estructural. Finalmente se aborda el modelo del Ciclo de Vida de los Destinos

Turísticos de Richard Butler y sus distintas fases, por último se analiza la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad.

Capítulo II. Caracterización del área de estudio

Se describe Bacalar y sus principales atractivos turísticos, así como sus factores competitivos basados en los criterios de expertos: infraestructura, seguridad, promoción, servicio de información, etc. en total 11 variables de competitividad y el estado en las que encuentran. También se analiza el Ciclo de Vida Turístico de Bacalar y se define la fase en la que se encuentra.

Capítulo III Metodología

Aquí se plantean los objetivos, preguntas de investigación y la descripción de la metodología utilizada. La medición de la competitividad de Bacalar, se basó en la información recabada a través de tres diferentes tipos de cuestionarios de diseño propio. La metodología del análisis de los resultados se llevo a cabo en dos etapas, una primera de carácter descriptivo, que permitió caracterizar a los distintos factores de la oferta y la demanda en el sitio estudiado y la segunda etapa de corte inferencial, en la que se utilizó el análisis de la varianza (ANOVA) para probar la hipótesis de que las medias aritméticas de más de 2 grupos poblacionales son iguales, en términos estadísticos.

Capítulo IV. Hallazgos, análisis y propuestas

Este capítulo gira en torno a los resultados obtenidos de los hallazgos más importantes de los capítulos anteriores. Se caracterizan a los turistas que visitan Bacalar y a las empresas turísticas. Asimismo se realiza un comparativo entre las respuestas de los cuestionarios aplicados a los representantes del gobierno y los empresarios. Se presentan los análisis resultantes de las relaciones variables (ANOVA) de factores individuales una a una, con el fin de identificar si alguna de ellas puede ser relevante para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar. Además se presentan propuestas en el ámbito: cultural; natural; de promoción y; para las empresas turísticas.

Capítulo I. El modelo teórico de la competitividad

La importancia de la competitividad no obedece a una moda, más bien es una respuesta a las necesidades que enfrentan las empresas a nivel mundial, ya que deben competir entre ellas para lograr una rentabilidad a largo plazo, trabajar en términos de previsión del futuro y en un contexto de globalidad.

El turismo tiene la capacidad de generar beneficios económicos en una localidad o una nación, sin embargo puede tener varios grados de alcance que están en función del plan de competitividad del que se disponga. Un plan de competitividad debe tomar en cuenta a los pobladores donde se desarrolla la actividad turística, a los empresarios y al gobierno.

La competitividad se logra al tener claro qué se quiere, a dónde se quiere llegar, tener planes y estrategias para lograrlo y mantenerse en el largo plazo. Para efectos de medición la competitividad se divide en interna y externa (Monfort 1999, Barber et al. 2006) La competitividad interna hace referencia a la capacidad de la empresa para obtener la máxima utilidad de los recursos disponibles, tales como recursos humanos, recursos ambientales, capital, etc., y los procesos de transformación. La competitividad interna se mide a través de la eficiencia, ya que esta es la relación entre los recursos empleados y su costo, es decir, la forma de alcanzar objetivos programados a partir de una combinación establecida entre inputs utilizados y outputs obtenidos

La competitividad externa está relacionada con la consecución de los logros de la empresa en el contexto del mercado o sector al que pertenece. A diferencia de la interna, en ésta se deben considerar variables exógenas, como el dinamismo del sector, la capacidad de innovación y la estabilidad económica, para considerar su competitividad en el largo plazo.

La competitividad externa de la empresa es evaluada por la eficacia, destinada a la valoración de su capacidad para competir en el contexto de la actividad en que se ubica. Se refiere a la medida en que se logran los objetivos programados por la empresa, establecida en la relación "outputs logrados"- "outputs deseados".

Hofer y Schendel 1978 (en Monfort, 1999) mencionan que la supervivencia y el éxito a largo plazo de la empresa dependen en mayor medida de la mejora de su eficacia que de su eficiencia, por lo que el desempeño de la empresa que sea eficaz aunque ineficiente superará el de la empresa eficiente pero ineficaz.

Una empresa con una competitividad externa aceptable encuentra dos opciones para fundamentar su competitividad futura: la mejora de la eficacia, buscando oportunidades de mercado, generando nuevos productos, entrando en nuevos

negocios, etc.; o la mejora de la eficiencia, aplicando medidas de optimización del rendimiento de los recursos disponibles a su alcance.

La razón principal de la eficacia en el ámbito empresarial está en que proporciona una visión más enriquecedora y global de la problemática de la empresa; la actitud estratégica da una perspectiva caracterizada por una serie de rasgos que son considerados como los principios que dan sentido al concepto de éxito competitivo, descritos a continuación (Camisón, 1997):

a) Enfoque extrovertido de la dirección: enfatiza en la dirección del estudio de las relaciones empresa-entorno. El seguimiento de la evolución del entorno y su posible impacto sobre la actividad de que se trate, así como la adaptación de la empresa a los cambios que le pueda ocasionar las transformaciones de ese entorno, son ejes prioritarios de atención empresarial.

b) Enfoque prospectivo de la dirección: se refiere a la construcción de procedimientos capaces de interpretar la nueva realidad económica y enfrentar el futuro con soluciones novedosas ya que las experiencias del pasado quedan obsoletas debido a los cambios del entorno en el que desarrollan su actividad las empresas, con perturbaciones de distinto carácter y origen diverso.

c) Adaptación: requiere de prevenir las agresiones del entorno (amenazas emergentes que disminuyan su capacidad competitiva) y promover una gestión empresarial adaptativa a largo plazo, que favorezca un aprovechamiento de las señales transmitidas por el entorno, primordialmente de las oportunidades que puedan ir surgiendo y que tendrán la posibilidad de contribuir a la mejora competitiva de la organización.

d) Actitud activa y voluntariosa: las empresas tienen la capacidad de influir sobre el entorno, si hace uso de las acciones adecuadas, ya que la actitud de la dirección y el éxito competitivo están directamente relacionados para este fin.

e) Anticipación: se interpreta como la sensibilidad de la dirección hacia la necesidad de prevenir y adelantar los cambios del entorno, para protegerse de las amenazas y aprovecharse de las oportunidades que se presenten.

f) Flexibilidad: implica una organización interna flexible y una dirección dinámica que admite el cambio como algo habitual y característico de la empresa competitiva.

g) Innovación: se refiere la mejora continua que deben experimentar los sistemas, procesos y actividades de la empresa, como método para la búsqueda de soluciones creativas que favorezcan su defensa ante la rutina. Teniendo en cuenta

que la capacidad de innovar aumenta a la organización una actitud flexible y crítica con lo establecido por parte del sistema directivo.

1.1 Definición de la competitividad

Actualmente se define a la competitividad en términos generales, como el aumento del bienestar de toda una economía, difiriendo en este aspecto de la aplicación tradicional del término centrada en el nivel nacional de precios y en su impacto sobre el comercio exterior. Los trabajos más recientes sobre la competitividad, la comparan con un aumento sostenible del PIB nacional per cápita. Ya que una vez que se reconoce que el PIB se mide sobre la base del valor agregado y que éste puede ser a su vez medido por cualquier entidad económica, se dispone de un patrón simple y flexible de desempeño de la competitividad, así como de una base para evaluar numerosos índices o incluso proyectos de desarrollo orientados a la promoción de la competitividad.

En la diferente bibliografía especializada existente se encuentran varias definiciones de competitividad, presentadas a continuación:

Tabla 1. Definiciones de la competitividad

Cohen et al. 1984	Capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado
Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985 en Padilla, 2006).	Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.
Porter, 1991	Surge de la productividad con la que las empresas emplean en una ubicación los factores de mano de obra, capital y recursos naturales para producir bienes y servicios valiosos.
Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos, 1992 (en Padilla, 2006).	Competitividad es la capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.
Alonso, 1992	Por competitividad de una empresa se entiende la capacidad de la organización para mantener o incrementar su cuota de mercado.
McFetridge, 1995	La competitividad a nivel de empresa está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros
Foro Económico Mundial, 1996 (en Padilla, 2006).	Capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita.
Sánchez y Fajardo (2004)	Definen a la competitividad bajo un enfoque integral, pues para ellos, es un fenómeno complejo, dinámico, comparativo, multidimensional y difícil de medir, el cual no puede ser observable directamente y, por lo ende deberá utilizarse diferentes indicadores, tanto objetivos (cuantitativamente medibles: infraestructura, ingresos, etc.) como subjetivos (relacionados con la percepción del cliente: valoración de los recursos naturales, belleza del paisaje, buen servicio).
Álvarez, 2006	Capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.
Instituto Mexicano para la competitividad (IMCO)	Capacidad de atraer y retener inversiones. Para lo cual, es necesario que los estados o el país brinden condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y de las personas que en éstos radican. Asimismo, debe incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan y, todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas normales por las que México atraviese.

Fuente: elaboración propia

La mayoría de las definiciones presentadas coinciden que la competitividad se presenta cuando se logra un aumento en la cuota de mercado y en la mejora del nivel de vida de los trabajadores y los ciudadanos. Por lo que se coincide con el Grupo Consultivo sobre la Competitividad (1995) al afirmar que la competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Por lo que se debe considerar a la competitividad como un medio básico para mejorar el nivel de vida, crear empleos, erradicar la pobreza y en general alcanzar un mayor bienestar social.

Es importante mencionar, que a pesar de la amplia bibliografía, existen interrogantes de orden conceptual y metodológico relacionadas con la competitividad, que según Cesar Camisón en su libro "La Competitividad de la PyME Industrial Española: Estrategias y Competencias Distintivas" (1997) son las siguientes:

1. ¿Cuál es el concepto de competitividad más adecuado para los objetivos?

Es necesaria una reflexión sobre la oportunidad de las definiciones frecuentes de competitividad, de tal forma que se confirmen los diferentes grados de acuerdo existentes con los objetivos planteados en la investigación.

2. ¿Cómo se mide la competitividad?

Existen múltiples posibilidades, que van desde la función del ámbito de referencia empleado hasta un determinado foro, donde el academicismo considera indicadores de diferente naturaleza.

3. ¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para guiar el análisis de la competitividad?

La variedad de teorías explicativas de la competitividad requiere de la elección del investigador.

4. ¿Cuál es el ámbito geográfico al que se referirá la investigación?

El debate surgido con relación a la competitividad trae consigo una depuración respecto al ámbito de mercado al que se debe ajustar la misma que en este caso será el destino turístico en el que actúan las empresas.

5. ¿Cuál es la unidad de análisis en la que se procede extender la investigación de la competitividad?

Identificar la unidad de análisis de investigación de la competitividad exige la elección entre:

- la economía nacional, donde se considera un amplio conjunto de factores de la economía productiva y financiera así como del sistema social;
- un sector, entendido este como unidad a efecto de estadística y que se corresponde con la competitividad sectorial.
- un negocio, conceptualizado como una combinación del producto y mercado, lo que se identifique con la competitividad en una actividad;
- o una empresa (competitividad empresarial).

Por lo antes mencionado, es importante resaltar que la definición de competitividad no es exacta, aun con la literatura académica existente. Al introducir el concepto de competitividad, no es claro si se está refiriendo a la competitividad nacional, a la competitividad de una industria/actividad/sector o a la competitividad de una empresa (Monfort, 1999).

1.2 El diamante de la competitividad de Porter

Para Porter (1991) la competitividad debe entenderse en términos de capacidad de mejora continua e innovación constante para generar ventajas (competitivas). Implica realizar un análisis estructural de los mercados para elegir las alternativas y asimismo considera que un sector alcanzará competitividad cuando el denominado Diamante Competitivo logre condiciones favorables.

La prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas. En la actualidad, en un mundo globalizado, las ventajas comparativas son usualmente copiadas e incluso mejoradas por los competidores; es en ese momento en que la ventaja competitiva cobra su mayor importancia, ya que esta se determina por la habilidad de una empresa o conjunto de empresas para innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios (Porter, 1991).

Algunas empresas son capaces de innovar constantemente porque persiguen decisivamente las mejoras, buscando una base cada vez más elaborada de ventaja competitiva. Otras son capaces de superar las barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación, y que con tanta frecuencia acompañan al éxito debido a cuatro atributos amplios de una nación, que individualmente y como sistema, conforman el diamante de la ventaja nacional. Estos atributos crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir (Ver la figura 1). Cada punto del diamante afecta a los elementos principales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da

forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, directivos y personal de las empresas; y, lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.



Figura 1. Diamante competitivo de Porter
Fuente: Tomado de Porter (1991).

1.2.1 Condiciones de los factores

Según la teoría económica clásica, los factores de producción (trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura) determinan el flujo del comercio. Una nación exportará las mercancías que surgen del máximo aprovechamiento de los factores de los que está relativamente mejor dotada. Esta doctrina, cuyos orígenes se remontan a Adam Smith y David Ricardo, y que forma parte de la economía clásica, es incompleta en el mejor de los casos e incorrecta en el peor (Porter, 1999).

En los sectores de alto nivel que forman la base de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción, como: recursos humanos especializados o una base científica. Además, la provisión de factores que disfruta una nación en un momento particular es menos importante que la rapidez y eficacia con que los crea y los despliega en determinados sectores.

1.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros. Los segmentos más grandes

del mercado de una nación reciben la máxima atención de las empresas nacionales, atribuyendo una prioridad menor a los segmentos más pequeños o menos deseables.

Cuando las necesidades de los compradores nacionales prefiguran o incluso configuran las de otras naciones, pueden ayudar a las empresas de su país a lograr ventajas; entonces estas necesidades pueden indicar las tendencias de los mercados mundiales. Si los valores políticos de una nación anuncian las necesidades que surgirán en otros lugares, surgen necesidades de este tipo.

Puede decirse que las empresas de una nación prevén las tendencias mundiales, al difundirse los valores de la nación, es decir, si exporta sus valores y gustos además de sus productos. Por ejemplo, el éxito internacional de las empresas norteamericanas de comida rápida y de tarjetas de crédito refleja no solo el deseo norteamericano de comodidad, sino también la difusión de estos gustos al resto del mundo (Porter, 1991). Las naciones exportan sus valores y gustos a través de los medios de comunicación, capacitando a personal de otros países, influyendo políticamente y a través de las actividades en el extranjero de sus ciudadanos y empresas.

1.2.3 Sectores afines y auxiliares

Los proveedores nacionales, competitivos a nivel internacional crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo, suministran los recursos más económicos y lo hacen de un modo eficaz, rápido y, algunas veces, preferente.

Las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son a su vez, competidores a nivel mundial. No hace falta que una nación sea competitiva en todos los sectores proveedores para que las empresas de esa nación logren ventaja competitiva, ya que pueden fácilmente proveerse de materiales, componentes o tecnologías en el extranjero sin que ello perjudique la innovación o el rendimiento de los productos del sector.

La competitividad interna en los sectores afines proporciona ventajas similares: el flujo de información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y mejora. Un sector afín radicado en la misma nación aumenta también la probabilidad de que las empresas adopten nuevas técnicas y constituye una fuente de nuevos competidores que aportarán un enfoque novedoso de la competencia.

1.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. En Italia, por ejemplo, los competidores que han triunfado internacionalmente suelen ser empresas pequeñas o medianas de propiedad y gestión familiar; en Alemania, por el contrario, las empresas tienden a ser estrictamente jerárquicas en los modos de organización y gestión, y los altos directivos suelen tener preparación técnica.

Lo anterior establece que ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, a pesar de la aceptación actual por la gestión japonesa. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la afinidad de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector (Porter, 1991).

La motivación individual para trabajar y ganar en destreza también es importante para la ventaja competitiva. El talento sobresaliente es un recurso escaso en cualquier nación. El éxito de una nación depende en gran parte del tipo de formación que eligen sus personas de talento, de donde optan por trabajar y de su compromiso y esfuerzo. Las naciones suelen ser competitivas en actividades que admira o de las que depende la gente.

Asimismo, la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. Entre todos los vértices del diamante, la rivalidad de las empresas es, posiblemente, la más importante, a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre todos los demás.

1.2.5 La casualidad y el papel del gobierno

Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por la casualidad y el papel del gobierno. La casualidad surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben transformarse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

La casualidad se refiere a incidentes que están frecuentemente fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno, teniendo capacidad de provocar discontinuidades que pueden propiciar cambios en la

posición competitiva, incluso brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de diferentes países (ejemplos en turismo son las guerras, inseguridad, crisis del petróleo, campañas de desprestigio hacia un destino, etc.). La casualidad potencialmente incide en los cuatro atributos de la competitividad que definen el "diamante".

El gobierno puede ejercer influencia sobre cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Ya que define las políticas, asignación de recursos a infraestructura, educación e imposición de nuevos impuestos. Aunque también el gobierno puede ser influenciado o afectado por los elementos del diamante, por ejemplo, la inversión en carreteras de acceso e infraestructura de servicios básicos, motivado por el ritmo de crecimiento de la demanda turística y los beneficios para el país en generación de divisas.

El tiempo competitivo de las empresas y el político no están en concordancia, ya que es necesario más de una década para que un sector logre alguna ventaja competitiva. Se necesita la mejora de las destrezas humanas, la inversión en productos y procesos, la creación de clúster de empresas y la entrada en los mercados extranjeros. En contraste, la mayoría de los gobernantes prefieren las políticas que ofrecen ventajas que se logren en el corto plazo (Porter, 1991).

1.3 Definición de clúster

El término "clúster" fue propuesto por Michael Porter (1991) en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones. Consideraba que la agrupación y especialización de empresas en determinadas actividades productivas contribuía de forma favorable sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva (ver figura 1). Sin embargo, el concepto de la agrupación empresarial ya había sido estudiado por Alfred Marshall en 1920 cuando analizaba los distritos industriales italianos, y planteó la definición de "distrito industrial" como la aglomeración en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas (Marshall, 1920, en Mitxeo, 2004).

Para Musa (2001), un clúster constituye una forma alternativa de organizar la cadena de valor a través de redes de alianzas y sociedades entre las empresas que logra aumentar y facilitar la flexibilidad para superar la rígida competencia tradicional. Los clústers adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines.

Por su parte, Becattini (1990, en Rodríguez Domínguez, 2000) define clúster, como unidades socio-territoriales que se caracteriza por la presencia interactiva de una comunidad de personas y de una población de empresas dentro de un área limitada, tanto histórica como naturalmente.

Un clúster, por lo tanto, puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes.

En los clústers también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado y los institutos de normalización. Los organismos gubernamentales que influyen significativamente en un clúster pueden considerarse parte de él. En muchos clústers están incorporadas asociaciones comerciales y otros organismos colectivos de carácter privado que apoyan a los miembros del clúster (Porter, 1991).

Asimismo, las empresas son influidas por la calidad del entorno económico y político. Por ejemplo, es difícil emplear avanzadas técnicas logísticas, si la infraestructura de transporte no es de calidad o no se cuenta con personal capacitado. De la misma forma, es difícil operar eficientemente si existen demasiados trámites burocráticos.

1.4 Las ventajas competitivas

Como se mencionó, las ventajas comparativas van perdiendo importancia para explicar la competitividad de los destinos turísticos, no obstante tienen un rol importante en la creación y desarrollo de los mismos. Ya que son un punto de atracción en un principio, pero que necesitan como mencionan Camisón y Monfort (1998) la implementación de acciones positivas orientadas a rejuvenecer el destino, a través de la sustitución de las ventajas comparativas tradicionales por ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el mercado y generen niveles más altos de rentabilidad, cuando un destino turístico atraviesa por la etapa de la madurez de su ciclo de vida. Es decir, que la competencia basada en las ventajas comparativas no va a poder ser sostenible, ya que es necesario hacer un uso eficiente de los recursos y añadirle un valor en el tiempo (ventaja competitiva) (Ritchie y Crouch, 2004).

Al respecto la Organización Mundial del Turismo (2001) indica que, la posición competitiva del conjunto turístico debe basarse en sus ventajas competitivas y no tanto en las ventajas comparativas, como se creía en teorías tradicionales, aunque las ventajas comparativas pueden convertirse en ventajas competitivas si se manejan de forma adecuada.

En el caso de Bacalar puede decirse que aunque cuente con ventajas comparativas como su expresión cultural, un monumento arquitectónico del siglo XVI, cenotes, laguna, flora, fauna endémica, etc. no ha podido sobresalir en el ámbito turístico de la forma que se espera, pues falta reconocer la importancia de las ventajas competitivas como factores clave para su éxito.

Para Sancho (1998) la ventaja competitiva se define como aquellos elementos incorporados que aportan valor añadido a los destinos turísticos y, más concretamente a los turistas, al renovar la formación y el conocimiento turístico, al mejorar las fuentes estadísticas de información, el esfuerzo permanente de introducir innovaciones en la producción, comercialización, servicios, etc.

Porter (1991) la define como la posesión de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.) de la empresa, y de la cual carecen los competidores, permitiendo desempeñar una posición competitiva mayor.

En general, las ventajas competitivas son las capacidades principales que sitúan a una organización por encima de las demás. Lo que la empresa realiza mucho mejor que los competidores, que constituye el impulso para competir y una experiencia que no se puede copiar. Para lograr consolidar las ventajas competitivas es necesario atender a las siguientes recomendaciones (Álvarez, 2006):

- Las armas. Productos, servicios o calidad
- Imaginación. Innovación del proceso, productos o servicios; diseño, originalidad, forma de distribución, etc.
- La fuerza. Recursos financieros, tecnología, conocimientos, etc.
- La agilidad. Se encuentra en los nichos de mercado, diversificación, velocidad de respuesta.
- La experiencia. Conocimiento del mercado, proveedores y clientes, mejoras prácticas para ofrecer un producto.
- Conocer a la competencia. Conocer sus fortalezas, debilidades y estrategias.

-La información. Elemento necesario para tomar decisiones fundamentales, evadir amenazas y aprovechar las oportunidades.

-Conocer las ventajas con las que cuenta la empresa y cómo se produjeron, para aprovecharlas y aumentarlas.

El origen de las ventajas competitivas son muy variadas, estas pueden ser buena imagen, alta calidad, precio bajo, producto funcional, innovación en el diseño, proceso o servicio, tecnología, prestigio, capacidad de respuesta, servicio personalizado, etc.

Una forma de adquirir las ventajas competitivas es conociendo la cadena de valor. Que consta de todas las actividades que se hacen a la empresa, y que juntas crean un valor al cliente. Asimismo es importante delimitar los esfuerzos de mercado hacia un nicho del mismo, para poder ser más eficiente y competitivo.

La ventaja competitiva en el sector turismo, busca la rentabilidad de los destinos turísticos a largo plazo, previendo los impactos negativos que sufre el medio ambiente a cambio de los beneficios económicos a corto plazo, pues se sustenta en el hecho de una gestión adecuada de los recursos para elevar la competitividad.

Sin embargo, la ventaja comparativa y la ventaja competitiva deben proporcionar de forma integrada, la base teórica necesaria para desarrollar un nuevo modelo de competitividad de los destinos turísticos (Sánchez y Fajardo, 2004).

1.5 Los clústers y la ventaja competitiva

Los clústers constituyen uno de los vértices del diamante (sectores afines y auxiliares), pero es mejor verlos como una manifestación de las relaciones existentes entre los cuatro vértices (Porter, 1991).

Los clústers afectan a la competencia en tres aspectos:

- 1) Incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran.
- 2) Incrementan su capacidad de innovar y con ello, su capacidad de aumentar la productividad.
- 3) Estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expansión del clúster.

Diversas ventajas de los clústers residen en las economías externas o influencias indirectas que afectan a empresas y sectores. Muchas de estas ventajas son

también aplicables a las subunidades existentes dentro de las empresas, como la I+D (Investigación y desarrollo) y la producción.

Los tres efectos positivos que ejercen los clústers sobre la competencia dependen, en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre redes de personas e instituciones. Aunque la presencia de un clúster facilita el surgimiento de estas relaciones y hace que sean más fructíferas, el proceso dista mucho de ser automático. Los mecanismos formales e informales de organización y las normas culturales suelen afectar al desarrollo y funcionamiento de los clústers.

Un clúster aumenta la productividad por la vía de la adquisición y conjunción de recursos y facilitación de la complementariedad entre las actividades de los participantes. Las formas más evidentes de complementariedad son las que se dan entre productos (Porter, 1991). En turismo, por ejemplo, la experiencia del turista depende del interés de la atracción principal (playas o sitios históricos) y de la comodidad y el servicio de los hoteles, los restaurantes, las tiendas de souvenirs, el aeropuerto, los medios de transporte, etc. Es decir que los integrantes de un clúster suelen depender en gran medida unos de otros.

La complementariedad entre productos, que aumenta su valor para el comprador, se da en todos los campos: prestación de servicios, diseño, logística y servicio postventa.

El marketing ofrece otra forma de complementariedad dentro de los clústers. La presencia de un grupo de empresas y sectores afines que comparten una ubicación permite ganar eficiencia con un marketing conjunto (por ejemplo, recomendaciones de empresas, ferias comerciales, revistas especializadas, etc.). También puede mejorar la reputación de una ubicación en un campo determinado, lo que incrementara las probabilidades de que los compradores consideren la conveniencia de recurrir a un proveedor o fabricante radicado allí.

La presencia de un clúster también puede aumentar la eficiencia de la función de compras. Los compradores pueden visitar numerosas empresas en un único desplazamiento. La presencia en un lugar de múltiples proveedores de un producto o un servicio también reduce el riesgo de compra, pues el comprador puede utilizar varios proveedores a la vez o cambiar de proveedor fácilmente (Porter, 1991).

Michael Porter (1991) indica que la teoría de los clústers se centra en la forma en que la yuxtaposición de empresas conectadas económicamente y de instituciones

de una zona geográfica específica afecta a la competitividad. La identificación de la empresa con la sociedad, derivada de su pertenencia al clúster, y su "compromiso cívico" que va más allá de sus límites como entidad individual, se traducen directamente, según la teoría de los clústers, en valor económico. Asimismo, la teoría de los clústers; amplía la noción del "capital social" y explora los mecanismos por los que la estructura de las relaciones reticulares existentes en una zona geográfica produce beneficios para las empresas y; propone nuevas tareas y funciones a las empresas. El análisis de los clústers debe entrar a formar parte de las evaluaciones competitivas, junto con el análisis de las empresas y de los sectores.

1.6 La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico.

Debido al incremento de la competencia entre destinos turísticos, se vuelve necesario profundizar en el análisis de los factores que expliquen la competitividad de los mismos.

El modelo explicativo de la competitividad de los países Heckscher-Ohlin se asocia a la teoría de la ventaja comparativa (Viñals, 1993), haciendo referencia a todos aquellos factores abundantes en el país: recursos naturales, situación geográfica, mano de obra, clima, etc., y que favorecen la producción de determinados productos (bienes y servicios). Dicho modelo, parte de los siguientes supuestos (Rodríguez, 1993): la competencia es perfecta entre países, los factores productivos son móviles entre sectores de un mismo país e inmóviles entre países, existe pleno empleo de los factores de producción disponibles, identidad y homoteticidad en los gustos de los individuos, así como identidad de la matriz de necesidades factoriales totales unitarios entre países.

El modelo Heckscher-Ohlin se basa en un conjunto de factores explicativos de la competitividad muy limitados, quedando varios factores sin analizar, ya que, como afirma Porter (1999), "la teoría clásica explica el éxito de las naciones en sectores particulares basándose en los llamados factores de producción: la tierra, el trabajo y los recursos naturales".

En este sentido, según Porter (1991), la teoría de la ventaja comparativa cobra mayor importancia al momento de explicar el éxito de determinados países en aquellos sectores o subsectores que utilizan de forma más intensa factores productivos básicos tales como recursos naturales, mano de obra poco capacitada, importancia de la situación geográfica, entre otros.

La importancia de analizar la ventaja comparativa está en entender el desarrollo turístico y la competitividad de los destinos, ya que bajo esta teoría se concibieron los primeros centros turísticos receptores (hoteles, restaurantes, etc.). Y porque mientras para la mayoría de las actividades productivas algunas de estas ventajas (agua, petróleo y otros tipos de materias primas) son agotables y no renovables, para las empresas turísticas, estas dotaciones factoriales, gestionadas de una forma eficiente, podrían no agotarse, pues, por ejemplo, puede decirse que el turista disfruta del paisaje, las playas, la cultura, etc., pero no los consume (Ritchie y Crouch, 2004), al contrario de lo que sucede en otros sectores económicos. Además la existencia de un atractivo turístico en un lugar específico es la que motiva el viaje de los turistas.

Las ventajas comparativas que inciden en la localización de las empresas turísticas dan como resultado, el desarrollo de los destinos turísticos son múltiples y diversos. Ritchie y Crouch (2004) las agrupan en: recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, recursos de capital, infraestructuras y superestructura, recursos culturales e históricos y tamaño de la economía del destino. Por tanto, las ventajas comparativas vienen dadas por los factores propios del destino turístico que han posibilitado su nacimiento y expansión (Sancho, 1998).

Para Vera (1997), existen tres grandes categorías de ventajas comparativas:

a) Factores espaciales: hacen referencia a la distancia física existente entre los núcleos emisores y receptores. Esta distancia física debe entenderse en términos distancia-tiempo de recorrido y distancia-costos que implica, ya que su valor relativo y su importancia, va cambiando según las posibilidades técnicas de la realización de los viajes y del costo económico de los mismos. Por ello, la accesibilidad del lugar es uno de los aspectos más importantes en la localización de las actividades turísticas.

Sin embargo debido a los cambios en la transportación y su impacto en la reducción de costos, esta ventaja comparativa va perdiendo importancia al tratar de explicar el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos.

b) Factores ambientales: hacen referencia a las condiciones o atributos cuantitativos y cualitativos que conforman el espacio geográfico. Pueden clasificarse en dos grandes grupos: los naturales (clima, flora, fauna, mar, lagunas, etc.) y los culturales (arquitectura, costumbres, forma de vida, etc.). Los recursos del que dispone el territorio, se convierten en factores claves de desarrollo de destinos turísticos una vez que son reconocidos como atractivos, pues a partir de este momento, son susceptibles de ser aprovechados económicamente.

Por tanto para los factores espaciales y ambientales, los cambios tecnológicos juegan un papel importante, por mencionar, han ayudado a crear playas artificiales, centros para esquiar en lugares cálidos, parques temáticos, réplicas de obras de arte, réplicas de ciudades, etc. bajo estas premisas las ventajas comparativas no pueden explicar la competitividad de los destinos turísticos.

c) Factores dinámicos: son aquellos que pueden cambiar fácilmente en el tiempo. Por ejemplo la infraestructura, la mano de obra, la política económica, etc.

Como se observa, todos estos factores están fuera del control de las empresas turísticas, convirtiéndolos en actores pasivos, pues su papel es muy limitado. Debido a los factores que la teoría neoclásica no contemplaba, surge en la década de los ochenta la teoría de la competitividad estructural, que incluyó factores macroeconómicos y microeconómicos, dando a las empresas un rol activo importante en la conformación de dicha teoría, que fue diseñada bajo un enfoque estratégico y apoyada en el concepto de ventaja competitiva, teniendo al "diamante de la competitividad" de Porter como uno de sus principales puntos de referencia.

1.6.1 La competitividad turística y la importancia del territorio

Una primera aproximación teórica de la competitividad internacional plantea como variable explicativa al territorio o entorno espacial en la que se desarrolla una empresa, pues resultan determinantes las condiciones socioeconómicas y el ámbito geográfico desde donde se adoptan las decisiones estratégicas de la empresa. Ya que cualquier producto turístico se fundamenta precisamente en un lugar geográfico (Tocquer y Zins, 1987 en Monfort, 1999; Vera, 1997).

Estas condiciones determinantes de la competitividad logran un total significado en un ámbito geográfico definido delimitado por una relación multidimensional entre empresas e industrias, recursos naturales, políticas públicas y demás factores que conforman un destino turístico. Esto se refleja en palabras de Vera (1997) al decir que "la salud del territorio es uno de los factores claves para la competitividad turística".

Según la Organización Mundial de Turismo (1999) la sostenibilidad de los recursos de los destinos turísticos será un factor clave para el logro y mantenimiento de la competitividad, pues de manera gradual se demandará mayor protección de los espacios naturales, una mejor utilización de las energías y recursos y un mayor respeto a la identidad cultural de las comunidades receptoras de turismo. Por lo que, es imperativo que los administradores de la actividad turística aumenten la

protección de los recursos naturales, pues forman parte de las ventajas comparativas de la actividad turística y valor añadido de la cadena de valor.

Esto se debe a que el objetivo de la planificación, ha ido evolucionando a lo largo de los años. De una preocupación exclusiva por la planificación física de los recursos turísticos y por su promoción, se ha pasado a un enfoque integral, que toma en consideración las necesidades tanto de las empresas, como de los propios turistas y de la comunidad receptora, de forma que cada vez existe una mayor preocupación por crear sinergias entre el turismo y el entorno social, económico y medioambiental (Organización Mundial de Turismo, 1999).

La actividad turística posee un elemento peculiar. Éste es que el consumo del producto por parte del turista, se lleva a cabo en el mismo lugar de la compra. Como menciona De Rus (2004) "el turismo es una exportación con desplazamiento del consumidor al lugar de producción". Ahora bien, se debe tener en cuenta que la presencia de los turistas, puede ocasionar problemas de tipo social y que los gestores del destino turístico deben considerar, sin embargo no se profundizara en este punto.

Como menciona Figuerola (2000), posiblemente, en el marco de la actividad turística, más que en otros sectores económicos, la dependencia del espacio es muy superior, ya que podría decirse que la razón de ser del hecho turístico, en un determinado lugar, es la existencia de un atractivo o causa específica, el cual provoca que los turistas se decidan por visitar determinados destinos.

Debido a este elemento peculiar, es que el territorio juega un papel principal en esta actividad, pues la delimitación del destino se realiza a partir de su función turística, es decir, de su vocación de especialización en la actividad económica del turismo para un territorio definido.

En investigaciones efectuadas por Woo y Cooper, (1981); Woo, (1983 y 1987), (siguiendo la orientación estructural de Porter), plantean que las pymes más calificadas se encontraban en entornos caracterizados por la estabilidad, productos de alto valor añadido y un gran número de competidores.

Una pyme se caracteriza por los recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad (Camisón, 1992). Según Veciana (1996), existe el mito de que la empresa grande innova más que la pequeña, aunque la realidad es que las empresas de cierto tamaño, debido a sus estructuras burocráticas, suelen ser poco propicias a la innovación, concluyendo que las innovaciones suelen proceder de las pymes. Esta opinión es compartida por otros autores, como Fernández y Rodeiro (2003).

Para Mintzberg (1988) es la gestión del propietario lo que convierte a la pyme en una entidad innovadora, de tal forma que debe demostrar su compromiso con la innovación asignándole recursos materiales y humanos. Además, a medida que el entorno se vuelve más dinámico y complejo, el comportamiento conservador resulta inadecuado porque se traduce en una pérdida de posiciones en el mercado, en una caída de los beneficios o, incluso, en la desaparición de la empresa (Cooper, 1979; Covin y Slevin, 1989; Hayes y Abernathy, 1980; Waterman, 1987), y este hecho provoca que las empresas se vuelvan hacia el espíritu empresarial porque tratan de lograr innovación, crecimiento y creación de riqueza (Hammel, 1999).

Como menciona Moncayo (2002) en la economía global sólo pueden competir los territorios que aprenden, es decir, los que se adaptan a las transformaciones de la estructura productiva mundial. Ya que los productos turísticos actuales compiten en un escenario caracterizado por un importante número de oferentes de productos similares o sustitutivos, obligando a los representantes de la oferta turística a tener que salir a los mercados para lograr un adecuado posicionamiento de sus productos, anticipándose a las necesidades, expectativas y evolución de los mercados, basados en un amplio conocimiento de los mismos.

El producto turístico, se define como "una amalgama de servicios, instalaciones y destinos, que tienen el potencial necesario como para proporcionar al consumidor experiencias diferenciadas y a la empresa ventajas competitivas" (Go, 1992).

Por su parte Middleton (1994a), entiende por producto turístico "la suma de componentes tangibles e intangibles, basados en una serie de actividades en destino, que es percibida por los visitantes como una experiencia y que es valorada a un precio cierto", lo cual es completado por el mismo autor al añadir a esa definición el carácter de amalgama de componentes "de atracción, de facilidades y de accesibilidad del destino" (Middleton, 1994b).

Para Vera (1997) los productos turísticos "son el conjunto de estos elementos capaces de satisfacer una experiencia de viaje por razones esencialmente de ocio, respondiendo de esta manera a las motivaciones de un segmento del mercado"

Los autores que, originariamente, han otorgado más relevancia al territorio han sido Porter (1991) y Krugman (1991), siendo los primeros en señalar el papel relevante de la localización geográfica como eje central para la concentración de empresas y el dinamismo competitivo. Porter, representa significativamente la concentración de empresas y organizaciones en un ámbito determinado utiliza el término clúster definiéndolo como un conglomerado de empresas, organizaciones e instituciones que comparten conocimiento, tecnología, factores de producción

y/o canales de distribución y entre las que se crea relaciones tanto de colaboración como de competencia.

El origen y la sostenibilidad de las diferencias en resultados y en ventajas competitivas entre empresas, han dado lugar a varias alternativas de análisis de la competitividad, las cuales pueden agruparse, sobre la base de su capacidad explicativa de la competitividad internacional de la empresa, a partir de cinco tipos de variables causales: "ventajas-país", "ventajas-industria", "ventajas-territorio", "ventajas-producto" y "ventajas-empresa".

En las empresas de un destino turístico se reduce el impacto competitivo del entorno espacial. Ya que es innegable cierto dinamismo competitivo, transmitido a partir del ámbito geográfico desde el cual se toman determinadas decisiones estratégicas en la empresa. Esto obliga a considerar las condiciones socioeconómicas del territorio, que pueden llegar a tomar un aspecto trascendental, debido a que las condiciones últimas que convergen en la competitividad de una empresa encuentran sentido en un lugar geográfico definido, complementado por una relación multidimensional entre empresas e industrias relacionadas, infraestructuras, actividades complementarias, servicios de apoyo, recursos naturales y políticas institucionales.

Manning (1993 en Álvarez, 2006) relaciona la competitividad a largo plazo del destino turístico con la sostenibilidad de una serie de atracciones como son: ambiente natural-artificial, identidad, cultura, historia, y del valor civilizatorio que la comunidad le pueda agregar al espacio regional.

Para concluir, la competitividad de una empresa no está determinada de forma inequívoca por las características del territorio en que actúe o de los sectores a los que formalmente pertenezca; la capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende, sobre todo, de ella misma (Fernández, 1992).

1.6.2 El destino turístico

Según la Organización Mundial del Turismo (1995) un destino turístico es el lugar importante que es visitado por un turista en su viaje, pudiéndose distinguir tres tipos de destinos: 1) el destino más alejado del lugar de origen del turista, 2) el destino principal o lugar donde el turista permanece más tiempo, y 3) el destino constituye el motivo principal del viaje del turista.

Para Muñoz de Escalona (2009) un destino turístico es un conjunto de bienes incentivadores y servicios facilitadores. Vera (1997) define al destino turístico, desde una perspectiva territorial, como el receptor de los flujos turísticos. Además, el aprovechamiento mercantil de esos recursos turísticos se realiza en el territorio, a partir de diferentes configuraciones posibles en función de los espacios (litoral, rural, natural, urbano), convirtiéndose dicho territorio y el medio ambiente en un producto susceptible por sí mismo de generar atracción sobre una demanda de consumo turístico.

Según Josep-Francesc Valls (2004), se puede definir destino turístico como el "Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral".

Cooper et al. (1998) distingue cuatro componentes que conforman los destinos:

1. Atracciones: son aquellos elementos que atraen a un turista hacia un destino en particular y que sirven como motivación principal o como factores de atracción primarios. Por ejemplo las atracciones naturales (el escenario natural, el clima o las playas), las atracciones construidas (edificaciones históricas, complejos turísticos, parques temáticos), atracciones culturales (museos o galerías de arte) y las atracciones sociales (contacto directo con los residentes locales para conocer sus costumbres y forma de vida).
2. Servicios básicos. Por mencionar están el alojamiento, restauración, diversión, plazas comerciales y otros servicios.
3. Servicios auxiliares. Son ofrecidos por empresas locales y, aunque no suelen atraer por sí mismos las visitas, su ausencia puede hacer que los turistas eviten un destino en particular, ya que contribuyen a la calidad del destino. Además, ayudan a organizar y mejorar los atractivos y las atracciones del destino.
4. Accesos (transportación e infraestructuras). La accesibilidad se puede definir como la relativa facilidad con que se accede desde el punto de partida al punto de destino, así como la facilidad o comodidad en los desplazamientos dentro de los destinos y entre diferentes destinos. Las infraestructuras de transporte constituyen factores importantes para la viabilidad de las regiones, entre las que se encuentran los aeropuertos, los puertos, las carreteras y las vías férreas.

Por lo antes mencionado, un destino turístico se entiende como un producto turístico complejo referido a un área geográfica, que incluye tanto elementos tangibles (infraestructuras, instalaciones, empresas, recursos naturales, etc.), como intangibles (servicios públicos y privados, características culturales, etc.) Otero y Otero (2005). Como menciona Vera (1997) en el desarrollo de la actividad turística el espacio es soporte y, a la vez, recurso para la elaboración del producto turístico.

Con base en criterios de expertos, se obtuvieron los siguientes atributos que se valoran en un destino turístico:

Tabla 2. Atributos valorados en un destino turístico

• Amabilidad de los empleados	• Comida local
• Sistema de telecomunicaciones	• Calidad del agua
• Oferta cultural	• Precio acorde a la calidad
• Cantidad de entretenimiento disponible	• Calidad del aeropuerto
• Restaurantes	• Reservación del destino
• Limpieza del destino	• Seguridad personal
• Hospitalidad de la gente	• Clima agradable
• Sistema carretero del destino	• Calidad del hospedaje
• Accesibilidad del destino	• Apoyo gubernamental e institucional al turismo
• Accesibilidad a los recursos públicos	

Fuente: Amaya et al (2008).

1.7 La cadena de valor

La cadena de valor del subsector turismo es un continuo de actividades económicas interrelacionadas entre sí y vinculadas al hecho turístico, y que resulta central en la perspectiva del clúster, ya que ilustra adecuadamente la capacidad del turismo para generar valor en el conjunto de la economía a través de los enlaces productivos del sector turístico con las industrias vinculadas al mismo (Gollub, Hosier, Woo, 2003).

Así también consiste en un sistema interdependiente, tanto al interior de las empresas como con relación a las empresas proveedoras, los canales de distribución y el consumidor final. Es lo que Porter denomina sistema del valor. Los sectores competitivos de una nación no están distribuidos uniformemente, y se vinculan mediante relaciones verticales (comprador/proveedor) u horizontales (clientes, tecnologías y/o canales comunes).

Con el estudio del desarrollo turístico se crean nuevos productos (bienes y servicios) y empresas, que se van sumando a la serie de relaciones e

interrelaciones que se derivan de la cadena de valor, desarrollándose ésta a nuevos espacios.

Los productos turísticos requieren de una cooperación estrecha entre los prestadores de los diferentes servicios ya que juntos determinan la experiencia turística. Debido a esto en turismo la colaboración es más beneficiosa que la competencia para impulsar el desarrollo que permitirá enriquecer la cadena de valor.



Figura 2. Cadena de Valor Turístico de Bacalar
Fuente: elaboración propia.

1.8 La imagen de marca

El elemento diferenciador que aporta la imagen es fundamental, puesto que permite que el Producto/Empresa/Destino turístico en cuestión sea percibido como algo único, específico y peculiar por parte de los consumidores potenciales.

Para conseguir que el cliente proceda a la compra del producto, hay que diseñar y desplegar una marca a partir de una "imagen" del producto.

El plan debe partir de una investigación de mercado que proporcione los elementos necesarios para descifrar cuál es la imagen percibida por los consumidores de la empresa o destino en cuestión y cuál sea la imagen de la competencia, y cómo influye tal percepción en sus decisiones de compra o de no compra.

El plan en su dimensión exterior debe promover una mejora nítida de la imagen y del prestigio social de la empresa/destino. En su dimensión de comunicación interna el plan debe constituir un factor importante de motivación de la población local y de los trabajadores del segmento turístico, de manera que ambos se sientan progresivamente implicados en el proceso de desarrollo turístico; pero para que ello pueda concretarse es imprescindible que la información promueva

un conocimiento consistente y fluido de los objetivos a conseguir, de las estrategias a desplegar, de las finalidades y teleología de las acciones a emprender y, como no podía ser menos, de las mejoras observadas y de los logros habidos con respecto a la imagen.

Desde el punto de vista de la competitividad turística, es vital conocer las expectativas y percepciones que tiene los turistas, los habitantes y los empresarios turísticos del sitio en cuestión.

Es necesario saber a quién se le va a ofrecer el servicio turístico, que segmentos tienen un futuro prometedor y enfocarse en él, conocer si el turista está satisfecho con el servicio ofrecido, etc. por lo que se deben realizar investigaciones y estadísticas que sirvan de sustento en la toma de decisiones. Estos datos deben ser tanto cuantitativos como cualitativos. Del primero saber el tiempo de estancia, gasto promedio, capacidad de compra, etc. del segundo conocer la percepción que tiene el turista hacia Bacalar y al servicio ofertado, el trato de los empleados, etc.

El éxito competitivo de un destino turístico no es casual es causal, se tienen que sentar las bases que motiven al turista a visitar Bacalar, ofrecer una buena relación del binomio calidad-precio, facilitar al turista su viaje, es decir ofrecer paquetes que incluyan transporte, hospedaje, alimentación, diversión, aventura, etc.

Es necesario contar con datos y estadísticas acerca de la evolución de la actividad turística, pues como menciona Valentín Díez Morodo, Presidente del Consejo Directivo del Instituto Mexicano para la competitividad (IMCO) "lo que no se mide, no se mejora".

1.9 Antecedentes del clúster turístico

A partir de la revisión de la literatura científica sobre competitividad de los destinos turísticos es en la década de los ochenta que debido a la incremento de la competencia entre territorios y entre destinos turísticos y al surgimiento de la teoría de la competitividad estructural, basada en un enfoque estratégico territorial, empieza a analizarse el desarrollo y éxito de los destinos turísticos bajo la nueva teoría, ya que como se mencionó la teoría macroeconómica de la competitividad, fundamentada en las ventajas comparativas, empezaba a perder capacidad explicativa, esencialmente entre destinos maduros y en desarrollo.

Así también en este periodo aparecen diferentes modelos turísticos que, basados en la teoría de la competitividad estructural, han sido elaborados y aplicados al análisis de la competitividad de los destinos turísticos. El modelo del diamante

competitivo de Porter es uno de los modelos teóricos que trata de analizar la competitividad de los territorios en todos los sectores económicos, pero que ha sido adaptado al análisis de los destinos turísticos. Asimismo se han elaborado modelos para ser aplicados exclusivamente al análisis de la competitividad de los destinos turísticos entre los que destacan los del Modelo SIIC (Sistema Interfuncional Interrelacionado de la Competitividad) de la OMT, Dwyer y Kim (2002), Gooroochurn y Sugiyarto (2003) y Ritchie y Crouch (2004).

Estos modelos se fundamentan en la teoría de los clúster, pues consideran que no existen países competitivos, sino países con determinados productos y destinos turísticos competitivos que dependen de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar permanentemente (Bordás Rubiés, 1999). Esta innovación se da por la presión e intensidad de la competencia existente entre las empresas turísticas y los destinos turísticos, ya que a medida que ésta sea más intensa, las empresas se verán más obligadas a innovar.

Lo anterior supone que la competitividad de los destinos turísticos es determinada no sólo por factores macroeconómicos, sino que también por microeconómicos ya que la competitividad de los clústers es algo de origen muy local y es aquí donde se deben centrar los esfuerzos para el refuerzo competitivo (Bordás Rubiés, 1999).

El concepto de clúster se comenzó a utilizar para describir la ventaja competitiva de algunos destinos turísticos. En el primer estudio que Porter realiza sobre la ventaja competitiva de las naciones no analiza el sector turístico como tal, pero ha trabajado ampliamente este sector a través de su equipo Monitor Company, en el que destaca su trabajo de *Reforçament de l'avantage competitiu del sector turistic a Catalunya* para el Departament de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat de Catalunya, en el año 1992 donde se lleva a cabo un exhaustivo análisis clúster de los productos turísticos de esta Comunidad Autónoma, adaptando su modelo a territorios más específicos y delimitados como es el caso de los clústers turísticos.

En 1993, Gutiérrez y Bordas utilizaron los conceptos de Porter sobre el diamante competitivo para analizar la competitividad de destinos como Manaos, Iguazú Bariloche, Varadero, Cancún, etc.

Vicente Monfort Mir (1999) desarrolla un modelo explicativo para medir la competitividad internacional de Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón, en España. Evalúa las fuentes de ventajas comparativas y ventajas competitivas, explicativas y predictivas de diverso origen (efecto país, efecto territorio, efecto industria, efecto empresa y efecto producto).

Cunha Barbosa y Aricó Amboni (2001) realizan una descripción de clúster eco turístico en Bonito Brasil. Utilizan el esquema de círculos concéntricos de los atractivos naturales, actividades de servicio, instituciones, organismos supralocales, y el medio urbano, rural y la estructura de competencia supralocal. Asimismo hacen un análisis de competitividad sistémica a nivel micro, meso, Macro y meta, y un análisis del sector turístico.

Montero y Parra (2001) describen el clúster eco turístico de San Pedro Atacama en Chile, mediante el modelo de competitividad sistémica. Para esto utiliza las variables de potencialidad asociativa, concentración territorial y economías externas, potencial de desarrollo en relación a las condiciones de la demanda, enlaces estratégicos actuales y potenciales en la cadena de valor, impacto socioeconómico e, innovación y aprendizaje tecnológico.

Silva Lira (2002) analiza la competitividad del clúster de la Región de Aysén con el modelo del diamante de Porter. En este trabajo investiga el impulso y colaboración del clúster por parte gobierno. Propone la cooperación regional como forma de concebir la cadena de valor del ecoturismo y para ampliar la estadia de los turistas.

La CEPAL (2003) impulsó una serie de estudios en Latinoamérica vinculados a la formación de clúster basados en el aprovechamiento de recursos naturales.

Cristina Varisco (2004) caracteriza desde un punto de vista económico la actividad turística del clúster turístico de Miramar en Argentina. Basada en la teoría de desarrollo económico local y el sistema productivo local como concepto teórico, asigna una especial relevancia a los procesos de competitividad territorial. Utiliza el concepto de clúster para analizar las relaciones existentes entre el conjunto de empresas de Miramar mediante las variables: dimensión del clúster, integración, innovación, endogeneidad y, articulación, para conocer la contribución del turismo en el desarrollo económico.

Francisco José Calderón Vázquez (2005) plantea la superación de la problemática de la pyme turística rural andaluz a partir de una visión "Clúster". Concluye que es necesario evitar o minimizar el efecto de las fugas de valor, creando entornos favorables a la producción turística por parte de las instituciones y las empresas, promoviendo la generación de cadenas de proveedores locales para satisfacer los consumos turísticos, es decir priorizar el desarrollo local.

Alfonso Gálvez (2005 en Varisco, 2004) analiza los resultados de la encuesta realizada por Örjan Sölvell sobre iniciativas de clúster que incluye 6 iniciativas de clústers turísticos latinoamericanos. En las conclusiones destaca la importancia de los elementos intangibles en la implementación exitosa de acciones de fomento: la

existencia de una cultura local favorable al trabajo asociativo, la confianza de los actores y el sentido de pertenencia a la comunidad local.

David Flores Ruiz (2007), realiza un análisis comparativo de los factores explicativos del diferente grado de desarrollo turístico de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas siguiendo el modelo teórico de Porter, en el que concluye que el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces se ha basado en el enfoque macroeconómico de la competencia: estático, cuantitativo y a corto plazo, fundamentado en la explotación de ventajas comparativas.

Para concluir, estos trabajos tiene en común la descripción de destinos turísticos en términos del análisis clúster, aunque difieren en el análisis de la competitividad utilizando el diamante competitivo de Porter en algunos casos, o el modelo de competitividad sistémica en otros.

1.10 La competitividad y el clúster turístico

Se puede definir a la Competitividad Turística como la capacidad de la industria turística de un país para alcanzar sus objetivos por encima del promedio de referencia del sector, de manera sostenida (SECTUR, 2006).

La competitividad turística de los países depende de la capacidad de sus industrias para innovar constantemente y mejorar su calidad frente a los competidores y ante la demanda. En el turismo no existen países competitivos. Pero hay países con determinados productos turísticos competitivos. Un mismo producto turístico puede ser competitivo en una zona del país y no serlo en otras. Esto se debe a que los sectores o industrias competitivas se concentran en espacios geográficos relativamente pequeños (clúster).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la mejora de la competitividad de un destino turístico debe considerarse desde un punto de vista local, antes de desarrollar políticas nacionales.

Porter (1991) ha descubierto que las empresas con mayor éxito suelen concentrarse en ciudades, distritos o estados específicos, pertenecientes a un país. Se requiere reconocer que los negocios turísticos se concentran en áreas geográficas o clústers muy determinados. Esto implica que la competencia no se desarrolla entre países, sino entre clústers y entre negocios turísticos. De esta manera, México no compite con España, pero Cancún si compite con las islas Baleares o la Costa del Sol.

El término de clúster se ha usado frecuentemente para explicar el éxito de algunos destinos turísticos. Un clúster turístico se define como la agrupación de atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios y organización turística concentrada en un ámbito geográfico local bien definido (Gutiérrez y Bordas, 1993) para ofrecer un producto turístico a un mercado específico.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), 2001 define el clúster turístico como el espacio geográfico en el que tiene lugar la totalidad de la experiencia turística.

La mejora continua de un clúster es la fuente de la ventaja competitiva en los mercados donde se elige competir. Es decir, para crear o reforzar la ventaja competitiva en algún segmento estratégico, se debe trabajar sobre el clúster, pues es ahí donde se encuentran las fuentes de la ventaja competitiva.

Para que un clúster turístico en un país llegue a ser competitivo a escala mundial es necesario aplicar acciones conjuntas de empresas privadas individualmente y en equipo (cámaras, asociaciones, etc.), de sectores relacionados y de los gobiernos locales y federales.

1.11 El modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos

El ciclo de vida de los Destinos Turísticos describe la evolución física del destino, pero también favorece a entender los cambios en la demanda, los beneficios que genera y las estrategias a implementar en cada una de las etapas del ciclo de vida. El entendimiento de la etapa en la que se encuentra el destino proporciona un soporte para identificar las estrategias que se pueden efectuar para asegurar su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

El ciclo de vida establece un modelo de desarrollo de los destinos, en el cual estos también varían en el transcurso del tiempo por la influencia de un conjunto de variables, cuya trayectoria puede ser descrita a través de una serie de fases, siendo predecible su evolución (Butler, 1980). Entre los principales autores que utilizan esta idea están Gilbert (1939), Christaller (1963), Noronha (1976), Miossec (1977), Standfield (1978) y Butler (1980), del cual se basa esta parte de la tesis.

A continuación se hace una breve descripción de los trabajos de los autores mencionados. Gilbert (1939) y Christaller (1963) fueron los primeros en exponer que existen algunas similitudes en el crecimiento de los destinos turísticos y propusieron tres fases: descubrimiento, crecimiento y declive.

Noronha (1976) también planteo tres fases denominadas: descubrimiento, respuesta e iniciativa local, e institucionalización. En las dos primeras fases el

turismo se desarrolla de forma espontánea, en la institucionalización el desarrollo es planeado por instituciones ajenas al ámbito local.

Miossec (1977) muestra un modelo que permite estudiar el desarrollo turístico de un destino en una región, para poder planificarlo adecuadamente. Las fases del progreso de las regiones, son provocadas por los cambios internos de la organización o estructura del área. En las primeras etapas la región no es muy conocida, pero el éxito de destinos anteriores ocasiona la aparición de otros nuevos que se desarrollan en términos de los servicios ofrecidos al turista, y llega el momento en que deja de ser atractivo provocando su abandono.

Stansfield (1978) realiza un estudio sobre el ciclo de vida de Atlantic City en los Estados Unidos de América, en el cual describe el proceso desde su descubrimiento hasta su declive. Y después del declive, la legalización de los casinos logra revitalizarlo.

La curva del Ciclo de Vida de un Destino Turístico, muestra el crecimiento y caída de la popularidad de un destino turístico que depende de la evolución de una variedad de factores: las preferencias y necesidades de los turistas, el paulatino deterioro y posible sustitución de las infraestructuras y servicios, y de los cambios o desaparición de las atracciones originales tanto naturales como culturales que fueron responsables de la fama inicial del destino (Butler, 1980).

El modelo se basa en la teoría del Ciclo de Vida del Producto desarrollado por Dean (1950) como instrumento de gestión en marketing, donde se describe la evolución de las ventas del producto a lo largo de una serie de fases predecibles desde su nacimiento, crecimiento, madurez hasta llegar a una fase de declive (Levitt, 1965; Enis, et al., 1977).

Las fases hipotéticas del modelo propuesto por Butler (1980) incluye la exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y post-estancamiento: declive, estabilización o rejuvenecimiento. Cada fase permite un conjunto único de condiciones de mercado por lo que requieren diferentes estrategias competitivas (Hart et al., 1984). En cada fase o estado del ciclo se presentan diferentes características en cuanto a patrones de ocupación, tipo y número de turistas, infraestructuras y servicios turísticos, promoción, implicación local, peso del sector en la economía del destino, deterioro y percepciones del medioambiente, y nivel de competencia.

Debido a las diferencias entre los turistas y el producto turístico, se debe analizar el ciclo de vida de forma individual de un producto específico en diversos mercados, o alternativamente, se puede estudiar la demanda desde un mercado determinado para productos diferentes (Bigné et al., 2000). Hay que tener en

cuenta que una caída de las visitas de un destino no tiene por qué estar relacionada con la entrada en la fase de declive, sino por el efecto de factores como inclemencias del tiempo, modas pasajeras, etc. (Tooman, 1997).

Como menciona Butler (1980) los destinos turísticos están condenados al fracaso a menos que exista un mayor conocimiento y conciencia del proceso de desarrollo que les da forma.

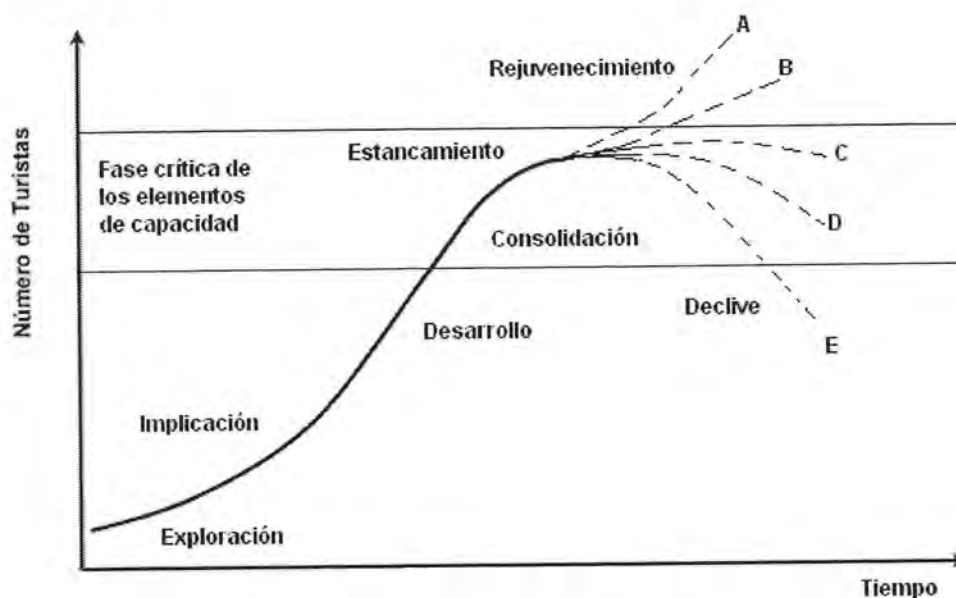


Figura 3. Evolución hipotética de un Destino Turístico
Fuente: Butler (1980).

1.11.1 Fases del modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos

Exploración. En esta fase, los recursos naturales o culturales del destino atraen a un número reducido de turistas, que buscan tener contacto con los residentes para conocer sus costumbres. La falta de servicios turísticos como alojamiento, vías de accesos, etc. hacen que sean pocas las visitas, por lo que el turismo tiene un impacto social, económico y medioambiental mínimo. Este hecho motiva gradualmente el interés para un determinado tipo de turistas a desplazarse al destino, pues éste mantiene su originalidad debido al poco impacto de las visitas.

Si el desarrollo de servicios turísticos o accesos se retrasa por cualquier razón, el período de exploración se puede extender. En cambio, si los servicios turísticos se establecen en un destino donde no existe o es reducido un previo asentamiento, las fases de exploración e implicación pueden tener una corta duración o incluso no presentarse.

Implicación. La comunidad receptora considera el aumento de turistas como una importante oportunidad de negocio, por lo que algunos residentes comienzan a insertarse en la actividad turística, desplazando a las actividades económicas tradicionales, para convertirse en el motor principal de su economía. Las iniciativas locales comienzan a ofrecer servicios especializados a los turistas e información del destino que provoca en un incremento sostenido de turistas. Con esto surge una temporada turística y un área de mercado que presiona al sector público para invertir en infraestructuras y planeación turística. Los residentes empiezan a cambiar sus costumbres y tradiciones debido al crecimiento económico.

Desarrollo. En esta fase, el destino es muy popular y la llegada de turistas aumenta rápidamente, incluso en determinados períodos puede superar al número de residentes. Este auge atrae la inversión exterior hacia el destino provocando una disminución en la participación y control local que pasa a manos de compañías nacionales o multinacionales.

Debido al rápido crecimiento de la demanda se ofrecen una variedad de servicios que van cambiando la apariencia y calidad del destino por problemas de exceso de uso y al deterioro de los recursos. Se da una transición al turismo de masas alterando la originalidad del destino. Por lo que, las iniciativas de la comunidad, los esfuerzos promocionales y los planes regionales y nacionales, van a ser necesarios para comercializar internacionalmente los destinos turísticos y para mejorar la situación, y lograr un desarrollo sostenible.

Consolidación. La tasa de incremento de visitas disminuye aunque el número total continúa creciendo y excediendo a la población residente. El turismo se convierte en un sector clave en la economía local dominada por las principales cadenas y franquicias. Por otro lado, los esfuerzos locales se dirigen a sacar al destino de la estacionalidad. Con relación a la planta física, se puede identificar fácilmente el área de negocios, al igual que las infraestructuras más antiguas y deterioradas que no se han renovado, percibiéndose como de segunda clase. Con respecto al tipo de visitas, el "turismo en masas organizado" sustituye a los que realizaban sus viajes de forma independiente.

Estancamiento. En esta fase, el número de turistas excede la capacidad de los factores relevantes, ocasionando problemas económicos, sociales y medioambientales. La oferta supera la demanda y muchos touroperadores tienen que negociar disminuciones de precios con consecuencias negativas en la calidad del producto, de los servicios de los hoteles, congestión en los centros urbanos, falta de actividades complementarias o alternativas a la playa, y sin una política comercial en conjunto en el sector hotelero.

El resultado de esta situación se refleja en una caída en la satisfacción de las visitas y una pérdida de imagen en mercados domésticos e internacionales. Las atracciones artificiales empiezan a reemplazar las naturales o culturales. El destino pierde sus atractivos para un gran segmento de mercado, dependiendo de los turistas más conservadores que tienden a repetir su visita (Priestley y Mundet, 1998). Las empresas tratan de ampliar sus servicios y promoción para mantener el número de visitas, pero como el destino es muy conocido, ya no puede estar por más tiempo de moda. El destino turístico comienza a tener problemas relacionados con la competencia. Como mencionan Coccossis y Parpiris (1996) si la madurez de un destino turístico no se detecta a tiempo, su revitalización no se puede llevar a cabo tan fácil y rápidamente como la de un producto, el cual se puede adaptar, modificar o sustituir prontamente.

Post-estancamiento. Después de la fase de estancamiento y dependiendo de las decisiones de los agentes económicos, se pueden presentar cinco situaciones alternativas, siendo los extremos el declive y el rejuvenecimiento.

Declive. Hay una pérdida de la cuota de mercado debido a la incapacidad de competir con otros destinos por cambios en la moda y gustos del turista, descontento de los residentes y deterioro medioambiental, siendo comunes las visitas de un número pequeño de turistas que reducen su estancia a un día o a un fin de semana. La rotación de la propiedad es alta ya que a las instalaciones turísticas se les da otros usos.

Miami Beach es un ejemplo de cómo el ciclo de vida de un destino sigue su camino irremediable hacia el declive cuando la promoción se basa en precios económicos no en la relación calidad/precio, en el destino en lugar de la experiencia, y se dirige a un mercado de masas.

Esta fase se caracteriza por un desempleo estacional, depresión de la comunidad empresarial, caída de los precios de las propiedades, construcción desmedida de todo tipo de servicios para el turista (hoteles, restaurantes, etc.) y la falta de planificación medioambiental (Formica y Usyal, 1996). Para poder rejuvenecer el destino es necesario un esfuerzo común entre el gobierno y los empresarios, para invertir en desarrollo, planificación y promoción (Morgan, 1991; Cooper, 1992; Priestley y Mundet, 1998; Agarwal, 1999).

Dentro de esta fase se pueden considerar dos situaciones posibles (ver figura 3). Primero, se puede dar un notorio declive (curva D), debido a la sobreutilización de los recursos naturales del destino, falta de competitividad en comparación de otros destinos, etc. Por otro lado, si el declive se mantiene por un período largo, el

destino no va a poder mantener su atractivo para la mayoría de los turistas (curva E).

Siguiendo a Knowles y Curtis (1999), los destinos llegan a la etapa de declive debido a una o más de las siguientes características estructurales:

1. Dependencia de los tour operadores en materia de promoción.
2. Esfuerzos de marketing basados en precios bajos.
3. Crecimiento de la vivienda secundaria.
4. Irreversibilidad del deterioro ambiental.
5. Alta densidad de construcciones.
6. Aparición de nuevos competidores.
7. Cambios en los deseos y preferencias de los consumidores.
8. Aumento del turismo de fin de semana.

Diversos destinos turísticos, sobre todo de sol y playa, enfrentan los retos del declive a corto plazo. La mayoría de estos destinos presentan signos relacionados, entre los que destacan:

1. La equivocada percepción de que los atractivos naturales (ventajas comparativas) son suficientes para mantenerse en el mercado;
2. La disminución del mercado o cambio a mercados con menos poder adquisitivo, lo que implica una caída del segmento socioeconómico medio que visita el destino;
3. Infraestructura insuficiente y falta de capacidad de los servicios urbanos;
4. Disminución y pérdida de valor de los activos urbanos;
5. Deterioro de los ecosistemas costeros.

Rejuvenecimiento. Según Butler (1980) la fase de rejuvenecimiento no podrá alcanzarse sin un completo cambio en las atracciones del área, ya sea añadiendo atractivos artificiales o aprovechando las ventajas de recursos naturales que no se hayan aprovechado, así se podrán afrontar los cambios en la demanda del mercado. En esta fase se presentan tres posibles estados. Si las acciones para revitalizar el destino tienen éxito, habrá un aumento del número de visitas (curva A). Un cambio menor en las atracciones del destino y el intento de proteger los recursos naturales y culturales resultara en un crecimiento menor (curva B). Un crecimiento paulatino sin superar la capacidad de carga del destino, resultara en un nivel más estable en el número de visitas (curva C).

Una vez definidas las características de las fases del Ciclo de Vida de un Destino Turístico, con base en los cambios en infraestructuras, servicios, medio ambiente,

etc. del área. Seguidamente se explicaran los cambios de actitud de los turistas y de los residentes, y la evolución de la importancia de los agentes locales y externos.

1.11.2 La actitud de los turistas y residentes

El desarrollo de los destinos turísticos puede provocar actitudes positivas o negativas, en los turistas y en los residentes. Al principio, cuando el destino comienza a ser visitado, el turismo es bien visto por la aportación económica a la comunidad receptora. Si el desarrollo del destino llega al punto que se supera la capacidad de carga, altera el medioambiente o los hábitos y costumbres de los residentes, la percepción de los residentes acerca de la actividad turística empeora al igual que la actitud hacia el destino por parte de los turistas. Esto puede provocar la disminución en el número de visitas ante la pérdida de los atractivos iniciales por parte del destino y surgir conflictos y diferencias entre turistas y anfitriones.

Stanley Plog (1974) hace la siguiente clasificación con respecto a los turistas:

- **Alocéntricos.** De la palabra en inglés "allocentric", son aquellos turistas que se sienten atraídos por los destinos desconocidos, en donde no hay desarrollo turístico previo y pueden mantener gran contacto con los habitantes del lugar.
- **Meso-alocéntricos.** De la palabra en inglés "nearallocentric", son turistas que gustan de los destinos poco visitados, pero desean poder contar con instalaciones creadas, al menos precariamente, para los turistas.
- **Psicocéntricos.** De la palabra en inglés "psychocentric", busca destinos conocidos, instalaciones estándar creadas para el turismo, no quiere correr riesgos y no tiene mayor interés en interactuar con los nativos.
- **Meso-psicocéntricos.** De la palabra en inglés "near-psycocentric", son aquellos turistas que si bien buscan destinos conocidos y con instalaciones turísticas, tienen una actitud un poco más abierta hacia el entorno y con los habitantes del lugar.
- **Céntricos.** Del inglés "centric", de acuerdo a Plog la mayor parte de los turistas se inscriben en esta categoría. Oscilan entre las categorías de "alocéntricos" y "psicocéntricos" de acuerdo a sus necesidades y gustos.

La actitud de los residentes frente al desarrollo del turismo, también refleja una tendencia cíclica, pues si bien comienza con una actitud positiva o de "euforia", se

pasa a una situación de "apatía", luego de "irritación" y por último de "antagonismo" (Doxey, 1979).

1.11.2.1 La implicación local y externa

En el proceso de desarrollo de los destinos, además de los turistas y la población residente, están los empresarios y autoridades, que también evolucionan a lo largo del ciclo. Al principio en el desarrollo, aparecen empresarios locales que tratan de satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de turistas alocéntricos. La participación del gobierno local en esta etapa es reducida o ausente, y la inversión económica es mínima o nula. A medida que aumenta el volumen de visitas, la capacidad del gobierno local para conducir al turismo se ve excedida dando paso al manejo por parte de las autoridades regionales. Si la demanda supera las actuaciones del gobierno regional, éste pedirá ayuda a autoridades nacionales y extranjeras. A su vez, corporaciones nacionales, extranjeras y multinacionales reforzarán su presencia en el destino atraídas por el auge del mismo, ocasionando problemas, ya que las autoridades locales pierden el control del destino turístico que pasa a manos externas.

Para revertir estos conflictos Keller (1987) menciona que es necesario mantener el control sobre la toma de decisiones a nivel local o de lo contrario, esta situación provocara un "período de crisis" ya que los intereses de los agentes foráneos conducen a la sobre-explotación y masificación del destino que hace que ésta pierda sus atractivos iniciales, se deteriora su imagen y reputación, surja tensión social y consecuentemente aparezca un declive en la demanda.

Este declive se manifiesta en "la teoría de la auto destrucción del turismo", propuesta por primera vez en la década de los años 70 en una conferencia organizada por la Escuela de Gestión de Banff (BanffSchool of Management) en Canadá (Weise, 1996).

Esta teoría sostiene que el turismo, en una situación determinada, se desarrolla y declina en forma cíclica en cuatro fases:

Fase I

Un sitio remoto y exótico ofrece reposo y entretenimiento, proporciona un refugio a personas con un alto poder adquisitivo que vive aislada del resto de la población local.

Fase II

La promoción turística atrae turistas de poder económico medio, que busca tranquilidad y esparcimiento, pero también imitar a los ricos. Se construyen más

hoteles y facilidades turísticas para atraer un número creciente de turistas. Se inicia el fin del lugar exótico para reposar y divertirse.

Los pobladores locales se convierten en empleados del turismo, casi siempre abandonando sus trabajos habituales (principalmente la pesca o la agricultura) pues resulta más rentable. Los turistas ricos buscan otros sitios con las características de la fase I. El aumento del flujo turístico hace inevitable la interacción entre los turistas y las poblaciones locales, llevando a una serie de consecuencias socioculturales, consideradas en general como negativas. El incremento en número de cuartos de hotel lleva a una oferta que supera la demanda, provocando una disminución de precios y a un deterioro del producto.

Fase III

Se entra en la fase denominada "turismo de masas", atrayendo turistas de poder adquisitivo bajo (motivado por los paquetes "todo incluido") y poco respeto a la sociedad y al medio ambiente, llevando a su deterioro tanto social como ambiental del sitio turístico. Peter V. Weise (1996) sitúa a Cancún casi al término de la Fase III de esta teoría.

Fase IV

Paulatinamente el destino se deteriora debido a conflictos de orden social y ambiental, alejando a los turistas, pero dejando las infraestructuras turísticas abandonadas, las playas y ecosistemas afectados y una población local que no puede regresar a su estilo de vida original.

Con respecto al modelo del Ciclo de Vida de un Destino Turístico, Foster y Murphy (1991) comentan que las numerosas pruebas empíricas a las que ha sido sometido el modelo de Butler (1980), muestran su general aplicabilidad pero existe la necesidad de hacerle algunas modificaciones teniendo en cuenta la demografía y condiciones del mercado de cada región.

Las razones de las modificaciones del modelo y de la aparición de otros derivados Oglethorpe (1984), Debbage (1990), Ioannides (1992), Järviluoma (1992), Smith (1992), Kermath y Thomas (1992), Williams (1993), Prideaux (2000), Weaver (2000), Agarwal (2002) y Papatheodorou (2004) o alternativos Keller (1987), Priestley y Mundet (1998), Haywood (1986) y Tohet al. (2001), se debe a las desviaciones o desfases encontrados en algunas de sus aplicaciones, al intento de cubrir lagunas teóricas que no explica o considera el modelo, y la consideración de no explicar el desarrollo y cambio en los destinos. Sin embargo, como menciona Weaver (2000) aun después de todas las investigaciones en torno al modelo, ninguna lo ha aceptado o rechazado categóricamente.

Aunque hay diversas teorías y procedimientos para identificar el momento en que un atractivo turístico pasa de un estadio a otro. El fenómeno es tan evidente, que el simple análisis del porcentaje de variación en el número de arribos turísticos permite aproximarse con bastante exactitud a tal identificación de estos estadios (Moore y Whitehall, 2005).

12.1 La planificación estratégica en la competitividad empresarial

La necesidad de las empresas en diseñar planes como directrices para el cumplimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, ha permitido a la planificación estratégica posicionarse como una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica. Su objetivo, es la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones, así como de los recursos disponibles.

De acuerdo con Evoli (2009), la planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. Y su objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Steiner (2002) nos comenta que para comprender mejor el concepto de planeación estratégica debemos de verlo desde cuatro puntos de vista diferentes:

1.- La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

2.- Es un proceso. Porque se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

3.- Es una actitud, una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

4.- Conformar tres tipos de planes fundamentales. Los cuales son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes

operativos.

1.12.1 La planificación estratégica y la competitividad

Al analizar a la planificación estratégica y su estrecha relación con la competitividad podemos encontrar que ambas herramientas empresariales son el resultado de la evolución histórica de la propia planeación. Siguiendo con esta idea podemos apoyarnos en Espinoza (2006), quien analiza la evolución histórica de la planeación estratégica y en el cual identifica a la competitividad a través de los años 90's como parte fundamental en su desarrollo (Tabla 3).

Tabla 3. Evolución de la planificación estratégica (PE) por décadas:

1960	1970	1980	1990
1. Proyecciones Largo Plazo.	1. Estrategias explícitas.	1. La alta Gerencia está a cargo de la PE.	1. Mercados mundiales.
2. Presupuestos a 5 años.	2. Divisiones en UE.	2. Elaboración y puesta en marcha de la PE.	2. Alta importancia a los factores del entorno.
3. Planes de operación.	3. Planeación para el cambio.	3. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia y compromiso de todos los funcionarios.	3. Uso de tecnologías Informáticas
4. Estrategias, crecimiento y la Diversificación.	4. Simulación de Alternativas.	4. Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	4. Incremento del cálculo de riesgos
5. Proyección Tecnológica.	5. Apreciación del riesgo político.	5. Filosofías y objetivos empresariales explícitos.	5. Altas velocidades en la renovación del conocimiento
6. Planeación de fuerza laboral.	6. Proyección social.	6. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios.	6. Ventajas competitivas
7. Matriz de Producto Mercado.	7. Evaluación de impacto ambiental.	7. Programas de mejoramiento a la calidad.	7. Benchmarking
	8. Análisis de sensibilidad y riesgo.	8. Bases de datos internas y externas.	8. Holística gerencial
			9. Inteligencia emocional
			10. Mejoras continuas
			11. Cuadro de indicadores

Fuente: Adaptado de Espinoza (2006).

Se puede atribuir que pese a que ambas herramientas existían de manera independiente, el propio desarrollo tecnológico y empresarial, ha involucrado de manera directa y dependiente, la competitividad y la planeación estratégica para el desarrollo de las organizaciones empresariales. Para apoyar esta idea, podemos retomar a Castañeda (2005) en su definición de planeación estratégica, donde la

concibe como la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

Otra relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad, está ligada a lo que se conocen entre sí como las "estrategias". Al respecto, Fred (2003) y Heizer y Render (1997), coinciden en que las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Para Porter (1989) estas son el plan de curso de las actividades en una empresa en el sector industrial. Y Mintzberg (1988) afirma que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, definición muy similar a la de Chandler que define una estrategia como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos (Evoli, 2009).

De acuerdo con Navarrete (2002), algunos ejemplos de estrategias empresariales son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración del mercado, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

En contraste, la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, en mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario (Heizer y Render, 1991).

La creación de las ventajas comparativas según Porter (1990), son el resultado de la combinación efectiva de las circunstancias de la nación, así como de la estrategia de la compañía. Las condiciones nacionales pueden crear un entorno en el cual las firmas pueden lograr una ventaja competitiva internacional. En sus propias palabras "Son el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores".

Por lo anterior mencionado se puede atribuir que una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica" como opción viable ante la magnitud de alternativas que nos ofrece planificación en sus diferentes modalidades y escuelas de pensamiento.

Capítulo II. Caracterización del área de estudio

2.1 Descripción del área de estudio: Bacalar

Bacalar pertenece políticamente al municipio del mismo nombre. Se ubica a 39 km de la ciudad de Chetumal y está situado al lado poniente de la laguna Bacalar y al noreste de la ciudad de Chetumal, a los 88° 26' de longitud occidental y a los 18° 47' de latitud norte. Limita al norte con el ejido Aarón Merino Fernández; al sur, con el ejido Juan Sarabia; al este con la laguna de Bacalar y al oeste con el Ejido Reforma.

Posee una extensión aproximadamente de 5 km. cuadrados, puesto que a lo largo abarca 2.5 km. y 2 kilómetros de ancho. Su altura sobre el nivel del mar es de 2 a 8 metros. De acuerdo al censo de población del 2010 Bacalar cuenta con 10,819 habitantes de los cuales 5,263 son hombres y 5,556 son mujeres.

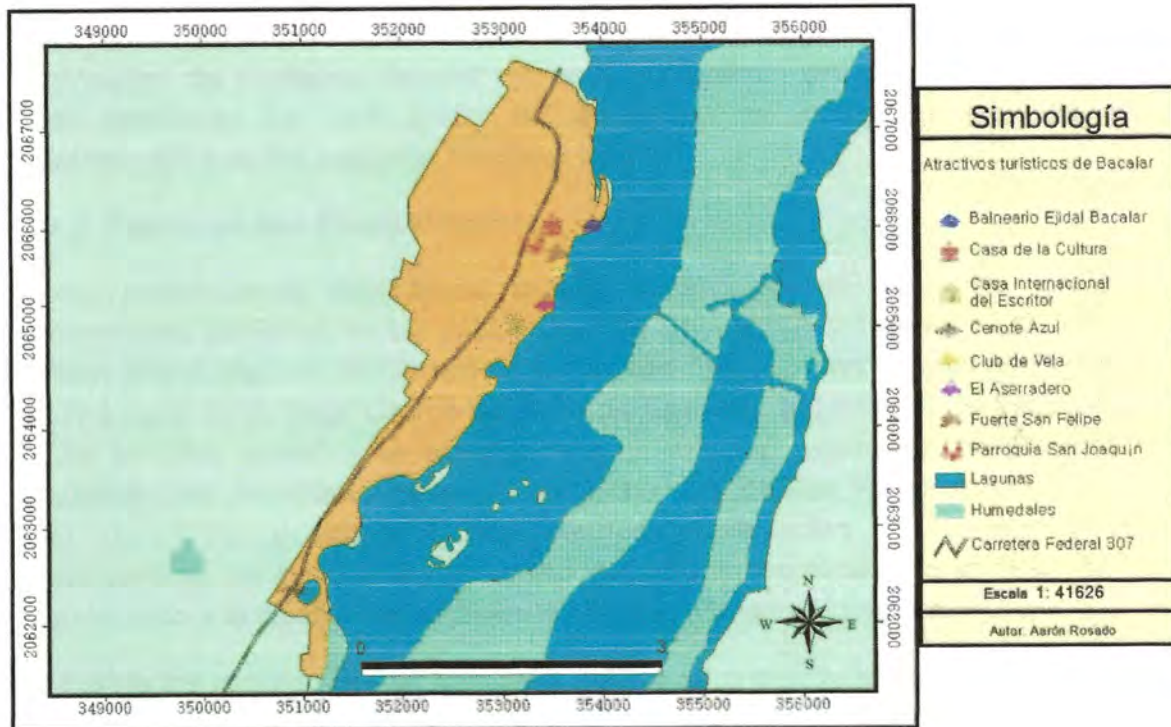


Figura 4. Mapa de Bacalar "Pueblo Mágico".

Fuente: elaboración propia

Desde el dos de octubre de 2006 Bacalar forma parte del programa pueblos mágicos. Un Pueblo Mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, que se origina en sus manifestaciones socio-culturales, y por lo tanto son una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. (SECTUR, 2007).

En este mismo sentido, "Pueblos Mágicos" tiene como finalidad apoyar e impulsar Proyectos estratégicos en pro de la actividad turística local. Todo esto bajo un esquema de coordinación con los estados y municipios, utilizando como mecanismo de ejecución los Convenios de coordinación y reasignación de recursos para la promoción y el desarrollo turístico.

Así mismo, "pueblos mágicos" desarrolla líneas de acción estratégicas que buscan el desarrollo de la infraestructura, servicios e imagen urbana de las localidades y equipamiento turístico, creando las condiciones necesarias para que la comunidad y sus sitios de interés puedan ser visitados de tal manera que los proyectos estén enfocados a elevar el grado de satisfacción de los turistas.

Los objetivos del programa son estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior del país, que se constituya como una herramienta del desarrollo sustentable basada en los atributos histórico-culturales de localidades singulares (artesanías, festividades, gastronomía, tradiciones, entre otras), para la generación de productos turísticos, así como diversificar la oferta turística con actividades de aventura, deporte extremo, ecoturismo, pesca deportiva, y otros que signifiquen un alto grado de atracción, así como, la creación y/o modernización de los negocios turísticos locales.

2.1.2. Fuerte de San Felipe Bacalar

Como consecuencia del saqueo llevado a cabo por un grupo de corsarios provenientes de Belice en las poblaciones de Chunhuhub y Telá en 1727, en ese mismo año el Mariscal de Campo de los Reales Ejércitos don Antonio de Figueroa y Silva Lazo de la Vega Ladrón del Niño de Guevara, gobernador de Yucatán de 1724 a 1733, realizó una expedición a la antigua salamanca de Bacalar y encontrándola desierta la rebautizó con el nombre de San Felipe por ordenanza real de 1725, y utilizando las piedras provenientes de construcciones prehispánicas se inició la construcción del Fuerte, erigiéndolo a la orilla de la laguna junto a la ciudad destruida en 1652 por el Corsario Abraham.

El Fuerte fue rodeado por un foso de 4 metros de profundidad, con una planta en forma de estrella de 4 puntas formada por un cuadrado central y un romboide en cada esquina. Se le colocaron cinco cañones (aunque llegó a tener 100 cañones) de 2.5 metros de largo y se le dotaron de otras armas necesarias para acabar con los bergantines piratas. Además se trazaron calles y solares y trajeron doscientos pobladores de las Islas Canarias, una guarnición de 45 hombres con sus familiares, logrando reunir a españoles, criollos y canarios en una comunidad segura y progresista el 31 de octubre de 1733.

El Fuerte frenó las incursiones piratas a la provincia de Bacalar. La provincia era tan extensa que sus límites llegaban hasta lo que hoy es el país de Belice a quien perteneció en territorio y habitantes a la alcaldía de Bacalar. Entonces empezó a prosperar y a convertirse en un lugar seguro para vivir y realizar el comercio. En este tiempo se exportaban caoba en trozos, palo de tinte, azúcar, aves, cabras, puercos y hamacas.

2.1.3 Ichkabal

Posee una extensión de 1,500 hectáreas (tres veces mayor que Chichen Itzá), ubicada a unos cuantos kilómetros al noroeste de la Laguna de Bacalar.

El sitio contiene estructuras que datan del siglo I a.C. periodo preclásico de la cultura maya. En Ichkabal se han identificado pirámides de 45 metros de altura, alrededor de una plaza de 300 metros de largo, y los arqueólogos consideran que este sitio será la ciudad más importante de todo el Mundo Maya cuando se concluyan labores de desmonte, restauración y protección.

Probablemente Ichkabal sea un detonante turístico para la región si es promocionado y manejado adecuadamente, sino podría ser un punto aislado de Bacalar y solamente lleguen tours sin visitar los atractivos turísticos de este.

2.1.4 Clima

El clima que predomina es tropical lluvioso (cálido húmedo), con lluvias torrenciales en verano, escasas en otoño y parte del invierno; con una temperatura media anual entre 24 y 26° C y mínima en el mes de enero de 20° C, con ligeras diferencias en el transcurso del año.

2.1.5 Hidrografía

La mayoría de las aguas pluviales se consumen por absorción o por evaporación debido a lo poroso del subsuelo y al calor del sol. Existe la laguna Bacalar de origen freático con 52 km. de longitud y 2 km de ancho aproximadamente con profundidades diversas.

Así mismo cuenta con 4 cenotes: el Cenote Azul con 71 metros de profundidad, el Hotel Laguna con 50 metros, el Centro Regional de Educación Normal con 44 metros (se le conoce así debido a que está dentro del predio donde se encuentra el colegio para formación de profesores) y por último, los Coquitos con 34 metros de profundidad.

2.1.6 Características de la Laguna de Bacalar

La laguna de Bacalar empieza de sur a norte en el poblado de XulHá y termina a dos kilómetros, al sureste, de la comunidad de Pedro Antonio de los Santos.

Cuenta con una altura sobre el nivel del mar de 1.5 metros, anchura máxima de 2880 metros y anchura media de 1128 Metros. Su alimentación hídrica es a través del manantial subterráneo localizado en Xul- Há con volumen de 7.5 metros cúbicos por segundo.

Su profundidad máxima es de 31 metros y la profundidad media es de 22.45 m.

2.1.7 Flora y fauna

Esta zona posee una alta biodiversidad con numerosas especies representativas de la región. En cuanto a flora se refiere, como resultado del estudio de caracterización de la vegetación realizado en el área de Ordenamiento Ecológico del Sistema Lagunar de Bacalar (POET Región de Bacalar, 2004) se ha determinado la distribución de por lo menos 9 tipos de ecosistemas, incluyendo selvas, sabanas y manglares. Ahí, conviven diversas especies endémicas de flora y enlistadas dentro de la NOM-SEMARNAT-059-2001, (ej. mangle rojo, mangle blanco y mangle botoncillo catalogadas como especies bajo protección especial). Dentro del área de ordenamiento, la zona con mayor relevancia corresponde a la franja de terreno que se ubica al centro de la Laguna de Bacalar y que se cubre de una combinación de humedales, manglares y elementos de selva.

El Ordenamiento Ecológico Territorial de Bacalar enfatiza en la aplicación de medidas de conservación de toda esta zona, a fin de garantizar que los ecosistemas no se verán afectados por el desarrollo de actividades productivas.

En la región de Bacalar son pocos los estudios que se han hecho de la fauna; sin embargo, hasta el momento se han registrado 92 especies de mamíferos, lo cual representa el 91 % de las reportadas en un estudio realizado de 1985 a 1989. De especial importancia está la fauna acuática, que se ubica en el importante sistema lagunar, por ejemplo podemos mencionar a la mojarra *Thorichthyssp.* endémica de la laguna de Bacalar.

2.2 Los factores competitivos

Con base en los criterios de expertos se analizaron en Bacalar 11 variables de competitividad, descritos a continuación:

2.2.1 Infraestructura

En materia de infraestructura a partir del año 2007 se puede observar un gran repunte en la inversión por parte de los tres órdenes de gobierno, siendo el estatal el que más ha aportado recursos económicos en Bacalar, principalmente en remodelación del centro histórico e imagen urbana y del camino para trabajadores a la zona arqueológica de Ichkabal, ya que esta será un detonante para la zona sur, debido a su importancia por el número de edificaciones mayas.

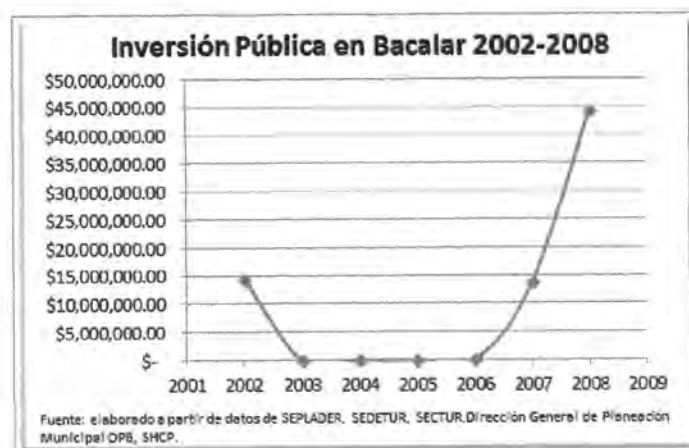
Sin embargo la inversión de \$35,209,666.00 pesos realizada en el año 2007 y 2008 no se ve reflejada en el mejoramiento de la imagen urbana de Bacalar, por lo que falta mucha más inversión y aplicación correcta de recursos económicos en este rubro.

Tabla 4. Inversión pública en Bacalar 2002-2008

Año	Concepto	Aportación federal	Aportación estatal	Aportación municipal	Total
2002	Rescate del centro histórico de Bacalar, mejoramiento de Imagen Urbana. Rehabilitación de capilla colonial como museo comunitario en el circuito Mahahual-Chetumal.	\$ 4,823,700.00	\$ 9,467,400.00	\$ -	\$ 14,291,100.00
2004	Equipamiento turístico (módulo de información).	\$ 15,042.00	\$ 7,521.00	\$ -	\$ 22,563.00
2007	Imagen urbana Bacalar Pueblo Mágico primera etapa. Elemento de acceso sur, mejoramiento de vialidades, imagen urbana, banquetas, guarniciones, mobiliario urbano, señalización, alumbrado y mejoramiento de la infraestructura turística adyacente al fuerte de Bacalar consistente en: escalinatas, baños, escenario, andadores e iluminación.	\$ 8,333,333.00	\$ 5,333,333.00	\$ -	\$ 13,666,666.00
2008	Imagen urbana Bacalar Pueblo Mágico segunda etapa. Iluminación de la iglesia, fachada Casa Cultura, Portales del Mercado, mirador, calles, mobiliario urbano, jardinería, reordenamiento de la red eléctrica, urbanización (banquetas y guarniciones, piso de concreto, estampado y cruces peatonales).	\$ 13,600,000.00	\$ 7,943,000.00	\$ -	\$ 21,543,000.00
	Ampliación de red de energía eléctrica	\$ 494,025.66	\$ 494,025.67	\$ 494,025.67	\$ 1,482,077.00
	Construcción de camino de acceso a zona arqueológica Ichkabal etapa I.	\$ -	\$ 3,000,000.00	\$ -	\$ 3,000,000.00
	Construcción de camino de acceso a zona arqueológica Ichkabal etapa II	\$ 4,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ 4,000,000.00
	Construcción circuito vial "Las Torres"	\$ -	\$ 10,000,000.00	\$ -	\$ 10,000,000.00
	Camino de terracería a trabajadores	\$ -	\$ 482,736.69	\$ -	\$ 482,736.69
	Construcción de camino a trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 1,498,574.37	\$ 1,498,574.37
	Construcción de palapa en el balneario ejidal	\$ -	\$ -	\$ 498,675.03	\$ 498,675.03

Año	Concepto	Aportación federal	Aportación estatal	Aportación municipal	Total
	Drenaje pluvial	\$ -	\$ -	\$1,641,023.00	\$ 1,641,023.00
	Total	\$ 31,266,100.66	\$ 36,728,016.36	\$4,132,298.07	\$ 72,126,415.09

Fuente: elaborado a partir de datos de SEPLADER, SEDETUR, SECTUR, Dirección General de Planeación Municipal OPB, SHCP.



Grafica 1. Inversión pública en Bacalar en el periodo 2002-2008

Fuente: elaborado a partir de datos de SEPLADER, SEDETUR, SECTUR, Dirección General de Planeación Municipal de OPB, SHCP.

En el año 2009 se registró una inversión de 2.4 millones de pesos en el rubro de hoteles que se refiere al hotel "Sol Laguna".

2.2.2 Seguridad

El 59% de los turistas consideran buena la seguridad que existe en Bacalar y el 17.7% excelente, de hecho el 4.5% de los turistas mencionaron que de forma general es lo que les agrado más de este destino. Esto es muy importante para un destino turístico, y Bacalar posee una percepción de seguridad, por lo que seguramente los turistas lo recomendarán como un sitio seguro.

Sin embargo la realidad es diferente pues los habitantes de Bacalar se quejan de la inseguridad que prevalece, por mencionar están las denuncias de robos y asaltos ante el Ministerio Público (MP) y las atenciones de la Secretaría de Seguridad Pública (SSP).

En el comparativo entre el total de robos denunciados por la Procuraría General de Justicia del Estado de Quintana Roo (PGJ) y los robos, asaltos y tentativas de robo y asalto atendidos por la Secretaría de Seguridad Pública (SSP), se puede observar que existe una tendencia diferente entre el año 2004 al 2009, ya que

mientras las denuncias ante el Ministerio Público (MP) descienden la SSP reporta un incremento, esto debido posiblemente a que los habitantes de Bacalar no denuncian ante el MP pero si reportan los robos y asaltos ante la SSP.

Por ende aunque las cifras de la PGJ parecen disminuir, de 167 denuncias en el 2004 a 36 en 2009, las estadísticas de la SSP ascienden de 110 atenciones de robos y asaltos en 2004 a 230 en 2007 y 168 en 2009.

Ante esta situación no sólo los habitantes pertenecientes de Bacalar se ven afectados ya que en 2009 180 extranjeros (de 20 nacionalidades) residentes en Bacalar elaboraron un documento en el que solicitan la intervención del Gobierno del Estado por el elevado índice delictivo, principalmente el robo, debido a que las autoridades municipales no han solucionado el problema.

Asimismo, de no recibir una respuesta satisfactoria por parte del Estado, la comunidad extranjera enviara cartas a sus respectivas embajadas, principalmente Canadá, Alemania, Francia, Estados Unidos, Italia, entre otros países, para que estas consideren la emisión de una alerta dirigida a los visitantes sobre la inseguridad que predomina en Bacalar.

Esta propuesta surgió según los afectados luego de la indiferencia de las autoridades para solucionar el problema de la delincuencia en la comunidad y atribuyen el aumento de los robos a la falta de acción y corrupción de la policía, además de que el 90 % de las víctimas no denuncian.

Si este escenario no se soluciona estas cartas ocasionarían que Bacalar quedara señalado como otro de los destinos turísticos peligrosos de México y por ende la pérdida de ingresos por la actividad turística. Además la referencia geográfica de Bacalar sería Cancún o la Riviera Maya, por lo que la situación no sólo afecta a Bacalar sino al estado en general.

Por esto, es necesario que la seguridad en Bacalar sea un tema prioritario por resolver, no sólo por los turistas sino por los habitantes de la misma ciudad.



Gráfica 2. Comparativo entre robos (PGJ) y robos, asaltos y tentativas (SSP).

Fuente: Procuraduría General de Justicia y Secretaría de Seguridad Pública de Quintana Roo.

2.2.3 Gastos de promoción en Bacalar

La información del gasto en promoción turística de Bacalar no se encuentra desagregada y además esta cifra no corresponde solo a Bacalar sino a Chetumal, Costa maya, sitios arqueológicos y destinos en general pertenecientes al Municipio de Othón P. Blanco.

El Consejo de Promoción Turística de México incluyó al destino en la Guía de Pueblos Mágicos, que realizó la revista "México Desconocido" en el año 2008 y que estuvo dirigido al segmento de Cultura, con una inversión de \$2,533,680.00 pesos en dicha publicación.

Por su parte el Fideicomiso de Promoción Turística Grand Costa Maya invirtió \$1,055,052.01 para el 2005, \$1,582,929.11 para 2006 y \$1,398,526.00 para 2007, es importante mencionar que no se encontraron datos de años anteriores y posteriores a los aquí presentados.

Asimismo el costo de promoción por turista de 2005 a 2007 fue de \$3.42 pesos, \$5.48 pesos y \$2.83 pesos respectivamente.



Gráfica 3. Inversión económica de la promoción turística en Bacalar

Fuente: elaborado con datos proporcionados por el fideicomiso de promoción turística Grand Costa maya.

2.2.4 Investigaciones ambientales

En la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente del Estado de Quintana Roo (SEDUMA), al 2010 no se realizaron investigaciones de carácter ambiental enfocadas en los impactos ambientales en la localidad de Bacalar.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Secretaría de Turismo federal (SECTUR) llevaron a cabo el Sistema de Indicadores.

2.2.5 Investigaciones económicas

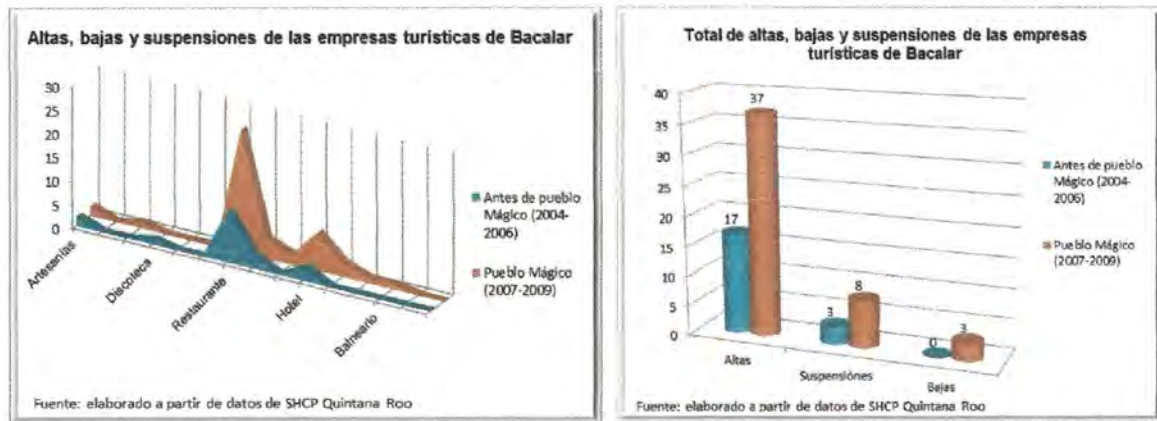
Con respecto a investigaciones promovidos por el gobierno sobre aspectos o impactos económicos de la actividad turística se llevó a cabo el "sondeo de mercado del estudio perfil y grado de satisfacción de los visitantes Bacalar, Quintana roo segmento nacional autobús y carretero".

2.2.6 Apertura y cierre de las empresas turísticas de Bacalar

Uno de los indicadores que nos permiten ver el desarrollo de un destino turístico es el movimiento de las altas de las empresas ante la Secretaria de Hacienda, ya que nos da un amplio panorama de los sectores que más desarrollan y de la demanda de los mismos.

En este sentido en Bacalar el sector de mayor crecimiento es el restaurantero seguido del hotelero, pues estos prácticamente se duplicaron en número, debido seguramente a la demanda de estos servicios por la creciente llegada de turistas a la zona.

Este comparativo se hizo a partir de la inserción de Bacalar como pueblo Mágico, ya que este suceso es un parte aguas para el desarrollo turístico de la zona de estudio.



Gráficas 4. Altas, bajas y suspensiones de las empresas turísticas de Bacalar. Gráfica 5. Total de altas, bajas y suspensiones de las empresas turísticas de Bacalar
Fuente: elaborado a partir de datos de SHCP Quintana Roo.

2.2.7 Facilidades para la apertura de las empresas turísticas

En este aspecto se encontró que no existen tales facilidades ya que las distintas Leyes Códigos y Reglamentos de carácter fiscal son de aplicación general y no están dirigidos a ciertos sectores. Sin embargo en lo que respecta a la simplificación administrativa se señala que ahora el trámite para la obtención de la Licencia de Funcionamiento Estatal es realizable en el término de un día, así también es importante mencionar la implementación del pago de los impuestos a través de medios electrónicos y en las instituciones bancarias lo que origina mayor agilidad en las gestiones del contribuyente.

2.2.8 Proyectos de energías alternativas

En relación a los programas o proyectos para el uso de energías alternativas (solar, eólica, etc.) en Bacalar, la Dirección General de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Medio Ambiente señala que no tiene conocimiento de algún programa o proyecto para el uso de energías alternativas.

Asimismo la Comisión de Energía del Estado de Quintana Roo (CENER) y la Secretaria de Planeación y desarrollo rural (SEPLADER) han manifestado que no existen programas o proyectos para el uso de energías alternativas en Bacalar.

2.2.9 Servicios de información

En lo que respecta al Servicio de información turística, uno de los pilares básicos para la obtención de un servicio turístico, la SEDETUR menciona que no cuenta con módulos de información con personal en Bacalar.

Sin embargo cuentan con dos módulos interactivos de información turística con tecnología touch screen, ubicados en la gasolinera norte y en el parque central, en funcionamiento las 24 horas. Empero en visitas al lugar se comprobó que estos módulos no se encuentran en funcionamiento lo que deja sin información turística a los turistas que acuden a los módulos, pero esta ausencia es subsanada por los prestadores de servicios turísticos del lugar.

2.2.10 Niveles de calidad

La SEDETUR manifestó que al 2010 no se vigilan los niveles de calidad ofrecidos en los servicios turísticos de la entidad.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define la calidad turística como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias, y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, acorde a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

Por el carácter intangible que presenta el servicio turístico, se presta a una evaluación compleja de su calidad. Y al ser empleada como una herramienta de gestión administrativa, tiene como objeto la satisfacción del cliente, así como la mejora continua de los servicios y productos que se le brindan; e incrementar la productividad, utilidad y rentabilidad de las empresas turísticas a través de la búsqueda de eficiencia, resultando imperativo la periódica gestión, mantenimiento y monitoreo de la calidad.

Determinar la cantidad de clientes satisfechos, permite conocer el estado de la calidad del servicio que se proporciona, para identificar las acciones que podrían llevarse a cabo.

Los propietarios y gerentes de la empresa representan el más alto nivel de autoridad, definen los valores que guían el desempeño de la empresa, la visión, la misión y sus objetivos. Asimismo la calidad desde la perspectiva de estos es subjetiva y relativa, ya que establecen y deciden los aspectos, niveles y alcances de calidad que quieren ofrecer, respecto con las inversiones que están dispuestos a realizar, las características de sus servicios, las motivaciones del segmento de mercado al que se dirigen, etc. Sin embargo es el turista quien decide si existe calidad y en qué nivel, y si le satisface lo ofrecido.

Por lo que la calidad se da cuando se logra la satisfacción del cliente, se cumplen sus expectativas o incluso las superan.

Ahora bien, el gobierno tiene la facultad de supervisar la calidad de los productos que se ofrecen en los establecimientos turísticos y que estos cumplan con las leyes, normas y reglamentos establecidos para su correcto funcionamiento.

2.2.11 Distintivos de calidad de las empresas turísticas

La competencia entre destino turísticos, como es sabido, es cada vez más intensa, y hace que sea necesario poner en marcha estrategias que diferencien unos destinos de otros, y a su vez a los establecimientos que integran éstos. Es aquí donde tienen cabida los Distintivos de Calidad ya que generan mayor competitividad en el sector turístico y de alguna forma estandarizan los servicios ofertados a una demanda más exigente y ayuda a la creación y desarrollo de valor de marca.

Desde 1990, la Secretaría de Turismo ha promovido entre los prestadores de servicios turísticos de alimentos y bebidas, la generación de una cultura de calidad, higiene y seguridad en la preparación de los productos que son servidos en los hoteles, restaurantes y, en general, cualquier tipo de establecimientos expendedores de comida a los que pueden llegar visitantes.

El Distintivo H, tiene como objetivo buscar el establecimiento de los estándares de calidad y las condiciones de seguridad que demandan los turistas nacionales y extranjeros en los alimentos y bebidas que consumen.

Obtener este reconocimiento implica que el establecimiento ha alcanzado niveles de calidad, seguridad e higiene, que garantizan la integridad física de los consumidores.

El establecimiento que ha obtenido el reconocimiento se compromete a mantenerlo, por lo que el responsable de la empresa acepta que se realicen verificaciones posteriores para refrendar el distintivo.

El Distintivo M hace referencia al Programa Moderniza donde las empresas turísticas buscan elevar la calidad del servicio otorgado al turismo.

Este programa se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos básicos de la operación de las empresas: El sistema de gestión, los procesos y metodología, el desarrollo humano del personal, y un sistema de información y diagnóstico que permita conocer la situación del entono y su condición interna, dando como resultado la elevación de la calidad de los servicios y mejoramiento de la atención al turista; aumento de las ventas y reducción de costos; mayor participación y satisfacción de los empleados.

Estos distintivos avalan la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo, mayor competitividad nacional, fidelidad de turistas nacionales y extranjeros, y reducción de costos, debido a la disminución de los fallos en el funcionamiento y servicio ofrecido.

A continuación se presenta una tabla con las empresas turísticas de Bacalar que cuentan con el distintivo M, siendo este el único distintivo con que cuentan dichas empresas.

Tabla 5. Empresas de Bacalar con distintivo "M"

Denominación de la Empresa	Folio	Fecha de Emisión	Fecha de Expiración	Observaciones
Restaurant "Cenote Azul"	2172	14/06/2007	13/06/2009	Entre el 4 septiembre y 25 de noviembre de 2009 participo en el proceso de renovación de su distintivo "M", por lo que su vigencia será el 24 de noviembre de2011.
Hotel América	2176	14/06/2007	13/06/2009	Entre el 4 septiembre y 25 de noviembre de 2009 participo en el proceso de renovación de su distintivo "M", por lo que su vigencia será el 24 de noviembre de2011.
Hotel Laguna Bacalar/Operadora Carelsa, S.A. de C.V.	4829	5/12/2008	4/12/2010	
Villas Bacalar/Villas Bakalar, S.A. de C.V.	4832	5/12/2008	4/12/2010	

Fuente: SEDETUR Y SECTUR.

Estos cuatro hoteles representan el 17.39% del total de empresas analizadas en esta investigación, y el 26.67% del total de hoteles. Es importante mencionar que el 13.04% están en proceso de obtener el distintivo M.

2.3 Ciclo de Vida Turístico de Bacalar

En el caso de Bacalar sólo se pueden observar 2 fases del CVT (exploración e implicación) debido a las características en su desarrollo turístico. A continuación se describen las fases y sus particularidades:

2.3.1 Fase de exploración de Bacalar

Durante la existencia de Bacalar se pueden identificar hechos y eventos históricos que dieron la pauta para el desarrollo de la actividad turística, aumentando el atractivo del destino y que posteriormente formarían parte del producto que hoy se ofrece.

Uno de los atractivos más importantes de Bacalar es el "Cenote azul" fundado en 1963, a la orilla de la laguna, situado a 3 km. del poblado de Bacalar. El Cenote tiene un diámetro aproximado de 125 metros y una profundidad de 71 metros.

Otro de los puntos de visita de Bacalar es el "Balneario Ejidal", este se fundó en 1975, después de los daños causados por el ciclón "Carmen", que destruyó los únicos tres restaurantes que se encontraban a orillas de la laguna de Bacalar que llamados: "El Ojitos", "El Paraíso" y "El Pez de Oro", los cuales todavía se encuentran en funcionamiento. El gobierno del Estado ofreció ayuda a los afectados para la reconstrucción de sus negocios; entonces, los ejidatarios hicieron valer sus derechos de propiedad para después convertir el lugar en un centro turístico para beneficios de las familias del ejido Bacalar.

En 1966, se le hicieron mejoras al "Fuerte San Felipe Bacalar" y se instaló por primera vez un museo con objetos encontrados en los alrededores de Bacalar y el 25 de marzo de 1983 se inaugura para el público.

Estos acontecimientos fueron los primeros intentos para atraer visitantes y reactivar la economía del lugar. Actualmente estos lugares son los principales atractivos con los que cuenta Bacalar.

2.3.2 Fase de Implicación de Bacalar

Desafortunadamente es difícil localizar en este momento a Bacalar pues existe poca información que sustente esta fase. Como señala Butler (1980), el principal problema que surge al probar el modelo del ciclo de vida en un destino específico es obtener datos de las visitas en períodos largos de tiempo. Sin embargo desde 1998 la Secretaría de Turismo del Estado (SEDETUR) lleva un registro del número de cuartos y hoteles, lo que permite graficar y visualizar el crecimiento y desarrollo del turismo.

A continuación se presenta una tabla con los números de cuartos y hoteles que existen en Bacalar desde 1998 al 2009.

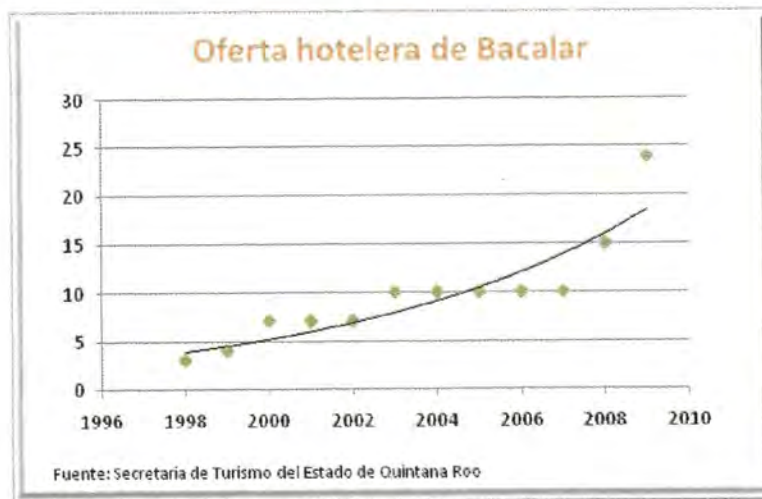
Tabla 6. Hoteles y cuartos de Bacalar

Año	Número de hoteles	Crecimiento (%) año anterior	Número de cuartos	Crecimiento (%) año anterior
1998	3	-	57	-
1999	4	33.3%	65	14%
2000	7	75%	100	53.8%
2001	7	0%	100	0%
2002	7	0%	100	0%
2003	10	42.9%	110	10%
2004	10	0%	110	0%
2005	10	0%	110	0%

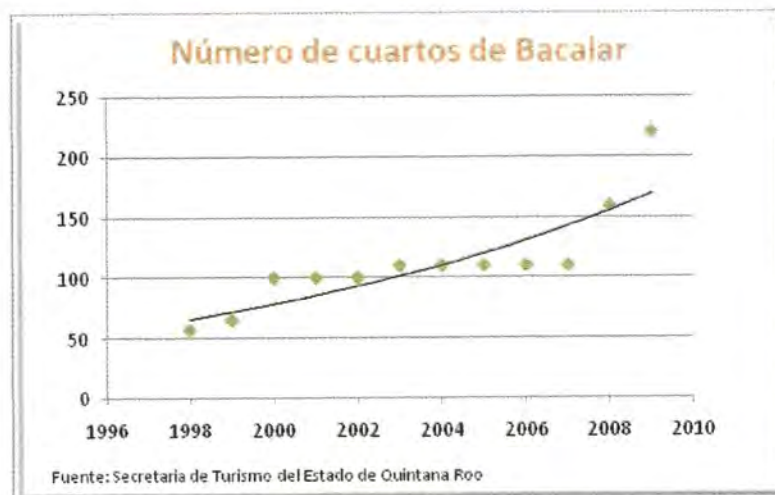
Año	Número de hoteles	Crecimiento (%) año anterior	Número de cuartos	Crecimiento (%) año anterior
2006	10	0%	110	0%
2007	10	0%	110	0%
2008	15	50%	159	44.5%
2009	24	60%	220	38.4%

Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo de SEDETUR

A partir del año 2007 se nota un incremento importante para Bacalar al pasar de 10 hoteles a 15 al 2008 y de 15 a 24 en el 2009, situación que posiblemente fue a causa de su inclusión como Pueblo Mágico el 2 de octubre de 2006.



Gráfica 6. Crecimiento de la oferta hotelera en Bacalar.
Fuente: Secretaria de Turismo del Estado de Quintana Roo.



Gráfica 7. Crecimiento del número de cuartos en Bacalar
Fuente: Secretaria de Turismo del Estado de Quintana Roo.

Otro dato que permite representar el desarrollo turístico de Bacalar es el número de visitantes al museo del "Fuerte San Felipe", ya que no se encontró un indicador a nivel local debido a la falta de una base de datos consistente e histórica. Las bases de datos constituyen una relevante fuente de información acerca de los turistas, donde se almacenan los datos que éstos nos aportan, para luego gestionarlos de la forma más oportuna y que sirvan de soporte para la toma de decisiones eficientes (Pitta, 1998).

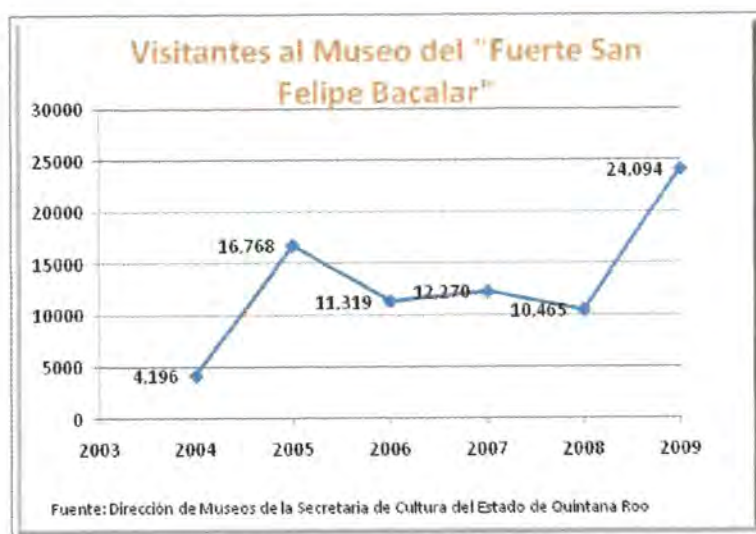
Se puede encontrar a Bacalar en esta etapa de Implicación caracterizada por el aumento en el número de hoteles y facilidades turísticas para atraer turistas Mesoalocéntricos, pero con infraestructura limitada. Se empiezan a ofrecer servicios especializados e inicia la inversión en infraestructura y planeación turística.

Debido a estos cambios se vuelve necesario un plan estratégico que coloque a Bacalar como un destino consolidado, con base en el trabajo continuo de empresarios y el sector gubernamental.

Tabla 7. Visitantes del Museo "Fuerte San Felipe Bacalar"

Año	Visitantes	Variación año anterior
2004	4,196	-
2005	16,768	299.62%
2006	11,319	-32.5%
2007	12,270	8.4%
2008	10,465	-14.71%
2009	24,094	130.23%

Fuente: Dirección de Museos de la Secretaria de Cultura.



Gráfica 8. Número de visitantes al Museo del Fuerte San Felipe Bacalar
Fuente: Dirección de Museos de la Secretaria de Cultura del Estado de Quintana Roo

Bacalar Pueblo Mágico se encuentra en la fase implicación del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos, en el que se aprecia un incremento en el número de visitantes y en la oferta hotelera. Sus principales atractivos naturales y culturales (la laguna de los siete colores, el Fuerte San Felipe y el Cenote Azul), la accesibilidad carretera y su cercanía al muelle de cruceros de Mahahual, podrían convertir a este destino en un punto importante de visita en el Estado y el país.

Bacalar necesita salir de esta fase y superar los siguientes obstáculos:

- Reducido volumen de la actividad turística, por la poca demanda y generación de divisas.
- Insuficiente oferta de productos turísticos de calidad y especialización.
- Pocos prestadores de servicios turísticos capacitados.
- Plazas de alojamiento limitadas y con poca especialización.
- Insuficiente número de restaurantes y variedad de platillos.
- Falta de cultura de servicio al turista.
- Escasez de conexiones aéreas y de frecuencia de vuelos en la terminal aérea de Chetumal.
- Pocas opciones de transporte para acceder a los principales atractivos.
- Ausencia de información turística y señalización de los recursos y atractivos turísticos, etc.
- Los recursos y atractivos turísticos (Cenote Azul, Laguna de Bacalar, historia de ataques piratas y Guerra de Castas, Fuerte San Felipe, cercanía a sitios arqueológicos importantes, etc.) no han sido aprovechados para ofrecer productos y experiencias singulares.

Es importante mencionar que los recursos y atractivos turísticos, no son condición suficiente para convertirse en un destino turístico competitivo.

Este es el momento oportuno para realizar una planeación adecuada del desarrollo turístico de Bacalar, ya que el Estado cuenta con la experiencia para posicionarlo como un destino nacional e internacional, para poder dirigirse a los segmentos de turistas afines a su vocación ecoturística y cultural, vigilar la calidad de los servicios turísticos, aumentar su oferta hotelera (que es evidente la falta de plazas en temporada alta) y restaurantera, diversificar sus productos e invertir en infraestructura carretera interna, preservar los recursos naturales y culturales, principalmente.

Capítulo III Metodología

3.1 objetivos y preguntas de investigación

En los diversos planes de orden municipal, estatal y federal (PRODESUR, Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011, Plan Gran Visión 2000-2025, etc.) se reconoce la importancia de las pymes turísticas, se busca sean altamente competitivas y, oferten productos de alta calidad que fomenten la diversificación y especialización de la oferta turística.

Existen pocos estudios sobre turismo en esta región, debido a la poca importancia económica y turística que tiene Bacalar (comparado con Cancún, Cozumel, la Riviera Maya, Tulum e Isla Mujeres) y las investigaciones se enfocan a los destinos consolidados y recientemente a Mahahual.

Sin embargo al no existir numerosos estudios y datos sobre la actividad turística y su impacto económico, no se pueden negar o corroborar la importancia económica real que esta región posee y que podría llegar a tener. Por esto es que se eligió esta área, para conocer su situación actual y contribuir al conocimiento de las zonas potenciales para desarrollo turístico en el estado.

En el enfoque de la competitividad, es donde se sustenta la necesidad de aprovechar adecuadamente el potencial e integrar los principios y orientaciones del turismo sustentable a las estrategias de crecimiento de la actividad turística en Bacalar. Es necesario responder a las nuevas condiciones del mercado turístico, ya que estos constituyen elementos imprescindibles para la planeación de un desarrollo ordenado y coherente con la conservación y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales y humanos.

El objetivo general de la tesis fue realizar un análisis clúster para determinar la competitividad de las pymes turísticas de Bacalar.

Los objetivos específicos fueron:

- Caracterizar la demanda actual del destino y su segmentación.
- Determinar el ciclo de vida turístico en que se encuentra Bacalar.
- Identificar los indicadores más importantes para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la demanda turística actual de Bacalar y cuál es su segmentación?

-¿En qué fase del ciclo de vida turístico se encuentra Bacalar?

-¿Cuáles son los indicadores más importantes para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar?

3.2 Metodología para la obtención de datos

La medición de la competitividad de Bacalar, se basó en la información recabada a través de tres diferentes tipos de cuestionarios de diseño propio. El primero fue para los turistas, con el fin de caracterizarlos y conocer la percepción que tienen de Bacalar; el segundo para los actores públicos turísticos (gobierno estatal y municipal) para identificar su aportación a la competitividad de Bacalar relacionados directamente con la actividad turística del destino, y; finalmente para los empresarios hoteleros, restauranteros y tour-operadoras, para conocer la forma en la que trabajan y calificar su competitividad con respecto a las 5 fuerzas de la competitividad de Porter y otras variables de competitividad propuestas al inicio de la investigación.

Seguidamente, se llevó a cabo una prueba piloto, sobre un grupo de 15 turistas, con el propósito de validar el diseño inicial de las encuestas, lo que permitió mejorar su comprensión e incorporar o modificar ítems pertinentes. Esta etapa se llevó a cabo entre el 8 y 12 de marzo de 2010. Resultando una encuesta de 34 preguntas para los turistas y gobierno y 43 para los empresarios, con interrogantes abiertas y de elección, en una escala tipo Likert con un diferencial semántico pésimo-excelente.

La encuesta fue administrada por el investigador, mediante cuestionarios a turistas seleccionados aleatoriamente en los atractivos turísticos de Bacalar, a diferentes horas y días de la semana. El tiempo promedio del llenado del cuestionario fue de 18 minutos. Antes de aplicar la entrevista, el turista era informado de los fines académicos de la investigación y de ciertos patrones a seguir en sus valoraciones.

Este cuestionario fue aplicado en inglés y español, debido a que estos son los idiomas predominantes de la demanda turística en Bacalar y el estado en general. El trabajo de campo se desarrolló entre el 22 de marzo y el 9 de abril de 2010. Es importante mencionar que cuando el entrevistado formaba parte de un grupo, sólo se le encuestaba a él, dejando fuera al resto de las personas.

Los factores competitivos que se analizan en la tesis son producto de un análisis discriminatorio de los factores y atributos propuestos por expertos (Amaya et al

2008; Calvet 2007; World Economic Forum 2007; Álvarez, 2006; Elizondo 2003; SECTUR 2002; Camisón 1997; Ritchie y Crouch 1995).

Tabla 8. Ficha técnica de la encuesta aplicada a turistas en Bacalar

Ámbito:	Turistas que visitaban Bacalar seleccionados aleatoriamente.
Tamaño de la muestra:	271 turistas
Error muestral:	5 %
Nivel de confianza:	90% (p y q= 50%)
Tipo de instrumento:	Mediante cuestionario de cumplimentación de los turistas.
Fecha del trabajo de campo:	22 de marzo al 9 de abril de 2010.

Fuente: elaboración propia.

En el caso del gobierno, hoteles, restaurantes y touroperadoras, se hizo un una búsqueda en Internet en páginas web oficiales del gobierno (municipal y estatal), así como entrevistas personales, para conocer a los actores que están relacionados directamente con la actividad turística de Bacalar, también páginas web en donde se promocionan los hoteles, restaurantes y touroperadoras, además de datos tomados de Rosado y Medina (2008).

De igual forma, para la aplicación de cuestionarios a los empresarios y representantes del gobierno municipal y estatal fue necesario concertar citas y explicarles los objetivos de la investigación, y sobre todo hacerles saber que las respuestas proporcionadas por ellos serían para fines estadísticos y académicos, ya que se negaban a contestar la encuesta.

Los valores aplicados para definir el tamaño de muestra para los empresarios fueron:

Tabla 9. Tamaño de muestra empresarios

Ámbito:	Empresas ubicadas en Bacalar.
Universo de medida	33 empresas.
Tamaño de la muestra:	23 empresas
Error muestral:	5 %
Nivel de confianza:	90% (p y q= 50%)
Tipo de instrumento:	Mediante cuestionario de cumplimentación de los empresarios.
Fecha del trabajo de campo:	15 de febrero al 26 de marzo de 2010.

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se hizo un muestreo hasta obtener el tamaño de muestra a utilizar.

3.3 Metodología para el análisis de los resultados

Para la presente investigación se decidió realizar el análisis en dos etapas, una primera de carácter descriptivo, que permitió caracterizar a los distintos factores de la oferta y la demanda en el sitio estudiado y una segunda etapa de corte inferencial, en la que se utilizó el análisis de la varianza (ANOVA) para probar la

hipótesis de que las medias aritméticas de más de 2 grupos poblacionales son iguales, en términos estadísticos (Aldás, 2005).

El proceso que se siguió para determinar si se acepta o rechaza la hipótesis nula fue defenderla siempre a no ser que se acumularan suficientes pruebas para que la probabilidad de que equivocarse al rechazar la hipótesis nula fuera lo suficientemente pequeña. La "acumulación de pruebas" en inferencia estadística es la construcción de un estadístico que, en el caso de la ANOVA, es una F. Según cuál sea el valor que tome ese estadístico F pudimos aceptar o rechazar la hipótesis nula. En las Ciencias Sociales los valores máximos son del 1% o del 5%. Si la probabilidad mencionada es inferior al 1% consideramos que es improbable que nos equivoquemos y rechazaremos la hipótesis nula, teniendo que aceptarla en caso contrario.

El estadístico F que ha de decir si se tienen "pruebas suficientes" para rechazar o aceptar la hipótesis nula, se calculó (Mediante el uso del software SPSS) de la siguiente forma:

$$F = \frac{MCF}{MCR} = \frac{\frac{SCF}{G-1}}{\frac{SCR}{n-G}}$$

y su distribución corresponde con la F de Snedecor con $G-1$ grados de libertad en el numerador y $n-G$ en el denominador.

La hipótesis más relevante que deben cumplir los datos para poder aplicar un análisis de la varianza, es la *hipótesis de homoscedasticidad*, es decir, que la varianza de la variable dependiente es constante en los grupos que hace el factor.

Para detectar la vulneración de la hipótesis de homoscedasticidad, SPSS proporciona un test conocido como de Levene. Este test plantea la hipótesis nula de homoscedasticidad, es decir, que las varianzas son iguales en todos los grupos, que es la propiedad deseable. Si el valor de la significatividad de este test es inferior a los límites clásicos (1% o 5%), entonces se pudo rechazar la hipótesis nula, es decir, habrá heteroscedasticidad y el ANOVA no se aplicaría.

Los resultados de estos análisis pueden verse en el siguiente capítulo, en el apartado 4.2.

Capítulo 4. Hallazgos, análisis y propuestas

4.1 Resultados de la investigación

4.1.1 Caracterización de los turistas que visitan Bacalar

Con base en los resultados de los cuestionarios aplicados a los turistas que visitan Bacalar, el 53.9% son mujeres y el 46.1% son hombres. El rango de edad encontrado fue de jóvenes entre 19 y 35 años (46.5%) en su mayoría. Asimismo, la ocupación de los encuestados fue del 22.1% como empleados, el 11.1% como estudiantes, el 10.4% como profesores y el 5.2% pertenecientes al segmento de retirados.

En cuanto al lugar de origen, resultó que el 86% de los turistas son nacionales, principalmente del estado de Quintana Roo (27%), Distrito Federal (18.9%), Yucatán (9.9%) y Tabasco (9.4%). En cuanto a los turistas internacionales (14%), principalmente provienen de los Estados Unidos de América (31.6%), Belice (26.3%) y Alemania (13.2%). Es importante mencionar que los turistas internacionales ingresaron al país por la ciudad de Cancún (36.8%), Subteniente López Frontera con Belice (28.9%) y el Distrito Federal (13.2%), principalmente.

Con respecto a la estadía, el 30.6% resultó estar sólo por unas horas (excursionistas), el 22.5% un día, el 18.8% 2 días, el 9.6% 3 días y el 7.4% 4 días. También se recogieron respuestas que iban hasta 15, 46 y 90 días sobre todo personas que cuentan con casa en Bacalar y vienen de vacaciones de verano, siendo en su mayoría extranjeros jubilados. Asimismo, el tipo de alojamiento elegido por los turistas que pernoctaron en Bacalar fue en hotel (62.2%), en casa de amigos o familiares (17%) y en Cabañas ecológicas (13.3%).

Otro aspecto sobresaliente en los resultados es la motivación del viaje al lugar de estudio. El principal motivo del viaje fueron las vacaciones (82.3%), los negocios y/o trabajo (7.4%) así como la visita a familiares y amigos (3.7%), por lo que el 48.3% viajaron con su familia, el 26.7% con amigos, el 22.6% con su pareja y 2.4% viajaron solos. En este sentido, los principales medios de información que apoyaron en su motivación por visitar Bacalar fueron los amigos y familiares (42.2%) que lo han visitado o que incluso viven en Bacalar, por experiencia de visitas anteriores (25.2%), por el internet (8.6%) y por las guías de viaje (6.2%).

En cuanto a la determinación del nivel de ingresos mensual (en pesos mexicanos) de los turistas que visitan Bacalar se encontró que el 21.8% obtiene de \$5,001 a \$10,000 pesos, el 14.8% de \$10,001 a \$15,000 pesos, el 13.3% tiene ingresos menores a cinco mil pesos y el 12.2% de \$15,001 a \$20,000 pesos. El gasto promedio según lo reportado por los turistas fue de \$1,325 pesos por día.

Los lugares que visitaron los turistas según las respuestas fueron el Cenote Azul (34.2%), la Laguna de Bacalar (33.3%), el Fuerte San Felipe Bacalar (16.9%) y el Balneario Ejidal (8.3%). En general, los aspectos que más les gustaron en su visita a Bacalar fueron el paisaje (25.1%), el clima (13.6%) y la tranquilidad (12.3%). Y específicamente los lugares que más les gustaron fueron la Laguna de Bacalar (44.6%) y el Cenote Azul (30.6%). El Fuerte San Felipe Bacalar obtuvo el 4.4% de las preferencias de los turistas.

Otro aspecto importante considerado en el cuestionario fue la conservación de los recursos naturales, los cuales fueron calificados como excelentes (65.7%) y buenos (28.4%). Sin embargo, la limpieza de las calles fueron consideradas como regulares (51.3%) ya que aunque éstas carecen de basura, la hierba crecida da el aspecto de falta de mantenimiento.

En la conservación de los recursos culturales, los turistas los consideraron como buenos (43.2%) y excelentes (28%). Y en lo que respecta a la posibilidad de regresar a Bacalar en un futuro, el 93% estuvieron de acuerdo debido a que les gustaron las bellezas naturales con las que cuenta (35.4%), la tranquilidad (15.7%) y por su paisaje (15.2%). Otros consideraron regresar a Bacalar para conocer más debido a la falta de tiempo en esta visita (5.3%).

En cuanto a las actividades que realizaron durante su estancia en Bacalar, el 27.5% de los turistas degustó de la comida típica de la región, el 16.7% visitó el Fuerte San Felipe, el 14.9% navegó por la Laguna de Bacalar en velero o kayak, el 11.8% realizó actividades de observación de flora y fauna y el 7.8% realizó visitas a sitios arqueológicos cercanos a Bacalar como Chacchoben, Dzibanche, Kinichna, Kohunlich, entre otros.

Al preguntarles sobre las actividades que no se ofrecen en Bacalar pero que les hubiera gustado realizar durante su estancia, destacaron las actividades nocturnas de discotecas o bares (7.5%) y eventos culturales como muestra folklórica en el Fuerte San Felipe, música o rituales mayas nocturnos (6.6%). Sin embargo el 8.5% de las respuestas señalaron que todas las actividades están bien así como se encontraron al momento de realizar la entrevista.

Con respecto a la frecuencia de visita al área de estudio, el 45% de los visitantes indicaron que es la primera vez que visitan Bacalar y el 55% restante lo han visitado repetidas ocasiones en los últimos cinco años. Específicamente, la regularidad radicó de dos a cuatro veces (31%), de cinco a ocho veces (8.9%) y de 10 a 20 veces (10.7%).

Del total de los turistas el 18.1% manifestaron haber comprado un recorrido o tour turístico, como paseos en lancha (59.2%), tirolesa en una empresa especializada

en canopy llamada BioMaya (8.2%) y paseos en kayak o velero (8.2%). Cabe destacar que estos recorridos fueron calificados como excelentes (28.6%), buenos (51%) y regulares (14.3%). Asimismo, la prestación de estos servicios fueron calificados como buenos (50.6%) y excelentes (12.9%) en cuanto a la relación calidad-precio.

Con respecto al servicio de alojamiento, los resultados arrojaron que el servicio e instalaciones del hotel, motel o cabañas donde se hospedaron fueron buenas (56%) y el 24.7% las consideró como excelentes. Sin embargo, la facilidad de contratar un servicio turístico en general, pudiendo ser hoteles, restaurantes y tours fueron calificados como regular (48.5%) y pésimo (9%).

La accesibilidad para llegar a los sitios y/o atractivos turísticos fue calificada con respecto al número y al estado en el que se encuentran, en lo que resultó que el 49,1% de los turistas las considera como malas y el 21% como pésimas. Asimismo se calificó al servicio de alimentos y bebidas, resultando que los restaurantes se consideraron buenos (49.8%) con respecto al trato de los empleados, limpieza, calidad de los alimentos y bebidas, estado del mobiliario, etc. excelentes (17.7%) y regulares (23.2%).

Por último, el servicio de información turística de acuerdo a la calidad de la información, trato recibido de los empleados, número de sitios, etc. fue considerado malo en un 30.6% y regular en un 20.3%, ya que en Bacalar no se cuenta con casetas de información turística.

De acuerdo a las respuestas de los turistas se elaboró el siguiente cuadro que refleja las fortalezas y las debilidades de Bacalar.

Tabla 10. Fortalezas y debilidades de Bacalar

Fortalezas	Debilidades
Paisaje	Vialidad interna
Tranquilidad	Calidad del servicio e instalaciones de los restaurantes
Clima	Facilidad de contratar un servicio turístico
Relación calidad-precio	El servicio de información turística
Percepción de seguridad	Limpieza
Calidad del servicio e instalaciones hoteles	
Conservación de los recursos naturales	
Manifestación de los recursos culturales	

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Caracterización de las empresas turísticas en Bacalar

Tres empresas (13.04%) de Bacalar tienen menos de un año laborando, 8 empresas (34.78%) entre 1 a 5 años, 6 empresas entre 6 a 10 años (26.09%), 2 empresas (8.70%) entre 11 a 20 años, 4 empresas (17.39%) entre 21 a 35 años.

Según el informe sobre PYME de la OCDE (2002, tomado de Galindo 2005), menos de la mitad de las nuevas empresas sobrepasan la barrera de los cinco años de vida. El porcentaje de fracaso, según Julien et al. (1996), se reduce al 30% en las empresas que ya han sobrevivido 10 años.

15 empresas (65.22%) tienen de 1 a 5 empleados, 4 empresas (17.39%) de 6 a 10 empleados, 3 empresas (13.04%) de 11 a 19 empleados.

El 47.83% de las empresas turísticas han realizado estudios y/o encuestas para conocer los gustos y tipo de turistas que visitan Bacalar, el 52.17% restante no los ha realizado.

17.39% de los empresarios han identificado y/o realizado un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en su empresa. Las fortalezas (57%) son las principales características que se han identificado, seguidas de las debilidades (52%).

Oportunidades: áreas de oportunidad fuera de la empresa.

Amenazas: factores fuera de la empresa que podrían limitar su desempeño.

Fortalezas: factores dentro de la empresa que podrían ayudarla a destacar.

Debilidades: factores dentro de la empresa que podrían ser mejorados para su desempeño.

65.22% de las empresas turísticas realizan encuestas para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, el 34.78% no lo realiza.

60.87% de las empresas tienen una comunicación eficaz entre todo el personal de su empresa para mejorar las actividades que realizan.

86.96% de las empresas llevan a cabo revisiones de la calidad en su empresa para mejorar los productos y/o servicios, de los cuales el 95% implanta un programa con objetivos de mejora continua.

El 73.91% de las empresas no hace uso de energías alternativas (solar o eólica).

43.4% de las empresas cuentan con objetivos, misión y visión, y de ellos el 60% trabaja para cumplirlos.

El 52.17% de las empresas tienen convenios con otras empresas del sector turístico para ofrecer servicios en conjunto y así complementar su oferta.

El 12.93% de las empresas consideran que los factores claves que hacen competitiva a su empresa son la calidad en el servicio (12.93%), precios competitivos (10.88%), servicio personalizado (10.88%) y calidad de las instalaciones (10.88%).

17.39% de las empresas cuentan con Distintivo M y 13.04% están en proceso de obtenerlo.

73.91% de los empresarios de Bacalar estarían dispuestos a asociarse con otros empresarios para contratar servicios (capacitaciones de personal) y productos (insumos y tecnología) a menores costos, que aumenten su productividad.

El 94.12% de los empresarios considera que es posible o viable asociarse con otros empresarios de Bacalar ya que habría más fuente de trabajo y productividad; no hay gente capacitada para todos los puestos necesarios para dar servicio a los turistas, por lo que se tiene que capacitar prácticamente a todo el personal; el costo sería mínimo, se beneficiarían los colaboradores y empresarios; habría más beneficios para los empresarios de Bacalar porque siempre es mejor y más barato en grupo; la mayoría de los empresarios manifiestan interés; existe el personal interesado pero falta capacitación y; habría más opción de ampliar la oferta y promoción.

El 76.47% los empresarios que están dispuestos a asociarse con otros empresarios, plantearían ellos mismos la idea de asociarse para contratar servicios, capacitaciones de personal, insumos, tecnología, a menores costos, que aumenten su productividad.

El 100% de los encuestados manifestó no tener conocimientos sobre programas promovidos por el gobierno para el uso de energías alternativas.

El 17.39% de los encuestados menciona que el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) vigila periódicamente (por lo menos cada seis meses) los niveles de calidad ofrecidos en los servicios turísticos de Bacalar, el 73.91% dijo que no se vigila y el 8.70% desconoce si esta vigilancia se lleva a cabo.

Del 17.39% de los encuestados que menciona que el gobierno vigila los niveles de calidad.

4.1.3 Comparativo entre las respuestas del gobierno y empresarios.

Tabla 11. Comparativo de las respuestas entre el gobierno y empresarios.

Puntos Determinados	Respuestas		Especificaciones
	Empresarios	Gobierno	
Conocimiento de programas promovidos por el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) para el uso de energías alternativas.	No (100%)	Sí (50%) No (50%)	Los representantes del gobierno manifestaron que a través de CENER se está asesorando a desarrolladores interesados en implementar paneles solares en sus empresas.
El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) vigila periódicamente (por lo menos cada seis meses) los niveles de calidad ofrecidos en los servicios turísticos de Bacalar.	No (73.91%)	Sí (83.33%)	Los empresarios señalan que SESA y SEDETUR. El Gobierno coincide en los anteriores y además agrega a la PROFECO. En cuanto a la SEDETUR, el Gobierno especifica que si se vigila a través de sus áreas de Planeación, Estadísticas, Capacitación y Dirección de Relaciones Interinstitucionales.
El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) actúa eficientemente cuando se han presentado emergencias ambientales en Bacalar.	No (56.52%)	Sí (83.33%)	
El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) incluye a los empresarios en el desarrollo de medidas, programas o políticas para la protección del medio ambiente en Bacalar.	No (78.26%)	Sí (83.33%)	Los programas o políticas para la protección del medio ambiente en Bacalar en la que se incluya a los empresarios son los siguientes: Según los empresarios: -CONAGUA -Programa Bacalar Pueblo Mágico -POET -Programa de Ordenamiento Ecológico del Municipio -PDU Bacalar -La recolección de basura -Ofrecen cursos y capacitación Según el Gobierno: -Dentro del Comité Pueblo Mágico -Ley de protección al manglar -Talleres impartidos por la CONAGUA a beneficio del saneamiento del agua de la laguna -Talleres de consulta ciudadana de la SEDETUR para definir el perfil turístico de Bacalar como destino turístico -Elaboración de reglamentos para el cuidado del medio ambiente a través de mesas de trabajo en programas federales.
Su empresa y/o dependencia ha hecho estudios y/o encuestas para conocer los gustos y tipo de turistas que visitan Bacalar.	No (52.17%)	Sí (83.33%)	
Investigaciones turísticas que el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) realiza en Bacalar.	De impactos económicos (26.09%) e impactos ambientales (4.35%)	De impactos económicos (35.71%), impactos ambientales (42.85%) e impactos sociales (21.4%)	

Puntos Determinados	Respuestas		Especificaciones
	Empresarios	Gobierno	
Los esfuerzos del gobierno (Municipal, Estatal o Federal) en infraestructura turística en Bacalar son suficientes y/o adecuados.	No (95.6%)	Sí (83.3%)	Los empresarios indican que los esfuerzos en la infraestructura son insuficientes, existen obras de abandonadas, además que nunca se terminan los trabajos de acuerdo a lo establecido. El gobierno menciona que las acciones en infraestructura han ido consolidando la estructura y funcionamiento de Bacalar. Asimismo mencionan que es adecuada pero insuficiente por lo que hace falta una mayor inversión, aunque en 2007 durante el nombramiento de Bacalar pueblo mágico se invirtieron 13.6 mdp. Y en 2008 21.543 mdp.
El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) y los empresarios de Bacalar desarrollan actividades en conjunto para la creación de productos turísticos.	No (69.57%)	Sí (83.33%)	
Existen facilidades (simplificación de trámites administrativos, reducción de impuestos, etc.) para la apertura de empresas turísticas en Bacalar.	No (82.61%)	Sí (50%)	
El agente más importante para el fomento del turismo actualmente en Bacalar son ¿el gobierno, las empresas o ambos?	Ambos (52.17%)	Ambos (50%)	El gobierno resalta que ambos deben interactuar coordinadamente para lograr resultados en el ámbito de su competencia.
El crecimiento de nuevas empresas turísticas en Bacalar en los últimos 5 años ha sido:	El crecimiento ha sido muy poco (52.17%)	El crecimiento ha sido muy poco (83.33%)	
La denominación "Pueblo Mágico" beneficio a Bacalar y/o su empresa.	No (52.17%)	Sí (100%)	El gobierno menciona que beneficio ya que llegan más turistas, se construye mayor infraestructura que beneficia a los habitantes y empresarios, hay más derrama económica, se designa mayor presupuesto y es más conocido a nivel nacional y/o internacional.
¿Su empresa o en Bacalar se ofertan productos o servicios turísticos para personas con discapacidades físicas?	No (52.17%)	No sabe (50%)	
¿Cuáles considera usted son las características más importantes de Bacalar?	La conservación de los recursos naturales (20.25%)* Manifestación cultural (gastronomía, historia, construcciones históricas, etc.) 18.99%* Los servicios son económicos (precios competitivos) 10.13%*	La conservación de los recursos naturales (83.33%)* Manifestación cultural (gastronomía, historia, construcciones históricas, etc.) 83.33%* Los servicios son económicos (precios competitivos) 66.67%*	
¿Qué calificación le pondría usted a la oferta hotelera de Bacalar con respecto a la calidad del servicio, estado de las instalaciones, número de cuartos, precio, etc.?	Bueno (47.83%)	Bueno (66.67%)	
¿Qué calificación le pondría usted a la accesibilidad carretera interna de Bacalar (en la ciudad) con respecto a la cantidad, estado en la que se encuentran, etc.?	Pésima (43.48%)	Bueno (50%)	

Puntos Determinados	Respuestas		Especificaciones
	Empresarios	Gobierno	
¿Qué calificación le pondría usted al servicio de restaurantes de Bacalar con respecto a la calidad de los alimentos y bebidas, innovación en los platillos, estado de sillas y mesas, limpieza, trato de los empleados, precio, etc.?	Regular (39.13%)	Regular (66.67%)	
¿Qué calificación le pondría usted a la seguridad que existe en Bacalar?	Pésimo (39.13%)	Regular (67%)	
¿Qué calificación le pondría usted a la calidad de los servicios de Bacalar con respecto al precio que cobra por ellos (relación calidad-precio)?	Regular (60.87%)	Bueno (67%)	
¿Qué calificación le pondría usted a la promoción turística de Bacalar con respecto al tipo de turista al que se dirige, los lugares donde se promociona, el presupuesto asignado, etc.?	Regular (39.13%)	Bueno (67%)	
¿Qué calificación le pondría usted a la facilidad de contratar servicios turísticos en Bacalar con respecto a la promoción, información, número de módulos para contratarlos, etc.?	Regular (43.48%)	Regular (67%)	
¿Qué calificación le pondría usted al servicio de información turística de Bacalar con respecto a la calidad de la información, trato de los empleados, número de módulos de información, etc.?	Regular (39.13%)	Regular (67%)	
¿Qué calificación le pondría usted a la limpieza de las calles de Bacalar?	Pésima (39.13%)	Regular (50%)	
¿Desde su punto de vista, qué factores o atributos necesita Bacalar para lograr ser un destino turístico importante a nivel nacional o internacional?	Seguridad (12.70%)* Infraestructura (15.87%)* Promoción (14.29%)*	Lograr la incorporación de la población a la actividad turística (50%)*. Profesionalización en el servicio y un mejor enfoque promocional. Actitud en el servicio (33.33%)*. Más infraestructura, servicios turísticos, productos turísticos y hoteles. Mayor inversión de las empresas (33.33%)*.	Los empresarios agregaron que debe existir mayor seguridad para turistas y habitantes. Policías honestos y que trabajen. Seguridad en todos los niveles. Más vigilancia en la zona costera para evitar robos al turista. Mejorar- arreglar calles. Inversiones. Arreglo y señalización de vialidades. Pavimentación, bacheo. Mayor inversión en infraestructura. Mejoramiento de las calles y señalamientos. Buenas calles porque están llenos de huecos. Promoción real no inventada. Mayor Promoción turística. Promover más los lugares que tenemos aquí y a nuestro alrededor. Más publicidad y capacitación. El gobierno apunta que los habitantes deben conocer los beneficios de pertenecer al Programa Federal Pueblos Mágicos y que se preocupen por fomentar una cultura turística que garantice un mejor servicio a los turistas.

Puntos Determinados	Respuestas		Especificaciones
	Empresarios	Gobierno	
¿Desde su punto de vista, qué factores o atributos limitan a Bacalar para lograr ser un destino turístico importante a nivel nacional o internacional?	<p>Falta de mayor promoción. No hay promoción (10.26%)*</p> <p>No hay estructura ni infraestructura (7.69%)*</p> <p>Las calles y avenidas en pésimas condiciones (7.69%)*</p> <p>La inseguridad del pueblo y los visitantes (7.69%)*</p>	<p>Mejor infraestructura hotelera, calidad en el servicio y diversificación de productos turísticos. La calidad en el servicio, la poca capacidad de infraestructura turística, la poca diversidad en oferta de actividades turísticas (50%)*</p>	
¿Cómo se imagina a Bacalar dentro de 10 años?	<p>Como un destino turístico internacional consolidado (39.13%)</p> <p>Igual que ahora (34.78%)</p>	<p>Como un destino turístico internacional consolidado (33%)</p> <p>Como un destino turístico nacional consolidado (50%)</p>	

Fuente: elaboración propia

*Del total de las respuestas

4.1.4 Caracterización de los turistas

El destino tiene muy buena mención de las personas que lo visitan y estas lo recomiendan a sus conocidos.

Puede observarse que las preferencias están orientadas a atractivos naturales, por lo que estos son la materia prima de la actividad turística de Bacalar y de ellos depende su éxito futuro.

Al preguntarles sobre las actividades que no se ofrecen en Bacalar pero que les hubiera gustado realizar durante su estancia, se verificó una de las debilidades de este destino, ya que se mencionaron actividades que si se ofrecen en Bacalar pero por falta de información turística adecuada no son comunicadas a los turistas y estos no pueden acceder a ellos, por mencionar están paseos o renta de lanchas y/o jet ski (12.3%), buceo (10.4%) y tours de aventura en general (8.5%).

El 50.6% de los turistas calificaron como buena la calidad de los servicios que utilizaron con respecto al precio que pagaron por ellos, es decir la relación calidad-precio y 12.9% como excelente. Esto se transforma en turistas satisfechos, ya que consideran los servicios de calidad y a buen precio.

Con respecto al servicio de alojamiento, los resultados arrojaron que el servicio e instalaciones del hotel, motel o cabañas donde se hospedaron fueron buenas (56%) y el 24.7% las consideró como excelentes. Debido posiblemente a que el servicio de alojamiento se presta en hoteles pequeños y es atendido por sus propietarios, y estos se encargan de brindar un servicio personalizado de calidad y calidez.

Las vías de acceso internas con las que cuenta Bacalar con respecto al número y estado en la que se encuentran fueron calificadas como malas (49.1%) y pésimas (21%). Por lo que se debe prestar atención a esta situación, principalmente la calle de la Costera ya que está llena de baches y deja una mala imagen a los visitantes que la recorren.

El servicio de información turística de acuerdo a la calidad de la información, trato recibido de los empleados, número de sitios, etc. fue considerado malo en un 30.6% y regular en un 20.3% ya que en Bacalar no se cuenta con casetas de información turística con personal por parte de SEDETUR. Un servicio de información deficiente es negativo para el destino ya que los turistas no pueden acceder a los diferentes servicios turísticos, dejando la percepción de que no hay actividades para realizar, además de afectar económicamente a las pymes turísticas en general. Para corregir esta debilidad los empresarios podrían junto con la Secretaría de Turismo estatal o el fideicomiso de promoción establecer una caseta de información con personal que brinde información y trípticos sobre hospedaje, restaurantes y actividades que se ofrecen.

4.1.5 Caracterización de los empresarios y gobierno

El 56.52% de los empresarios manifestaron que el gobierno no actúa eficientemente cuando se han presentado emergencias ambientales en Bacalar, en contraposición los representantes del gobierno afirman que si actúa de manera adecuada (83.33%).

El 78.26% de los empresarios afirman que el gobierno no los incluye en el desarrollo de medidas y/o programas para la protección del medio ambiente. El gobierno indica que si son incluidos en los diversos programas que manejan (83.33%). en el caso de la creación de productos acorde a la vocación turística de Bacalar los empresarios mencionan que no les consultan (69.57%).

Los puntos anteriores indican que hay desacuerdos en la actuación del gobierno a vista de los empresarios, ya que las respuestas manifestadas en el cuestionario suministrado dan muestra de ello. Lo que es claro es la necesidad de acuerdos y consensos entre estos (gobierno y empresarios), falta una mayor comunicación y si esta existe, debe ser asertiva, pues los empresarios se consideran excluidos en

la toma de decisiones y más si se trata de asuntos relacionados con el medio ambiente por tanto es base del atractivo turístico de Bacalar.

Sin embargo, se considera no se responsabilidad únicamente del gobierno, los empresarios deben asociarse y colaborar en conjunto con el gobierno y no esperar que éste les resuelva los problemas que consideren prioritarios. Los empresarios requieren de un representante que realice gestiones ante el gobierno.

Los empresarios indican que los esfuerzos en infraestructura son insuficientes (95.6%) ya que manifiestan existen obras abandonadas y los trabajos no se terminan en el tiempo estipulado. En contraste el gobierno indica que las acciones en infraestructura se han ido consolidando, y si bien estas son adecuadas resultan insuficientes a pesar de la inversión llevada a cabo en los años 2007 y 2008 debido a su incursión como "pueblo mágico".

Se considera que los trabajos en infraestructura, a pesar de la inversión que ha tenido, no son percibidos como un mejoramiento de la imagen urbana en Bacalar.

En este sentido, uno de los proyectos que no necesita tantos recursos económicos es la remodelación y equipamiento del Balneario Municipal "El Aserradero", ya que posee infraestructura (pequeño espacio para restaurante y una cabaña con capacidad para 8 a 10 personas) apta para el desarrollo turístico.

En relación al agente más importante para el fomento del turismo, gobierno y empresarios coinciden en que es función de los ambos, aunque cada uno de manera individual, realizar esfuerzos de venta.

Los empresarios manifiestan que la denominación "pueblos mágicos" no beneficio a Bacalar y/o su empresa (52.17%). El 100% de los representantes del gobierno asevera que esta inclusión si benefició pues llegan más turistas, se construye más y mejor infraestructura, lo que se transforma en mayor derrama económica y asignación de recursos económicos en beneficio de los empresarios y la sociedad.

En este punto es pertinente mencionar que se han dado cambios positivos al insertarse Bacalar al programa "pueblos mágicos". Probablemente estos cambios no se han percibido por la comunidad empresarial o no han sido como esperaban. Sin embargo se coincide con las observaciones hechas por el gobierno, aunque las inversiones en infraestructura no son percibidas por el sector social y empresarial, los datos estadísticos aquí presentados demuestran que si se ha invertido y trabajado en infraestructura. Es evidente la necesidad de seguir trabajando pero las acciones están a la vista. Es necesario invertir los recursos económicos en acciones prioritarias y concisas, ya que ahora no son del todo claras. Se espera que ahora como municipio se puedan dar mejores resultados.

Como destino turístico, Bacalar debe ser incluyente y ofrecer servicios y productos para personas con capacidades diferentes, además que los establecimientos y áreas de uso de común deben adaptarse en este tenor, no sólo para los visitantes sino también para la sociedad en general.

Los empresarios y el gobierno coinciden en que las características más importantes de Bacalar son la conservación de los recursos naturales, manifestación cultural y precios competitivos.

4.2 Análisis de los resultados

4.2.1 ANOVA

Resultado del modelo lineal general en SPSS Statistics 19 llevado a cabo para encontrar el nivel de significancia entre 23 variables analizadas y 23 casos propuestos para la presente tesis. El nivel de significancia menor al 5% pueden considerarse como relevante en el análisis de su importancia e implicación en la competitividad de las empresas turísticas der Bacalar. A continuación se presentan las salidas obtenidas:

Tabla 12. Modelo lineal general

Modelo lineal general						
Contrastes multivariados ^b						
Efecto		Valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Sig.
Intersección	Traza de Pillai	.784	3,636 ^a	1.000	1.000	.307
	Lambda de Wilks	.216	3,636 ^a	1.000	1.000	.307
	Traza de Hotelling	3.636	3,636 ^a	1.000	1.000	.307
	Raíz mayor de Roy	3.636	3,636 ^a	1.000	1.000	.307
TrObj	Traza de Pillai	.876	7,035 ^a	1.000	1.000	.230
	Lambda de Wilks	.124	7,035 ^a	1.000	1.000	.230
	Traza de Hotelling	7.035	7,035 ^a	1.000	1.000	.230
	Raíz mayor de Roy	7.035	7,035 ^a	1.000	1.000	.230
TrMisio	Traza de Pillai	.685	2,178 ^a	1.000	1.000	.379
	Lambda de Wilks	.315	2,178 ^a	1.000	1.000	.379
	Traza de Hotelling	2.178	2,178 ^a	1.000	1.000	.379
	Raíz mayor de Roy	2.178	2,178 ^a	1.000	1.000	.379
TrVisio	Traza de Pillai	.020	,020 ^a	1.000	1.000	.910
	Lambda de Wilks	.980	,020 ^a	1.000	1.000	.910
	Traza de Hotelling	.020	,020 ^a	1.000	1.000	.910
	Raíz mayor de Roy	.020	,020 ^a	1.000	1.000	.910
EncVis	Traza de Pillai	.417	,715 ^a	1.000	1.000	.553
	Lambda de Wilks	.583	,715 ^a	1.000	1.000	.553
	Traza de Hotelling	.715	,715 ^a	1.000	1.000	.553
	Raíz mayor de Roy	.715	,715 ^a	1.000	1.000	.553
Fortalez	Traza de Pillai	.751	3,018 ^a	1.000	1.000	.332
	Lambda de Wilks	.249	3,018 ^a	1.000	1.000	.332
	Traza de Hotelling	3.018	3,018 ^a	1.000	1.000	.332
	Raíz mayor de Roy	3.018	3,018 ^a	1.000	1.000	.332
EnSatisf	Traza de Pillai	.933	13,871 ^a	1.000	1.000	.167
	Lambda de Wilks	.067	13,871 ^a	1.000	1.000	.167
	Traza de Hotelling	13.871	13,871 ^a	1.000	1.000	.167
	Raíz mayor de Roy	13.871	13,871 ^a	1.000	1.000	.167
ComuniEf	Traza de Pillai	.380	,614 ^a	1.000	1.000	.577
	Lambda de Wilks	.620	,614 ^a	1.000	1.000	.577
	Traza de Hotelling	.614	,614 ^a	1.000	1.000	.577
	Raíz mayor de Roy	.614	,614 ^a	1.000	1.000	.577
Revision	Traza de Pillai	.222	,285 ^a	1.000	1.000	.688
	Lambda de Wilks	.778	,285 ^a	1.000	1.000	.688
	Traza de Hotelling	.285	,285 ^a	1.000	1.000	.688
	Raíz mayor de Roy	.285	,285 ^a	1.000	1.000	.688

Continuación Tabla 12. Modelo lineal general

Efecto		valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Sig.
MejCalid	Traza de Pillai	.778	3,508 ^a	1.000	1.000	.312
	Lambda de Wilks	.222	3,508 ^a	1.000	1.000	.312
	Traza de Hotelling	3.508	3,508 ^a	1.000	1.000	.312
	Raíz mayor de Roy	3.508	3,508 ^a	1.000	1.000	.312
Convenio	Traza de Pillai	.921	11,591 ^a	1.000	1.000	.182
	Lambda de Wilks	.079	11,591 ^a	1.000	1.000	.182
	Traza de Hotelling	11.591	11,591 ^a	1.000	1.000	.182
	Raíz mayor de Roy	11.591	11,591 ^a	1.000	1.000	.182
Precioco	Traza de Pillai	.698	2,309 ^a	1.000	1.000	.371
	Lambda de Wilks	.302	2,309 ^a	1.000	1.000	.371
	Traza de Hotelling	2.309	2,309 ^a	1.000	1.000	.371
	Raíz mayor de Roy	2.309	2,309 ^a	1.000	1.000	.371
CalidSer	Traza de Pillai	.281	,391 ^a	1.000	1.000	.644
	Lambda de Wilks	.719	,391 ^a	1.000	1.000	.644
	Traza de Hotelling	.391	,391 ^a	1.000	1.000	.644
	Raíz mayor de Roy	.391	,391 ^a	1.000	1.000	.644
Innovaci	Traza de Pillai	.853	5,813 ^a	1.000	1.000	.250
	Lambda de Wilks	.147	5,813 ^a	1.000	1.000	.250
	Traza de Hotelling	5.813	5,813 ^a	1.000	1.000	.250
	Raíz mayor de Roy	5.813	5,813 ^a	1.000	1.000	.250
RechumCa	Traza de Pillai	.778	3,495 ^a	1.000	1.000	.313
	Lambda de Wilks	.222	3,495 ^a	1.000	1.000	.313
	Traza de Hotelling	3.495	3,495 ^a	1.000	1.000	.313
	Raíz mayor de Roy	3.495	3,495 ^a	1.000	1.000	.313
DiversPr	Traza de Pillai	.552	1,230 ^a	1.000	1.000	.467
	Lambda de Wilks	.448	1,230 ^a	1.000	1.000	.467
	Traza de Hotelling	1.230	1,230 ^a	1.000	1.000	.467
	Raíz mayor de Roy	1.230	1,230 ^a	1.000	1.000	.467
PrAcorde	Traza de Pillai	.232	,302 ^a	1.000	1.000	.680
	Lambda de Wilks	.768	,302 ^a	1.000	1.000	.680
	Traza de Hotelling	.302	,302 ^a	1.000	1.000	.680
	Raíz mayor de Roy	.302	,302 ^a	1.000	1.000	.680
PromAcor	Traza de Pillai	.362	,567 ^a	1.000	1.000	.589
	Lambda de Wilks	.638	,567 ^a	1.000	1.000	.589
	Traza de Hotelling	.567	,567 ^a	1.000	1.000	.589
	Raíz mayor de Roy	.567	,567 ^a	1.000	1.000	.589
ServPers	Traza de Pillai	.907	9,738 ^a	1.000	1.000	.197
	Lambda de Wilks	.093	9,738 ^a	1.000	1.000	.197
	Traza de Hotelling	9.738	9,738 ^a	1.000	1.000	.197
	Raíz mayor de Roy	9.738	9,738 ^a	1.000	1.000	.197

Continuación Tabla 12. Modelo lineal general

Efecto		valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Sig.
Tecnolog	Traza de Pillai	.701	2,349 ^a	1.000	1.000	.368
	Lambda de Wilks	.299	2,349 ^a	1.000	1.000	.368
	Traza de Hotelling	2.349	2,349 ^a	1.000	1.000	.368
	Raíz mayor de Roy	2.349	2,349 ^a	1.000	1.000	.368
Instalac	Traza de Pillai	.123	.140 ^a	1.000	1.000	.772
	Lambda de Wilks	.877	.140 ^a	1.000	1.000	.772
	Traza de Hotelling	.140	.140 ^a	1.000	1.000	.772
	Raíz mayor de Roy	.140	.140 ^a	1.000	1.000	.772
Unico	Traza de Pillai	.835	5,042 ^a	1.000	1.000	.267
	Lambda de Wilks	.165	5,042 ^a	1.000	1.000	.267
	Traza de Hotelling	5.042	5,042 ^a	1.000	1.000	.267
	Raíz mayor de Roy	5.042	5,042 ^a	1.000	1.000	.267

a. Estadístico exacto

b. Diseño: Intersección + TrObj + TrMisio + TrVisio + EncVis + Fortalez + EnSatisf + ComuniEf + Revision + MejCalid + Convenio + Precioco + CalidSer + Innovaci + RechumCa + DiversPr + PrAcorde + PromAcor + ServPers + Tecnolog + Instalac + Unico

Fuente: elaboración propia

Se realizaron pruebas de relaciones variables (ANOVA) de factores individuales en SPSS Statistics 19 una a una con el fin de identificar si alguna de ellas puede ser relevantes para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar, y se identifico que siete variables si son significativas, como a continuación se muestra:

Tabla 13. Número de empleados en las empresas

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigued	Inter-grupos	2062.269	10	206.227	6.622	.002
	Intra-grupos	373.688	12	31.141		
	Total	2435.957	22			
VtasAnua	Inter-grupos	15834803302151.300	10	1583480330215.130	2.747	.050
	Intra-grupos	6918013769479.170	12	576501147456.597		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Encuestas aplicadas a turistas

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigued	Inter-grupos	566.546	1	566.546	6.364	.020
	Intra-grupos	1869.411	21	89.020		
	Total	2435.957	22			
VtasAnua	Inter-grupos	893418162307.518	1	893418162307.518	.858	.365
	Intra-grupos	21859398909322.900	21	1040923757586.810		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Identificación de "oportunidades"

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigued	Inter-grupos	53.229	1	53.229	.469	.501
	Intra-grupos	2382.727	21	113.463		
	Total	2435.957	22			
VtasAnua	Inter-grupos	6080272009963.770	1	6080272009963.770	7.658	.012
	Intra-grupos	16672545061666.700	21	793930717222.222		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Recursos humanos bien capacitados en la función que desempeñan

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigued	Inter-grupos	15.797	1	15.797	.137	.715
	Intra-grupos	2420.159	21	115.246		
	Total	2435.957	22			
VtasAnua	Inter-grupos	5406117522156.000	1	5406117522156.000	6.545	.018
	Intra-grupos	17346699549474.400	21	826033311879.735		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. La promoción es acorde al tipo de turista que visita Bacalar

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigued	Inter-grupos	419.472	1	419.472	4.368	.049
	Intra-grupos	2016.484	21	96.023		
	Total	2435.957	22			
VtasAnua	Inter-grupos	1208846568232.000	1	1208846568232.000	1.178	.290
	Intra-grupos	21543970503398.400	21	1025903357304.690		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Prestigio que posee la empresa

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigued	Inter-grupos	178.667	1	178.667	1.662	.211
	Intra-grupos	2257.290	21	107.490		
	Total	2435.957	22			
VtasAnua	Inter-grupos	5244293908519.640	1	5244293908519.640	6.290	.020
	Intra-grupos	17508523163110.800	21	833739198243.371		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Calidad de las instalaciones

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigued	Inter-grupos	419.472	1	419.472	4.368	.049
	Intra-grupos	2016.484	21	96.023		
	Total	2435.957	22			
VtasAnua	Inter-grupos	141307917294.497	1	141307917294.497	.131	.721
	Intra-grupos	22611509154335.900	21	1076738531158.850		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Obtención de distintivos de calidad

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigüed	Inter-grupos	581.272	1	581.272	6.582	.018
	Intra-grupos	1854.684	21	88.318		
	Total	2435.957	22			
Vtas Anua	Inter-grupos	2923390934648.530	1	2923390934648.530	3.096	.093
	Intra-grupos	19829426136981.900	21	944258387475.329		
	Total	22752817071630.400	22			

Fuente: elaboración propia

4.2.2 Interpretación y discusión

Se puede concluir que al aplicar el modelo lineal general no se encontró una significancia que indique que de manera conjunta estas variables independientes influyen sobre las variables dependientes "venta" y "antigüedad" y por lo tanto no se puede afirmar que exista una relación directa con la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar, es decir existen otras variables no analizadas que probablemente poseen una inferencia directa sobre el nivel de ventas y su sobrevivencia. Algunas de las variables podrían ser por ejemplo: el número de autobuses turísticos que llegan a la zona libre de Belice y que hacen de Bacalar una parada obligada; visitan el Balneario, el Fuerte San Felipe y el Cenote Azul. En este último aprovechan para comer dejando una derrama económica importante. Otra hipótesis probable es que los turistas que visitan el "Mundo Maya" llegan a Bacalar y al no existir más oferta de servicios utilizan los existentes aunque estos no sean diversificados o de calidad, pues es lo que se ofrece. Así como estas dos podrían existir otras muchas variables que no fueron identificadas en este estudio.

Seguidamente de la aplicación del modelo lineal general se realizaron pruebas de relaciones variables una a una con el fin de identificar si alguna de ellas puede ser relevante para la competitividad de las empresas turísticas de Bacalar, y se identifico que siete variables si son significativas, como a continuación se detalla:

Número de empleados en las empresas

En un análisis ANOVA de factores individuales se encontró que el número de empleados que poseen las empresas de Bacalar inciden de manera significativa en la antigüedad y en las ventas anuales.

Esto puede significar que esta relación no se debe al número de empleados sino a que la antigüedad y el volumen de ventas anuales requiere de un mayor número de empleados, que se especializan en un área de la empresa.

Encuestas aplicadas a turistas

Las encuestas que se aplican a los turistas que visitan Bacalar con el objetivo de caracterizarlos tienen una relación significativa con la antigüedad de las empresas, ya que al conocer los tipos de turistas, se pueden ofrecer productos acorde a sus necesidades específicas, logrando una especialización de productos y por ende satisfacción de los usuarios.

Identificación de "oportunidades"

La identificación de factores externos que podrían ser aprovechados (oportunidades) afectan de manera positiva las ventas anuales. Esto se entiende ya que al conocer las áreas de oportunidad permite a los empresarios enfocarse en estas y elevar sus ingresos mediante la obtención de objetivos.

Recursos humanos bien capacitados en la función que desempeñan

Los recursos humanos capacitados en sus respectivas funciones inciden de manera significativa sobre las ventas anuales, ya que esta capacitación brinda mayores herramientas a los prestadores de servicios turísticos para satisfacer las necesidades e incluso superar las expectativas de los turistas.

La promoción es acorde al tipo de turista que visita Bacalar

Se observa que las empresas que enfocan sus esfuerzos de promoción y ventas a segmentos de mercado específicos logran posicionarse en el gusto de los turistas, lo que origina una mayor demanda y por consiguiente una mayor supervivencia.

Prestigio que posee la empresa

El prestigio que poseen las empresas afectan significativamente las ventas anuales, ya que surge desde el interior de la empresa e incluye a los empleados, proveedores, turistas y la sociedad.

Calidad de las instalaciones

La calidad de las instalaciones es una de las variables que ha ayudado a que las empresas de Bacalar continúen operando a lo largo del tiempo, pues los turistas se sienten cómodos en un lugar con instalaciones adecuadas, ya que responde a los atributos y/o cualidades que hay que obtener en la prestación de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Obtención de distintivos de calidad

Los distintivos de calidad son variables que inciden de manera significativa en la antigüedad de las empresas de Bacalar. Los empresarios cumplen con una serie de estándares de calidad con la finalidad de especializarse y homologar conocimientos y actuaciones con las demás empresas. Los distintivos turísticos no aseguran una mayor antigüedad, sino que muestran el interés de los empresarios de especializarse para ofrecer un mejor servicio y eso garantiza de cierta forma una mayor duración en la operación de las empresas.

Después de realizar los análisis pertinentes se puede concluir que en Bacalar la teoría de la competitividad no coincide claramente con los resultados obtenidos durante la investigación, por lo que existen otras variables no analizadas que influyen en la permanencia de las empresas en el área de estudio.

-El número de casos de estudio son reducidos, debido a esto no se pudo aplicar un análisis clúster o un análisis general más completo, por tanto los clúster deben formarse a través de las mismas empresas a través de cadenas productivas para complementar su oferta y hacerla más accesible para los turistas.

-Se recomienda que en futuras investigaciones se consideren otros giros empresariales o incluso abarcar un área más extensa para aplicar la metodología clúster de manera más adecuada.

4.3 Propuestas

4.3.1 Propuestas en el ámbito cultural

En el ámbito cultural podrían retomarse los proyectos planteados en el "IV taller de mesas de trabajo Bacalar Pueblo Mágico": narradores orales que pretende contar leyendas y cuentos sobre Bacalar; expresiones y voces mágicas que propone la realización de festivales en el parque central los fines de semana, que cuenten con la participación de grupos de danza, música, teatro, cantantes y artistas de la casa de la cultura, artistas y grupos independientes locales; jardín del arte, colores mágicos para promover la exposición y venta de pintura de caballete, escultura, artesanía, textiles y arte en general, los sábados y domingos; ballet folclórico; representación de la piratería que busca recrear a los personajes que atacaron la villa de Salamanca de Bacalar. Con este proyecto se pretende crear personajes piratas, corsarios y bucaneros, dotándolo del vestuario original de esa época y con esto crear un ambiente del siglo XVI.

Proveer a Ichkabal de accesos carreteros y en general de servicios que lo hagan cómodo para los turistas.

Se deberían ofrecer artesanías hechas en Bacalar por artesanos locales.

4.3.2 Propuestas sobre el manejo de los recursos naturales

En el ámbito de conservación de los recursos naturales, se considera sumamente grave la descarga de aguas residuales sin tratamiento, debido a que puede existir contaminación de acuíferos por la filtración de las aguas residuales. La generación de aguas residuales es de 22.37 litros por segundo y no se cuenta con plantas de tratamiento por lo que las aguas residuales generadas no son tratadas y no pueden ser utilizadas, sin embargo existe el proyecto para la construcción de una planta tratadora de aguas residuales.

4.3.3 Propuestas para la promoción turística

Para el desarrollo de una campaña de promoción es imprescindible definir el mercado meta de cada producto y ser continuo. El análisis de la oferta y la demanda que existe actualmente en el sector turismo, dará pauta para definir perfiles generales, mismos que a continuación se detallan:

4.3.3.1 Criterios de segmentación de mercado

Geográficos: enfocarse a países como México, Belice, Estados Unidos, Alemania, Francia, España, entre otros. Enfocar esfuerzos de venta hacia el mercado de turistas de Campeche, Yucatán, la zona norte del Estado.

Demográficos y Psicológicos: personas con un nivel económico medio y medio alto, con personalidad aventurera e intelectual, con inquietud de conocer más sobre la cultura maya y sus vestigios arqueológicos, practicar algún tipo de deporte extremo, ecoturismo y relajación. Personas pertenecientes al segmento de jubilados y pensionados, en busca descanso y relajación.

4.3.3.2 Estrategias mercadológicas

Precio: promover un precio competitivo en comparación con otros destinos ecoturísticos. Analizar la posibilidad de ofrecer a los tour operadores opciones de pago para los clientes interesados en visitar el destino.

Producto: consolidar a Bacalar pueblo mágico como uno de los principales destinos ecoturísticos del país e integrarlo de igual manera dentro de Grand Costa Maya.

4.3.3.3 Estrategias de promoción y Publicidad

Diseñar material publicitario atractivo en diferentes idiomas a través de imágenes y videos con la oferta de actividades y tours del destino.

Dar a conocer la importancia del turismo a la sociedad, por medio de foros informativos.

Motivar la creación de clústers entre hoteleros, restauranteros y prestadores de servicios turísticos con el fin de crear paquetes turísticos atractivos.

Desarrollar una campaña publicitaria en los principales medios masivos de alcance de los destinos que visitan con mayor frecuencia Bacalar y Grand Costa Maya.

Seguir participando en ferias relacionadas con el sector turismo.

Crear una guía completa de empresas que ofrezcan servicios turísticos atractivos, sitios de alojamiento, restaurantes, sitios de interés, qué hacer en Bacalar y en general el siguiente contenido:

Cultural:

- Visitas guiadas a los sitios arqueológicos cercanos y al museo del Fuerte San Felipe.
- Recorridos guiados por lugares de interés histórico (la Parroquia San Joaquín, el Aserradero, Fuerte San Felipe, etc.).
- Exposición y venta de productos artesanales hechos por personas de Bacalar y con materiales de la región.
- Calendario de fiestas populares.
- Representaciones de ataques piratas, de la Guerra de Castas, y espectáculos nocturnos en el Fuerte San Felipe.
- Muestras gastronómicas.

De naturaleza:

- Excursiones en bicicleta y senderos interpretativos.
- Actividades recreativas en la laguna y cenote (kayak, velero, snorkel, buceo, etc.)
- Actividades recreativas diversas (tirollesa, rapel, etc.)
- Observación de flora y fauna.
- Observación de aves.

En general

- Crear una base datos con fotografías del producto que se desea dar a conocer, en donde los agentes de viajes y consumidores finales puedan acceder de forma rápida, actualizada y eficaz, para que puedan planear adecuadamente su estancia en el Bacalar.

- Crear una imagen para identificar a Bacalar como un destino cultural y ecoturístico.
- Contar con publicaciones impresas (folletos, guías, etc.) orientados al tipo de turista que visita Bacalar.
- Videos de Bacalar en internet y redes sociales.
- Participación en ferias turísticas especializadas.
- Instalación de un punto de información turística en la que el gobierno invierta en la construcción de un sitio para información y los empresarios paguen a una persona para dar este servicio o incluso manejarlo como servicio social a estudiantes de turismo o lenguas de la Universidad de Quintana Roo.

Contratación de personal con conocimientos de idiomas y de las características y productos que ofrece la zona.

Establecer módulos de información en puntos claves de llegada y de frecuentación de turistas (Cenote Azul y Fuerte San Felipe).

Establecer y cumplir horarios de atención adecuados a las necesidades de los visitantes y turistas, ya que estos no se rigen por horarios de oficina.

Disponer de un formulario para recoger datos sobre perfil de visitantes; procedencia, edad, sexo, ingresos, satisfacción, entre otros.

Diseñar una oferta de actividades y entretenimiento exclusiva del destino, acorde a las necesidades de cada mercado meta.

Realizar una estrategia de alianzas y convenios con tour operadores nacionales e internacionales.

Fortalecer la calidad de la oferta, supervisando el trato del prestador de servicios, la calidad y seguridad de las actividades, la infraestructura hotelera, los medios de comunicación, etc.

Estudiar continuamente las necesidades del turista.

La facilidad de contratar un servicio está relacionada con el servicio de información turística, que es calificado como regular, y al no conocer qué se ofrece y dónde, los visitantes la mayoría de las veces sólo comen en algún restaurante y visitan el Fuerte San Felipe y el Cenote Azul y no pernoctan en Bacalar. si la información turística se mejora los turistas podrían contratar algunos de los tours que se ofrecen y demás actividades disponibles.

Es necesario estandarizar precios que sean acordes a los productos que se ofrecen, ya que cada establecimiento cobra lo que considera adecuado, sin tomar en cuenta el mercado.

La accesibilidad carretera interna de Bacalar es evaluada en pésimo estado, por lo que se debe prestar atención a este punto. La calle de la costera debe ser prioridad, ya que es la calle principal de circulación de los turistas. Aunado a esto es necesario que las calles cuenten con nomenclatura.

El servicio de restaurantes es calificado como regular. Esto podría ser subsanado con la creación de un platillo representativo de Bacalar, implementación de y supervisión de calidad en el servicio, amabilidad por parte de los prestadores de servicios turísticos, mejoramiento de las instalaciones y mobiliario, uso de uniformes para facilitar su reconocimiento, etc.

La falta de limpieza en las calles y camellones da la impresión de un lugar abandonado y descuidado. Hecho que debe ser tomado en cuenta para dar una buena impresión a los visitantes y los habitantes.

Las expectativas a 10 años son positivas ya que los empresarios y los representantes del gobierno consideran que Bacalar será un destino turístico internacional consolidado y en menor medida un destino nacional consolidado. Esto demuestra que a pesar de los puntos negativos calificados, gobierno y empresarios trabajan cada uno por su parte para que Bacalar sea un destino competitivo.

4.3.4 Propuestas para las empresas turísticas

Crear una base de datos de proveedores y de las empresas turísticas de Bacalar, y actualizarlas continuamente.

Definir las necesidades más urgentes del sector empresarial mediante una encuesta a los empresarios y gerentes y hacerla una práctica permanente.

Identificar las necesidades de las empresas turísticas de Bacalar en cuanto a insumos, materias primas, capacitación, certificaciones, etc. para contactar a los proveedores de la industria turística que brinden estos servicios.

Crear un catálogo con información de los productos que maneja cada empresa.

Preparar programas de formación y establecer acuerdos con instituciones académicas nacionales e internacionales para contratar expertos en las diversas necesidades de las empresas turísticas.

Crear un catálogo con información de programas de gobierno orientadas a financiamiento, capacitación, etc. para PyME's.

Fomentar de cooperación empresarial para generar sinergias; obtener mejores condiciones de acceso a recursos humanos, tecnológicos y financieros; facilitar la participación de las pequeñas empresas en la comercialización y promoción de sus productos para optimizar y rentabilizar los recursos (materiales, humanos y financieros) destinados a estos rubros, además de complementar sus productos con el fin de crear paquetes turísticos atractivos.

Concientizar de la importancia de la hospitalidad a los prestadores de servicios turísticos y pobladores.

Capacitar a guías y personal de operadores de turismo de aventura y naturaleza en técnicas de primeros auxilios, idiomas y certificaciones en las actividades que realizan.

Las empresas al manejo de alimentos y bebidas deberían obtener el distintivo "H", ya que no existe en Bacalar alguna empresa con este distintivo.

4.3.5 Estrategias en los instrumentos de financiamiento de las empresas turísticas

Promover la apertura de empresas turísticas condonando pagos e impuestos por un periodo fiscal (1 año), simplificación de trámites o alguna otra facilidad que motive el desarrollo de Bacalar.

Crear acercamientos entre gobierno y empresarios para la mejora de toma de decisiones y apoyo mutuo.

Vigilar la calidad de los productos turísticos por parte de la Secretaria de Turismo estatal y la Dirección de Turismo municipal.

Permitir y motivar la inversión nacional, priorizando empresas eco turísticas.

Ampliar el número de espacios libres de acceso a la Laguna de Bacalar.

Crear de una Comisión inter-Secretarías, o Consejo de Turismo: coordinación entre secretarías con relación al turismo (SECTUR, SEDU, SEMA, SESA, SEQ, SEDARI, SEPLADER, IQC, SEDE, SHCP, entre otras.) que permita una relación entre estas dependencias.

Motivar a los prestadores de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, guías de turistas, taxistas, etc.) a la creación, desarrollo y aplicación de distintivos o estándares de calidad, para lograr unificar criterios sobre la prestación de los

diferentes servicios que se ofrecen a los turistas. Estos acuerdos podrían enfocarse a diversos temas, por mencionar, uniformes para todos los prestadores de servicios para su fácil identificación, estandarización de la calidad y precio de los alimentos y bebidas; recorridos, rentas de equipo acuático, creación de una caseta de información, limpieza de Bacalar, entre otros.

Conclusiones generales

Después de los análisis se puede concluir que en Bacalar la teoría de la competitividad no coincide claramente con los resultados obtenidos durante la investigación, por lo que es muy probable que existan otras variables no analizadas que influyen de manera más determinante en la permanencia de las empresas en el área de estudio.

Se puede concluir que Bacalar se encuentra en la etapa de "Implicación" del ciclo de vida turístico. Esta etapa se caracteriza por el aumento en el número de hoteles y facilidades turísticas para atraer turistas Meso-alocéntricos. Se empiezan a ofrecer servicios especializados e inicia la inversión en infraestructura y planeación turística.

Es clara la necesidad de acuerdos y consensos entre el gobierno y empresarios, falta una mayor comunicación y si esta existe, debe ser asertiva, pues los empresarios se consideran excluidos en la toma de decisiones y más si se trata de asuntos relacionados con el medio ambiente, base del atractivo turístico de Bacalar. Los empresarios requieren de un representante que realice gestiones ante el gobierno.

Existen muestras positivas a partir de la inserción de Bacalar al programa "Pueblos Mágicos". Probablemente los cambios no se han percibido por la comunidad empresarial o no han sido como esperaban. Sin embargo se coincide con las observaciones hechas por el gobierno, aunque las inversiones en infraestructura no son percibidas por el sector social y empresarial, los datos estadísticos aquí presentados demuestran que si se ha invertido y trabajado en infraestructura. Es evidente la necesidad de seguir trabajando pero las acciones están a la vista. Es necesario invertir los recursos económicos en acciones prioritarias y concisas, ya que ahora no son del todo claras. Se espera que ahora como municipio se puedan dar mejores resultados.

Es necesario crear sinergias entre los empresarios; obtener mejores condiciones de acceso a recursos humanos, tecnológicos y financieros; facilitar la participación de las pequeñas empresas en la comercialización y promoción de sus productos para optimizar y rentabilizar los recursos (materiales, humanos y financieros) destinados a estos rubros, además de complementar sus productos con el fin de crear paquetes turísticos atractivos para el mercado.

Se coincide con el documento denominado "Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Municipio de Othón P. Blanco" que presenta como resultado de la evaluación combinada del atractivo de algunos negocios/tipos de turismo y de la capacidad competitiva, la propuesta a corto y mediano plazo de desarrollar y

profundizar la oferta para: turismo de interés general, con contenido de naturaleza, paisaje y cultura, y a largo plazo: crear, estructurar y desarrollar oferta para turismo de interés especial con alto contenido de naturaleza y cultura.

Sin embargo se discrepa en las prioridades que en función de la vocación, de los recursos y de la capacidad competitiva de cada "clúster"/polo menciona que Bacalar tiene como primera prioridad dirigirse al segmento de "sol y playa" y como segunda prioridad dirigirse al segmento de "interés general e interés especial", ya que como el mismo documento menciona el "segmento de sol y playa" presenta un gran volumen de demanda pero el mercado se estanca; existen muchos competidores (a nivel estatal e internacional); excesiva dependencia de los intermediarios; requiere grandes inversiones en infraestructuras y equipamientos; tiene bajo gasto por persona; existe competencia por precio y masificación y; provoca deterioro ambiental.

Al contrario, se propone como prioridad, basado en las encuestas realizadas y las opiniones vertidas por los visitantes de Bacalar "los viajes de interés general: naturaleza, paisaje, cultura historia, gastronomía diversión, etc". ya que representa el segundo segmento por volumen después del de sol y playa, registra un alto crecimiento, tiene una buena capacidad de gasto, son viajes de larga duración y poco estacionales, sin embargo muestran una intensa competencia.

Asimismo se propone el segmento de "short breaks" debido al gran volumen de demanda y alta capacidad de gasto, aunque su consumo se concentra en fines de semana y hay una fuerte competencia de ciudades con gran oferta comercial, cultural y gastronómica. Los clientes potenciales son los residentes de nuestro estado y los vecinos de Yucatán, Chiapas y el país de Belice.

Otro de los segmentos al que debería orientarse Bacalar es el de "viajes de interés especial" debido a que es un multisegmento de gran crecimiento caracterizado por consumidores expertos y exigentes, que viajan para satisfacer motivaciones muy concretas y específicas, con gran capacidad de gasto y creadores de opinión. Este segmento requiere de operadores locales de gran especialización y una oferta de experiencias de alta calidad.

Existe una escasa oferta de productos estructurados; presencia de operadores locales; deficiencias de calidad en los servicios; falta de guías especializados; deficiente información y señalización e; insuficiente comercialización. Es decir, a pesar de la existencia de numerosos recursos y atractivos, singulares y de alta calidad (ventajas comparativas), es necesario superar estas limitantes y convertirlas en ventajas competitivas que permita a Bacalar ofrecer productos diferenciados y de calidad al mercado, que posean un valor superior al de sus

competidores, y que estos (productos) sean consumidos por un amplio porcentaje del mercado turístico.

Uno de los factores que limitan a Bacalar en la captación de nuevas inversiones y en concientizar a la población de la importancia de la actividad turística como factor de desarrollo es el desconocimiento (en términos de oferta y demanda) de la dimensión, estructura y valor económico generado por el turismo. Esto debe darse a partir de la sistematización, producción y recogida eficiente y oportuna de la información de los principales indicadores turísticos, por parte de la Dirección de Turismo Municipal y la Secretaría de turismo del Estado de Quintana Roo.

La capacidad de alojamiento hotelero ha tenido un crecimiento, aunque lentamente, antes de ser declarado "Pueblo Mágico" (1998-2006), Bacalar tenía 10 hoteles con una capacidad de 110 cuartos, después del 2007 esta cifra creció a 24 hoteles con capacidad de 220 cuartos. Aunque esta cifra se duplico debido posiblemente a su incorporación al programa Pueblos Mágicos, es evidente la ausencia de capacidad hotelera, principalmente en la temporada alta de semana santa, ya que se ve rebasada la oferta de alojamiento.

En este sentido, se deberían promover inversiones para ofrecer facilidades y servicios a personas pensionadas o de la tercera edad, nacionales y extranjeras, quienes demandan atención, seguridad e instalaciones especializadas, resultando en mayor derrama económica. De hecho hay turistas pertenecientes al segmento de jubilados que poseen residencia en Bacalar y permanecen más de tres meses al año.

Gestionar la creación de servicios médicos para el turista.

Consolidar las actividades deportivas del maratón náutico Chetumal-Río Hondo-Bacalar, las competencias de motonáutica en la laguna de Bacalar, campeonatos de buceo y el Torneo de Natación de Aguas Abiertas Bacalar Pueblo Mágico.

Aprovechar de manera adecuada el potencial del "Cenote Azul" para lograr diversificar su oferta y brindar un mejor servicio a los visitantes.

Bajar los costos del aeropuerto para las líneas aéreas y permitir la entrada de líneas que comuniquen a Chetumal con la península de Yucatán, Villahermosa, Chiapas, Belice, Guatemala y honduras, principalmente para motivar el viaje al Mundo Maya.

Desarrollar rutas eco turísticas para llevar a cabo actividades dirigidas a un público maduro y de más poder adquisitivo (seniors, boomers, etc.) que puede ser más viable para diversificar la demanda turística y atraer más turistas, que desarrollar nuevos destinos de playa en nuestro Estado.

Encaminar a Bacalar por el proceso de "planificación estratégica" como opción viable ante la magnitud de alternativas de las que se tiene, mediante la adopción y obtención de objetivos claros y pertinentes, que coloque a Bacalar como un destino consolidado, con base en el trabajo continuo de empresarios y el sector gubernamental.

Bacalar se encuentra en el momento oportuno para realizar una planeación estratégica del desarrollo turístico, ya que el estado cuenta con la experiencia para posicionarlo como un destino nacional e internacional, para poder dirigirse a los segmentos de turistas afines a su vocación ecoturística y cultural, vigilar la calidad de los servicios turísticos, aumentar su oferta hotelera (que es evidente la falta de plazas en temporada alta) y restaurantera, diversificar sus productos e invertir en infraestructura carretera interna, preservar los recursos naturales y culturales, principalmente.

Para concluir se encontró que la competitividad es pragmática y empírica por lo hay que descubrir qué es lo que funciona y cuál es el objetivo a alcanzar. Es necesario un estudio complejo de operaciones de un destino. Es decir, cada destino y empresa tienen diferentes formas de ser competitivo, tienen sus propias características y esto puede o no funcionar en otros, es ahí donde radican las ventajas competitivas.

Bibliografía

Agarwal, S. (1999). Restructuring and local economic development: implications for seaside resort regeneration in Southwest Britain. *Tourism Management*, vol. 20, pp. 511-522.

Agarwal, S. (2002). Restructuring Seaside Tourism. The Resort Lifecycle. *Annals of Tourism Research*, vol. 29, No. 1, pp. 25-55.

Aldás Manzano, Joaquín y Jiménez Ezequiel, Uriel (2005). *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Madrid. Ed. Thomson, 531 pp.

Alonso, J. A. (1992). Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos Conceptuales y Empíricos. *Información Comercial Española*. No. 705, pp. 38-76.

Álvarez, J. (2006). *Modelo de Diagnóstico-Implantación-Monitoreo de la Competitividad Sostenible de un destino turístico*. Barcelona.

Amaya Molinar Carlos Mario, Conde Pérez Ernesto Manuel y Covarrubias Ramírez Rafael (2008). La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima. *Teoría y Praxis*. Año 5, pp. 17-32.

Barrera, Inmaculada. *Análisis de clúster con SPSS*.

Bigné, J.E., Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC, Madrid.

Bordás Rubiés, E. (1999). *Hacia la competitividad de la empresa turística en 50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*. Centro de Estudios Ramón Muñoz, A.

Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, vol.24, No. 1, pp. 5-12.

Butler, R (1992). *Alternative Tourism: the Thin End of the Wedge* pp 31-46 in Smith, V. L. and Eadington W. R. (eds). *Tourism Alternatives* University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

Calderón Vázquez, Francisco J. (2005). *Distrito turístico rural un modelo teórico desde la perspectiva de la oferta. Especial referencia al caso andaluz*. Tesis doctoral, Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga.

Calvet Roquero, Roberto (2007). Incrementar la competitividad turística, reto nacional. *El Economista*, México, julio.

Camisón Zornoza, C. (1992). Experiencias de cooperación en la industria valenciana; evidencias empíricas. *Economía Industrial*, No. 286, pp. 49-57.

Camisón Zornoza, C. (1997). La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas. Civitas, Madrid.

Camisón Zornoza, C. y Monfort Mir, V. (1993). La Empresa Turística Valenciana: Diagnóstico Estratégico y Posicionamiento Competitivo. *Papers de Turisme*. No. 12, pp. 13-25.

Camisón Zornoza, C. y Monfort Mir, V. (1998). Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca. *Estudios turísticos*. No. 135, pp. 5-28.

CEPAL (2006). Definiendo competitividad. Taller de capacitación en el uso y aplicaciones de instrumentos para medir la competitividad.

Christaller, W. (1963). Some Considerations of Tourism Location in Europe: The Peripheral Regions-Underdeveloped Countries-Recreation Areas. *Regional Science Association, Papers XII, Lund Congress*, pp. 95-105.

Coccosis, H. y Parpairis, A. (1996). Tourism and Carrying Capacity in Coastal Areas: Myconos, Greece. In: Priestley, G.K., Edwards, J.A. y Coccosis, H. (Eds). *Sustainable Tourism? European Experiences*. Guildford, UK, pp.153-175.

Cohen, S. et al (1984). Competitiveness. En president's comision of industrial competitiveness: global competition. *The new reality. Working paper*. Vol. 3.

Cooper, C. (1992). The Life Cycle Concept and Strategic Planning for Coastal Resorts. *Built Environment*, vol. 18, No. 1, pp. 57-66.

Cooper, C., Gilbert, D., Fletcher, J., Wanhill, G. y Shepherd, R. (1998). *Tourism: Principles and Praticce*. Segunda edición. Longman, London.

Cooper, R. G. (1979). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure, *Journal of Marketing*, vol. 43, No. 3, pp. 93-103.

Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87.

- Cunha Barbosa, Maria y Arico Zamboni Roberto (2001). La formación de un clúster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil, Revista de CEPAL No. 83. Santiago de Chile.
- Dean, J. (1950). Pricing Policies for New Products. Harvard Business Review, vol. 28, No. 6, (Noviembre/Diciembre), pp. 45-54.
- De Rus G. (2004). Análisis coste-beneficio. Evaluación económica de políticas y proyectos de inversión. Segunda edición. Ed. Ariel, Barcelona.
- Debbage, K. (1990). Oligopoly and the Resort Cycle in the Bahamas. Annals of Tourism Research, vol. 17, No. 4, pp. 513-527.
- Doxey, G.V. (1979). Recent Methodological Developments in Travel Research. En The Economic and Social Impact of International Tourism on Developing Countries. The Economist Intelligence Unit Limited, Robert Cleverdon, London.
- Dwyer, L. y Kim, CH. (2003). Destination competitiveness: a models and determinants. Current issues in tourism. Vol. 6, No. 5, pp. 369-414.
- Elizondo Torres, Rodolfo (octubre.2003). México en el mundo a través de la competitividad en turismo. Revista Entorno, México.
- Enis, B.M., La Garce, R. Y Prell, A.E. (1977). Extending the Product Life Cycle. Business Horizons, (Junio), vol. 20, pp. 46-56.
- Espinoza, Heisbell. Planificación Estratégica. Planificación: herramienta útil para la visualización del futuro.
- Evoli, Jeftee (2009). Planeación estratégica. Ed. El Cid. Argentina.
- Fernández, F. L. y Rodeiro Pazos, D. (2003). La competitividad de la empresa gallega ante el siglo XXI. Entrepreneurship. Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.
- Fernández, Z. (1992). Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas. Información Comercial Española. No. 705, pp. 139-152.
- Figuerola Palomo, M. (2000). Introducción al estudio económico del turismo. Civitas. Madrid.
- Flores Ruiz, David (2007). Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las

Villas. Tesis doctoral, Departamento de Economía General y Estadística, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Huelva.

Formica, S. y Uysal, M. (1996). The revitalization of Italy as a Tourist Destination. *Tourism Management*, vol. 17, No. 5, pp. 323-331.

Foster, D.M. y Murphy, P. (1991). Resort Cycle Revisited. The Retirement Connection. *Annals of Tourism Research*, vol. 18, No. 4, pp. 553-567.

Fred, David R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. Ed. Pearson Educación. México.

Galindo Lucas, Alfonso (2005). *El tamaño empresarial como factor de diversidad*. Universidad de Cádiz.

Gilbert, E. (1939). The Growth of the Island and Seaside Health Resort in England. *Scottish Geographical Magazine*, No. 55, pp. 16-35. Citado por Getz (1992).

Go, F. (1992). El paradigma de los nuevos productos turísticos y las ventajas competitivas. *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*. No. 13, pp. 75-102.

Gobierno del Estado de Quintana Roo (2004). *Programa de Ordenamiento Ecológico Territorial, Región Laguna de Bacalar*. México. 124 pp.

Gobierno de Estado de Quintana Roo (2005). *Gran Plan Visión 2000-2025*. 212 pp.

Gobierno de Estado de Quintana Roo (2005). *Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Othón P. Blanco*. THR (Asesores en Turismo, Hotelería y Recreación, S.A.).

Gobierno de Estado de Quintana Roo (2005). *Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011*. 147 pp.

Gobierno de Estado de Quintana Roo (2006). *Programa de Desarrollo Turístico del Sur de Quintana Roo*.

Gómez Castañeda, Omar R. (2005). *Planificación Estratégica*. En *Contribuciones a la Economía*.

Gooroochurn, N. y G. Sugiyarto, (2003). *Competitiveness indicators in the travel and tourism industry*. ChristelDeHaan, Tourism&Travel Research Institute. Nottingham University Business School, Inglaterra.

Grupo Consultivo sobre la Competitividad (1995). La mejora de la competitividad europea. Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, los Primeros Ministros y los Jefes de Estado.

Gutiérrez, Carlos y Bordas, Eulogio (1993). Competitiveness of long haul tourist destinations. St- Gall (Suisse). Editions AIEST, Vol. 35.

Hammel, D. J. (1999). Re-Establishing the Rent-Gap: An Alternative View of Capitalised Land Rent, *Urban Studies*, vol. 36, 8, pp. 1283-1293.

Hart, C.W., Casserly, G. y Lawless, M.J. (1984). The Product Life Cycle: How Useful? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. (Noviembre), pp. 54-63.

Hayes, R.H. y Abernathy, W.I. (1980). Managing our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review*, (julio-agosto), pp. 67-77.

Haywood, K.M. (1986). Can the Tourist Areas Life Cycle Be Made Operational? *Tourism Management*, vol. 7, No. 3, (Septiembre), págs. 154-167.

Heizer, Jay y Render, Barry (1997). Dirección de la producción: decisiones estratégicas. Cuarta edición. Ed. Prentice Hall. Madrid.

IBM. Manual del usuario del sistema básico de IBM SPSS Statistics 19.

Ioannides, D. (1992). Tourism Development Agents: The Cypriot Resort Cycle. *Annals of Tourism Research*, vol. 4, pp. 711-731.

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2008). Competitividad Estatal de México. Aspiraciones y realidad: Las agendas del futuro.

Järviluoma, J. (1992). Alternative Tourism and the Evolution of Tourist Areas. *Tourism Management*, vol. 13, pp. 118-120.

Julien, P. A., Marchesnay, M. y Mundet Hiern, J. (1996). El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la PYME. Entornos cambiantes y cada vez más globalizados. *Economía Industrial*, No. 310, pp. 99-107.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993). Evaluación de resultados: algo más que números. *Harvard-Deusto, Business Review*, No. 55, pp. 18-25.

Keller, C.P. (1987). Stages of Peripheral Tourism Development - Canada's North West Territories. *Tourism Management*, vol.8, pp. 20-32.

- Kermath, B.P. y Thomas, R.N. (1992). Spatial Dynamics of Resorts. Sosúa, Dominican Republic. *Annals of Tourism Research*, vol.19, pp. 173-190.
- Knowles, T. y Curtis, S. (1999). The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post-Stagnation Life-cycle Analysis. *International Journal of Tourism Research*, vol.1, No. 2, (Marzo/Abril) pp. 87-96.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *The journal of political economy*. Vol. 3, pp. 483-499.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, No. 73, pp. 28-46.
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, vol. 43, (Noviembre/Diciembre), pp. 81-94.
- McFetridge, Donald G. (1995). Competitiveness: Concepts and Measures, Occasional Paper No. 5. Carleton University, Canada.
- Middleton, V.T.C. (1994a). Tourism trends in the next decade: product implications. III Simposi Internacional de Turisme, ESADE, Barcelona.
- Middleton, V.T.C. (1994b). Marketing in travel and tourism. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Mintzberg, H. (1984). La reestructuración de las organizaciones. (Serie Economía). Barcelona. Ariel.
- Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, No. 5, pp. 1-67. Greenwich, CT: JAI Press.
- Miossec, J.M. (1977). Un Modèle de L'Espace Touristique. *L'Espace Géographique*, vol. 6, No. 1, pp. 41-48. Citado por Pearce (1994).
- Mitxel Grajirena, Jone (2004). Los clústers como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión* Vol. 4. No. 1, pp. 55-67.
- Moncayo Jiménez, Edgar (2002). Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile.

Monfort, V. (1999). Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola. Tesis doctorado. Valencia enero de 1999. Universitat de València (Estudi general). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Estructura Económica.

Montero, Cecilia y Parra, Constanza (2001). El clúster eco turístico en San Pedro. En memorias del seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales. Serie seminarios y conferencia. Número 17. CEPAL Santiago de Chile.

Morgan, M. (1991). Dressing Up to Survive: Marketing Majorca Anew. *Tourism Management*, vol. 12, No. 1, (Marzo), pp.15-20.

Muñoz de Escalona, Francisco (2009). V Seminario Internacional de Estudios Turísticos. 25-27 de noviembre.

Musa, F. (2001). Una visión de conjunto. Clúster. *Revista Brasileira de Competitividade*, pp. 194-207.

Navarrete, Roberto (2002). Planeación estratégica en los negocios. *Estrategia y dirección estratégica*.

Noronha, R. (1976). Review of the Sociological Literature on Tourism. World Bank, New York. Citado por Newcomb (1993).

Oglethorpe, M. (1984). Tourism in Malta: A Crisis of Dependence. *Leisure Studies*, vol. 3, pp. 147-162.

Organización Mundial del Turismo (1995). Concepts, Definitions and Clasifications for Tourism Statistics. OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1999). Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (2001). Cooperación entre sector público y sector privado. OMT. Madrid.

Organización Mundial del Turismo (2002). Contribuciones de la Organización Mundial del Turismo a la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible. Mimeo. Madrid.

Otero, C. y Otero, J.M. (2005). Evaluación de la calidad de destinos turísticos. El caso de la Costa del Sol. *Papers de Economía Española*, No. 102, pp. 236-248.

- Padilla, Ramón (2006). Conceptos de competitividad e instrumentos para medirla. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Sede Subregional México. Panamá.
- Papatheodorou, A. (2004). Exploring the Evolution of Tourism Resorts. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, No. 1, pp. 219-237.
- Pitta, D.A. (1998). Marketing One-to-One and its Dependence on Knowledge Discovery in Databases. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, No. 5, pp.468-480.
- Plog, S.C. (1974). Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (Febrero), pp. 55-58. En Kelly, E. (ed) *Domestic and International Tourism*.
- Porter, M. (1985). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. CECSA. México.
- Porter, M (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza y Janés. Barcelona.
- Porter, M. (1993). Estrategia competitiva. Compañía Editorial Continental. México.
- Porter M. (1999). Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. Deusto. Bilbao, pp. 478.
- Priestley, G. y Mundet, L. (1998). The Post-Stagnation Phase of the Resort Cycle. *Annals of Tourism Research*, vol. 25, No. 1, pp. 85-111.
- Prideaux, B. (2000). The Resort Development Spectrum, A New Approach to Modeling Resort Development. *Tourism Management*, vol. 21, pp. 225- 240.
- Ritchie y Crouch (1995). Destination competitiveness and the role of the tourism enterprise. Working papers. Pp. 95-19.
- Ritchie, J. R. B. Y Crouch G. I. (2004). The competitive destination. A sustainable tourism perspective. CABI publishing. Reino Unido.
- Rodeiro Pazos, David y López Penabad, María Celia (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en pymes. *Revista Gallega de Economía*, vol. 16, No. 2.
- Rodríguez Rodríguez, D. (1993). Ventaja comparativa y competitividad empresarial. *Papeles de economía española*, No. 56, pp. 100-111.

Rodríguez Domínguez, M. (2000). Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una primera aproximación a la potencial creación de un clúster institucional para la mejora competitiva de las zonas Rías Bajas. Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo.

Rosado-Varela, A. y Medina-Argueta G. (2008). Potencialidad del Corredor Turístico Xul Ha-Bacalar- Pedro Antonio Santos. Tesis de Licenciatura, División de Ciencias e Ingenierías, Universidad de Quintana Roo, Chetumal, México. 86 pp.

Sánchez Rivero, M. y Fajardo Caldera, M.A. (2004). La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños. En I Jornadas de Economía del Turismo, Palma de Mallorca 28 y 29 de mayo.

Sancho, A. (Dir.) (1998). Competitividad en el turismo. Introducción al turismo. Organización Mundial del Turismo. Madrid.

SECTUR (2006). Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos exitosos. Documentos técnicos de competitividad.

Silva Lira, Iván (2002). Desarrollo local y alternativas desarrollo productivo: el impulso de un clúster eco turístico en la región de Aysén. Serie gestión pública No. 24. ILPES-CEPAL, Santiago de Chile.

Smith, R. A. (1992). Beach Resort Evolution. Implications for Planning. *Annals of Tourism Research*, vol. 19, No. 2, pp. 304-322.

Stansfield, C. (1978). Atlantic City and the Resort Cycle: Background to the Legalization of Gambling. *Annals of Tourism Research*, vol. 5, No. 2, pp. 238-251.

Steiner, George A. (2002). Planificación Estratégica: lo que Todo Director debe Saber. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. México.

Toh, R.S., Khan, H. y Koh A. (2001). A Travel Balance Approach for Examining Tourism Area Life Cycles: The case of Singapore. *Journal of Travel Research*, vol. 39, (Mayo), pp. 426-432.

Tooman, L. (1997). Applications of the Life-Cycle Model in Tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 24, No. 1 pp. 214-234.

Valls, Josep Francesc (1996). Las claves del mercado turístico, Deusto. Bilbao.

- Varisco, Cristina (2004). El Clúster turístico de Miramar. Aportes y transferencias. Vol. 8, No. 2. Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar de Plata, Argentina. Pp. 61-88.
- Veciana, J.M. (1996). Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores, Venture management o Corporate entrepreneurship, Economía Industrial, No. 310, pp. 79-90.
- Vera Rebollo J. F. (coord.) (1997). Análisis territorial del turismo. Ariel Geografía. Barcelona.
- Viñals, J. (1993). La competitividad, sus determinantes y el papel de la política macroeconómica. Papeles de Economía Española, No. 56, pp. 278-294.
- Waterman, R.H. (1987). The Renewal Factor. New York. Bantan.
- Weaver. D (2000a). A Broad Context Model of Destination Development Scenarios. Tourism Management, vol. 21, pp. 217-234.
- Weaver. D (2000b). The Exploratory War-distorted Destination Life Cycle. International Journal of Tourism Research, vol. 2, No. 3, (Mayo/Junio), pp.151-161.
- Weise Peter V., (1996). La Teoría de la Autodestrucción del Turismo.
- Williams, M.T., (1993). An Expansion of the Tourist Site Cycle Model: The Case of Minorca (Spain). The Journal of Tourism Studies, vol. 4, No. 2, (Diciembre), pp. 24-32.
- Winston Moore, Peter Whitehall (2005). El ciclo de vida del área turística y los modelos de cambio de régimen. Annals of tourism research en español, Vol. 7, No. 1, pp. 48-64. Recopilación y Adaptación: Dr. Héctor Matos Rodríguez. El ciclo de vida del destino turístico: Influencia de la psicografía.
- Woo, E. y Cooper, A. (1981). Strategies of effective low share businesses. Strategic Management Journal, vol. 2, pp. 301-318.
- Woo, C. (1983). Evaluation of the strategies and performance of low ROI market share leaders. Strategic Management Journal, vol. 4, pp. 123-135.
- Woo, E. (1987). Path analysis of the relationship between market share, business level conduct and risk. Strategic Management Journal, vol. 8, pp. 149-160.
- World Economic Forum (2007). Country/Economy Profiles and Data Presentation. The Travel and Tourism Competitive Report 2007: Furthering the Process of Economic Development, Suiza, pp. 117-452.

Anexos



Universidad de Quintana Roo
División de Ciencias e Ingeniería
Posgrado en Planeación

Folio: _____



Cuestionario para el empresario

Este cuestionario forma parte de una investigación para una tesis de Maestría de la Universidad de Quintana Roo sobre la "Competitividad turística de Bacalar". Los datos obtenidos son para fines estadísticos y académicos. La información que usted proporcione será tratada confidencialmente. No se divulgarán ni se facilitarán datos individualizados. Su opinión es muy importante para el desarrollo de Bacalar por lo que se le agradece que su valoración sea lo más objetiva y sincera posible.

Fecha de la entrevista:

Duración de la

		2010
Minutos		

 entrevista:

1. ¿Cuál es la antigüedad de su empresa?

2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

3. ¿Tiene conocimiento de programas promovidos por el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) para el uso de energías alternativas (solar o eólica) en Bacalar?

Si	No
----	----

Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique cuáles son programas para el uso de energías alternativas que usted conoce

4. Desde su punto de vista ¿el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) vigila periódicamente (por lo menos cada seis meses) los niveles de calidad ofrecidos en los servicios turísticos de Bacalar?

Si	No
----	----

Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Quién lo realiza?

5. Cuando se han presentado emergencias ambientales en Bacalar ¿el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) actúa eficientemente?

Si	No	No se
----	----	-------

6. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) incluye a los empresarios en el desarrollo de medidas, programas o políticas para la protección del medio ambiente en Bacalar?

Si	No	No se
----	----	-------

Si la respuesta anterior es afirmativa indique cuáles son los programas o políticas para la protección del medio ambiente en Bacalar en la que se incluya a los empresarios _____

7. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) realiza investigaciones turísticas en Bacalar sobre? Puede elegir varias opciones.

Los impactos económicos	Los impactos ambientales	Los impactos sociales	Ninguno	No se
-------------------------	--------------------------	-----------------------	---------	-------

8. ¿Considera usted que los esfuerzos del gobierno (Municipal, Estatal o Federal) en infraestructura turística en Bacalar son suficientes y/o adecuados?

Si	No
----	----

Indique _____ por _____ qué:

9. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) y los empresarios de Bacalar desarrollan actividades en conjunto para la creación de productos turísticos?

Si	No
----	----

10. ¿Existen facilidades (simplificación de trámites administrativos, reducción de impuestos, etc.) para la apertura de empresas turísticas en Bacalar?

Si	No	No se
----	----	-------

11. ¿Quién es el agente más importante para el fomento del turismo actualmente en Bacalar?

El gobierno (municipal, estatal o federal)	Las empresas	Ambos
--	--------------	-------

12. En los últimos 5 años, ¿Cómo considera que han crecido en Bacalar el número de nuevas empresas en su mismo giro empresarial?

Ha crecido más del doble	Ha crecido el doble	Ha crecido muy poco	No ha presentado crecimiento
--------------------------	---------------------	---------------------	------------------------------

13. Indique si su empresa cuenta con. Puede elegir varias opciones.

Objetivos	Misión	Visión	Ninguno
-----------	--------	--------	---------

14. ¿Usted y los empleados de su empresa trabajan para cumplir...? Puede elegir varias opciones.

Objetivos que se plantean	Misión	Visión	Ninguno
---------------------------	--------	--------	---------

15. ¿Ha hecho su empresa estudios y/o encuestas para conocer los gustos y tipo de turistas que visitan Bacalar?

Si	No
----	----

16. ¿Cuál de las siguientes características se han identificado en su empresa? Puede elegir varias opciones.

Áreas de oportunidad fuera de la empresa (oportunidades)	
Factores fuera de la empresa que podrían limitar su desempeño (amenazas)	
Factores dentro de la empresa que podrían ayudarla a destacar (Fortalezas)	
Factores dentro de la empresa que podrían ser mejorados para su desempeño (Debilidades)	
Ninguna de las anteriores	

17. ¿En su empresa se realizan encuestas para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes?

Si	No
----	----

18. ¿Existe una comunicación eficaz entre todo el personal de su empresa para mejorar las actividades que realizan?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------------------	---------------	--------------------------

19. ¿Se llevan a cabo revisiones de la calidad en su empresa para mejorar los productos y/o servicios?

Si	No
----	----

20. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Se implanta un programa con objetivos de mejora continua?

Si	No
----	----

21. ¿Tiene su empresa convenios con otras empresas del sector turístico para ofrecer servicios en conjunto y así complementar su oferta?

Si	No
----	----

22. ¿Cuáles considera usted son los factores claves que hacen competitiva a su empresa? Puede elegir varias opciones.

Precios competitivos		Prestigio de la empresa	
Calidad en el servicio		El servicio es personalizado	
Innovación de productos y/o servicios		Uso de tecnologías	
Servicio único en Bacalar		La calidad de las instalaciones	
Recursos humanos bien capacitados en los puestos que desempeñan		Existe un buen equipo de trabajo	
Diversificación de productos		Ninguno de los anteriores	
Los productos que se ofrecen son acorde a los turistas que visitan Bacalar		Otro (Por favor especifique)	
La promoción se enfoca a los tipos de turistas que visitan Bacalar			

23. ¿Por qué considera usted que la denominación "Pueblo Mágico" beneficio a su empresa?

Llegan más turistas		Hay más derrama económica	
No benefició		Otro (Por favor especifique)	
Se construye mayor infraestructura que beneficia a los habitantes y empresarios			

24. ¿Su empresa oferta productos o servicios turísticos para personas con discapacidades físicas?

Si	No
----	----

25. ¿Con cuál de los siguientes distintivos o estándares cuenta su empresa? Puede elegir más de una opción.

Distintivo M	ISO 9000	Industria limpia		Ninguno
Distintivo H	ISO 14000	Empresa Socialmente Responsable		Otro (Por favor especifique)

26. ¿Estaría dispuesto a asociarse con otros empresarios de Bacalar para contratar servicios (capacitaciones de personal) y productos (insumos y tecnología) a menores costos, que aumenten su productividad?

Si (por favor pase a la pregunta 28 y 29)	No (por favor pase a la pregunta 27)
---	--------------------------------------

27. Si la respuesta anterior fue negativa, por favor indique por qué no se asociaría con otros empresarios. "Por favor después de responder esta pregunta pase la pregunta 30".

28. ¿Considera usted que es posible o viable asociarse con otros empresarios de Bacalar para contratar servicios (capacitaciones de personal) y productos (insumos y tecnología) a menores costos, que aumenten su productividad?

Si	No
----	----

Si la respuesta anterior fue afirmativa, por favor indique por qué considera usted que es posible o viable asociarse con otros empresarios de Bacalar para contratar servicios (capacitaciones de personal) y productos (insumos y tecnología) a menores costos, que aumenten su productividad

29. Si usted está dispuesto a asociarse con otros empresarios de Bacalar ¿usted les plantearía la idea de asociarse para contratar servicios, capacitaciones de personal, insumos, tecnología, a menores costos, que aumenten su productividad?

Si	No
----	----

30. ¿Su empresa hace uso de energías alternativas (solar o eólica)?

Si	No
----	----

31. ¿Cuáles considera usted son las características más importantes de Bacalar? Puede elegir varias opciones

Los servicios son económicos (precios competitivos)	La infraestructura en general
Calidad en el servicio	La promoción se enfoca a los tipos de turistas que visitan Bacalar
Innovación de productos o servicios	Los productos que se ofrecen son acorde a los turistas que visitan Bacalar
Recursos humanos bien capacitados en los puestos que desempeñan	La conservación de los recursos naturales
Diversificación de productos	Manifestación cultural (gastronomía, historia, construcciones históricas, etc.)
El servicio es personalizado	Ninguno de los anteriores
Uso de tecnologías	Otro. Especifique
Prestigio	

32. ¿Qué calificación le pondría usted a la oferta hotelera de Bacalar con respecto a la calidad del servicio, estado de las instalaciones, número de cuartos, precio, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

33. ¿Qué calificación le pondría usted a la accesibilidad carretera interna de Bacalar con respecto a la cantidad, estado en la que se encuentran, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

34. ¿Qué calificación le pondría usted al servicio de restaurantes de Bacalar con respecto a la calidad de los alimentos y bebidas, innovación en los platillos, estado de sillas y mesas, limpieza, trato de los empleados, precio, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

35. ¿Qué calificación le pondría usted a la seguridad que existe en Bacalar?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

36. ¿Qué calificación le pondría usted a la calidad de los servicios de Bacalar con respecto al precio que cobra por ellos (relación calidad-precio)?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

37. ¿Qué calificación le pondría usted a la promoción turística de Bacalar con respecto al tipo de turista al que se dirige, los lugares donde se promociona, el presupuesto asignado, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

38. ¿Qué calificación le pondría usted a la facilidad de contratar servicios turísticos en Bacalar con respecto a la promoción, información, número de módulos para contratarlos, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

39. ¿Qué calificación le pondría usted al servicio de información turística de Bacalar con respecto a la calidad de la información, trato de los empleados, número de módulos de información, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

40. ¿Qué calificación le pondría usted a la limpieza de las calles de Bacalar?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

41. ¿Desde su punto de vista, qué factores o atributos necesita Bacalar para lograr ser un destino turístico importante a nivel nacional o internacional? _____

42. ¿Desde su punto de vista, qué factores o atributos limitan a Bacalar para lograr ser un destino turístico importante a nivel nacional o internacional? _____

43. ¿Cómo se imagina a Bacalar dentro de 10 años?

Como un destino turístico internacional consolidado	
Como un destino turístico nacional consolidado	
Igual que ahora	

Si desea agregar algún comentario con respecto al cuestionario o sobre Bacalar, por favor hágalo en este apartado.

¡Muchas gracias por su tiempo y respuestas!



**Universidad de Quintana Roo
División de Ciencias e Ingeniería**



Cuestionario para el gobierno

Este cuestionario forma parte de una investigación para una tesis de Maestría de la Universidad de Quintana Roo sobre la "Competitividad turística de Bacalar". Los datos obtenidos son para fines estadísticos y académicos. La información que usted proporcione será tratada confidencialmente. No se divulgarán ni se facilitarán datos individualizados. Su opinión es muy importante para el desarrollo de Bacalar por lo que se le agradece que su valoración sea lo más objetiva y sincera posible.

Por favor responda con respecto a la realidad actual de Bacalar.

1. ¿Tiene conocimiento de programas promovidos por el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) para el uso de energías alternativas (solar o eólica) en Bacalar?

Si	No
----	----

2. Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique cuáles son programas para el uso de energías alternativas que usted conoce

3. Desde su punto de vista ¿el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) vigila periódicamente (por lo menos cada seis meses) los niveles de calidad ofrecidos en los servicios turísticos de Bacalar?

Si.	No
-----	----

4. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Quién lo realiza?

5. Cuando se han presentado emergencias ambientales en Bacalar ¿el gobierno (Municipal, Estatal o Federal) actúa eficientemente?

Si	No	No se
----	----	-------

6. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) incluye al sector privado en el desarrollo de medidas, programas o políticas para la protección del medio ambiente en Bacalar?

Si	No	No se
----	----	-------

7. Si la respuesta anterior es afirmativa indique cuáles son los programas o políticas para la protección del medio ambiente en Bacalar en la que se incluya al sector privado

8. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) ha realizado estudios o encuestas para conocer los gustos y tipo de turistas que visitan Bacalar?

Si	No	No se
----	----	-------

9. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) ha identificado el tipo de turista al cual dirigir sus esfuerzos de venta y promoción en Bacalar?

Si	No	No se
----	----	-------

10. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) realiza investigaciones turísticas en Bacalar sobre? Puede elegir varias opciones.

Los impactos económicos	
Los impactos ambientales	
Los impactos sociales	
Ninguno	
No se	

11. ¿Considera usted que los esfuerzos del gobierno (Municipal, Estatal o Federal) en infraestructura turística en Bacalar son suficientes y/o adecuados?

Si	No
----	----

Indique por qué: _____

12. ¿El gobierno (Municipal, Estatal o Federal) y los empresarios de Bacalar desarrollan actividades en conjunto para la creación de productos turísticos?

Si	No	No se
----	----	-------

13. ¿Existen facilidades (simplificación de trámites administrativos, reducción de impuestos, etc.) para la apertura de empresas turísticas en Bacalar?

Si	No	No se
----	----	-------

14. ¿Cuáles considera usted son las características más importantes de Bacalar? Puede elegir varias opciones

Los servicios son económicos (precios competitivos)	La infraestructura en general
Calidad en el servicio	La promoción se enfoca a los tipos de turistas que visitan Bacalar
Innovación de productos o servicios	Los productos que se ofrecen son acorde a los turistas que visitan Bacalar
Recursos humanos bien capacitados en los puestos que desempeñan	La conservación de los recursos naturales
Diversificación de productos	Manifestación cultural (gastronomía, historia, construcciones históricas, etc.)
El servicio es personalizado	Ninguno de los anteriores
Uso de tecnologías	Otro. Especifique
Prestigio	

15. ¿Cuenta Bacalar con personal bien capacitado en la actividad turística que desempeñan?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No se
-----------------------	------------	-------------------------	---------------	--------------------------	-------

16. ¿Se ofrecen en Bacalar productos o servicios turísticos para personas con discapacidades físicas?

Si	No	No se
----	----	-------

17. En los últimos 5 años, ¿Cómo considera que han crecido en Bacalar el número de nuevas empresas?

Ha crecido más del doble	Ha crecido el doble	ha crecido muy poco	No ha presentado crecimiento
--------------------------	---------------------	---------------------	------------------------------

18. Actualmente ¿Quién es el agente más importante para el fomento del turismo en Bacalar?

El gobierno (municipal, estatal o federal)	Las empresas	Ambas
--	--------------	-------

Indique por qué _____

19. ¿Los habitantes de Bacalar son actores importantes para el desarrollo turístico y su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?

Si	No
----	----

20. ¿Actualmente el patrimonio natural es un elemento clave para la competitividad turística en Bacalar?

Si	No
----	----

21. ¿Actualmente el patrimonio cultural es un elemento clave para la competitividad turística en Bacalar?

Si	No
----	----

22. ¿Por qué considera usted que la denominación "Pueblo Mágico" beneficio a Bacalar? Puede elegir varias opciones

Llegan más turistas		Se designa mayor presupuesto	
Se construye mayor infraestructura que beneficia a los habitantes		Es más conocido a nivel nacional e internacional	
Hay más derrama económica		No beneficio	
Otro. Especifique:			

23. ¿Qué calificación le pondría usted a la oferta hotelera de Bacalar con respecto a la calidad del servicio, estado de las instalaciones, número de cuartos, precio, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

24. ¿Qué calificación le pondría usted a la accesibilidad carretera interna de Bacalar con respecto a la cantidad, estado en la que se encuentran, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

25. ¿Qué calificación le pondría usted al servicio de restaurantes de Bacalar con respecto a la calidad de los alimentos y bebidas, innovación en los platillos, estado de sillas y mesas, limpieza, trato de los empleados etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

26. ¿Qué calificación le pondría usted a la seguridad que existe en Bacalar?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

27. ¿Qué calificación le pondría usted a la calidad de los servicios de Bacalar con respecto al precio que cobra por ellos (relación calidad-precio)?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

28. ¿Qué calificación le pondría usted a la promoción turística de Bacalar con respecto al tipo de turista al que se dirige, los lugares donde se promociona, el presupuesto asignado, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

29. ¿Qué calificación le pondría usted a la facilidad de contratar servicios turísticos en Bacalar con respecto a la promoción, información, número de módulos para contratarlos, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

30. ¿Qué calificación le pondría usted al servicio de información turística de Bacalar con respecto a la calidad de la información, trato de los empleados, número de módulos de información, etc.?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

31. ¿Qué calificación le pondría usted a la limpieza de las calles de Bacalar?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima	No se
-----------	-------	---------	------	--------	-------

32. ¿Desde su punto de vista, qué factores o atributos necesita Bacalar para lograr ser un destino turístico importante a nivel nacional o internacional?

33. ¿Desde su punto de vista, qué factores o atributos limitan a Bacalar para lograr ser un destino turístico importante a nivel nacional o internacional?

34. ¿Cómo se imagina a Bacalar dentro de 10 años? Elija una sola respuesta por favor.

Como un destino turístico internacional consolidado	<input type="checkbox"/>
Como un destino turístico nacional consolidado	<input type="checkbox"/>
Igual que ahora	<input type="checkbox"/>

Si tiene algún comentario sobre Bacalar o el cuestionario por favor hágalo en este apartado:

¡Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas!



Universidad de Quintana Roo
División de Ciencias e Ingeniería
Maestría en Planeación

Folio: _____



Este cuestionario forma parte de una investigación para una tesis de Maestría de la Universidad de Quintana Roo sobre la "Competitividad turística de Bacalar". Los datos obtenidos son para fines estadísticos y académicos. La información que usted proporcione será tratada confidencialmente. No se divulgarán ni se facilitarán datos individualizados. Su opinión es muy importante para el desarrollo de Bacalar por lo que se le agradece que su valoración sea lo más objetiva y sincera posible.

Fecha de la entrevista:

Día	Mes	Año
		2010

1. Sexo: 1. Masculino 2. Femenino

2. Edad. Años cumplidos:

1. Menos de 18 años 4. De 51 a 65 años
 2. De 19 a 35 años 5. De 66 a 80 años
 3. De 36 a 50 años 6. De 81 a 95 años

3. ¿Cuál es su ocupación Actual?: _____

4. ¿Cuál es su país de residencia?

5. ¿Cuál es su ciudad de residencia?

6. Si es usted extranjero ¿en qué lugar ingreso al país?

7. ¿Cuántos días ha estado o estará en Bacalar?

8. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual en pesos mexicanos?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Menos de 5000 | <input type="checkbox"/> 6. De 25,001 a 30,000 |
| <input type="checkbox"/> 2. De 5001 a 10,000 | <input type="checkbox"/> 7. De 30,001 a 35,000 |
| <input type="checkbox"/> 3. De 10,001 a 15,000 | <input type="checkbox"/> 8. De 35,001 a 40,000 |
| <input type="checkbox"/> 4. De 15,001 a 20,000 | <input type="checkbox"/> 9. De 40,001 a 45,000 |
| <input type="checkbox"/> 5. De 20,001 a 25,000 | <input type="checkbox"/> 10. Más de 45,001 |

9. En esta visita, ¿usted vino a Bacalar con?

1. Solo 3. Familia. Especifique # _____
 2. Pareja 4. Amigos. Especifique # _____

10. ¿Qué tipo de alojamiento eligió usted durante su estancia en Bacalar?

1. Hotel 4. Casa de amigos o familiares
 2. Motel 5. Casa de campaña
 3. Cabaña 6. Otro _____

11. ¿Cuál es el principal motivo de su viaje?

(Seleccione sólo una categoría)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Vacaciones | <input type="checkbox"/> 6. Visita a amigos o familiares |
| <input type="checkbox"/> 2. Estudio | <input type="checkbox"/> 7. Negocios |
| <input type="checkbox"/> 3. Deportes | <input type="checkbox"/> 8. Conferencia |
| <input type="checkbox"/> 4. Religión | <input type="checkbox"/> 9. Compras |
| <input type="checkbox"/> 5. Evento cultural | <input type="checkbox"/> 10. Otro _____ |



Universidad de Quintana Roo
División de Ciencias e Ingeniería
Maestría en Planeación

Folio: _____



12. ¿Cuál fue el principal medio de información que lo motivo a visitar Bacalar? (Puede elegir más de una categoría).

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Familia o Amigos | <input type="checkbox"/> 6. Radio |
| <input type="checkbox"/> 2. Visita anterior | <input type="checkbox"/> 7. Folleto de Tour-operadores |
| <input type="checkbox"/> 3. Internet | <input type="checkbox"/> 8. Guías de viaje |
| <input type="checkbox"/> 4. Agencia de viajes | <input type="checkbox"/> 9. Revistas |
| <input type="checkbox"/> 5. Televisión | <input type="checkbox"/> 10. Otro _____ |

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 2. Visita a comunidades indígenas | <input type="checkbox"/> 7. Navegar por la "Laguna de Bacalar" en velero o kayak |
| <input type="checkbox"/> 3. Visita a sitios arqueológicos | <input type="checkbox"/> 8. Buceo en el "Cenote Azul" |
| <input type="checkbox"/> 4. Observación de flora y fauna | <input type="checkbox"/> 9. Degustación de comida típica de la región |
| <input type="checkbox"/> 5. Visita al "Fuerte Bacalar" | <input type="checkbox"/> 10. Otros _____ |

13. ¿Qué lugares visitó durante su estancia en Bacalar? (Puede elegir más de una categoría).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Fuerte San Felipe | <input type="checkbox"/> 5. Parroquia San Joaquín |
| <input type="checkbox"/> 2. Cenote Azul | <input type="checkbox"/> 6. Casa Internacional del Escritor |
| <input type="checkbox"/> 3. Casa de la cultura | <input type="checkbox"/> 7. La laguna de Bacalar |
| <input type="checkbox"/> 4. Balneario ejidal | <input type="checkbox"/> 8. Otro _____ |

14. De los lugares que visitó en Bacalar, ¿cuál le gusto más? (Seleccione sólo una categoría).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Fuerte San Felipe | <input type="checkbox"/> 5. Parroquia San Joaquín |
| <input type="checkbox"/> 2. Cenote Azul | <input type="checkbox"/> 6. Casa Internacional del Escritor |
| <input type="checkbox"/> 3. Casa de la cultura | <input type="checkbox"/> 7. La laguna de Bacalar |
| <input type="checkbox"/> 4. Balneario ejidal | <input type="checkbox"/> 8. Otros _____ |

15. ¿Qué actividades realizó durante su estancia en Bacalar? (Puede elegir más de una categoría).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Excursión a la selva | <input type="checkbox"/> 6. Recorridos en bicicleta |
|--|---|

16. ¿Qué actividades no se ofrecen en Bacalar que le hubiera gustado realizar durante su estancia?

17. En los últimos 5 años, ¿cuántas veces ha visitado Bacalar?

18. ¿Cuál fue su gasto promedio durante la estancia en Bacalar?

19. ¿Contrató usted un recorrido o paseo durante su estancia en Bacalar? Si No

20. En caso afirmativo indique cuál.

21. ¿Cómo califica el recorrido o paseo que contrató? (Subraye la opción que elija).

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo



Universidad de Quintana Roo
División de Ciencias e Ingeniería
Maestría en Planeación

Folio: _____



22. En general, ¿en esta visita qué le gusto más de Bacalar? Puede elegir más de una categoría.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. El paisaje | <input type="checkbox"/> 8. Las tradiciones culturales |
| <input type="checkbox"/> 2. Los sitios turísticos | <input type="checkbox"/> 9. El trato de los habitantes de Bacalar |
| <input type="checkbox"/> 3. La limpieza de Bacalar | <input type="checkbox"/> 10. El trato recibido de los empleados turísticos |
| <input type="checkbox"/> 4. La seguridad | <input type="checkbox"/> 11. La calidad de los servicios turísticos |
| <input type="checkbox"/> 5. El hotel | <input type="checkbox"/> 12. Los precios de los servicios |
| <input type="checkbox"/> 6. La comida | <input type="checkbox"/> 13. El clima |
| <input type="checkbox"/> 7. La tranquilidad | <input type="checkbox"/> 14. Otro _____ |

Por favor subraye la opción que elija

23. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que usted utilizó con respecto al precio que pago por ellos?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

24. ¿Cómo califica la seguridad que existe en Bacalar?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

25. ¿Cómo califica el servicio del hotel donde se alojó con respecto al trato de los empleados, comodidad, instalaciones adecuadas, etc.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo No aplica

26. ¿Cómo califica las vías de acceso con las que cuenta Bacalar con respecto al número y estado en la que se encuentran las carreteras, etc.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

27. ¿Cómo califica al transporte en Bacalar con respecto al trato de los conductores, estado de las unidades, unidades suficientes, tiempo de espera para adquirir el servicio, etc.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo No aplica

28. ¿Qué calificación le pondría a los restaurantes que usted visitó con respecto al trato de los empleados, limpieza, calidad de los alimentos y bebidas, estado de sillas y mesas, etc.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo No aplica

29. ¿Qué calificación le pondría usted a la facilidad que tuvo para contratar un servicio turístico?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo No aplica

30. ¿Qué calificación le pondría usted a Bacalar de acuerdo al servicio de información turística con respecto a la calidad de la información, trato recibido, número de lugares de información, etc.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo No aplica

31. ¿Cómo califica a Bacalar de acuerdo a sus recursos naturales?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

32. ¿Cómo califica a Bacalar de acuerdo a sus recursos culturales?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

33. ¿Cómo califica la limpieza de Bacalar?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

34. ¿Consideraría regresar a Bacalar en el futuro?

Sí No

¿Por qué _____

¡Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas!