



INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE NEGOCIOS, PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE NEGOCIOS,
PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

El presente libro es el resultado de la investigación conjunta de diversos cuerpos académicos y universidades y tiene dos ejes temáticos. El primero es la innovación y competitividad de negocios en donde se plantean las problemáticas actuales de empresas y organizaciones en busca de respuestas que permitan incrementar la productividad y la sostenibilidad con mejoras de condiciones laborales y del recurso humano.

El segundo eje temático es el desarrollo económico en el que se analizan, a través de una crítica sólida, temas relacionados con el agro-empresarismo femenino, el desarrollo económico solidario, el sector turístico y la transformación de espacios urbanos.

José Luis Bravo Silva *et al.*

José Luis Bravo Silva
Judith Juárez Mancilla
José Manuel Orozco Plascencia
Plácido Roberto Cruz Chávez
Diana Del Consuelo Caldera González
Coordinadores



UNIVERSIDAD
DE COLIMA



UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



Universidad de Guadalajara

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE
NEGOCIOS, PERSPECTIVAS PARA EL
DESARROLLO ECONÓMICO

Comité Dictaminador

Dra. María Antonieta Andrade Vallejo
Instituto Politécnico Nacional

Dra. Elba Martina Cortés Palacios
Universidad de Guadalajara

Dr. Jorge Ayala Cruz
Universidad de Puerto Rico

Dra. Diana del Consuelo Caldera González
Universidad de Guanajuato

Dr. Miguel Agustín Ortega Carrillo
Universidad del Valle de Atemajac

Dra. Laura Elena Zárate Negrete
Universidad de Guanajuato

Dra. Ma. Eugenia Sánchez Ramos
Universidad de Guanajuato

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE NEGOCIOS, PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA

JUDITH JUÁREZ MANCILLA

JOSÉ MANUEL OROZCO PLASCENCIA

PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ

DIANA DEL CONSUELO CALDERA GONZÁLEZ

(Coordinadores)



Primera edición 2018

D.R. © Universidad de Guadalajara
Avenida Juárez 976
44100 Guadalajara, Jalisco, México

D.R. © Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Costa
Av. Universidad 203, Delegación Ixtapa
48280 Puerto Vallarta, Jalisco, México

ISBN: 978-607-547-066-5

Las características de esta edición son propiedad de:

Universidad de Guadalajara
Avenida Juárez 976
44100 Guadalajara, Jalisco, México

Universidad Autónoma de Baja California Sur
Calle Carretera al Sur km 5.5, Col. Mezquitito
C.P. 23080, La Paz Baja California Sur

ISBN: 978-607-7777-93-9

Universidad de Colima
Av. Universidad número 333, Col. Las Víboras
C.P. 28040, Colima, Colima. México

ISBN: 978-607-8549-11-5

Universidad de Guanajuato
Calle Lascuráin de Retana número 5
Zona centro de la ciudad de Guanajuato, Gto. C.P. 36000

ISBN: 978-607-441-533-9

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Contenido

Presentación	7
<i>José Luis Bravo Silva</i>	

Innovación y competitividad de negocios

<i>Capítulo 1. La innovación como factor clave para la competitividad de las microempresas de la ciudad de La Paz, Baja California Sur.</i>	
Caso de estudio: Ibarra's Pottery	13
<i>Ken Edwards Segura Jáuregui y Judith Juárez Mancilla</i>	

<i>Capítulo 2. La importancia del personal branding para la competitividad laboral</i>	31
<i>Moisés Vázquez Altamirano y José Luis Bravo Silva</i>	

<i>Capítulo 3. Propuesta de una estrategia competitiva para la comercialización del café orgánico en una sociedad de producción rural en Palapitas</i>	43
<i>Andrés Jaime Torres y Rodrigo Espinoza Sánchez</i>	

<i>Capítulo 4. La construcción del turismo de experiencia sostenible en el estado de Colima: el caso del restaurante Xacalli</i>	63
<i>Dora Argentina Cabezas Elizondo, Claudia M. Prado-Meza y Dali Ixchel Logbo Alfaro</i>	

<i>Capítulo 5. Limitantes de crecimiento empresarial. Estudio de caso empresa de pastes</i>	79
<i>Gracia Isabel Romero Félix y José Luis Bravo Silva</i>	

<i>Capítulo 6. Elementos del liderazgo para la permanencia exitosa en el mercado. Caso de estudio: Palometrics Arch Lab</i>	91
<i>Karla Elizabeth Hernández Castillo y Manuel Ernesto Becerra Bizarrón</i>	

<i>Capítulo 7. Importancia de la formación del capital humano: caso "Parque Eco Alberto S. de S. S.</i>	101
<i>Verónica Delgado Santiago y Laura Elena Zárate Negrete</i>	

<i>Capítulo 8. Propuesta de diseño de un manual de procedimientos administrativos como ventaja competitiva para la microempresa Paz & Cía en Puerto Vallarta.</i>	<i>. 119</i>
<i>Carlos Salvador Peña Casillas y Rodrigo Espinoza Sánchez</i>	

Desarrollo económico

<i>Capítulo 9. La estrategia de colaboración productiva como alternativa de desarrollo económico solidario en el estado de Hidalgo</i>	<i>. 139</i>
<i>Dulce Marisol Arteaga Godoy, Donaji Jiménez Islas y José Luis Bravo Silva</i>	

<i>Capítulo 10. Nuestra vocación por el campo. Mujeres agroempresarias en el estado de Colima.</i>	<i>. 159</i>
<i>Claudia M. Prado-Meza, Dora Argentina Cabezas Elizondo, Estefany Noemí Casiano López y Esbeidy Xareni Rosas Ramírez</i>	

<i>Capítulo 11. Resultados de aprendizaje-colaborativo en el diseño de una agenda de competitividad turística</i>	<i>. 181</i>
<i>José Manuel Orozco Plascencia y María Guadalupe Martínez Coronel</i>	

<i>Capítulo 12. Inventario de oportunidades para desarrollar turismo de aventura como diversificación de servicios turísticos en Guerrero Negro, Baja California Sur</i>	<i>. 205</i>
<i>Emmanuel Picasso Salazar, Francisco Isaías Ruiz Ceseña, Mauro Alejandro Monroy Ceseña y Alberto Francisco Torres García</i>	

<i>Capítulo 13. Proyectos estratégicos de turismo en La Paz: visión empresarial</i>	<i>. 225</i>
<i>Plácido Roberto Cruz Chávez, Alberto Francisco Torres García, Judith Juárez Mancilla y Óscar Arizpe Covarrubias</i>	

<i>Capítulo 14. Transformaciones recientes del espacio urbano en la ciudad neoliberal: el caso de La Paz, Baja California Sur</i>	<i>. 243</i>
<i>Lorenia Lizárraga, Manuel Ángeles Villa y Alba E. Gámez Vázquez</i>	

CAPÍTULO 13

Proyectos estratégicos de turismo en La Paz: visión empresarial

PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ¹
ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA¹
JUDITH JUÁREZ MANCILLA¹
ÓSCAR ARIZPE COVARRUBIAS¹

Introducción

Anivel federal en México se instituyó el proyecto de Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos (ACDT) del país en el año 2013. Ello con el propósito de diagnosticar la situación que guardan los destinos turísticos y de emprender un programa de acciones de mejora. El fin principal de la ACDT fue poner las bases de una política pública que regirá la conducción del desarrollo turístico nacional, además de avanzar en la definición de un modelo de gestión de los destinos turísticos basado en esquemas de desarrollo local sustentable. Para ello, las diferentes entidades de México trabajaron para realizar dichos análisis y propuestas de proyectos estratégicos. En este caso, la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) colaboró con la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California Sur para incluir al destino de La Paz en la ACDT y tener insumos de planeación a largo plazo.

El destino turístico La Paz se encuentra ubicado en la cabecera municipal y capital de Baja California Sur, se localiza en los 24° 09' latitud norte y en los 110° 19' longitud oeste, a una altura de 30 msnm; limita al norte con el municipio de Comondú; al sur con el municipio de Los Cabos; al oeste con el Océano Pacífico y

1. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

al este con el Golfo de California. De acuerdo con el Censo Intercensal de Población y Vivienda 2015 efectuado por el INEGI, la población total del municipio de La Paz es de 251,871 habitantes (INEGI, 2015). Cabe recordar que Baja California Sur junto con Quintana Roo son los dos estados más jóvenes del país. Éstos fueron promovidos por el presidente de la República Luis Echeverría Álvarez para que se convirtieran en entidad federativa y el 2 de septiembre de 1974 el Ejecutivo envió al Congreso de la Unión la iniciativa de Ley.

Sus sistemas orográficos más importantes son: al norte, la sierra de la Giganta y al sur se localiza la sierra de la Laguna; esta última cuenta con el decreto de Área Natural Protegida (ANP) y en ella se desarrollan actividades vinculadas al turismo rural, de aventura y ecoturismo. En relación con sus litorales, éstos alcanzan el 26% del total de BCS, cuentan con gran variedad de recursos y atractivos marítimos que han sido aprovechados por sus habitantes y visitantes (Conanp, 2014). Islas como: San José, San Francisco, Los Islotes, Partida, Espíritu Santo y Cerralvo, reciben año con año visitantes nacionales y extranjeros. Así también cuenta con playas que destacan por su belleza, tal es el caso de: El Tesoro, Tecolote, Coromuel, Caimancito, Pichilingue, Isla Espíritu Santo y sus isletas, donde la práctica del kayakismo, campismo, ecoturismo, buceo, snorkelero, pesca deportiva favorecen aún más la gama de atracciones de La Paz (Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal-Inafed y Secretaría de Gobernación-Segob, 2010).

Las actividades económicas más relevantes de La Paz son la agricultura, ganadería, pesca, comercio y en especial el turismo. Esta actividad turística ha aumentado el número de hoteles en La Paz, en términos comparativos de 2005 a 2011 se han incrementado en un 23.29% (Sectur, 2012). Recientemente el número se ha incrementado de 2010 a 2013 de 88 a 97 hoteles. Asimismo, el número de cuartos ha aumentado de 2,406 a 2,812 unidades en el mismo periodo (Sectur BCS, 2014).

El número de turistas en La Paz ha aumentado de 2010 a 2013, de 226,462 a 299,354, con un crecimiento de 8.5% respecto a 2012. La mayoría de los turistas son de procedencia nacional; por ejemplo, en 2010 había 190,378 turistas nacionales y 36,084 extranjeros. Para 2013 eran 272,973 turistas nacionales y 26,381 extranje-

ros. El porcentaje de ocupación hotelera en La Paz de 2010 a 2013 se ha mantenido alrededor de los 2 y 3 puntos porcentuales del 47%. En 2010 era de 47.34% y en 2013 subió a 49.51%. Además, La Paz fortalece su tarifa promedio a 74 dólares, 8.8% superior al año anterior (Sectur BCS, 2014).

Como podemos apreciar según el contexto general del destino turístico de La Paz, existe un escenario adecuado para realizar un planteamiento a mediano y largo plazos. Lo cual puede permitirle capitalizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades en el mercado. Para ello, la planeación estratégica es clave para el desarrollo de las empresas y desde luego para los sectores económicos, entre ellos el turístico. Por tanto, el objetivo de este trabajo fue realizar un análisis de los recursos turísticos, conocer la opinión del turista y coordinar las propuestas de proyectos estratégicos emanados del sector empresarial para el destino de La Paz en el estado de Baja California Sur. Ello basado en una metodología que propone la Secretaría de Turismo a través de las Agendas de Competitividad, que permite realizar una planeación de los destinos y en su caso prever las inversiones en proyectos estratégicos. Este trabajo está estructurado en cinco partes: la introducción, marco teórico, metodología, resultados y conclusiones.

Marco teórico

Cualquier proyecto estratégico debe partir del conocimiento de la realidad, su contexto y su visión a largo plazo. Ello implica que el proyecto debe adaptarse a un entorno con plena apertura y cambiante en cualquiera de sus variables. Esto le permitirá enfrentarse a un ambiente globalizado para aprovechar las oportunidades a partir de sus fortalezas y debilidades. Es por ello que para ilustrar en este trabajo los proyectos estratégicos del destino turístico de La Paz, debe partirse de explicar la importancia de la globalización para la generación de proyectos estratégicos con impacto turístico.

A finales de los ochenta toma fuerza la teoría de la globalización bajo las críticas a las teorías de modernización y dependencia (Jiafeng, 2009) y llega a consolidarse en los noventa. Según Kung (2011) interpreta que para la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE) la globalización es un proceso donde los mercados están interrelacionados. Para Harris (2006) eso sobrepasa la relación entre naciones y es vista como un mercado global, lo que motiva a reflexionar que en esta interacción de naciones se especifican reglas del juego para la operación de los negocios. Este argumento se fortalece con Torres (2011), donde esta globalización se entiende como un proceso de integración entre países donde transitan los capitales, trabajo y mercancías (Torres, 2011).

En este sentido, se observa que los puntos en común antes mencionados son la integración e interdependencia de las naciones, donde la globalización se ha manifestado en los cambios en la informática y telecomunicaciones, los avances de las nuevas tecnologías, la descentralización de los procesos productivos, cambios en la acumulación de capital, flexibilización de los mercados, las zonas de libre comercio y división del trabajo (Torres, 2011), que lo vemos reflejado en los países emergentes.

Puerto (2010) identifica que los esquemas de negocio inmersos en un esquema de globalización aún tienen que resolver y /o proponer estrategias que motiven la competitividad, la eficiencia y un aumento en la productividad. Más aún, una exigencia por mejorar la calidad de los bienes y servicios, y el fomento a las inversiones en las empresas. Estos retos planteados en la teoría de la globalización son enfocados para que tanto la gestión de las naciones, regiones o instituciones busquen estrategias de desarrollo que permeen en la sociedad. La reflexión anterior invita a pensar que los diferentes sectores económicos y empresas, que reconocen y se encuentran en un entorno globalizado, tendrán que proponer proyectos estratégicos bajo la premisa de que éstos impactarán positivamente en su competitividad. Ello para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo y globalizado. Al respecto Heredia, Castillo y Juárez (2009) han observado que a partir de las interrelaciones entre las economías, particularmente en la producción de bienes y servicios, las empresas deben tener una capacidad de adaptación para superar las condiciones cambiantes, ello para mantenerse en el mercado y buscar ser competitivo.

Es importante mencionar que la competitividad es una variable importante que nos muestra la posición que guarda una entidad o empresa respecto a la competencia. Su evaluación y seguimiento

es necesaria para poder mejorar los indicadores de calidad y desarrollo económico. Esta competitividad se puede entender como la capacidad de las empresas para alcanzar el éxito contra sus principales competidores (Enright *et al.*, 1994). Para Porter (2008) la competitividad está determinada por la productividad y es definida como el valor del producto generado por una empresa, por una unidad de trabajo o de capital. Labarca (2007) complementa que la competitividad es lo que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda a economía. Es importante mencionar que la empresa no es competitiva por sí misma si no cuenta con un entorno de apoyo de proveedores o servicios orientados al producto, o en su caso una presión de los competidores locales (CEPAL, 2001). Heredia y colaboradores (2009) indican que la competitividad depende cada vez menos de una disminución de costos, pero cada vez más de una mayor apropiación de conocimiento y manejo de la tecnología. Y mas importante aun, es que las empresas deben buscar constantemente estrategias de desarrollo para mejorar la competitividad en la sociedad (Ruiz, 2015). Asimismo, Romero, Torres y Mancilla (2015) especifican que la competitividad tiene alcances y mediciones ampliamente utilizadas en la vida de los negocios, y que esta es considerada como parte de las estrategias de la globalización que ayudan a las organizaciones a mejorar.

Los anteriores argumentos teóricos de globalización y competitividad implican la importancia de generar indicadores de competitividad. Para lo cual se requiere contrastar los recursos obtenidos, la opinión del turista y los proyectos a largo plazo del destino turístico de La Paz. Esto será posible a través de la propuesta metodológica de la Secretaría de Turismo y otros pasos que se explican a continuación.

Metodología

El trabajo se divide en tres momentos: el primero implica un análisis de la oferta turística y sus principales indicadores por medio de la revisión de datos proporcionados por instancias oficiales de gobierno y organismos empresariales. El segundo momento con-

siste en la aplicación de encuestas a turistas; y el tercer momento es la realización de un foro de competitividad turística compuesto por agentes clave del sector.

La aplicación de encuestas a turistas se sustenta en la metodología sugerida por Cestur en el año 2012. Que consiste en medir el perfil y grado de satisfacción del turista por medio de un cuestionario que combina datos cualitativos y cuantitativos. El marco muestral son los visitantes (turistas y excursionistas) mayores de 18 años de edad que hayan tenido contacto con los servicios del destino de La Paz en B. C. S. (al menos deben haber estado tres horas en el lugar). Con este determinado número de horas se presume que los visitantes ya están en condiciones de evaluar los aspectos generales del destino. A ellos se les aplica una encuesta en principales puntos de afluencia de manera personal. En este caso, los principales puntos de afluencia fueron: malecón, la zona centro y marinas turísticas. Se usa el muestreo probabilístico sistemático, con variables nominales, de escala, ordinales y de intervalo. Dicha metodología es similar a la implementada y sugerida por Sector (2013), Cruz y Agatón (2014) y Cruz y Juárez (2012).

El cuestionario aplicado es estructurado de aproximadamente 10 minutos de duración. Donde están consideradas las áreas de perfil del turista, perfil del viaje, tipos de contratación de servicios, nivel de satisfacción y gasto de viaje. Estos aspectos están comprendidos en 24 reactivos y cuyos resultados corresponden al segundo semestre del año 2013. Para la determinación del tamaño de muestra, parte de que en el segundo semestre hay una población de casi 200,000 turistas. Donde se tiene un margen de error: +/- 4.3% y nivel de confianza del 95%, con un aproximado de casi 100 entrevistas en promedio por mes, con una distribución de 25 entrevistas aproximadas por semana levantadas en un mínimo de tres días a la semana (en promedio se realizarán de ocho a nueve entrevistas por día). El tamaño de muestra arrojó un número de 520 encuestas que se aplicaron a turistas nacionales y extranjeros, con un método probabilístico sistemático, y cara a cara. Después de la aplicación de encuestas, se procede a codificar y establecer reacciones entre variables, ello con miras a conocer el grado de satisfacción de los turistas que visitaron La Paz. Para ello se aplicará una fórmula para calcular el índice establecido por la Secretaría de

Turismo federal para el desarrollo del estudio. El índice de satisfacción se elabora con las respuestas a cada uno de los reactivos de satisfacción, que pueden ser: excelente, bueno, malo y pésimo. La fórmula del índice de satisfacción (IS) considera una escala de 0 a 10 a partir de las cuatro posibles respuestas (excelente, bueno, malo y pésimo) y se expresa:

$$IS=[5+\{0.05*(\beta-\mu)\}+\{0.025*(\pi-\theta)\}]*10$$

Se refiere:

IS = Índice de satisfacción

β = % Excelente

μ = % Muy malo

π = % Bueno

θ = % Pésimo

En cuanto al tercer momento, la realización del foro, su objetivo fue contar con un conocimiento del estatus que guarda la competitividad en dicho lugar para delinear una estrategia práctica y viable que sirviera de base para la toma de decisiones. Ello implicó la organización en cinco mesas de trabajo. Integradas por los principales actores y voces especialistas e interesadas en el destino turístico (representantes por el sector empresarial, asociaciones turísticas, grupos específicos de turismo, autoridades municipales y estatales, el sector académico y organizaciones no gubernamentales. Los temas por mesa fueron: 1. Oferta turística; 2. Formación, certificación e infraestructura; 3. Gestión del destino, promoción y comercialización; 4. Las TIC y competencia, y 5. Sustentabilidad y seguridad patrimonial y física.

En cada mesa se analizó el destino turístico basado en un guión. Cada mesa de trabajo contó con un coordinador y un secretario, quienes conducían y tomaban nota de los acuerdos. El análisis por mesa se llevó a cabo en dos partes. En la primera se abordaron los temas centrales previamente mencionados. Y en la segunda se plantearon las propuestas para la definición de proyectos estratégicos. Posterior al análisis y acuerdos tomados por mesa, había un espacio de socialización para que el resto de las personas del Foro conocieran los principales hallazgos y acuerdos tomados. Por

otra parte, el grupo facilitador de la UABCS se encargó de orientar los trabajos bajo la metodología especificada, proporcionar los insumos y formatos de análisis, recabar los acuerdos y trabajos por mesa, y tomar nota de los comentarios generales. A continuación presentamos los principales hallazgos del estudio.

Resultados

Los datos recabados mostraron en el sector turístico de La Paz en el año 2013 arribaron al destino 299,354 turistas en total, de quienes 26,381 eran de procedencia internacional y 272,973 de procedencia nacional (cuadro 1). Los datos muestran que la afluencia es de pasajeros vía aérea fue de 262,676 al único aeropuerto del destino. La Paz tiene 97 establecimientos para hospedaje con 2,812 cuartos de hotel, y una capacidad de estadía promedio de 1.9; y donde al año 2013 se registraba una ocupación hotelera de 49.51. Asimismo, los indicadores muestran 56 establecimientos de alimentos y bebidas, espacios en marinas turísticas 5,631 y arribo de 23 megacruceros y cruceros ecoturísticos.

Cuadro 1
Principales indicadores del destino de La Paz BCS, 2013

Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Llegadas de turistas totales	299,354	Número de establecimientos de hospedaje	97
Llegadas de turistas internacionales	26,381	Número de establecimientos de alimentos y bebidas	56
Llegadas de turistas nacionales	272,973	Número de cuartos de hotel	2,812
Afluencia de pasajeros vía aérea	262,676	Aeropuerto	1
Estadía promedio	1.9	Espacios en marinas turísticas	5,631
Porcentaje de ocupación hotelera	49.51	Arribo de mega cruceros y cruceros ecoturísticos	23

Fuente: elaboración propia basado en Sector, 2014.

Cuadro 2
 Ficha concentradora de priorización de los proyectos
 del destino: La Paz, BCS

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Recursos financieros	Gestión	Puntaje	Prioridad
Imagen del malecón	5	5	5	5	90% público y 10% privado	5	25	1
Mejora de la imagen del Centro Histórico	5	5	5	5	90% público y 10% privado	5	25	2
Programa de Prevención Social y Seguridad local	5	5	5	5	100% público	4	24	3
Muelle turístico	5	4	5	5	100% público	4	23	4
Paraderos turísticos	5	5	4	3	90% público y 10% privado	5	22	5
Ordenamiento Parque Balandra	3	5	3	5	100% público	5	21	6
Parque Tecolote ordenamiento	3	2	4	5	100% público	5	19	7
Libramiento carretera al sur	3	5	3	5	100% público	3	19	8
Ciclo vía Molinito-Costa Baja	5	5	4	2	90% público y 10% privado	2	18	9
Museo de La Perla	4	5	4	1	90% público y 10% privado	3	17	10
Playas de La Paz	2	5	2	2	100% público	5	16	11
Terminal de cruceros	3	3	3	2	90% público y 10% privado	4	15	12
Fideicomiso para el malecón	5	3	3	1	90% público y 10% privado	3	15	13
Centro artesanal y turístico	3	3	4	1	90% público y 10% privado	3	14	14

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Recursos financieros	Gestión	Puntaje	Prioridad
Proyecto maestro de planeación del desarrollo turístico de La Paz	3	3	3	2	100% público	2	13	15
Reducción de contaminantes	3	2	3	2	90% público y 10% privado	2	12	16
Educación ambiental turística	4	3	2	1	100% público	2	12	17
Santuario tiburón ballena	4	3	2	1	100% público	2	12	18
Delimitación zona tiburón ballena	4	2	3	1	100% público	1	11	19
Imagen urbana	3	2	3	1	90% público y 10% privado	1	10	20
Diagnóstico sectorial turístico	3	1	3	1	100% público	1	9	21
Plan municipal de desarrollo turístico empresarial	3	1	3	1	100% público	1	9	22
Productos turísticos diferenciados	2	1	3	1	90% público y 10% privado	1	8	23

Fuente: elaboración propia con base en Foro de Consulta Empresarial en La Paz, 2014.

Derivado del Foro de Consulta Empresarial con los principales actores del destino de La Paz, se obtuvieron los siguientes resultados. Datos del cuadro 2 muestran que después de haber trabajado en el Foro de Consulta Empresarial en La Paz, en mesas de discusión por tema se llegaron a analizar, discutir, evaluar y proponer 23 proyectos que puedan ser clave para el crecimiento del destino turístico. Entre ellos podemos apreciar que estos van desde mejorar la imagen del malecón costero, mejora del centro histórico, mejoras a la infraestructura turística, programas de seguridad,

programas de ordenamiento, delimitación de áreas naturales, entre otros.

En el cuadro 2 se consideran cinco factores a evaluar y el financiamiento de recursos, entre ellos se encuentran el mercado, la factibilidad, la sostenibilidad, el impacto en el destino y la gestión. Dicha evaluación la ponderan los actores en una escala de 1 a 5, donde 5 es la máxima prioridad. Y como podemos apreciar que los cinco proyectos principales son: la imagen del malecón costero, mejora de la imagen del centro histórico, programa de prevención social y seguridad local, muelle turístico y propuesta de paradores turísticos. En la mayoría de los proyectos se solicita el 90% del financiamiento de recursos federales y una aportación del 10% del sector empresarial. Como se aprecia, la iniciativa privada también está comprometida con la mejora del sector turístico en la región.

Cuadro 3
Proyectos estratégicos y prioritarios en el destino de La Paz, BCS

Proyecto	Descripción	Producto	Problemas a resolver	Acciones	Metas	Inversión
Proyecto 1	Imagen del malecón	Comercios e imagen restauradas	Producto turístico	Remodelación	Imagen del malecón renovada	\$120,000,000
Proyecto 2	Mejora de la imagen del centro Histórico	Imagen	Deterioro de la imagen del centro, debido a la ausencia de mantenimiento y adecuación de espacios diversos	Invertir en la imagen urbana. Falta de atractivos e imagen turística	Mejorar la calidad de la imagen. Coordinar acciones entre las dependencias de gobierno	\$30,000,000
Proyecto 3	Programa de Prevención Social y Seguridad Local	Plan para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia	Inseguridad, problemas de desintegración social y familiar	Propuesta del proyecto ante la instancia correspondiente	Reducción de delitos y fortalecer la cohesión social	\$14,000,000

Proyecto	Descripción	Producto	Problemas a resolver	Acciones	Metas	Inversión
Proyecto 4	Muelle turístico	Oferta turística	Carencia de un espacio específico de concentración de la oferta turística	Gestionar recursos con los niveles de gobierno y la iniciativa privada para crear un muelle de oferta turística	Planificar para que en el mediano plazo se cuente con un espacio estratégico, donde se promocióne y adquieran de manera rápida los servicios representativos	\$18,000,000
Proyecto 5	Paradores turísticos	Oferta turística	Insuficientes espacios para dar a conocer la oferta del estado y al mismo tiempo brindar un servicio de calidad al turista	Coordinación entre SCYT, Sectur gobierno local para la construcción de paradores en sitios con afluencia	En el mediano plazo contar con paradores en principales puntos de afluencia	\$10,000,000

Fuente: elaboración propia basado en Foro de Consulta en La Paz, 2014.

En el caso del cuadro 3, donde se presentan las inversiones por proyecto encontramos que la imagen del malecón costero de La Paz implica mejorar las áreas de tránsito peatonal, accesos, adecuación de áreas verdes, con una inversión de 120 millones de pesos. El proyecto de mejora de la imagen del Centro Histórico consiste en adecuar los espacios actuales para personas con capacidades diferentes, así como dar mantenimiento a la infraestructura que existe, lo cual implica una inversión de \$30 millones. El tercer proyecto es implementar un programa de prevención social y seguridad local, para reducir los delitos y dar mayor seguridad al visitante, ello proyecta una inversión de \$14 millones. El cuarto proyecto consiste en adecuar el muelle turístico existente para recibir al turista foráneo y local con mejor instalaciones y espacios para una mayor orientación turística, este proyecto se estima en 18 millones de pesos. Por último, el quinto proyecto se denomina paraderos turísticos, que consiste en acondicionar los puntos de afluencia con áreas para autos, bicicletas, áreas comunes, áreas peatonales, puntos de encuentro, espacios con sombra, áreas de información turística y se estima en 10 millones de pesos.

En cuanto a los indicadores de satisfacción del turista en La Paz en 2014, especifican que después de haber aplicado las encuestas y haberlas procesado, se define que la mayor calificación es en: hospitalidad de 8.4, el servicio ofrecido por restaurantes 8.2, experiencia en los restaurantes 8.5, experiencia en los hoteles 8.4 y limpieza de la localidad 8.2. Los indicadores de menor calificación son la relación calidad/precio con 7.6, los servicios ofrecidos por el personal en el hotel 7.9, la diversidad de actividades recreativas y atractivos con 7.3 (Cuadro 4).

En cuanto a la calificación en promedio del nivel de satisfacción del turista, se obtuvo un índice de 8.1, que está en el promedio de calificación a nivel nacional. La satisfacción del turista en general fue 73% excelente, 19% buena, regular 4.0% y mala 4.0%. Estos resultados demuestran que el destino de La Paz aún puede mejorar, pero rescatar la opinión del sector empresarial con los proyectos deseados en el destino puede ayudar a que el sector turístico mejore. Los aspectos fuertes son sus recursos naturales y limpieza de las playas con 8.5; sin embargo, los aspectos de capa-

citación de personal tanto de hoteles como de restaurantes debe mejorar, pues está por debajo de 8.0 (cuadro 4).

Cuadro 4
Indicadores de satisfacción del turista en La Paz, BCS, 2014

Hospitalidad	8.0
Relación calidad/precio	8.4
Servicio ofrecido por restaurantes	7.8
Experiencia general en los restaurantes	7.9
Servicio ofrecido por personal de hotel	7.9
Experiencia general en el hotel	8.0
Limpieza de playas	8.5
Diversidad de actividades recreativas y atractivos	8.4
Limpieza de calles y áreas públicas	8.2
Satisfacción general:	
Excelente	73%
Buena	19%
Regular	4 %
Mala	4 %
Índice de satisfacción	8.1

Fuente: elaboración propia basado en Encuesta de perfil y grado de satisfacción del visitante en La Paz, 2014.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación permitieron conocer los proyectos deseados por el sector empresarial y los principales actores involucrados en el turismo. Se percibe un destino turístico con calificación promedio por el turista, pero a su vez implica que se deben atender aspectos de mejora en infraestructura, capacitación, atención al cliente y una diversidad de la oferta turística. Esto se puede lograr si se promueven e implementan los proyectos estratégicos que están proponiendo los actores involucrados en el sector turístico de La Paz. Es importante mencionar que este tipo de trabajos donde se explora la opinión de los diferentes actores en el sector turístico, permite conocer con detalle varias posturas

del sector económico, cómo puede mejorar, identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad. Y a su vez esto permite a los tomadores de decisión desde los diferentes niveles de gobierno diseñar propuestas de política pública en materia turística.

Es claro que el sector empresarial no desea convertir al destino de La Paz como un destino de sol y playa masivo, tal como lo es Los Cabos. Se procura orientar a La Paz en actividades de turismo de aventura, combinado con actividades orientadas a la observación de la naturaleza. Por ello la orientación de los diversos proyectos que tienden a fortalecer este tipo de mercado.

Referencias bibliográficas

- Centro de Estudios Superiores en Turismo (Cestur) (2012). *Publicaciones e investigaciones en calidad y competitividad*. <http://cestur.sectur.gob.mx/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas del istmo centroamericano*, noviembre.
- Conanp. (2014). *Áreas Naturales Protegidas: Península de Baja California y Pacífico Norte*. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Disponible en: <http://www.conanp.gob.mx/regionales/> (Fecha de consulta: 18/09/2014).
- Cruz A., y Agatón, D. (2014). La resiliencia a partir de los estudios de grado de satisfacción del turista: Estudio de caso. *Turydes*, 16(7). <http://www.eumed.net/rev/turydes/16/satisfaccion-turista.html>, 15 mayo 2015.
- Cruz, P., y Juárez, J. (2012). *Perfil y grado de satisfacción del visitante 2012*. Reporte técnico. Cuerpo Académico de Políticas Públicas y Desarrollo Económico/Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Baja California Sur/Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Enrigh, M., Frances, A., y Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Harris, Nigel. (2006). Globalización y tendencias en la gestión de las ciudades. *Gestión y Política Pública*, xv(1): 169-199.
- Heredia, Armando, Castillo, Maricela, y Juárez, Senén. (2009). Innovación: Competitividad relación fundamental en el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Mercados y Negocios*, vol. 20, año 10, pp. 48-67.

- Inafed, y Segob. (2010). *Enciclopedia de los municipios de México*. Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal/Secretaría de Gobernación. http://www.e-local.gob.mx/wb2/elocal/emm_bajasur (Fecha de consulta: 19/09/2014).
- INEGI. (2013). *Anuario estadístico de Baja California Sur*. Aguascalientes, México.
- . (2015). *Conteo Intercensal de Población y Vivienda*. Aguascalientes, México.
- Jiafeng, Wang. (2009). Some reflections on modernization. Theory and globalization theory. *Chinese Studies in History*, 43(1): 72-98. EBSCO doi: 10.2753/csh0009-4633430107.
- Kung, Hans. (2011). Luces y sombras de la globalización. *Tiempo de Paz*, núm. 60, pp. 6-16.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2): 158-184. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1): 58-77.
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, núm. 28. Universidad del Norte, pp. 171-195.
- Romero Martínez, S., Torres García, A., y Juárez Mancilla, J. (2015). Análisis de factores determinantes para la internacionalización de la mipyme mexicana. *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (pp. 1839-1845).
- Ruiz Ceseña, F. I. (2015). Desarrollo de una metodología para determinar el potencial del turismo rural en oasis sudcalifornianos de México. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 10(2): 2460-2469.
- Secretaría de Turismo (Sectur). (2012). *Estadísticas y boletines periódicos*. <http://www.sectur.gob.mx> (20 junio de 2012).
- . (2013). *Metodología del estudio de perfil y grado de satisfacción del turista*. <http://cestur.sectur.gob.mx> (20 febrero 2015).
- Secretaría de Turismo Estatal de Baja California Sur. (2014). *Datos estadísticos generados desde la Secretaría de Planeación*.
- Torres, Danilo. (2011). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Pensamiento y Gestión*, núm. 30. Universidad del Norte, pp. 165-185.

*Innovación y competitividad de negocios,
perspectivas para el desarrollo económico*
se terminó de imprimir en junio de 2018
en los talleres de Ediciones de la Noche
Madero #687, Zona Centro
Guadalajara, Jalisco, México

El tiraje fue de 500 ejemplares.

edicionesdelanoche@gmail.com