

PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SERVICIO DE LOS GUÍAS DE TURISTAS EN LA CIUDAD DE CANCÚN, Q. ROO

Lucila Zárraga Cano, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo

Víctor Manuel Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila, Torreón, México

José Gabriel Ruíz Andrade, Universidad Autónoma de Baja California

Enrique Corona Sandoval, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo

RESUMEN

El inicio de una nueva etapa turística en donde los mercados se fragmentan cada vez más, donde existen nuevas tendencias en la tecnología, las formas de producción, los estilos de gestión y las condiciones del entorno; propician que se esté innovando la forma de gestionar las empresas turísticas, mediante la búsqueda de mecanismos que coadyuven a mejorar la competitividad para enfrentar a la competencia, es por eso que se propone diseñar un modelo que combine la Cadena de Utilidad en el Servicio y el Modelo Nacional para la Competitividad 2010, para ayudar a que las empresas que operen con guías de turistas puedan salir adelante ante los cambios vertiginosos del entorno. El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo que garantice los estándares en los procesos de calidad del servicio de los guías de turistas que demandan expectativas y que coadyuve al incremento de la competitividad de las empresas de servicios de guías de turistas en la ciudad de Cancún. La investigación está dividida por etapas las cuales combinan estudios cualitativos en donde se emplea la herramienta de un grupo focal y estudios cuantitativos utilizando diversas técnicas estadísticas. Con esta propuesta se renuevan prácticas en los procesos que tienen un impacto directo con el turista, generando indicadores para un mejor control y toma decisiones, que crean ventajas competitivas en las tour operadoras.

PALABRAS CLAVE: Turismo, calidad, competitividad

A MODEL PROPOSAL TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF TOURIST GUIDE SERVICES IN THE CITY OF CANCÚN, Q. ROO

ABSTRACT

This study presents a model to standardize service quality control for tour guides in Cancun, Mexico. The model seeks to assist tour guides and tourism providers in assessing service quality and to improve performance and subsequently revenue and repeat customers.

JEL: M1, M10

KEYWORDS: Tourism, quality, competitiveness, service, revenue

INTRODUCCIÓN

Cancún se encuentra en el estado de Quintana Roo en donde se consolida al turismo como eje principal, ya que custodia los mejores recursos turísticos del país, y busca ir a la vanguardia nacional en servicios para el turismo. Se pretende que se cuente con empresas altamente competitivas que oferten productos de alta calidad, por lo que la estrategia será el fortalecimiento de los programas de mejora y promoción de la calidad, la capacitación y modernización empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas (Plan de Desarrollo Estatal de Q. Roo, 2005).

La ciudad de Cancún fue creada como un Centro Integralmente Planificado fue el primer polo de desarrollo turístico integral, basado en que la gran mayoría del turismo tradicional visitaba zonas de playa, además de su posición geográfica en relación con las islas del Caribe y su cercanía a los principales centros emisores de turismo de los Estados Unidos (Verdayes, 2007).

Según datos del Barómetro de Turismo de Cancún (2010), se tuvo una afluencia de visitantes internacionales de 1, 882,281 además de 1, 133,409 turistas nacionales en el 2010. La derrama económica para ese año fue de 2,780.63 millones de dólares, la captación de divisas fue de 1,878.21 millones de dólares y el gasto de visitante nacional fue de 11, 409.08 millones de pesos.

Los principales mercados emisores del turismo a Cancún son Estados Unidos, México, Canadá, Gran Bretaña, España, Japón, Italia, Francia, entre otros como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1: Afluencia Turística de Cancún del 2005 al 2010

Principales Mercados Emisores de Turismo a Cancún						
Destinos	2005	2006	2007	2008	2009	2010
E.U.A.	1,265,080	1,528,416	1,571,703	1,679,848	1,412,015	1,437,564
México	844,806	940,252	982,500	1,100,271	1,082,531	1,133,409
Canadá	79,878	188,848	117,081	130,509	122,881	126,587
Gran Bretaña	61,732	125,000	76,879	67,527	50,937	44,815
España	26,353	34,016	33,077	43,620	22,117	12,725
Japón	16,176	19,806	16,176	13,770	6,599	7,490
Italia	16,009	33,280	16,009	15,829	10,251	9,974
Francia	12,431	38,575	12,431	17,738	13,344	13,161
Brasil	9,309	23,507	9,309	30,109	22,858	46,045
Argentina	8,488	16,935	8,488	27,578	21,039	30,316

Esta tabla muestra los principales países emisores de Cancún durante el periodo del 2005 al 2010, los datos fueron obtenidos por el Barómetro de Cancún, siendo Estados Unidos el mayor emisor de turismo, seguido de México.

Uno de los sectores con problemas de calidad del servicio que se ofrecen en el turismo, son los guías de turistas, ya que hay una competencia desleal por parte de los guías no certificados o guías piratas, la falta de apoyo por parte de las autoridades en cuanto a capacitación, no existe una preocupación notable por las remuneraciones percibidas (ITAM, 2008), los turistas consideran que el valor que ellos pagan por el servicio no es compatible con lo que reciben (Zárraga y Corona, 2009).

El objetivo de la investigación es el diseño de un modelo que garantice los estándares en los procesos de calidad del servicio de los guías de turistas que demandan expectativas y que coadyuve al incremento de la competitividad de las empresas de servicios de guías de turistas en la ciudad de Cancún, Q. Roo. Las empresas que operen con guías de turistas tienen una gran responsabilidad ya que representan la imagen del servicio del destino turístico por lo que son una pieza clave, en la que se deben ir cerrando brechas para elevar la calidad en su trabajo y de esta manera mejorar la competitividad.

El documento está organizado de la siguiente manera: La revisión literaria argumenta los conceptos principales que se despliegan a lo largo de la propuesta del modelo en relación al turismo, guías de turistas, calidad, gestión de capital humano y competitividad, así como la cadena de utilidad en el servicio; La metodología específica cada una de las etapas de la investigación; La propuesta del modelo abarca los principales componentes del modelo para mejorar la competitividad en el servicio de los guías de turistas en la ciudad de Cancún, Q. Roo.

REVISIÓN LITERARIA

Definir el turismo es complejo debido a la ausencia de definiciones conceptuales que delimiten la actividad turística y la distinguen de otros sectores (OMT, 1998). La complejidad del tema lleva a la necesidad de un enfoque multidisciplinario que permita mejorar el planteamiento formal de estudio (Jiménez, 2005), por lo que se afirma que algunas disciplinas en el estudio de turismo son el marketing,

los negocios, la administración, la psicología y sociología entre otras (Gunn, 1994). En esta investigación se conceptualiza el turismo desde la teoría general de sistemas en donde los procesos permitan entender las interacciones y la forma en que definen el sistema en su conjunto, así como sus particularidades.

El guía de turista se define como la persona física que proporciona al turista nacional o extranjero orientación e información profesional sobre el patrimonio turístico, cultural y de atractivos relacionados con el turismo, así como servicios de asistencia, el cual puede presentar sus servicios bajo la modalidad de guía general (Secretaría de Turismo, n/d).

Deming (1989) considera la calidad total como una filosofía empresarial asienta criterios de los cuales algunos muestran la relación existente entre la formación impartida al personal de la empresa y la calidad total, a través de instituir la formación y el afán de superación personal.

Los preceptos de la calidad en toda su extensión de la palabra se institucionaliza a través de modelos de excelencia, son instrumentos que permiten acelerar el proceso de cambio cultural en las organizaciones y constituyen una guía para lograr el mejoramiento continuo de empresas (Cantú, 2006).

El Modelo Nacional para la Competitividad 2010 creado por el Instituto para el Fomento de la Calidad Total A. C., es un apoyo a las organizaciones mexicanas para orientar procesos de cambio que las lleve a mejorar su posición competitiva, a través de: (1) Conocer el entorno cambiante en el que se desempeña la empresa; (2) Reflexionar con respecto al rumbo y las estrategias que aplica la empresa; (3) Identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa.

El Modelo Nacional para la Competitividad 2010, indica factores y actores que impulsan el valor de la empresa, punto en donde converge con la cadena de utilidad en el servicio, ya que ambos modelos buscan crear valor. Dentro de los impulsores de valor que indica el Modelo Nacional para la Competitividad se encuentran:

Liderazgo: Este impulsor plantea como los líderes dirigen hacia donde quieren que vaya su empresa.

Planeación: La forma cómo la empresa desarrolla sus ideas respecto a lo que busca ser.

Mercado y Clientes: Orientado a conocer las necesidades de su mercado para satisfacerlo de forma que cumpla con las expectativas del cliente.

Procesos: Considera la forma de obtener una alta eficiencia operativa, mediante la gestión de procesos.

Información y Conocimiento: Es la forma en que se proyecta y alinea el sistema de información y los procesos de generación de conocimiento con los objetivos de la empresa.

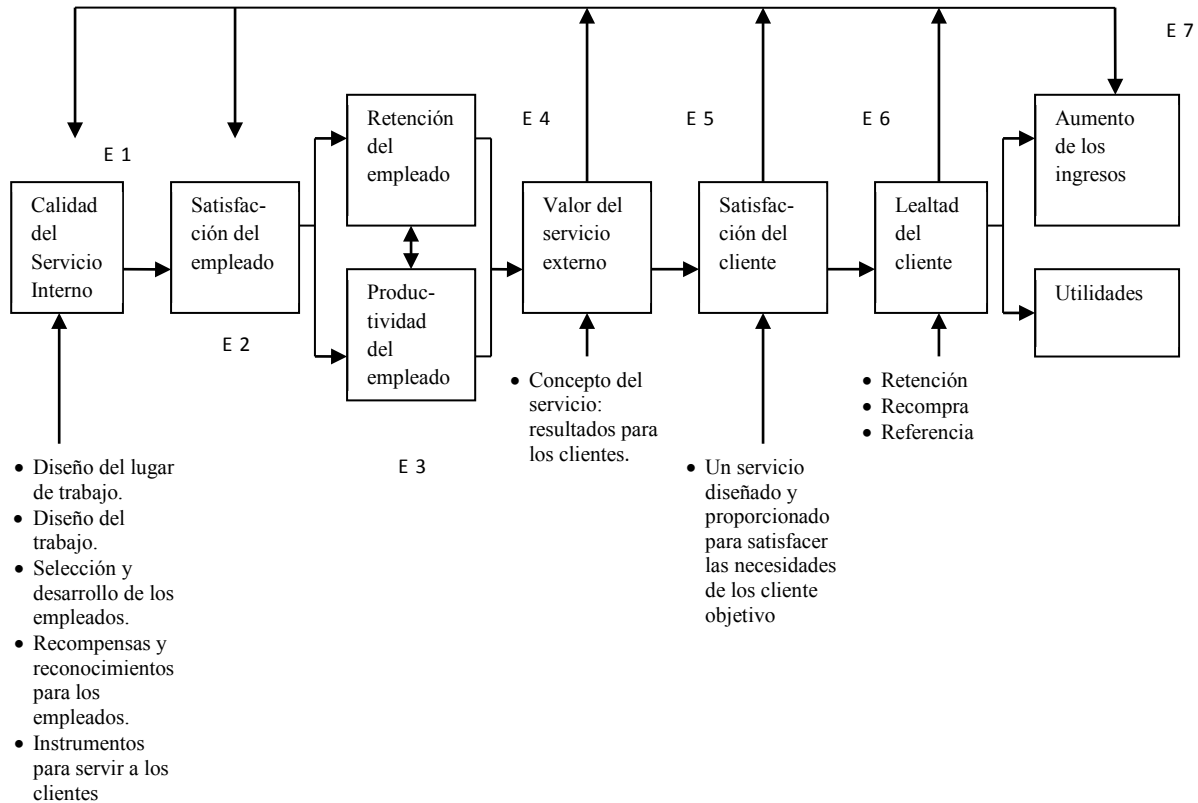
Responsabilidad Social: Busca el balance entre el crecimiento económico, balance ecológico y desarrollo social y humano.

Personal: Las empresas alcanzan un alto desempeño cuando se orientan a las competencias del personal y el sistema de trabajo.

La Cadena de Utilidad en el Servicio, modelo de la Universidad de Harvard, indica que un incremento en las utilidades de la empresa, se deben vincular a la satisfacción del cliente interno con la satisfacción al cliente final, debido a que el valor vitalicio de un cliente leal puede ser abismal (Lovelock, 1997). Este modelo consta de varios eslabones como lo indica la figura 1.

A través de los modelos antes mencionados, se busca coadyuvar la competitividad, que se entiende como la capacidad de una empresa, para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores (Haguenauer, 1989).

Figura 1: Modelo Cadena de Utilidad en el Servicio



La cadena de utilidad en el servicio es de Lovelock (1997) y está compuesta de siete eslabones en donde se trabaja con el cliente interno y el cliente externo en donde al final del modelo se busca aumentar los ingresos y las utilidades.

Los eslabones se basan en las siguientes premisas:

1. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y el crecimiento.
2. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
3. El valor impulsa la satisfacción del cliente.
4. La productividad de los empleados impulsa el valor percibido por el cliente.
5. La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
6. La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad.
7. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

El contexto de la gestión de capital humano lo conforman las personas y las organizaciones, las cuales depende de ellas para funcionar y alcanzar su objetivo (Chiavenato, 2009). El proceso de gestión de capital humano consiste en varias actividades integradas para obtener ventajas competitivas, y son un conjunto de procesos dinámicos e interactivos.

Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en las empresas, aquí se encuentran procesos como reclutamiento, selección y contratación.

Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño, un proceso es la evaluación del desempeño.

Proceso para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas, como el proceso de promoción y estímulos.

Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, aquí se encuentran procesos como capacitación y formación.

Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, se tiene el proceso de desarrollo profesional y calidad de vida.

Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas, aquí se encuentran procesos como son una base de datos para formar indicadores.

Todo lo anterior se comunica y vincula con los indicadores estratégicos, que retroalimenta la parte estratégica (Kaplan y Norton, 1996).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El planteamiento del modelo, se dio en etapas, para poder ir detectando las áreas de oportunidad y al mismo tiempo poder implementar en el modelo acciones correctivas ante los futuros problemas.

En esta parte se describen las etapas de la investigación que se han realizado a lo largo de tres años sobre distintos aspectos de los guías de turistas, mediante un estudio transversal en donde se describe la situación en un momento dado. La Tabla 1 describe la ficha técnica de cada una de las etapas de la investigación.

Tabla 1: Ficha Técnica de las Etapas de la Investigación

Etapa	Tipo	Población	Tipo de muestreo	Muestra	Margen de error
1. Las expectativas de los turistas (nacionales) cuando contratan los servicios de los guías de turistas	Cuantitativo	108,700	Probabilístico Población infinita	400	5%
2. Condiciones actuales de formación	Cualitativo	-	-	-	-
3. Las competencias de los guías de turistas	Cuantitativo	-	No probabilística	40	-
4. Satisfacción de los guías de turistas	Cuantitativo	-	No probabilística	86	-
5. Satisfacción de los turistas	Cuantitativo	4,700	Muestreo Aleatorio simple	367	5%

Se establecen las etapas de la investigación que se llevó a cabo durante tres años en donde se realizaron con metodología tanto cuantitativa como cualitativa. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de estas etapas son insumo que sirven como parámetro de las expectativas de los guías o como indicadores que ayuden a corregir alguna desviación que se halla detectado al medir la satisfacción tanto de los guías como de los turistas, en el modelo propuesto. La etapa uno fue conocer cuáles eran las expectativas de los turistas nacionales esperan recibir durante la experiencia del servicio de un guía de turistas, el tipo de metodología fue descriptiva, transversal colectando datos puros mediante un cuestionario a una muestra de 400 turistas; En donde se realizó un análisis de factores y discriminantes

que se validó con alpha de Cronbach, lo cual redujo la información de variables a un menor número de subconjuntos o factores. El análisis factorial se probó con KMO que dio como resultado .911, en donde a través de los datos obtenidos, que se muestran en la Tabla 2. La etapa dos era identificar las condiciones actuales de formación de los guías, el diseño fue exploratorio de tipo cualitativo a través de un grupo focal, que tuvo lugar en la Universidad del Caribe a seis guías.

En la etapa tres se quería conocer las competencias profesionales que requieren los guías y que las tour operadoras valoran más. El diseño fue descriptivo a través de un cuestionario a una muestra no probabilística de 40 tour operadoras, los temas y escalas de medición del cuestionario se conformaron por bloques, se obtuvo la frecuencia de las variables y se analizó la igualdad de las variables, se consideró el estadístico Lambda de Wilks que pronostica el grupo de pertenencia de un grupo de variables por lo que las competencias más valoradas se muestran en la Tabla 2. La etapa cuatro se relaciona con la satisfacción del guía de turistas en donde a través de un estudio descriptivo a una muestra no probabilística de 102 encuestas en donde se utilizaron frecuencias. La etapa cinco es la satisfacción de los turistas el tipo de estudio fue descriptivo mediante un muestreo probabilístico a 400 turistas nacionales en donde también se utilizaron frecuencias.

RESULTADOS

Eslabones

El primer eslabón es conocer los Requisitos del Sector en el que se encuentra la empresa, en este caso es el sector turismo, se deben de conocer aspectos legales y normativos que deben cumplirse con respecto a los guías de turistas, además del conocimiento de los clientes, en donde se determinan: 1) Las expectativas de los turistas que se muestran en la tabla 2, tienen que ver con elementos tangibles, como que el guía use uniforme, que pertenezca a una empresa y que porte su gafete con sus datos; en cuanto a la parte funcional que el recorrido tenga una duración adecuada; y en la capacidad de respuesta que domine el tema, que responda a sus inquietudes, que el trato sea amable y logre transmitir confianza y por último que hable otros idiomas, que cuente con el equipo necesario y que sea una persona adulta; 2) Tendencias, este dato será proporcionado por datos secundarios, en este caso el número de visitantes que llegan a Cancún, se obtiene a través del Barómetro de Cancún. 3) Perfil del cliente, una descripción de las principales nacionalidades que visitan Cancún, en donde se mencionen variables como edad, educación, motivos de viaje y principales productos turísticos demandados.

El segundo eslabón es el Sistema de Gestión de los Tour Operadores, en este eslabón se llevan a cabo los procesos del producto principal, para que se tenga un conocimiento del servicio y todos los empleados estén consientes de él. Los procesos complementarios como el proceso de gestión de capital humano, el cual se integra por las actividades de planeación, reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, promoción y estímulos, capacitación, formación, desarrollo profesional y calidad de vida, y evaluación de satisfacción al guía de turista. El proceso de suministro de materiales y equipo, para que cuenten con los recursos materiales necesarios para el desempeño de su trabajo y por último el proceso de mejora continua en donde se hace una evaluación de satisfacción al turista de manera constante.

El tercer eslabón es la Calidad en el Servicio Interno, en donde se busca crear un ambiente de trabajo adecuado, se miden aspectos que tienen que ver con la selección y desarrollo de los guías de turistas en la empresa, los incentivos que se les otorguen a través de la evaluación del desempeño y estímulos y todas las actividades para servir mejor a los turistas. En este tercer eslabón los guías de turistas se sienten satisfechos de ser los, sin embargo es necesario prepararlos para constante capacitación que los ayude a profesionalizarse, por lo que se requieren prepararlos en conocimientos de historia, conocimientos de la zona geográfica, cultura general, primeros auxilios, porcentaje de idiomas, habilidad de negociación, manejo de tecnología, ser organizado, actitud de servicio, compromiso y entrega e interacción con otras personas, como se muestra en la Tabla 2.

El cuarto eslabón es la Satisfacción del Guía de Turistas, se debe medir de forma constante la satisfacción de los guías que está ligado a la calidad en el servicio interno. Este eslabón debe monitorearse mediante indicadores que ayuden a tener guías satisfechos. Según los resultados el 88.2% de los guías se siente feliz con su trabajo, cuando se les preguntó si quisieran cambiar de profesión el 58% nunca quisiera cambiar de profesión y solamente el 19% ocasionalmente, sin embargo cuando se les preguntó si quisieran cambiar de empresa el 46% contestó que no, mientras que el 34.3% de los guías dijo que sí.

El quinto eslabón es el Valor del Servicio Externo, se refiere a los atributos del servicio más la imagen a los ojos del turista de la empresa, conjuntamente con la calidad del servicio que se ofrece. Se requiere contar con una propuesta de valor diferenciadora que realmente agregue valor para el cliente.

Tabla 2: Resultados de las etapas uno y dos de la investigación.

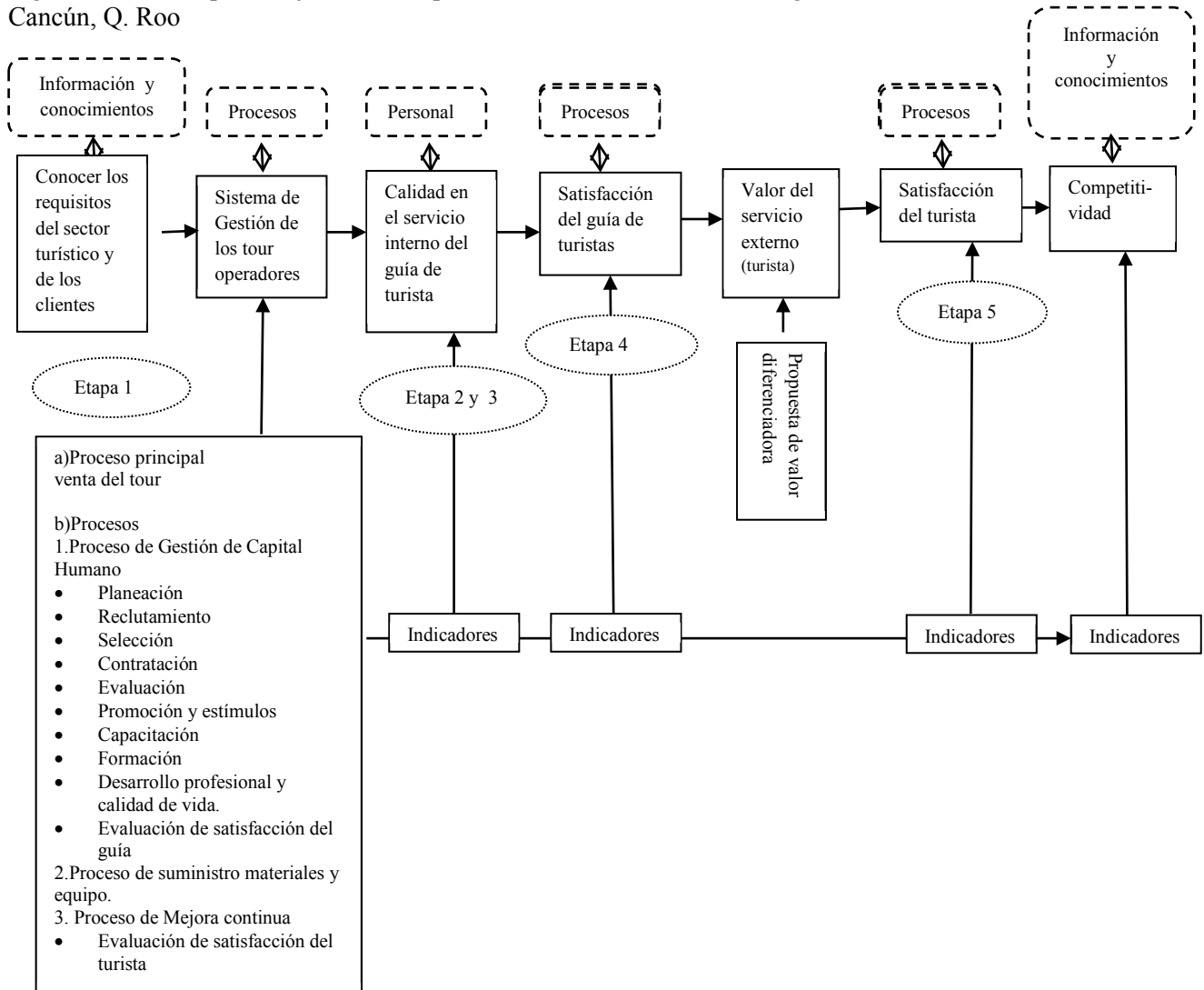
Etapa 1: Variables Que Impactan las Expectativas de los Turistas al Contratar a un Guía de Turista	
	Resultados
Elementos Tangibles	
Uniforme	.953
Pertenecer a una empresa	.845
Porte gafete	.699
Funcionalidad	
Duración del recorrido	.731
Capacidad de Respuesta	
Dominio del tema	.925
Que de respuesta a sus inquietudes	.705
Trato amable	.688
Transmita confianza	.815
Diversos	
Idioma	.886
Equipo	.739
Persona adulta	.730
Etapa 3: Competencias profesionales de los guías de turistas	
Competencias profesionales	
Competencias Básica	
Nivel de estudios	0.916
Conocimientos de historia	0.931
Conocimientos de la zona geográfica	0.957
Conocimiento de cultura en general	0.911
Conocimientos de primeros auxilios	0.989
Competencias Específicas	
Porcentaje de idioma que maneja	0.988
Habilidad de negociación	0.981
Manejo de tecnología	0.998
Habilidad de conducir un vehículo	0.990
Competencias Genéricas	
Ser organizado	0.962
Actitud de servicio	0.963
Compromiso/entrega	0.922
Interacción con otras personas	0.989

La etapa 2 se realizó mediante un análisis de factores y discriminantes, lo cual redujo la información de variables a un menor número de subconjuntos o factores. El análisis factorial de probó con KMO que dio como resultado .911. en la etapa tres se considero el estadístico Lambda de Wilks que pronostica el grupo de pertenencia de un grupo de variables a partir de características observadas. Fuente: Elaboración propia.

El sexto eslabón es la Satisfacción del Turista a partir de conocer los elementos significativos para el turista, se debe de monitorear periódicamente para verificar la calidad del servicio que se está ofreciendo y mantener los mismos estándares de calidad. Aquí el 54.4% de los turistas está satisfecho con el tour, el 55.2% recomendaría la empresa para que otras personas tomen el tour, 49.1% dijo que el servicio fue lo

esperado y el 57.5% califica como sobresaliente el esfuerzo del guía. El séptimo eslabón es la Competitividad y se entiende como la conjunción de todos los eslabones creando un mejor servicio que la competencia. Se debe de contar con indicadores que monitoreen la competitividad, fortalezca la toma de decisiones para ser más competitivos.

Figura 2: Modelo para mejorar la competitividad en el servicio de los guías de turistas en la ciudad de Cancún, Q. Roo



El modelo está compuesto por eslabones, impulsores e indicadores que se interrelacionan y que a través de indicadores proporciona información que ayuda a la toma de decisiones. Los eslabones son los requisitos del sector y e los clientes, sistema de gestión de los tour operadores, calidad en el servicio interno del guía de turista, la satisfacción del guía, el valor externo, la satisfacción del turista y la competitividad. Fuente: Elaboración propia.

El Modelo propuesto basado en el Modelo de la Cadena de Utilidad en el Servicio, el cual reconoce la importancia de los empleados, dado que estos ponen en manifiesto el valor del servicio que a su vez trae beneficios como la lealtad del cliente, el aumento de los ingresos y las utilidades de las empresas y el Modelo Nacional para la Competitividad 2010, modelo de excelencia, en donde intervienen impulsores claves como clientes, liderazgo, planeación, información y conocimiento, procesos, personal y responsabilidad social para hacer más competitivas las empresas, se mezclan para crear un modelo que se muestra en la Figura 2, reuniendo datos duros e indicadores, transformándolos en información relevante y estratégica.

En las empresas turísticas existen áreas de oportunidad para incrementar la satisfacción del cliente, un elemento que es un factor clave y ayuda a cumplir este objetivo son los empleados también llamados clientes internos. Dos características del modelo para mejorar la competitividad en el servicio de los guías de turistas en la ciudad de Cancún, Q. Roo son el servicio y la calidad, lo cual trae consigo ventajas competitivas que a largo plazo coadyuve a una expansión de mercados como a una mayor participación de mercados, debido a la estandarización de procesos, fomentando la repetición y recomendación.

Impulsores

El impulsor de información y conocimiento alinea cada uno de los elementos que integran los nuevos eslabones a través de procesos, con los objetivos, estructura y modo de operar de la empresa. En este caso se tiene la necesidad de que el modelo garantice los estándares de calidad del servicio que ofrecen los guías de turistas a los turistas, teniendo mecanismos como indicadores que ayude a comunicar y retroalimentar los objetivos que se esperan alcanzar mediante reportes de manera mensual, con la información y el conocimiento que sean base para la toma de decisiones, de esta manera se puede reducir la incertidumbre. Este impulsor está presente en todo momento en el modelo.

Los procesos como impulsores forman una cadena de varios procesos, que buscan mejorar la competitividad y diferenciar todas las actividades relevantes de la empresa; En este caso el modelo presentado tiene un enfoque basado en procesos en donde se describe el proceso principal, que es la venta de los tours, y los procesos complementarios en donde se tiene el proceso de gestión de capital humano, que por ser una empresa de servicios y en donde su principal prestador de servicios son las personas, merece que se le de la importancia pertinente, ya que el guía de turistas es la persona que está en la línea de frente con los turistas. Dentro de este procesos se tienen actividades como: Planeación, reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, promoción y estímulos, capacitación, formación, desarrollo profesional y calidad de vida y evaluación de satisfacción del guía de turista. El segundo proceso complementario es el proceso de suministro de materiales y equipo y el tercer proceso es la evaluación de satisfacción al turista.

Dentro de la cadena de procesos se requiere realizar dos procesos de medición paramétricas, que sirvan para monitorear tanto la satisfacción del guía de turista y la satisfacción del guía. Los procesos antes mencionados generan ventajas competitivas ya que con su monitoreo facilitarían la toma de decisiones, ayudarían a establecer metas y cerrar brechas para lograr un nivel competitivo.

El personal es un impulsor que se enfoca a alcanzar un alto desempeño alineando las competencias de los guías con el sistema de trabajo que tiene la empresa, para el logro de sus objetivos. Este impulsor es el motor de la organización por lo que requiere de un involucramiento y motivación del personal a fin de que estén satisfechos. Se requiere que los guías conozcan muy bien el proceso de la venta principal en este caso la venta del tour para poder proveer de toda la información necesaria, así como contar con las competencias necesarias que se requieren para desempeñar mejor su trabajo que se muestran en la tabla 2, contando con los recursos materiales y físicos necesarios para que se ofrezca un servicio de alta calidad y al mismo tiempo, establecer sistemas que premie esa labor. No hay que olvidar que se deben tomar los objetivos operativos como parámetro para evaluar el desempeño de los guías.

Otro impulsor importante en la empresa son los clientes, ya que ellos al final son los que utilizan el servicio, es necesario distinguir a los diferentes tipos de turistas, en este caso por sus nacionalidades para ofrecerles el producto más adecuado a sus necesidades y que al final del tour estén satisfechos y sus expectativas se hayan cubierto lo más posible (tabla 2). Se requiere un monitoreo constante para poder detectar áreas de oportunidad con respecto a algún factor correspondiente al servicio o algún aspecto que hayan provocado mayor o menor percepción de valor que se esté ofreciendo por parte de la compañía.

El liderazgo juega un papel importante ya que ayuda a definir el rumbo de la empresa de servicios que ofrecen guías de turistas, a través de la cultura organizacional en donde el líder pasa tiempo tanto con los clientes, así como los empleados, innovando tanto procesos como estrategias para asegurar su ejecución que responderán al logro de los objetivos, monitoreándolos a través de indicadores. El liderazgo de este tipo de empresas debe estar consciente que se invierta en las personas, en este caso los guías, ya que ellos son parte esencial del servicio.

La responsabilidad social es un impulsor que busca contribuir en la mejora de la calidad de vida de los guías de turistas, mediante el impulso de la educación y conciencia de todos los recursos naturales, sitios arqueológicos, entre otros lugares interesantes, que son los atractivos principales dentro del estado que visitan los turistas, por lo que se deben cuidar, ya que son una fuente de empleo. Se debe transmitir a los visitantes la importancia de cuidarlos y preservarlos.

Indicadores

Los indicadores son datos que permitirán conocer el nivel de cumplimiento de los eslabones de calidad en el servicio interno, satisfacción del guía, satisfacción del turista y competitividad. Estos indicadores deben proporcionar información de interés sobre el estado de ejecución expresándose en porcentaje, número o valor entero.

CONCLUSIONES

El modelo pretende elevar la competitividad generando mejores condiciones de trabajo para los guías y estos estén satisfechos y a su vez permee la propuesta de valor a los turistas y la perciban mejor que la de la competencia, en este sentido el liderazgo que tengan las compañías será de suma importancia para la ejecución del mismo.

Se cuenta con una herramienta de servicios avalada por indicadores que ayuden a cerrar brechas y mejorar la competitividad de los guías de turistas en Cancún. Con el modelo se detonarán mejores oportunidades para el sector de los guías, teniendo colaboradores más productivos que cuenten con conocimiento en materia, garanticen destrezas y pericias técnicas y propicie actitudes positivas y en consecuencia satisfacción al cliente. Es decir es una herramienta de gestión que a través de indicadores ayuda a la toma de decisiones.

No hay referencias anteriores de la aplicación del Modelo Nacional para la Competitividad (2010) conjuntamente con la Cadena de Utilidad en el Servicio, por lo que el modelo propuesto es una herramienta que busca optimizar el servicio que ofrecen los guías desde su concepción como servicio poniendo vital interés en su activo más preciado que es el propio guía de turista; esta herramienta permite a las tour operadoras eficientar más sus procesos y poder llegar a ser más competitivas mediante un sistema de indicadores que ayudan a tomar decisiones.

El modelo para mejorar la competitividad del guía de turistas en la ciudad de Cancún, Q. Roo, exige la renovación de prácticas no solo de contratación y capacitación, por el contrario de todos los procesos importantes que tengan un impacto directo e indirecto con el turista, es por eso que se contempló dentro de un sistema con un enfoque basado en procesos, en donde se subdivide el proceso principal que es el de ventas y los procesos complementarios que abarcan el proceso de gestión de capital humano, suministro de materiales y equipo, y el de mejora continua.

Se espera crear ventajas competitivas, que generen valor agregado a través de la innovación del producto y de esta manera diferenciarse logrando coadyuvar la competitividad mediante la diferenciación, en este caso del servicio que ofrecen los guías de turistas. Los impulsores trabajan de manera integral creando valor en cada una de las etapas del modelo para finalmente alcanzar las expectativas del cliente.

En este punto se logra crear toda la base del conocimiento a través de indicadores y eslabones que alimentaran con información al modelo y podrá ser utilizado para la toma de decisiones que coadyuven la competitividad de la tour operadora.

El modelo propuesto, solamente está hecho para perfiles de clientes nacionales, esperando a futuro contar con los perfiles de clientes canadienses, españoles, americanos, ingleses y mexicanos, en esta primera etapa solo se trabajó con los turistas mexicanos.

Investigaciones futuras apuntan a una segunda fase que se debe trabajar en lo que sería el repositorio de datos o la implementación mediante el uso práctico del modelo por varias tour operadoras, para ir creando una base de datos y en una tercera fase identificar a través de un diagnóstico estratégico empresas que podrían ser eficaces pero no eficientes aportando alternativas de solución mediante una formulación estratégica.

REFERENCIAS

Barómetro de Cancún (2010).

Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2005). *Plan Estatal de Desarrollo*. Quintana Roo, México.

Gunn, C. (1994). *A perspective on the purpose and nature of tourism research methods*. USA: Jhon Wiley and Sons.

Haguenauer, L. (1989). Competitividad, conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro *IEI/UFRJ, TPD 208*. Rio Janeiro.

ITAM (2008). *Diagnostico integral de competitividad de los guías de turistas en México*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Jiménez, A. (2005). *Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios Administración de Servicios*. México: Prentice Hall

Modelo Nacional de Competitividad 2010

OMT (1998). *Introducción al turismo*. Madrid Egraf.

Secretaria de Turismo (n. d). *Facilitación, Normalización y Verificación del Sector turístico*, Norma Oficial Mexicana NOM-08-TUR-2002

Verdayes, F. (2007). *Proyecto Cancún*. Consultado en enero, 10,2010 en <http://www.revistapioneros.com/>

Zárraga, L. y Corona, E. (2009). Medida de Satisfacción de los turistas sobre el servicio de guías en las zonas arqueológicas de Tulum y Coba en el estado de Quintana Roo. *RIAF*, 2(1), 31-40

BIOGRAFÍA

Lucila Zárraga Cano, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo, México. Correo electrónico: lzarraga@ucaribe.edu.mx; Lic. en Mercadotecnia (1997), Maestría en Administración (2002), Diplomado en Habilidades Gerenciales (2007) y actualmente curso el Doctorado en Dirección y Mercadotecnia, Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad del Caribe.

Víctor Manuel Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón, México. Correo electrónico vmolinaa2003@yahoo.com; Ing. Mecánico (1968). Diplomado en Gestión de Innovación. Profesor universitario desde 1967, fue Vicerrector y Director de Empresas. Profesor y colaborador en universidades de Europa del Este, Brasil, Argentina, Perú, Panamá y México. Catedrático investigador de la UAdeC.

José Gabriel Ruíz Andrade. Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico gabruíz@uabc.edu.mx; Licenciatura en Informática, Maestría en Administración Internacional, Doctorado en Ciencias Administrativas. Profesor Investigador Tiempo Completo, Facultad de Turismo y Mercadotecnia.

Enrique Corona Sandoval, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo, México. Correo electrónico: ecorona@ucaribe.edu.mx; Lic. en Mercadotecnia (1998), Maestría en Comunicación Corporativa y Mercadotecnia (2008). Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad del Caribe.