

EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN LOS PUEBLOS MÁGICOS (CASO PÁTZCUARO, MICHOACÁN, MÉXICO)

Gabriela Muratalla-Bautista¹

TecNM campus Instituto Tecnológico del Valle de Morelia
Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
gabymuba@outlook.com, gmuratalla@itvallemorelia.edu.mx

Laura Adame-Rodríguez²

TecNM campus Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro
División de la Ingeniería en Gestión Empresarial
laura_adame_r@hotmail.com, ladame@itspa.edu.mx.

Luis Sergio Bran Alvarado³

TecNM campus Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro
División de la Ingeniería en Administración
luis.bran.official@gmail.com

Juan Abel Pamatz Martínez⁴

TecNM campus Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro
División de la Ingeniería en Gestión Empresarial
pamatzjuan93@gmail.com

(Fecha envío: 25/06/17 – Fecha aceptación: 27/12/17)

Resumen

El presente trabajo de investigación se abordó el tema del desarrollo empresarial en los pueblos mágicos, por lo cual se realizó un estudio descriptivo y explicativo, ya que se describen los conceptos relacionados con los elementos antes mencionados y se explica la derrama económica que generan en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, México ante la adopción del programa de pueblos mágicos, el lugar de procedencia del turismo y la cantidad de turistas. El estudio que se efectuó fue de tipo descriptivo y explicativo, se observaron 88 empresas ubicadas en la zona centro de la ciudad, lo cual hace referencia a un estudio de tipo transversal. La recopilación de datos se estableció mediante un diagnóstico realizado en vinculación con la Dirección de Turismo de Pátzcuaro y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Pátzcuaro (CANACO y SERVYTUR). Dentro de los principales resultados están la matriz de perfil competitivo que contempla las fortalezas y debilidades para su posicionamiento estratégico en el Estado. Aunado a ello, se generó el padrón que contempla 269 micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector turístico, de los giros o actividades: artesanía, hotelero, y restaurantero. Por lo cual, se concluye que los empresarios de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán conocen las áreas de oportunidad con las que cuentan, de tal manera que les garantice su permanencia en el mercado.

Palabras clave

desarrollo empresarial, emprendedor, innovación, pueblos mágicos, turismo

Abstract

The following investigation is about the issue of business development in magical towns, for which a descriptive and explanatory study was carried out, since the concepts related to the aforementioned elements are described and the economic spillover generated in the city of Pátzcuaro, Michoacan, Mexico before the adoption of the magic towns program, the place of origin of tourism and the number of tourists. The study that was carried out was descriptive and explanatory, 88 companies located in the downtown area of the city were observed, which makes reference to a cross sectional study. The data collection was established through a diagnosis made in conjunction with the Directorate of Tourism of Pátzcuaro and the National Chamber of Commerce, Services and Tourism of Pátzcuaro (CANACO and SERVYTUR). Among the main results are the competitive profile matrix that considers the strengths and weaknesses for its strategic positioning in the State. Added to this, the census was generated that

¹ Dra. en A.

² Dra. en A.

³ I. en A.

⁴ I. G. E.

includes 269 micro and small businesses belonging to the tourism sector, the turns or activities: crafts, hotel, and restaurateur. Therefore, it is concluded that the entrepreneurs of the city of Patzcuaro, Michoacan know the areas of opportunity they have, in such a way that they guarantee their permanence in the market.

Key Words

business development, entrepreneur, innovation, magic villages, tourism

JEL

M11, M21, L25, M37, L80

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del sector turístico de México según la Organización Mundial del Turismo (2016) ha venido en aumento por la recepción de turistas internacionales, los cuales para el año 2015 fueron de 32 millones de pesos (€ 1,383,269.25) lo que posiciona al país en noveno lugar dentro de ranking de los países más visitados del mundo, con una recepción de 17.5 millones de pesos (€ 734,861.79) de ingresos por turismo, colocándolo en el puesto 17 de acuerdo a la recepción de ingresos y al sector, además un crecimiento de 8% con respecto al año anterior (Martínez, 2016).

En el año 2013 la contribución del sector turístico en México fue de 8.7% a valores corrientes del Producto Interno Bruto Nacional (PIB), según lo muestra el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) del País, siendo el servicio de alquiler y negocios con el 21.08%, seguido por el 17.40% transporte y las artesanías con el 16%, estas actividades son las que tienen mayor aportación al sector económico que corresponden, como se muestra en la figura 1 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2015).

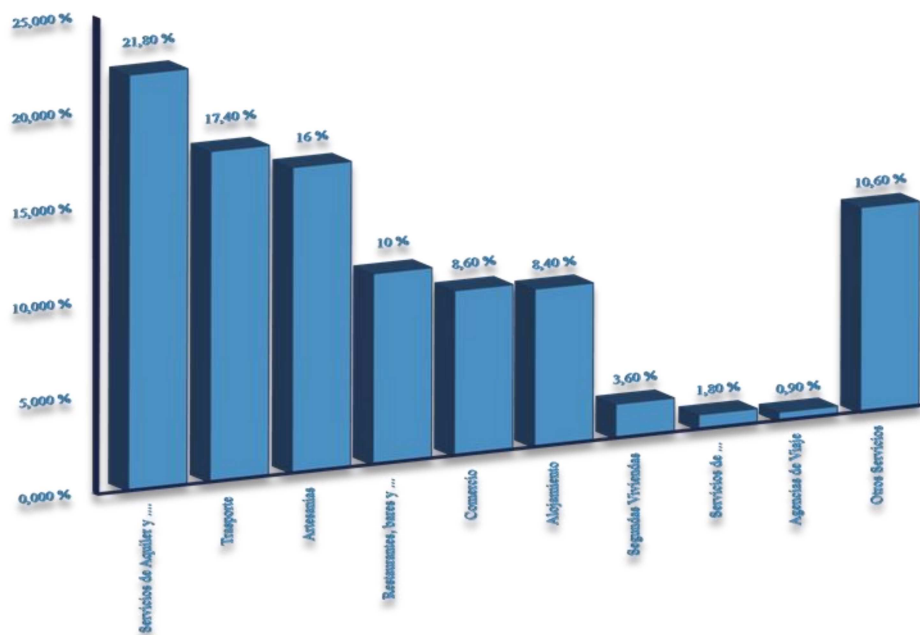


Figura 1: Composición del Producto Interno Bruto Turístico Nacional del año 2013
Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2015)

Aunado a ello, en la figura 2, se observa que el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) considerado a precios del 2008 para el año 2013, mantuvo una variación positiva del 1.8% anual, seguida del transporte y otros servicios turísticos que mostraron un crecimiento del 0.6% y el alojamiento del 0.5%, siendo la artesanía el único giro del sector que tuvo un decremento correspondiente al 0.4% (INEGI, 2015).

Por otra parte, las tres entidades con mayor participación porcentual en el PIBT son; Distrito Federal ahora Ciudad de México, Quintana Roo y Jalisco con 25.7%, 7.7% y 5.9% respectivamente, mientras que las actividades específicas del turismo generan una ocupación total de 1,536,566 personas, de las cuales, el 53.2%

son hombres y el 46.8% son mujeres, siendo las entidades de Colima, Michoacán y Oaxaca las que cuentan con un mayor porcentaje de mujeres dependientes del sector (Organización Mundial del Turismo OMT, 2004).

En el estado de Michoacán las principales actividades económicas están relacionadas con los recursos que cuenta cada una de las regiones que lo integran, el sector primario tiene alta influencia de la agricultura, el secundario mantiene como actividad más dinámica la industria de la construcción y manufacturera, mientras que el sector terciario ha mostrado una tendencia creciente por el atractivo turístico propio del Estado, y que se ve favorecido por las vías de comunicación terrestre y aéreas que a su vez han sido mejoradas de manera continua facilitando el acceso a los atractivos turísticos que ofrece, sin embargo, no se puede dejar de mencionar que las actividades que representan un pilar fundamental en la economía de Michoacán son la agricultura, ganadería y producción de artesanías (Mercado y Palmerín, 2012). Un polo importante de este desarrollo, entre otros, de acuerdo a los indicadores del Estado son los Pueblos Mágicos, localizados en una zona de pueblos típicos, eminentemente artesanales donde la principal actividad económica es el turismo, algunas de las actividades observadas como principales de este sector son: producción y comercialización de artesanías, servicio de hospedaje y servicio de restaurante.



Figura 2: Crecimiento anual de los bienes y servicios que integran el PIB turístico 2013.
Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2015)

La denominación de Pueblos Mágicos se institucionaliza a partir del año 2001, programa desarrollado por la Secretaría de Turismo en vinculación con otras instancias gubernamentales estatales y municipales, que tiene como objetivo reconocer la conservación de las riquezas culturales e históricas de poblaciones del país, dando valor a los hermosos lugares de la geografía mexicana como opciones turísticas para los visitantes nacionales y extranjeros (Pueblos México, 2016). *Un Pueblo Mágico cuenta con atributos que lo hacen único, historias que son parte de su autenticidad, una herencia histórica cultural y un patrimonio que han sido conservados a través de los tiempos y ante la modernidad, lo que representa una oportunidad para el aprovechamiento turístico* (Secretaría de Turismo SECTUR, 2014).

La vinculación de los diferentes sectores y dependencias gubernamentales y no gubernamentales, ha sido un factor estratégico en el logro del objetivo del programa de Pueblos Mágicos, mediante la consolidación de los emprendedores al integrarse el sector educativo de nivel superior y media superior, además del fortalecimiento de las capacidades empresariales ofertadas por la Secretaría de Turismo, El Instituto Nacional del Emprendedor (NADEM), la Secretaría de Desarrollo Económico, entre otras dependencias que tienen alcance nacional y que han puesto en marcha programas diversos para el impulso de empresarios, emprendedores y mujeres empresarias-emprendedoras (Báez, 2016).

Por otro lado, el gasto diario de los visitantes en la Región Pátzcuaro presenta una tendencia creciente entre los años de 2009 al 2012, alcanzando un crecimiento del 4.8%, aunque no logra las cuotas que se tenían para el 2008. Esta cifra muestra el impacto de algunos acontecimientos que sucedieron en Michoacán en donde Pátzcuaro se vio afectado, tales acontecimientos fueron relacionados con la inseguridad que se presentó entre los años de 2009 y 2011, donde Michoacán fue señalado como uno de los Estados más inseguros del país. Esto redujo considerablemente el turismo en Pátzcuaro, lo que impactó directamente en el sector turístico y en la economía de la población (Felipe, 2016).

En relación a la distribución del gasto diario de los turistas nacionales que visitaron la región Pátzcuaro, la mayor cantidad de dinero la destinan para el transporte con \$166 (€ 7.18); seguido de la comida con \$123 (€ 5.32) en promedio. En contraparte la menor cantidad de dinero la destinan para las compras con \$36 (€ 1.56). En la figura 3 se presenta de una manera más clara la contribución a las tres principales actividades económicas del sector turístico de Pátzcuaro, que son el objeto de estudio; hotelería representada por el hospedaje con un 21% del gasto, restaurantes que ofrecen el servicio de alimentos que mantiene una participación del 23%, y la actividad artesanal conforma sólo el 7% del gasto, de los cuales se desconoce si dichos gastos corresponden en un 100% adquisición de artesanías.

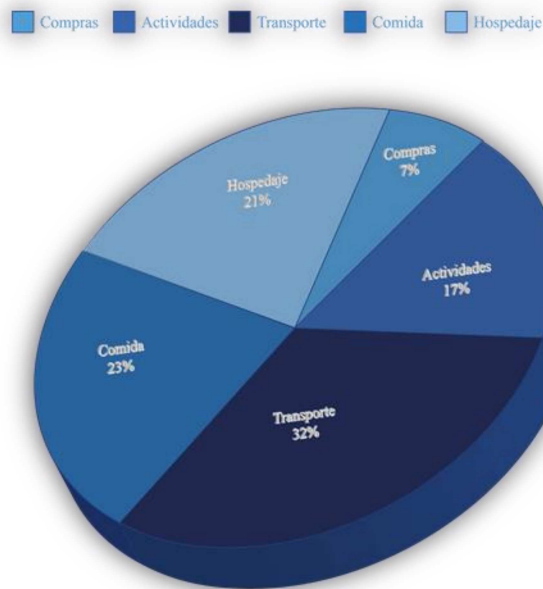


Figura 3: Distribución del gasto diario de los turistas nacionales que visitaron Pátzcuaro en el año 2012
Fuente: Elaboración propia con información de Perfil del Turista que Visita el Estado de Michoacán (PERFITUR), (2012)

Los datos estadísticos no proporcionan un panorama alentador para el sector turístico de la ciudad de Pátzcuaro, situación que se ha visto influenciada por diferentes aspectos del entorno local y estatal, los cuales no son objeto de análisis en este momento, por lo que se omite la información referente a dicha situación. Sin embargo, es importante mencionar que las acciones en donde se ven involucrados diferentes sectores de la localidad ha sido un detonante de alta contribución en la economía de la región y principalmente en la conservación de su denominación como Pueblo Mágico.

A pesar de las diversas situaciones que se han originado en el Estado de Michoacán, mismas que dan origen a un ambiente de negocios limitado, la creación de programas y adopción de los mismos, principalmente la denominación de pueblo mágico en la ciudad de Pátzcuaro promueven el desarrollo de la región, teniendo gracias a su naturaleza como factor el impulso de los emprendedores para la creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales juegan un papel muy importante como fuentes propiciadoras de ingresos para las familias empleadas y como medio de autosuficiencia para los empresarios principalmente del sector turístico.

En base a lo anteriormente mencionado se conforma el objetivo de la investigación que es el analizar el

desarrollo empresarial en los pueblos mágicos (caso Pátzcuaro, Michoacán, México), para identificar las áreas de oportunidad y la competitividad del estado de Michoacán.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado primeramente se aborda la evolución de la estrategia organizacional, para luego precisar lo referente al emprendedor como estrategia de desarrollo para la empresa. Además, se presenta la denominación de pueblos mágicos y la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán ante dicha denominación.

2.1. Evolución de la estrategia organizacional

El dinamismo con el que se muestra el ambiente de la empresa, las necesidades cambiantes y demandas crecientes de los clientes han dado origen a una evolución empresarial en donde el enfoque principal y la estrategia operativa se centra en el desarrollo de habilidad que contribuyan en la innovación de procesos, productos y/o servicios, y en la adopción de nuevas tecnologías que faciliten no sólo los procesos operativos, sino que también incrementen el alcance hacia sus clientes, y por ende, el posicionamiento en nuevos mercados modificando así, la estructura misma de la empresa, tal como lo menciona Castillo (2013, p. 87) quien cita a Salaman (1984) "Las organizaciones más exitosas son aquellas cuya estructura organizacional no obedece a los principios administrativos, sino más bien a las metas y la tecnología de la empresa".

Si bien es cierto que la innovación es la estrategia básica organizacional que ha permitido posicionar a la empresa en un mercado de alta competitividad, la adopción de esta resultaría imposible si no se acompaña de un aprendizaje continuo del capital humano que la integra, desde los altos niveles jerárquicos, hasta los niveles operativos, de tal manera que se desarrolle en conjunto la capacidad dinámica de la empresa. Lo que ha venido a revolucionar el pensamiento de las escuelas clásicas de las organizaciones y a modificar la estrategia básica empresarial, permitiendo la flexibilidad de sus acciones y el desarrollo de capacidades organizacionales siendo la innovación, el aprendizaje y la habilidad de la organización las fuentes principales de información necesarias en un ambiente altamente cambiante (Bravo, 2005).

Es así como el aprendizaje, habilidades e innovación resultan una combinación ideal para que la empresa pueda mantenerse en un mercado altamente competitivo, diferenciándose de su competencia al posicionarla con una ventaja competitiva (Aguilar y Rene citan Argote, Zollo; Winter, 2002). La innovación contribuye en un desarrollo empresarial gracias a su naturaleza implícita de aprendizaje creando habilidades y nuevos conocimientos mediante los procesos investigación y desarrollo necesarios (López, Montes y Vázquez, 2007). Para algunos autores el factor innovación no sólo contribuye al desarrollo empresarial, sino que también transforma a la empresa en una organización inteligente dotándola de habilidades que les permiten además lograr un aprendizaje continuo y resultados esperados (Senge, 1990, 1993; Choo, 1998; Llano, 1998; Nonaka, 1995).

La competitividad de los mercados y el ambiente cambiante e impredecible en muchos casos de los negocios han sido factores claves en la evolución de las empresas, esto debido a que las obliga a desarrollar habilidades y capacidades que le permitan ser altamente competitivas ante un mercado de interacción e intercomunicación constante, donde el flujo de información puede ser utilizado como una oportunidad en la adecuación y modificación de su estrategia básica, que requiere de una naturaleza flexible que es fomentada mediante el logro del aprendizaje progresivo y capacidad de reacción que además le permita alcanzar las capacidades dinámicas que contribuyan al desarrollo mismo de la empresa.

2.2. El emprendedor como estrategia de desarrollo para la empresa

La contribución del ambiente de los negocios en el desarrollo de habilidades y capacidades derivadas de la evolución misma de la estrategia básica de la empresa, analizada en el apartado anterior, es fundamentada en la adopción de la innovación en sus productos, procesos y servicios, sin embargo, no es sólo el factor innovación determinante en el desarrollo empresarial, ya que en cada una de las organizaciones, sin importar el objetivo por el que fueron creadas, uno de los factores que pueden llevarlas al éxito o al fracaso es el capital humano que se conforma por todas aquellas personas que en ellas laboran, ya que son quienes toman y ejecutan las decisiones en la administración de las empresas o instituciones.

Otro de los factores que han contribuido de manera significativa en la empresa es intrínseco a la misma y tiene que ver con el logro y capacidad de toma de decisiones del empresario, dicho en otras palabras, con la dirección o gestión empresarial. En la literatura clásica el crecimiento de la empresa está íntimamente relacionado con el logro del empresario, las actividades encaminadas a la innovación y su capacidad de riesgo (McClelland, 1968; Brockhaus y Horwitz, 1986; Timmons, 1989). La capacidad del empresario es analizada considerando dos perspectivas; la primera hace referencia a las experiencias adquiridas a lo largo de la vida laboral y la segunda a la formación académica con la que cuenta (Davidsson, 1991), ambas pueden ser fuentes propiciadoras de éxito o fracaso.

Esta situación no resulta nueva en los estudios relacionados con el crecimiento de la empresa, desde años anteriores Smith (1967) afirmó que existe una relación positiva entre la experiencia en dirección de empresas, y la formación académica elevada de los empresarios, un estudio realizado con una muestra tomada de 400 empresarios de Suiza arrojo como resultado que el crecimiento empresarial está condicionado a la habilidad del empresario (Davidsson, 1991), lo que dio origen a diversos estudios sobre la determinación de las habilidades necesarias del empresario en el que figura su capacidad emprendedora, siendo esta última el principio de la corriente de emprendurismo vigente en México, presentes en programas gubernamentales y no gubernamentales, de iniciativa pública y privada, e inmersa en los programas de fortalecimiento integral de los estudiantes de nivel medio y superior en el país.

Los emprendedores han tomado tanta fuerza en la resolución de algunas de las problemáticas actuales, que en México surge “El Instituto Nacional del Emprendedor” conocido por sus siglas INADEM, órgano administrativo desconcentrado que apoya a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas del país, impulsando su innovación y competitividad en el mercado nacional e internacional, de tal manera, que se contribuya en el desarrollo económico y bienestar social (Diario Oficial de la Federación, 2013), dada su importancia la palabra emprendedor resulta imposible el no concebirla desde diferentes enfoques, que si bien no es una palabra nueva si ha tenido una evolución y trascendencia en los últimos tiempos.

Las perspectivas económicas, psicológicas y empresariales tienen como elemento fundamental el desarrollo de valor, desde el punto de vista económico al aprovechar los recursos, mientras que desde un enfoque psicológico como fuente propiciadora de realización humana, por otra parte el enfoque empresarial involucra las dos perspectivas anteriores relacionándolo con el factor innovación, indispensable en términos actuales como ya se ha abordado anteriormente en el proceso de crecimiento de la empresa.

2.3. La denominación de pueblos mágicos

Como se mencionó en el apartado anterior la denominación de Pueblos Mágicos se institucionaliza a partir del año 2001, el programa de Pueblos Mágicos no sólo reconoce la conservación de las riquezas de los lugares, también otorga beneficios tangibles e intangibles hacia su población, viéndose favorecidos con la derrama económica generada por el sector turístico. Uno de los principales beneficios es el finamiento especializado para mejorar la imagen urbana y los proyectos turísticos, además de la promoción a nivel mundial como pueblo singular y la relación de pueblos privilegiados en el país (ordenjuridico.gob.mx, 2008). Los estados que cuenta con la denominación son los que se presentan en la figura 4.

Hasta el año 2007, el programa de Pueblos Mágicos contaba con 32 localidades incorporadas, de las cuales, los Estados de Jalisco y Michoacán encabezan la lista con 3 denominaciones cada uno. La localidad de Tapalpa primera denominación de Pueblo Mágico para del Estado de Jalisco en el año 2001 y para el año 2002 Pátzcuaro la primera localidad denominada del Estado de Michoacán (Secretaría de Gobierno, 2008). Dado el impacto generado y beneficios del programa para el sector turístico, el incremento en la participación de la convocatoria por parte de las localidades ha ido incrementando, logrando con ello, una participación de 111 Pueblos Mágicos en México para el año 2017 (Pueblos México, 2017).

2.4. La ciudad de Pátzcuaro, Michoacán ante la denominación de pueblos mágicos

Como ya se mencionó con anterioridad la innovación y la personalidad emprendedora son dos de las estrategias operantes en el mercado actual, en donde se hace presente la alta competitividad y un ambiente de dinamismo. Ambas estrategias contribuyen de manera directa para el desarrollo de capacidades empresariales y, por lo tanto, en el desarrollo mismo de la empresa, es por ello, que son cada vez más comunes los programas que tienen como objeto su impulso para así garantizar la contribución en regiones en términos de desarrollo económicos y sociales. En este apartado se muestra el caso de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán ante la denominación de pueblos mágicos, mediante el análisis de una evaluación diagnóstica realizada.

El programa de pueblos mágicos es una iniciativa de gobierno federal, en la que se reconocen y resaltan las características históricas, naturales y culturales de un lugar con el objetivo de reactivar su economía de la región principalmente en el sector turístico, siendo esta la razón por la cual diversas dependencias gubernamentales colaboran de manera conjunta para fortalecer las áreas necesarias, siendo la Secretaría de Turismo instancia responsable directa de la ejecución de la denominación de “pueblo mágico”. Al ser un programa cuyo fin es la reactivación económica de la región propicia un ambiente favorable para la creación de nuevos negocios y fortalecimiento de los ya existentes, impulsando el desarrollo de habilidades empresariales y la iniciativa de emprendedores, mediante programas complementarios del sector público, educativo y privado.

La vinculación de los diferentes sectores para el correcto funcionamiento del programa y la contribución al logro de su objetivo, ha sido un factor clave en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, en donde la integración del sector educativo de los niveles superior y media superior públicos y privados, han facilitado la consolidación de emprendedores, como se hace referencia en el 1er informe de gobierno “...gracias a los acuerdos entre el Ayuntamiento y el Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, el Instituto de Capacitación Turística (ICATUR) y

la Universidad Vasco de Quiroga (UVAQ), se unieron esfuerzos para dar capacitación a personas que cuentan con negocios, asesorándolos en temas administrativos y tecnológicos para un mejor desarrollo” (Báez, 2016, 24).



Figura 4: Estados de la República Mexicana que cuentan con localidades denominados Pueblo Mágico

Fuente: Pueblos México (2017)

De igual manera, dependencias gubernamentales y no gubernamentales han puesto en marcha programas que además de fortalecer los conocimientos empresariales, permiten la incubación de nuevas empresas de manera gratuita, que si bien es cierto que dichos programas tienen un alcance nacional y estatal esto ha representado una oportunidad constante en el ambiente de negocios de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán. Las dependencias con una mayor participación en el impulso de emprendedores son: la Secretaría de Turismo, Secretaría de Desarrollo Económico, el Instituto Nacional del Emprendedor, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, Secretaría de la Mujer, sólo por mencionar algunas. Por otro lado, en el 1er informe de gobierno también se hace mención que “...con Nacional Financiera (NAFIN) y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), se sumaron esfuerzos para llevar a cabo cursos a mujeres emprendedoras y empresarias” (Báez, 2016, 24).

3. METODOLOGÍA

En el presente apartado se aborda el procedimiento y proceso que se efectuó para llevar a cabo la investigación sobre el análisis del desarrollo empresarial en los pueblos mágicos (caso Pátzcuaro, Michoacán, México), para identificar las áreas de oportunidad y la competitividad del estado de Michoacán. El estudio que se efectuó fue de tipo descriptivo y explicativo, ya que se centra en el enfoque de la investigación mixta, adicionalmente se observaron 88 empresas ubicadas en la zona centro de la ciudad por ser las más significativas de este sector, ya que se desconoce el total de empresas que están establecidas en Pátzcuaro, lo cual hace referencia a un estudio de tipo transversal.

La recopilación de datos se estableció mediante un diagnóstico realizado en vinculación con la Dirección de Turismo de Pátzcuaro y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Pátzcuaro (CANACO y

SERVYTUR). Para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo, primero se determinaron los factores considerados con mayor relevancia de cada localidad, según la información periodística y las páginas oficiales de turismo, así como también las del programa de Pueblos Mágicos que son las únicas fuentes de información documental a las que se tienen acceso en la región, dichos factores son nombrados como factores clave y mostrados en 15 aspectos, posteriormente se asigna una ponderación de acuerdo a su importancia determinada por entrevistas directas a turistas de la ciudad.

Posteriormente, se realiza una investigación de campo y directa, en la que se estudian las localidades Pueblos Mágicos del Estado de Michoacán que son: Tacámbaro, Santa Clara del Cobre, Tzintzuntzan, Tlalpujahua, Cuitzeo, Angangueo, Jiquilpan y Pátzcuaro. En donde se enlistaron cada uno de las características que se encontraron de las diferentes localidades con respecto a los factores clave determinados previamente, lo que se considera como variables cualitativas, que para convertirlas en datos cuantitativos se asigna un valor de 10 puntos como Máximo al Pueblo Mágico con el mayor número de variables cualitativas, el cual, es tomado como referencia para asignar el resto de los valores cuantitativos.

4. RESULTADOS

Del análisis de los datos recabados en la evaluación diagnóstica realizada para determinar el desarrollo empresarial en los pueblos mágicos, se destaca que las variables identificadas como el clima laboral, la capacidad de atención o cultura de servicio al cliente, las expectativas de crecimiento y expansión de los negocios, y la falta de una estrategia en el mercado, limitan el crecimiento y ponen en riesgo su permanencia en el mercado, ya que se ven involucradas con los conocimientos y habilidades de los emprendedores, en quienes recae la responsabilidad de su correcto funcionamiento, esto debido a que fungen con el rol de la dirección para las organizaciones.

Los esfuerzos que se han implementado se pueden apreciar en los resultados obtenidos en la competitividad y sustentabilidad del Pueblo Mágico: Pátzcuaro, Michoacán, en el que se obtienen los datos relacionados al sector turísticos en el periodo 2011-2016, los cuales se pueden ver en las tablas 1 y 2.

Año	Afluencia total	Derrama económica en pesos mexicanos	Derrama económica en euros	Estadía media	Visitantes nacionales	Visitantes extranjeros
2011	1,253,097	\$ 1,647,505,116	€ 71,216,974	4.37 noches	87.7%	12.3%
2012	1,586,429	\$ 1,927,417,024	€ 83,316,772	4.55 Noches	87.3%	12.7%
2013	1,567,952	\$ 2,006,638,000	€ 86,741,270	4.80 Noches	87.9%	12.1%

Tabla 1: Indicadores de afluencia turística en la región de Pátzcuaro del año 2011-2013
Fuente: Elaboración propia en base a información de PERFITUR (2008-2016)

Como se puede observar en la tabla 1 en el periodo correspondiente al periodo del 2011 al 2013 la afluencia de turistas en la región de Pátzcuaro presenta un incremento del año 2011 al 2012 del 27%, en cambio del año 2012 al 2013 se da un decremento del 1% que no es muy significativo, ya que en la derrama económica se da un incremento en cada uno de los periodos que se presentan del 17% y 4% respectivamente. En lo que respecta al origen de los visitantes nacionales y extranjeros tiene un comportamiento constante durante el 2011, 2012 y 2013.

Año	Afluencia total	Derrama económica	Derrama económica en euros	Estadía media	Visitantes nacionales	Visitantes extranjeros
2014	1,556,292	\$1,979,650,870	€ 85,574,693	4.68 noches	92.8%	7.2%
2015	1,602,720	\$2,089,300,200	€ 90,314,523	4.02 noches	93.7%	6.3%
2016	1,658,816	\$2,204,212,690	€ 95,281,864	3.90 Noches	92.3%	7.7%

Tabla 2: Indicadores de afluencia turística en la región de Pátzcuaro del año 2014-2016
Fuente: Elaboración propia en base a información de PERFITUR (2008-2016)

De acuerdo a la tabla 2 la Región Pátzcuaro fue visitada por 1,556,292 turistas y excursionistas en el año 2014, de los cuales 7.2% provienen del extranjero, 92.8% son nacionales, con un promedio de noches de estadía de 4.68 y una derrama económica de \$ 1,979,650,870.

Para mayor referencia en las tablas 3 y 4 se muestra la evolución de los principales indicadores turísticos de afluencia, derrama económica y estadía promedio, en el periodo comprendido del 2011 al 2016, en los cuales se destaca que existe un comportamiento creciente en la afluencia, pero en cambio la derrama y la estadía presentan un comportamiento negativo después de haber alcanzado un máximo histórico en 2010 (Felipe, 2017).

Año	Influencia nacional	Gasto promedio diario por visitante en pesos	Gasto promedio diario por visitante en euros	Gasto promedio visitante nacional en pesos	Gasto promedio visitante nacional en euros	Estadía promedio visitante nacional
2011	1,098,446	\$514	€ 22.22	\$492	€ 21.27	3.75 noches
2012	1,282,984	\$517	€ 22.35	\$495	€ 21.40	3.61 noches
2013	1,384,950	\$522	€ 22.56	\$502	€ 21.70	3.77 noches

Tabla 3: Gasto promedio diario de los visitantes en Pátzcuaro
Fuente: Elaboración propia con información de PERFITUR (2017)

Año	Influencia nacional	Gasto promedio diario por visitante en pesos	Gasto promedio diario por visitante en euros	Gasto promedio visitante nacional en pesos	Gasto promedio visitante nacional en euros	Estadía promedio visitante nacional
2014	1,282,984	\$527	€ 22.78	\$507	€ 21.92	3.58 noches
2015	1,098,446	\$532	€ 23.00	\$512	€ 22.13	3.71 noches
2016	1,384,950	\$541	€ 23.39	\$519	€ 22.43	3.65 noches

Tabla 4: Gasto promedio diario de los visitantes en Pátzcuaro
Fuente: Elaboración propia con información de PERFITUR (2017)

El desarrollo empresarial es de suma relevancia en la reactivación económica de los pueblos mágicos, esto debido a que el programa mantiene una apertura a la iniciativa privada mediante la generación de empresas turísticas que ofrecen bienes y servicio a los visitantes de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán. En base a un diagnóstico realizado a la muestra de las empresas ubicadas en la zona centro de la ciudad, se identificó que el 66% de las empresas emplean de 1 a 5 personas, mientras que, el 32% emplean de 6 a 10 personas y sólo el 2% de las empresas encuestadas emplean a más de 10 personas, como se muestra en la figura 5.



Figura 5: Personas empleadas por tamaño de empresa
Fuente: Elaboración propia

Situación que garantiza la creación de fuentes de empleo y por ende la reactivación económica de las empresas de los diferentes sectores en la región, siendo esta una de las razones por la cual, se puede considerar la existencia de una relación directa entre la denominación de pueblos mágicos y el fortalecimiento de la cultura emprendedora de aquellas ciudades que la adoptan, para así contribuir en la apertura de micro y pequeños negocios que además de representar una fuente de ingresos para las personas que emplean funjan como fuentes de autosuficiencia (Figuroa, Valverde y López, 2015).

La importancia de conocer el nivel de competitividad en el que se encuentra Pátzcuaro pueblo mágico, respecto a otros pueblos mágicos de Michoacán, se traduce en identificar áreas de oportunidad, en las cuales se pueda desarrollar e implementar nuevas líneas de acción que mejoren el rendimiento económico que genera el municipio. Según Porter (2009), el nivel de competitividad se encuentra determinado por la productividad, la que se encuentra en función su eficiencia productiva y de la calidad de los productos, que a su vez determinan el precio. En el caso de Pátzcuaro como Pueblo Mágico, agrega valor a la calidad de su diversidad de variables clave que son su oferta turística, que determina el nivel de competitividad que tiene, frente al resto de los Pueblos Mágicos del Estado, como se puede observar en la tabla 5.

Variable clave	Ponderación	Pátzcuaro	Tacámbaro	Santa Clara del Cobre	Tzintzuntzan	Tlalpujahua	Cuitzeo	Angangueo	Jiquilpan
Seguridad pública	.05	10 .5	5 .25	0 0	0 0	0 0	0 0	5 .25	0 0
Limpieza	.05	10 .5	5 .25	5 .25	0 0	5 .25	5 .25	0 0	5 .25
Atributos histórico-culturales	.1	10 1	2.84 .284	3.57 .357	1.42 .142	6.42 .642	3.57 .357	2.14 .214	1.42 .142
Atributos naturales	.1	10 1	10 1	2.5 .25	0 0	5 .5	2.5 .25	7.5 .75	5 .5
Mercadotecnia integral	.1	10 1	3.33 .333	6.66 .666	6.66 .666	3.33 .333	6.66 .666	6.66 .666	3.33 .333
Localización	.049	9.5 .465	7 .343	9 .441	9 .441	8 .392	8.5 .416	6 .294	5.5 .269
Variedad gastronómica	.1	6.923 .692	3.076 .307	5.384 .538	4.615 .461	10 1	6.153 .615	3.076 .307	6.153 .615
Fortalecimiento e innovación del catálogo de productos turísticos	.1	10 1	5 .5	5 .5	7.5 .75	3.75 .375	3.75 .375	7.5 .75	6.25 .625
Condiciones climatológicas	.049	10 .49	10 .49	9 .441	10 .49	9 .441	10 .49	10 .49	9 .441
Eficiencia del sistema de tránsito vehicular (MM, M, R, B, MB)	.049	10 .49	10 .49	0 0	0 0	0 0	5 .245	5 .245	0 0
Restauraciones al pueblo por medio del gobierno	.05	3.33 .166	3.33 .166	1.25 .062	2.5 .125	10 .5	1.25 .062	1.25 .062	2.5 .062
Oferta de bienes y servicios	.049	10 .49	10 .49	4.705 .230	2.352 .115	4.117 .201	2.941 .144	2.352 .115	2.352 .115
Diseño arquitectónico	.1	10 1	2.5 .25	2.5 .25	5 .5	5 .5	5 .5	2.5 .25	2.5 .25
Señalamiento informativo para el turista (MM, M, R, B, MB)	.05	2.5 .125	2.5 .125	2.5 .125	2.5 .125	2.5 .125	2.5 .125	0 0	2.5 .125
Extensión territorial	.044	5.5 .242	10 .44	6 .264	2.5 .11	3 .132	4 .176	2 .088	4.5 .198
Total		9.16	5.718	4.374	3.925	5.391	4.671	4.481	3.925

Tabla 5: Perfil competitivo de Pátzcuaro pueblo mágico
Fuente: Elaboración propia

Los resultados presentados en la tabla 5 se muestra que el Pueblo Mágico de Pátzcuaro, mantiene una posición estratégica con respecto al resto de los Pueblos Mágicos del Estado de Michoacán, esto considerando los factores claves descritos en la primera columna de la tabla. De igual manera, se puede identificar que las fortalezas que posicionan a la localidad son: la seguridad con la que cuenta, su limpieza, sus atributos histórico-culturales al igual que los naturales, además de la oferta de productos turísticos. Por otra parte, cuenta con un impacto medianamente relevante: la variedad gastronómica y el tránsito vehicular.

Sin embargo, existen factores clave que representan una debilidad para su posicionamiento estratégico en el Estado, los cuales están enunciados por: la señalética de la ciudad, las restauraciones realizadas derivadas del programa y por parte de gobierno, y la extensión territorial, siendo la señalética la principal área a desarrollar como Pueblo Mágico. En este sentido, no se puede dejar pasar por alto que existen normas establecidas dentro del programa de Pueblos Mágicos, que rigen este aspecto y que indican los colores, tamaños formas y espacios, en que deben de presentarse todo tipo de señalamientos, y que son un aspecto crítico para la conservación de su denominación.

Una vez analizados los resultados de acuerdo a la técnica aplicada, se observa en el contexto de Pátzcuaro como Pueblo Mágico, un conjunto de factores que definen la situación actual de la ciudad, lo que resulta de relevancia para la presente investigación. Aunado a ello, se genera el padrón de la población objeto de estudio representado por el sector turístico de Pátzcuaro, que contempla los giros Micro y Pequeños empresariales de hoteles, restaurantes y artesanal, según el registro manual existente en la Dirección de Turismo, que contempla la tabla 6.

Como se puede observar, el padrón generado contempla 269 micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector turístico, de los giros o actividades: artesanía, hotelero, y restaurantero, concentrados en un 53%, 26% y 21% respectivamente. En el caso de la actividad artesanal, considera la elaboración y comercialización de las mismas. En la tabla 7 que se muestra a continuación se presenta dicha información de manera resumida.

Dentro de los datos arrojados por el diagnóstico se obtienen las áreas de oportunidad y el porcentaje de interés de participación por parte de los empresarios, las cuales se pueden apreciar en la figura 6 destacando la publicidad con el 53%, seguida de la atención al cliente con el 18%, posteriormente está el 17% de los que no respondieron. También está el 8% en el clima laboral y el 4% manifiestan que no lo necesitan. Esto hace necesaria la implementación de estrategias que permitan fortalecer a los emprendedores mediante los programas de apoyo que ofrecen los diferentes sectores, que contribuyan al desarrollo de las capacidades dinámicas de los empresarios y emprendedores en el desarrollo de sus capacidades dinámicas, todo ello a pesar de que el 90.90% de los negocios encuestados indicó que las ventas logradas en el último año son las esperadas y sólo el 9.10% no cumplió sus expectativas de venta, lo que podría reflejar una falta de interés en el aprovechamiento de sus áreas de oportunidad.

Empresas del sector turístico de Pátzcuaro											
Actividad empresarial	Giro empresarial										
Artesanía	Lacas	Madera	Muebleros				Manta	Pasta de caña de maíz	Maque		
	60	21	28				23	6	5		
Hotel	Hotel	Posada	Hotel tráiler	Mesón			Hotel spa	Cabañas		Sin categoría	
	34	13	1	1			1	1		20	
Restaurante	Restaurant	Pizzeria	Cafetería	Video bar	Fonda	Mezcalería	Tortas	Restaurant/café	Cocina tradicional	Menudearía	Repostería
	6	3	5	1	2	2	1	1	2	2	1
	Carnitas	Pollos	Mariscos	Bar	Birriería	Buffet	Energéticos	Taquería	Comida regional	Cocina italiana	Cocina colombiana
	2	9	4	1	1	1	1	1	7	1	1
											TOTAL

Tabla 6: Padrón de las micro y pequeñas empresas del sector turístico de Pátzcuaro

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Turismo de la ciudad de Pátzcuaro 2015-2018

Empresas del sector turístico de Pátzcuaro		
Giro o actividad	Total	Porcentaje
Artesanías	143	53%
Hotel	71	26%
Restaurant	55	21%
Total	269	100%

Tabla 7: Resumen de padrón de las micro y pequeñas empresas del sector turístico

Fuente: Elaboración propia.

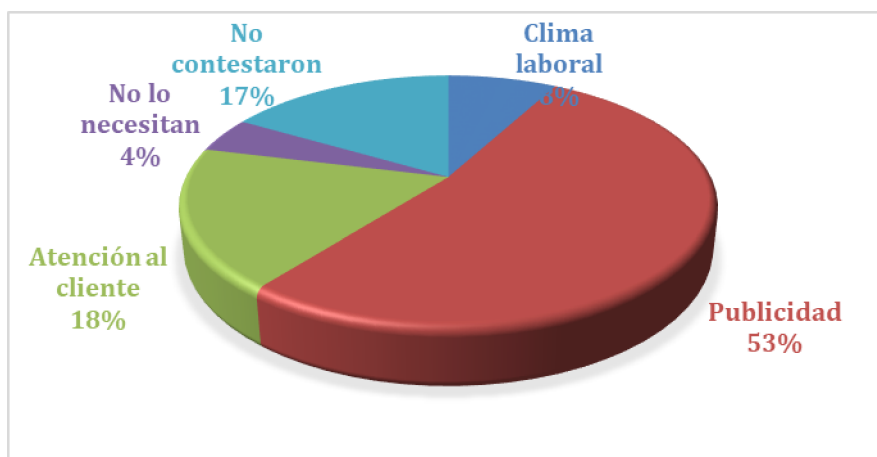


Figura 6: Áreas de oportunidad y porcentaje de interés de participación por parte del empresario.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 6 el 79% de los empresarios encuestados están interesados en mejorar las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico realizado, mientras que el 4% afirma que no le resulta de interés participar en ninguna actividad que le permita mejorar aspectos como el clima laboral, la publicidad o la atención al cliente, mientras que el 17% de los encuestados prefirió abstenerse en su respuesta.

5. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos del objeto de estudio que fueron los empresarios del sector turístico de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, México se puede afirmar que el 50% cuenta con más de 10 años operando con su empresa actual, y que el 45% se encuentra en un intervalo de edad de 45 a 50 años. Además, de que en su mayoría representada por el 32.5% cuentan con un nivel máximo de estudios de educación media superior, lo que no ha resultado una limitante para su permanencia en el mercado.

Con respecto al desarrollo empresarial Aguilera y Puerto (2012) afirman que las acciones del gobierno resultan insuficientes, para los agentes clave que impulsan el crecimiento empresarial. Si bien, su enfoque considera como único agente clave la responsabilidad social, coincide con los resultados obtenidos, en donde destaca la publicidad, la atención al cliente, el clima laboral y los que manifestaron que no lo necesitan. Según la información obtenida por los micros y pequeños empresarios, las acciones seguidas por los programas existentes en la ciudad de Pátzcuaro no han tenido mayores resultados, debido a que no se enfocan a las necesidades prioritarias del sector.

La carencia de información respecto al objeto de estudio de la presente investigación, y la necesidad de contribuir en la generación de una base de datos que permitiera contar con un padrón de las empresas de los giros artesanal, restaurantero y hotelero, y dada su importancia económica para la ciudad de Pátzcuaro, resulta imprescindible el que se considere como un hallazgo, porque se parte de una ausencia de bases de datos, fuentes secundarias, etc. que soporten la investigación, por lo que se recurre a investigación primaria.

A pesar de las diversas situaciones que se han dado en el Estado de Michoacán, mismas que dan origen a un ambiente de negocios limitado, la creación de programas y adopción de los mismos, principalmente la denominación de Pueblo Mágico en la ciudad de Pátzcuaro, promueven el desarrollo de la región, teniendo gracias a su naturaleza como factor el impulso de los emprendedores para la creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, juegan un papel muy importante como fuentes propiciadoras de ingresos para las familias empleadas y como medio de autosuficiencia para los empresarios principalmente del sector turístico.

La competitividad de los mercados y el ambiente cambiante e impredecible en muchos casos de los negocios han sido factores claves en la evolución de las empresas, obligándolas a desarrollar habilidades y capacidades que le permitan ser altamente competitiva ante un mercado de interacción e intercomunicación constante. El desarrollo de una personalidad emprendedora en el capital humano de la empresa es un elemento clave para el éxito de las empresas actuales, siendo esta la razón por que en México han sido creadas dependencias de los sectores públicos y privados que tienen como objeto el impulso de los emprendedores.

Los empresarios de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán conocen las áreas de oportunidad con las que cuentan y mantienen un alto compromiso por fortalecer dichas áreas, de tal manera que les garantice su permanencia en el mercado, tratando de respetar sus creencias y costumbres. Así como vencer la resistencia al cambio que se está viviendo en la gran mayoría de las organizaciones.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. y Puerto, P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social, *Pensamiento & Gestión*, pp. 1-26, Vol. 32.
- Aguilar, J. y Rene, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista Ciencias administración*. pp. 9-10. Vol. 8. Brasil.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, pp. 439-446, vol. 42, No. 4.
- Báez, C. (2016) *1er informe de gobierno*. Pátzcuaro Michoacán. Gobierno municipal
- Bravo, E. (2005) *Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto*. pp. 37-38. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Brochhaus, R.H. y Horwitz, P.S. (1986). The psychology of entrepreneur en Sexton, D.L. y Smilor, R.W. eds.: *The art and science of entrepreneurship*. pp. 25-49. Ballinger Publishing
- CANACO y SERVITUR (2017). La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Pátzcuaro, consultado en <http://canacopatz.com/>
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. TrillasMc, México.
- Choo, W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press Mexico.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*. pp. 405-429. Vol. 6, Issue 6.
- Diario Oficial de la Federación. *Disposiciones del Reglamento Interno de la Secretaría de Economía, 2013*. Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la república. Recuperado de <http://www.dof.gob.mx>
- Felipe, N. (2017). *Modelo de Negocios para el Desarrollo del Sector Artesanal en el Municipio de Pátzcuaro Michoacán*. (Tesis de Licenciatura). Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, Pátzcuaro, Mich.
- Fernández, T. (2014). *La iniciativa emprendedora en edades tempranas*. España: Marpadal Interactive Media, S.L.
- Figueroa, E., Valverde, C., y López, L. (2015). El programa de pueblos mágicos en tiempos del emprendimiento. *Topofikia, Revista de Arquitectura, Urbanismo y Territorios, Instituto de Ciencias sociales y Humanidades Alfonso Vález Pliego*, Vol. 15, No.1.
- Hisrich, R. Y Peters M. (2002). *Emprendimiento*. Madrid: McGraw-Hill
- INEGI (2015): *Censos Económicos de 2013. Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, Consultado en Abril de 2016. <http://www.inegi.org.mx/>
- INEGI (2015). *Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite del turismo de México 2013: preliminar: año base 2008*. Consultado el 01 de junio de 2017 en http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Monog_cstm13.pdf
- López, N., Montes J. y Vázquez C., (2007). *Cómo Gestionar la Innovación en las PYMES*. Netbiblo S.L.
- Llano, A. (1998). *Organizaciones Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento*. Cuadernos Empresa y Humanismo No. 61. pp. 9-19. <https://core.ac.uk/download/pdf/25071087.pdf>
- Martínez, E. (2016, 02 de mayo). México sube al lugar 9 en ranking de turismo internacional de OMT. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexico-pasa-del-10-al-como-destino-internacional-omt.html>
- McClelland, D. (1968): *La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico* (No. BF56 M33e) De. Guadarrama.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Orden jurídico, *Programas y reglas, 2008*. Ciudad de México: México. Secretaria de Gobierno. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/CDs2008/CDProgramasyreglas/pdf/45.pdf>
- Mercado, H. y Palmerín, M. (2012) *El Estado de Michoacán y sus regiones turísticas*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso
- PERFITUR (2012). *Perfil del Turista que Visita el Estado de Michoacán*. Consultado el 06 de marzo de 2017 en <http://www.PERFITUR-2008-Perfil-del-Turista-que-visita-el-Estado-de-Michoacan.pdf>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto S. A. Barcelona, España.
- Pueblosmexico. (2017). *Pueblos mágicos de México*. Consultado el 24 de junio de 2017. En http://www.pueblosmexico.com.mx/pueblos_magicos_mexico.php
- Salaman, G. (1984). *Control e ideología en las organizaciones*. FCE, México.
- SECTUR (2014). *Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos*. Consultado el 25 de agosto de 2016 en www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª Edición. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Smith, N. (1967). *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*. Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, pp. 109.
- Timmons, L.A. (1989). *The entrepreneurial mind*. (pp. 187). Brick House Publishing Co., Universidad EAFIT. MA (clothbound: ISBN-0-931790-84-0; paperback: ISBN-0-931790-85-9).

Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, pp. 339-351, Vol. 13, No. 3.