

➤ Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León



Fase 5

Líneas de acción estratégicas para el desarrollo sectorial de León:
Sector Servicios Turísticos



Tecnológico
de Monterrey

El Municipio de León tiene visión de futuro, está en constante evolución y se desarrolla acorde con las mega-tendencias y nuevos modelos de negocio que surgen a nivel mundial, derivado de los avances tecnológicos y la innovación.

En sintonía con lo anterior, los empresarios, académicos y ciudadanos que conforman el Consejo Consultivo para el Desarrollo Económico de León, de manera conjunta con el Gobierno Municipal, tomamos la iniciativa de realizar un ejercicio de gran visión para identificar los sectores con mayor futuro económico en el municipio.

Tomando como eje la metodología y acompañamiento del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, llevamos a cabo este arduo trabajo de Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León.

Gracias a la activa participación de especialistas y representantes de la triple hélice del municipio, obtuvimos un diagnóstico de los factores de competitividad y atractividad. Asimismo, identificamos 9 sectores en los que existe el potencial de aprovechar 183 oportunidades de negocio de base tecnológica, disponibles en 42 mercados tecnológicos.

Vale la pena señalar que los resultados de este estudio confirman que el Municipio de León cuenta con factores competitivos para el desarrollo tanto de sus sectores actuales como los potenciales. De igual manera refrendan la capacidad y el compromiso del empresariado local por adecuarse a las nuevas tendencias y modelos de negocio.

Desde el Gobierno Municipal, reiteramos el compromiso de dar seguimiento al mapa de ruta trazado, e impulsar las políticas públicas necesarias para incrementar la competitividad y atractividad del Municipio, en pro de la conformación de un León más fuerte, diversificado y global.

El trabajo todo lo vence.



Lic. Héctor López Santillana
Presidente Municipal

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Contenido

I.	Introducción.....	2
II.	Panorama económico	3
III.	Antecedentes	5
IV.	Estrategias para el desarrollo de la zona metropolitana de León	10
a.	<i>Estrategias para el sector servicios turísticos.</i>	12
V.	Mapa de ruta	18

5 Fase Sector Servicios Turísticos

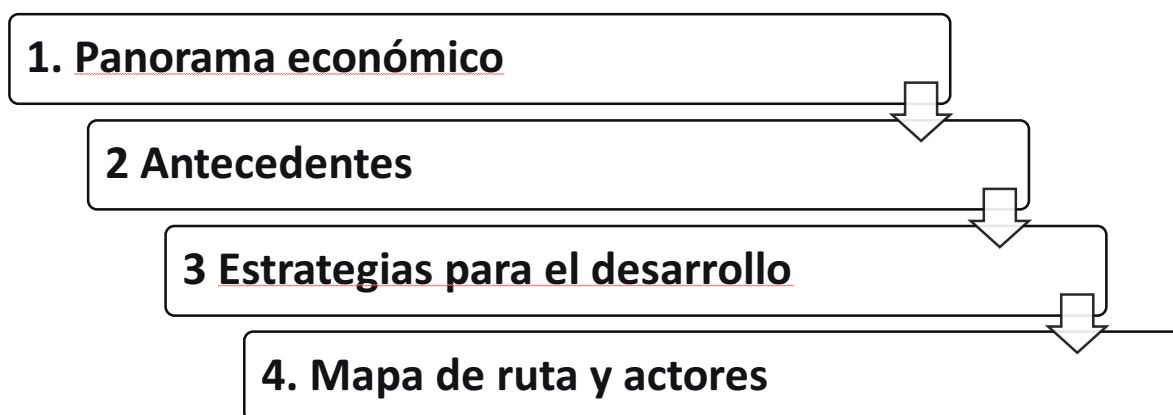
I. Introducción

De acuerdo con los reportes “Análisis de la competitividad y la atractividad de las ramas de actividad económica prometedoras” e “Identificación de oportunidades estratégicas: Análisis competitivo del sector” correspondientes a la fase 2 y 3 del proyecto, se identifican los factores que tienen un impacto directo en la competitividad y atractividad de cada sector promotor en la zona metropolitana de León (ZML). Los sectores analizados en dichos reportes son los siguientes:

- Sector servicios corporativos.
- Sector servicios turísticos.
- Sector automotriz.
- Sector eléctrico y electrónico.
- Servicios médicos y hospitalarios.
- Sector energía.
- Servicios logísticos.
- Sector recolección y remediación.
- Sector tecnologías de la información.

Los factores de competitividad y atractividad identificados se ponen a consideración de los actores estratégicos de cada sector, los cuales desde su perspectiva comparten la visión de las condiciones actuales de los mismos. Es así como partiendo de la información obtenida a nivel sector promotor de los actores estratégicos y con la información de fuentes secundarias, se identifica el siguiente mapa de ruta de implicaciones de política pública para el sector servicios turísticos.

De esta manera la propuesta metodológica para el proyecto se muestra en el siguiente esquema.



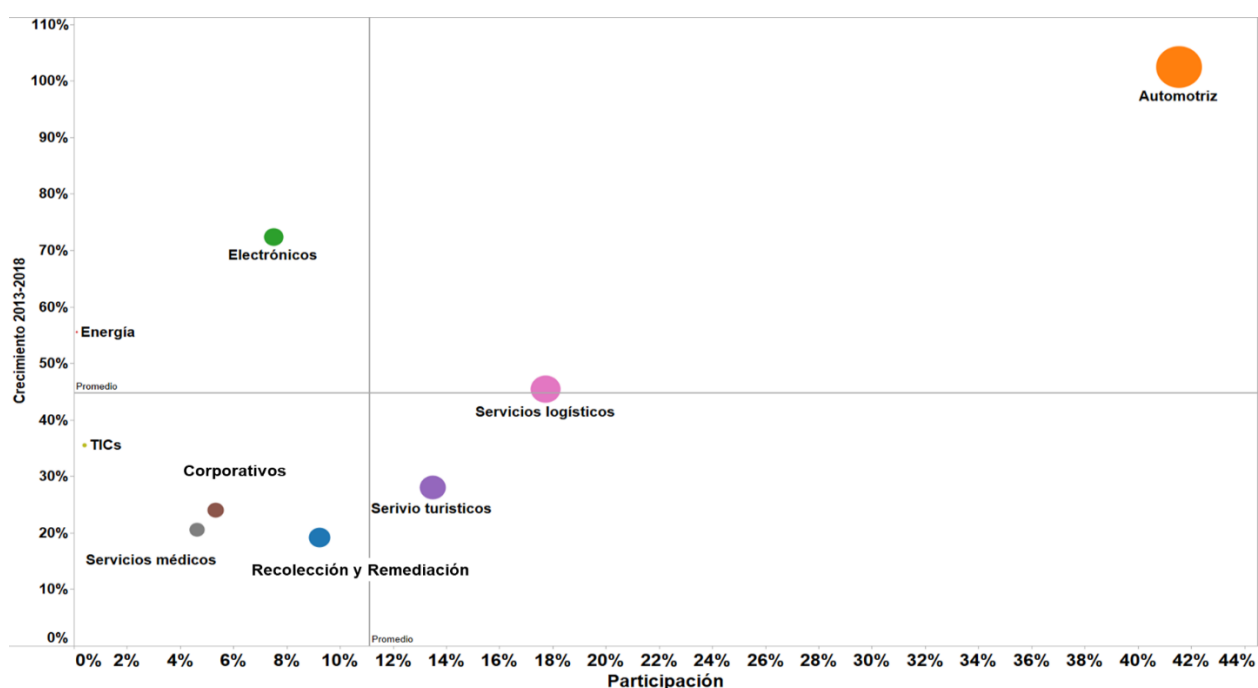
5 Fase Sector Servicios Turísticos

II. Panorama económico

La competitividad es una medida de la ventaja o desventaja de un país para vender productos en mercados internacionales. Este enfoque macroeconómico de la competitividad complementa su contraparte microeconómica, pues el primero nos refleja el hecho de que la habilidad de los factores de producción para generar bienes o servicios eficientemente no son las únicas vías para demostrar la capacidad de un país o región. Por lo que el reconocimiento de que, para poder desarrollar capacidades competitivas, las empresas necesitan asociarse y también contar con apoyos públicos que ayuden a corregir fallas de mercado vinculadas principalmente con la imperfección de los mercados de capital, financiamiento y crédito, la capacitación de recursos humanos y la innovación tecnológica, justifica en gran medida las políticas de fomento de atracción de inversión.

La gráfica 1 nos muestra la importancia en términos de empleo formal del sector servicios turísticos comparativamente con el resto de los sectores prometedores. Podemos observar que el sector es el que mantiene una participación por encima de la media de 14% con un crecimiento en los últimos 5 años cercano al 30%.

Gráfica 1. Dinamismo y participación del empleo de los sectores prometedores de la ZML



> Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León

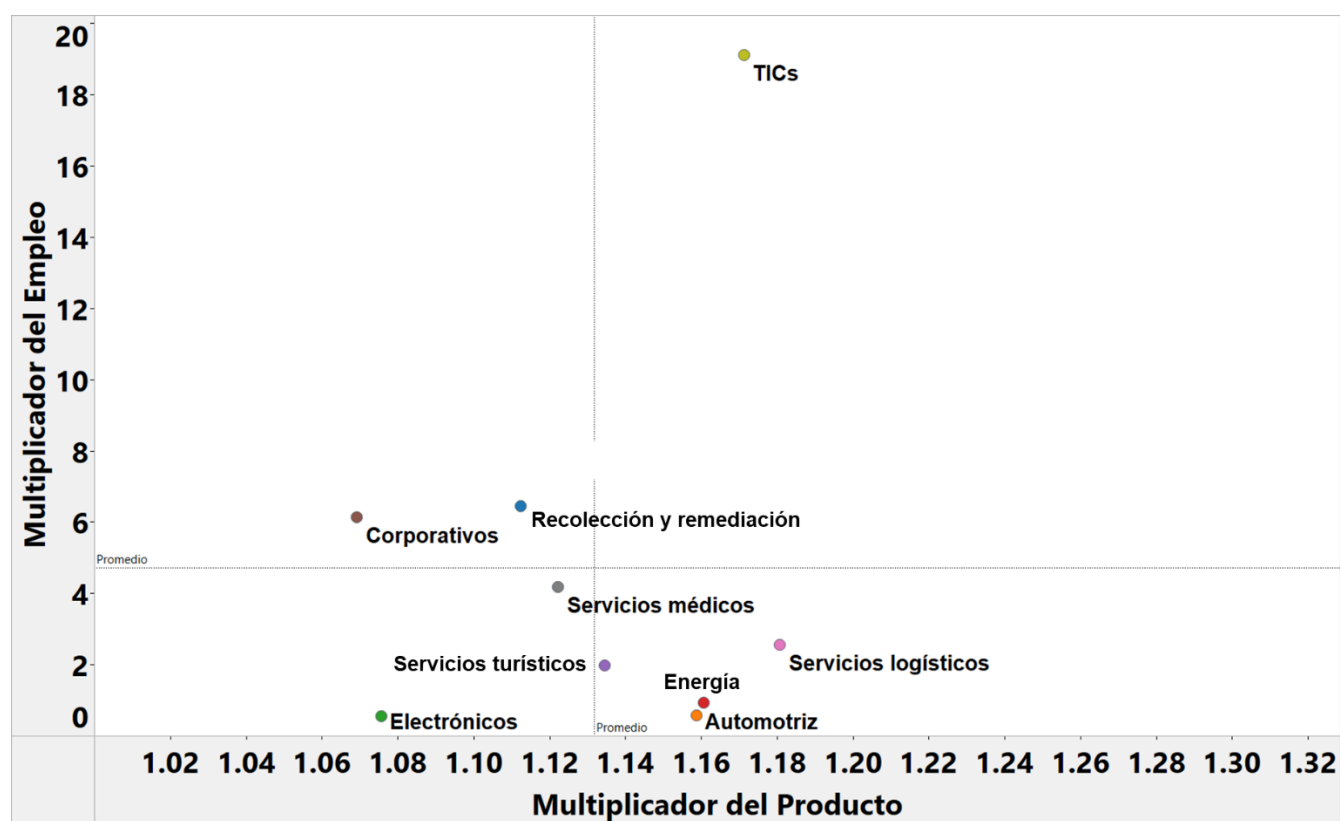
5 Fase Sector Servicios Turísticos

Fuente: Elaboración propia con información de IMSS

Sin embargo, la gráfica anterior solo nos muestra el comportamiento que se ha presentado en el sector. Mientras que la siguiente gráfica nos permite observar la derrama económica que tendrá una inversión en el sector servicios turísticos.

El multiplicador del producto del sector servicios turísticos mide el efecto sobre la producción de la economía ante un incremento en la demanda final del sector, por lo que podemos saber el rendimiento que se obtendrá a partir de una inversión dada. Esto quiere decir que si la inversión en el sector se incrementa en un millón de pesos (aumento en la demanda final del sector), la producción de la economía de la región se expande en 1.13 millones de pesos, así mismo, el impacto en el empleo del incremento de la inversión de un millón de pesos generaría 2 empleos.

Gráfica 2. Multiplicadores de impacto de los sectores prometedores de la ZML



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI.

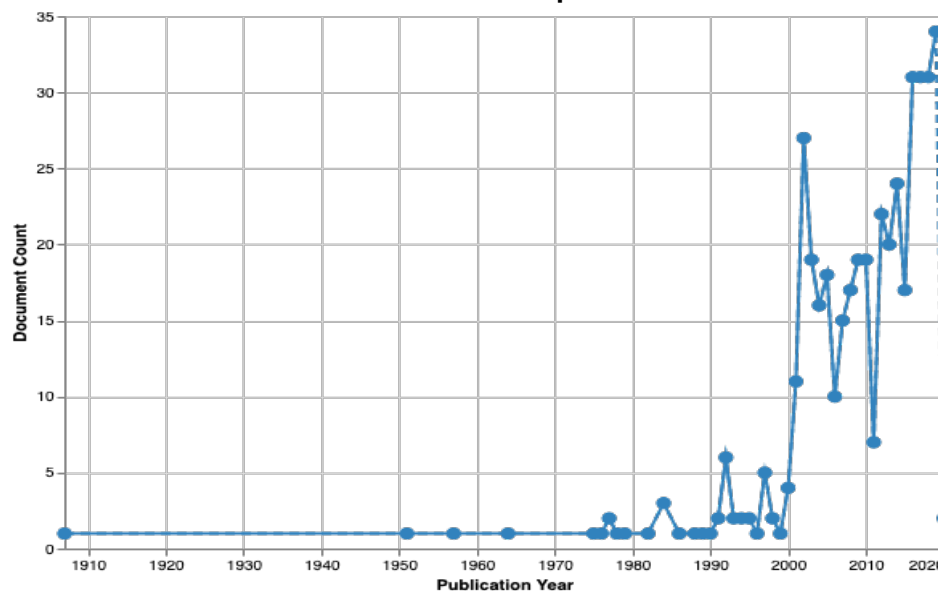
5 Fase Sector Servicios Turísticos

III. Antecedentes

a. Antecedentes globales.

El sector servicios turísticos ha tenido un ritmo de crecimiento acelerado en el registro de patentes en los últimos 20 años principalmente, con algunos altibajos, lo que nos permite observar la importancia que tiene impulsar la investigación tecnológica de dicho sector. La gráfica 3 muestra el desarrollo general de la tecnología donde se observa en los últimos años un crecimiento importante.

Gráfica 3. Desarrollo de las invenciones en el tiempo



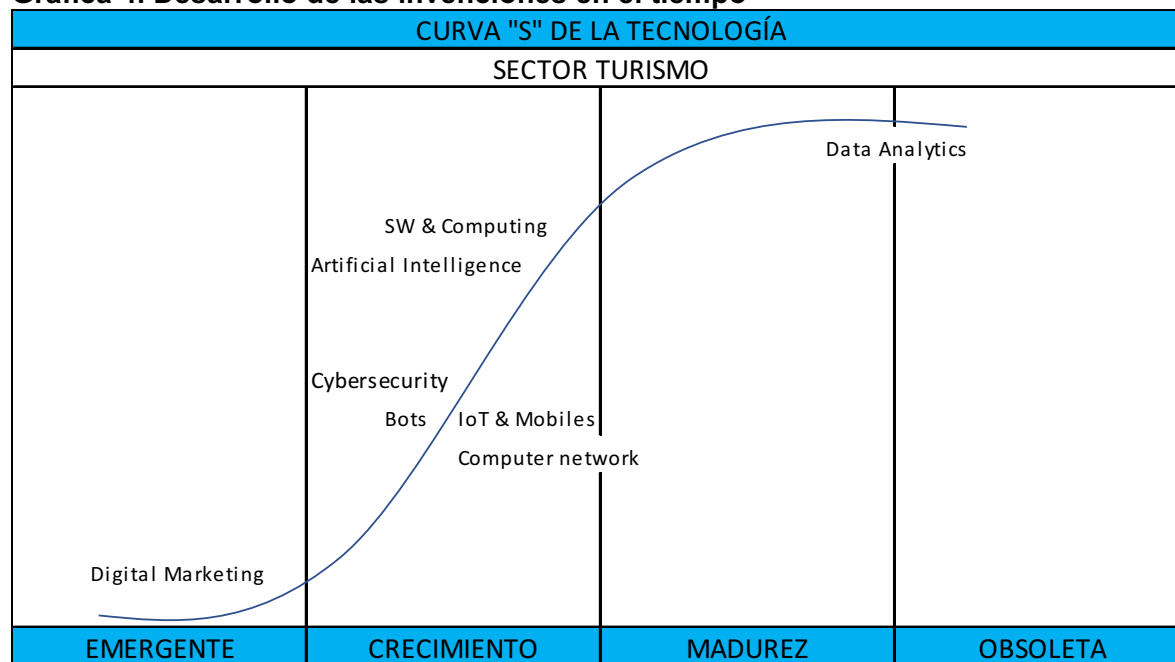
Fuente: Reporte Fase 2

Las tecnologías de mayor desarrollo del sector servicios turísticos se clasificaron de acuerdo con su ciclo de vida, tal como se muestra en la gráfica 4, donde se puede observar que la mayoría de las tecnologías se encuentran en etapa de crecimiento.

**> Identificación de Oportunidades Estratégicas
para el Desarrollo de la competitividad y atractividad
del Municipio de León**

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Gráfica 4. Desarrollo de las invenciones en el tiempo



Fuente: Reporte Fase 2

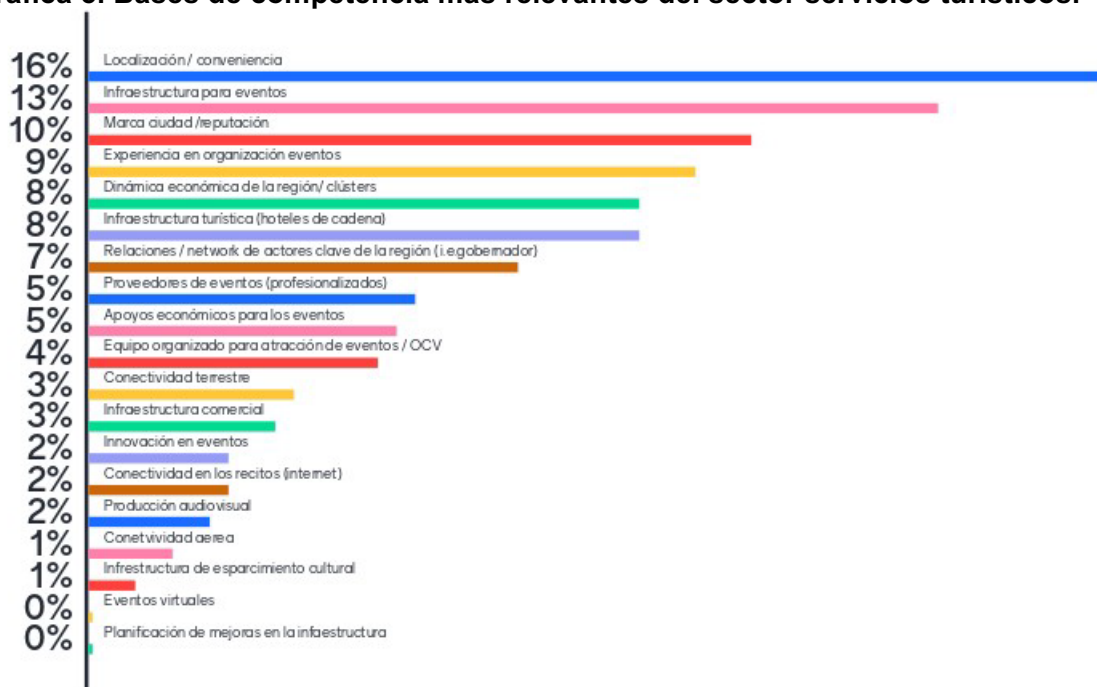
b. Antecedentes regionales.

De acuerdo con un grupo de expertos del área metropolitana de León en el sector servicios turísticos con énfasis en los negocios, para contar con un sector más competitivo en el futuro es importante apostar por fortalecer la localización, la infraestructura para eventos, la reputación de la ciudad y la experiencia en la organización de eventos, principalmente.

> Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Gráfica 5. Bases de competencia más relevantes del sector servicios turísticos.



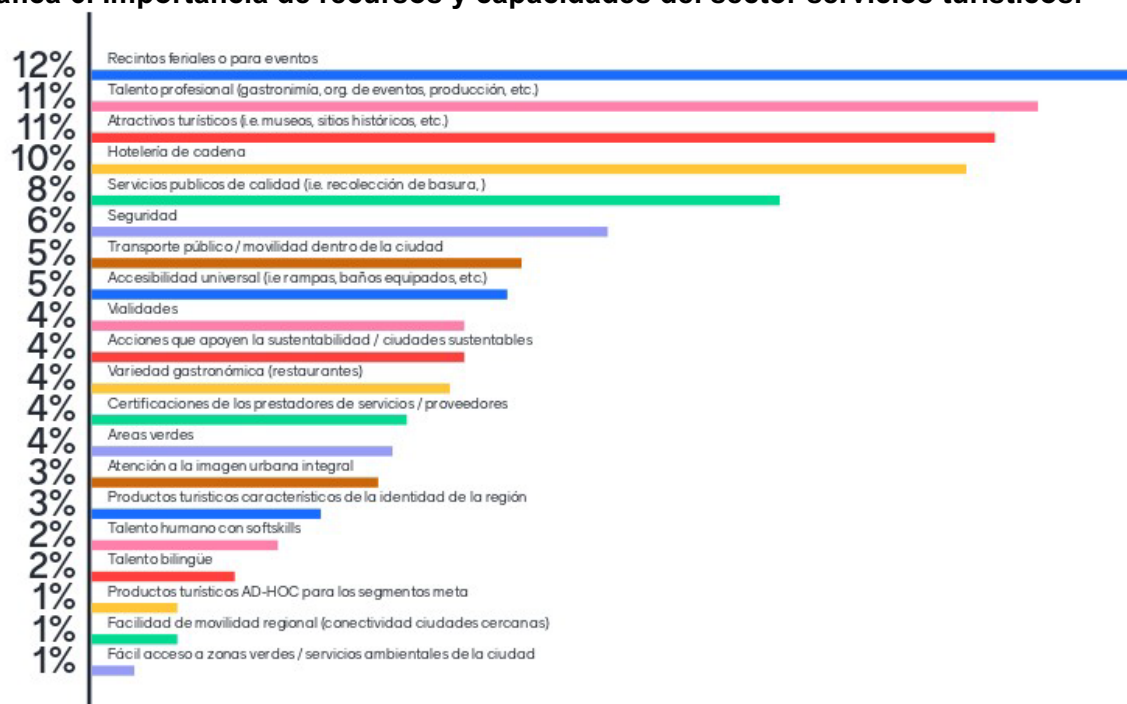
Fuente: Reporte Fase 2

Además, identificaron los requerimientos con los que debe contar el sector, como lo son infraestructura para eventos, personal capacitado a lo largo de la cadena de valor del sector, cadenas hoteleras y servicios públicos de calidad.

> Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Gráfica 6. Importancia de recursos y capacidades del sector servicios turísticos.



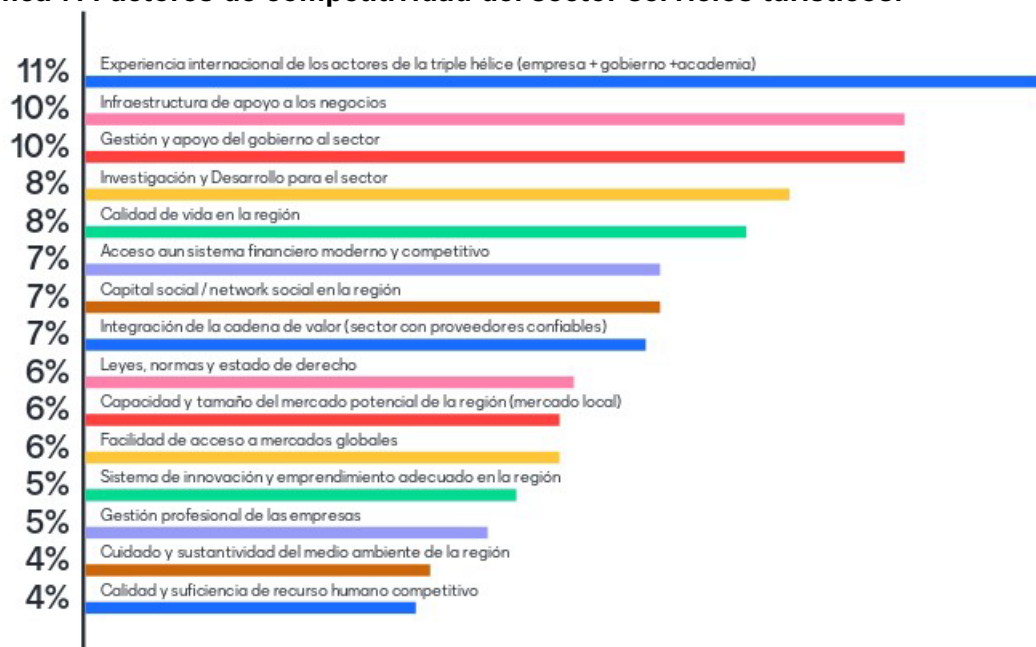
Fuente: Reporte Fase 2

En complemento a los puntos anteriores en la gráfica 7 se identifican los principales factores que determinan la competitividad y atractividad del sector servicios turísticos. Donde se observan factores que complementan las bases de la competencia y los recursos de las empresas.

> Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Gráfica 7. Factores de competitividad del sector servicios turísticos.



Fuente: Reporte Fase 2

c. Actores del ecosistema

Los actores del ecosistema turístico con énfasis en los negocios que participan en la implementación de una política pública son: instancias de gobierno federal relacionadas, instancias de gobierno estatal relacionadas, instancias de gobierno municipal relacionadas, empresas de las industrias no relacionadas, empresas de las industrias relacionadas, ONG's, sindicatos y habitantes de la región. La postura de los actores para incentivar el sector se muestra en la siguiente gráfica.

**> Identificación de Oportunidades Estratégicas
para el Desarrollo de la competitividad y atraktividad
del Municipio de León**

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Gráfica 8. Postura de actores para incentivar el sector servicios turísticos.



Fuente: Reporte Fase 2

IV. Estrategias para el desarrollo de la zona metropolitana de León

Los siguientes lineamientos de política pública transversales han sido formulados con base en las sesiones participativas por sector estratégico llevadas a cabo con los actores, en donde se identifican las principales bases de la competencia, los factores de competitividad, y la importancia de recursos y capacidades. A partir de lo antes expuesto se plantean trece estrategias generales para la zona metropolitana de León, las cuales están directamente relacionadas con cada uno de los sectores estratégicos de la región. En la siguiente tabla se muestra el listado de estrategias por tema y principal responsable coordinador.

Tabla 1. Matriz de estrategias para la zona metropolitana de León

**> Identificación de Oportunidades Estratégicas
para el Desarrollo de la competitividad y atractividad
del Municipio de León**

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Responsable / Tema / Estrategia			Sector recolección y remediación	Servicios médicos y hospitalarios	Sector servicios corporativos	Sector automotriz	Servicios logísticos	Sector energía	Sector tecnologías de la información	Servicios turísticos	Sector eléctrico y electrónico
Academia	Planes de estudio	Diseñar innovar y renovar los planes de estudios en coordinación con las empresas del sector para atender las necesidades específicas que se están demandando del mercado laboral.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Capacitación	Fomentar la capacitación continua de los trabajadores del sector para incrementar la productividad.	◆			◆				◆	
	Sinergias	Generar sinergias con las empresas para impulsar la investigación y desarrollo del sector logístico.					◆				
	Investigación e innovación	Promover iniciativas de fomento a la investigación e innovación del sector de tecnologías de la información	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆
Gobierno	Atracción de inversión	Impulsar políticas públicas de atracción de inversión que permitan fomentar el desarrollo del sector.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Transparencia	Fomentar la transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas públicas.	◆		◆	◆		◆	◆		
	Coordinación	Promover la coordinación entre instancias gubernamentales, los actores empresariales y las instituciones de educación que participen en el sector.		◆		◆	◆			◆	◆
	Libre competencia	Garantizar la libertad competencia en la búsqueda de mantener la calidad y opciones de bienes y servicios de alto valor agregado a precios competitivos.		◆							
Empresa	Adopción de conocimientos y tecnologías	Fortalecer la adopción conocimientos y tecnologías para modernizar/renovar/transformar/crear , y acceso a servicios que eleven la competitividad.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Empleo	Desarrollar oportunidades para generar empleos	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆
	Innovación	Promover la innovación en los modelos de negocio y los servicios ofrecidos por el sector								◆	
Todos	Infraestructura productiva	Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de infraestructura productiva y eficiente que favorezca una mayor integración de la cadena de valor del sector.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Vinculación	Promover la integración de la cadena de valor y la vinculación con los demás sectores estratégicos de la región.	◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆

Fuente: Elaboración propia con información de las fases anteriores.

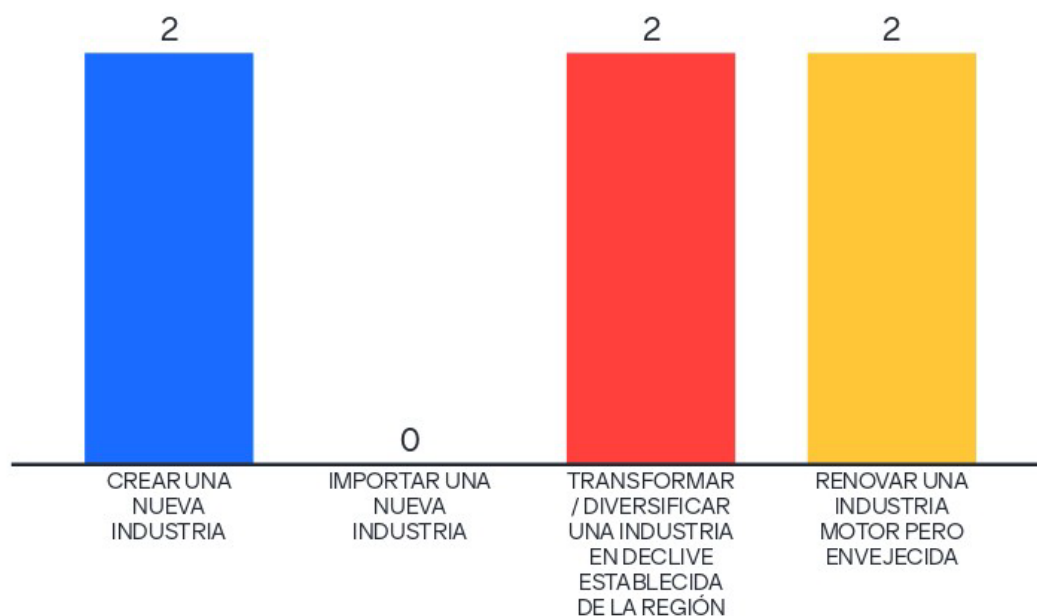
5 Fase Sector Servicios Turísticos

Si bien las estrategias pueden ser similares entre los sectores estratégicos, las líneas de acción a seguir para alcanzar dichas estrategias varían dentro de cada sector, y por lo tanto los objetivos a nivel sector también podrían diferir. En el siguiente apartado se muestran los lineamientos específicos para el sector.

a. Estrategias para el sector servicios turísticos.

Los actores estratégicos de cada sector identifican el principal punto de partida para una estrategia de desarrollo enfocada al sector de acuerdo con la teoría de Lester, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 9. ¿Cuál es la estrategia más recomendable para el sector servicios turísticos?



Fuente: Reporte Fase 2

5 Fase Sector Servicios Turísticos

Los expertos coinciden en que el sector servicios turísticos debe estar enfocado renovar, crear o transformar una industria motora pero envejecida, modernizar una industria en una región (que todavía crece o es madura) mediante la infusión de nuevas tecnologías de producción o la introducción de mejoras de productos o servicios.

Los siguientes lineamientos surgen de la propia experiencia de los participantes en la sesión. A partir de lo antes expuesto se plantean cuatro objetivos estratégicos para el sector servicios turísticos de la zona metropolitana de León.

5 Fase Sector Servicios Turísticos

1. Objetivo – Productividad

Desarrollar nuevos productos turísticos para contar con mayor diversificación del sector, así mismo renovar los productos actuales que se ofrecen en la región, impulsando la profesionalización de su personal y cuidando la calidad de los servicios ofrecidos.

- 1.1 Promover la innovación en los modelos de negocio y los servicios ofrecidos por el sector servicios turísticos, que permita identificar nuevos servicios/productos de mayor valor agregado o renovar los ofrecidos actualmente, cuidando siempre la calidad de los servicios ofrecidos.
 - i. Diversificar el sector a través de la identificación de nuevos productos o servicios turísticos, dando oportunidad de participar a la proveeduría local de la zona metropolitana de León.
 - ii. Favorecer la renovación de los modelos de negocio y los servicios ofrecidos actualmente por el sector servicios turísticos.
 - iii. Diseñar programas para la búsqueda de la eficiencia en términos de calidad de servicio al cliente, cumpliendo con los códigos de ética establecidos por la empresa.
- 1.2 Desarrollar oportunidades para generar nuevos empleos temporales y de largo plazo con mayores niveles de profesionalización, buscando que el personal que labora en la empresa siempre cuente con las últimas certificaciones necesarias para el correcto desarrollo del sector.
 - i. Crear las oportunidades para generar nuevos empleos temporales y de largo plazo.
 - ii. Desarrollar un programa para capacitar a los colaboradores en las competencias necesarias.

5 Fase Sector Servicios Turísticos

2. Objetivo – Capital Humano

Fortalecer la calidad y suficiencia de recurso humano competitivo, a través de alineación y detección de necesidades de capacitación y formación de personal de los diferentes productos y servicios que demanda la cadena de valor del sector servicios turísticos.

- 2.1 Diseñar, innovar y renovar los planes de estudios en coordinación con las empresas del sector para atender las necesidades específicas que se están demandando del mercado laboral.
 - i. Detectar necesidades de capacitación y formación de personal de los diferentes sectores del turismo.
 - ii. Coordinar y/o diseñar programas de emprendimiento y actualizaciones
 - iii. Crear programas de desarrollo de conocimiento específico para cada subsector turístico.
 - iv. Desarrollar planes educativos técnicos para seguir profesionalizando al sector.
 - v. Renovar continuamente los programas de estudios de acuerdo con el entorno actual que enfrenta el sector.
- 2.2 Fomentar la capacitación continua de los trabajadores del sector para incrementar la productividad.
 - i. Crear programas de capacitación específicos para el personal que labora en la empresa en las competencias necesarias.
 - ii. Diseñar e implementar programas de formación dual.
 - iii. Facilitar la tramitología y la accesibilidad a la capacitación y certificación.
- 2.3 Promover iniciativas de fomento a la investigación e innovación del sector servicios turísticos.
 - i. Impulsar a los estudiantes y egresados en la investigación e innovación en temas de turismo.
 - ii. Desarrollar soluciones innovadoras para crear prototipos turísticos.

5 Fase Sector Servicios Turísticos

3. Objetivo – Gobierno

Promover estrategias de gestión gubernamental con visión estratégica e integral del sector servicios turísticos en coordinación con los principales actores y promoviendo la participación de la proveeduría local de la zona metropolitana de León.

- 3.1 Impulsar políticas públicas de atracción de inversión y generación de empleo que permitan fomentar el desarrollo del sector. Así como poner a disposición del sector todos los apoyos y fondos existentes a nivel municipal, estatal o federal.
 - i. Garantizar la inversión física y de infraestructura necesaria en la ciudad para mejorar los servicios públicos como lo son la movilidad y la seguridad.
 - ii. Buscar esquemas creativos para la consecución de recursos para la inversión.
 - iii. Buscar las alianzas entre los sectores públicos y privados para fomentar el crecimiento y la innovación.
 - iv. Poner a disposición del sector los fondos de apoyo existentes a nivel municipal, estatal o federal para la capacitación de las empresas.
 - v. Desarrollar incubadoras de empresas turísticas.
 - vi. Promover, proyectar y consolidar la Marca Ciudad.
- 3.2 Promover la coordinación entre instancias gubernamentales, los actores empresariales y las instituciones de educación que participen en la cadena de valor del sector servicios turísticos.
 - i. Crear comités para involucrar a los actores de la triple hélice en conjunto, y que permitan desarrollar programas a largo plazo.
 - ii. Impulsar un programa alianza estratégica con los sectores públicos y privados para fomentar el crecimiento y la innovación.
 - iii. Establecer mecanismos y acciones concretas para cada subsector turístico de la región.

5 Fase Sector Servicios Turísticos

4. Objetivo Estratégico - Desarrollo Económico

Fortalecer el desarrollo económico y la competitividad del sector servicios turísticos de la zona metropolitana de León, a través de la diversificación y ampliación de los productos turísticos buscando un mejor desarrollo social, industrial e innovación de la región.

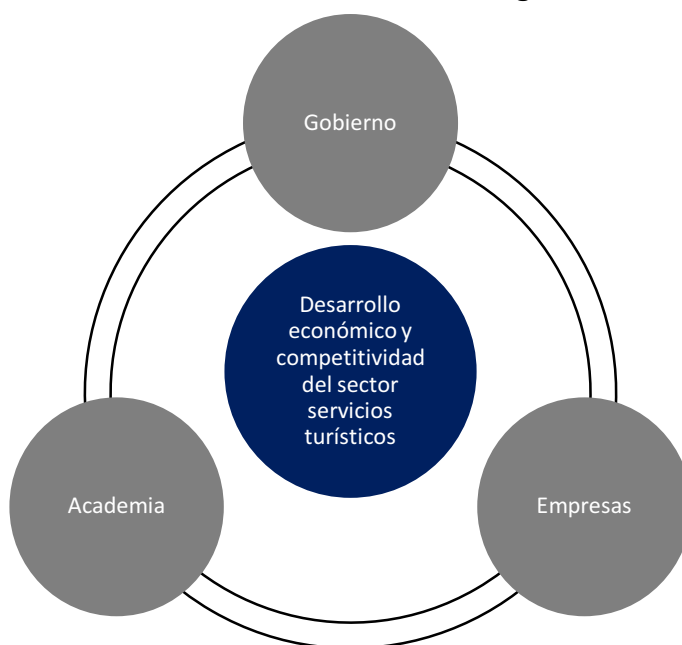
- 4.1 Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de una infraestructura productiva eficiente que favorezca una mayor integración de la cadena de valor del sector.
 - i. Impulsar una infraestructura de movilidad eficiente que disminuya la aglomeración presente en las vialidades de la región.
 - ii. Crear espacios turísticos más amplios para disminuir la aglomeración de personas.
 - iii. Mejorar la infraestructura e imagen urbana de la ciudad.
- 4.2 Promover la integración de la cadena de valor del sector servicios turísticos y la vinculación con los demás sectores estratégicos de la región.
 - i. Impulsar la inversión en nuevos productos a lo largo de la cadena de valor del sector.
 - ii. Fomentar la creación de proveeduría local directamente relacionada con la cadena de valor del sector.

5 Fase Sector Servicios Turísticos

V. Mapa de ruta

El siguiente mapa de ruta muestra los tiempos y las áreas responsables para alcanzar los objetivos formulados para el sector servicios turísticos. Para mejorar la competitividad del sector se necesita la participación vinculada de todos los actores de la triple hélice.

Figura 1. Vinculación de la triple hélice para detonar el desarrollo económico y competitividad del sector servicios turísticos en la región.



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI.

A continuación, se muestra para cada estrategia propuesta en el apartado anterior, el área responsable de la triple hélice. Es importante aclarar que si bien se proponen como área responsable es necesario que exista una vinculación activa de todos los actores al momento de la toma de decisiones.

**> Identificación de Oportunidades Estratégicas
para el Desarrollo de la competitividad y atractividad
del Municipio de León**

5 Fase Sector Servicios Turísticos

1. Desarrollar nuevos productos turísticos para contar con mayor diversificación del sector, así mismo renovar los productos actuales que se ofrecen en la región, impulsando la profesionalización de su personal y cuidando la calidad de los servicios ofrecidos.

Estrategia	Tiempo	Área Responsable
1.1 Promover la innovación en los modelos de negocio y los servicios ofrecidos por el sector servicios turísticos, que permita identificar nuevos servicios/productos de mayor valor agregado o renovar los ofrecidos actualmente, cuidando siempre la calidad de los servicios ofrecidos.	Mediano Plazo	Empresa
1.1 Desarrollar oportunidades para generar nuevos empleos temporales y de largo plazo con mayores niveles de profesionalización, buscando que el personal que labora en la empresa siempre cuente con las últimas certificaciones necesarias para el correcto desarrollo del sector.	Corto - Mediano Plazo	Empresa

5 Fase Sector Servicios Turísticos

2. Fortalecer la calidad y suficiencia de recurso humano competitivo, a través de alineación y detección de necesidades de capacitación y formación de personal de los diferentes productos y servicios que demanda la cadena de valor del sector servicios turísticos.

Estrategia	Tiempo	Área Responsable
2.1 Diseñar, innovar y renovar los planes de estudios en coordinación con las empresas del sector para atender las necesidades específicas que se están demandando del mercado laboral.	Mediano - Largo Plazo	Academia-Empresa
2.2 Fomentar la capacitación continua de los trabajadores del sector para incrementar la productividad.	Corto - Mediano Plazo	Academia-Empresa
2.3 Promover iniciativas de fomento a la investigación e innovación del sector servicios turísticos.	Mediano Plazo	Academia-Empresa-Gobierno

5 Fase Sector Servicios Turísticos

3. Promover estrategias de gestión gubernamental con visión estratégica e integral del sector servicios turísticos en coordinación con los principales actores y promoviendo la participación de la proveeduría local de la zona metropolitana de León.

Estrategia	Tiempo	Área Responsable
3.1 Impulsar políticas públicas de atracción de inversión y generación de empleo que permitan fomentar el desarrollo del sector. Así como poner a disposición del sector todos los apoyos y fondos existentes a nivel municipal, estatal o federal.	Mediano Plazo	Gobierno
3.2 Promover la coordinación entre instancias gubernamentales, los actores empresariales y las instituciones de educación que participen en la cadena de valor del sector servicios turísticos.	Mediano plazo	Gobierno

**> Identificación de Oportunidades Estratégicas
para el Desarrollo de la competitividad y atractividad
del Municipio de León**

5 Fase Sector Servicios Turísticos

4. Fortalecer el desarrollo económico y la competitividad del sector servicios turísticos de la zona metropolitana de León, a través de la diversificación y ampliación de los productos turísticos buscando un mejor desarrollo social, industrial e innovación de la región.

Estrategia	Tiempo	Área Responsable
4.1 Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de una infraestructura productiva eficiente que favorezca una mayor integración de la cadena de valor del sector.	Mediano Plazo	Todos los actores
4.2 Promover la integración de la cadena de valor del sector servicios turísticos y la vinculación con los demás sectores estratégicos de la región.	Mediano Plazo	Todos los actores

León

Ciudad
de Primera



Tecnológico
de Monterrey

