



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO  
Sección de Estudios de Posgrado e  
Investigación



---

La generación digital como oportunidad de desarrollo para micro y  
pequeñas empresas turísticas del Centro Histórico de la Ciudad de  
México.

TESIS

que para obtener el grado de Maestría en Administración e Innovación del Turismo

PRESENTA:

María del Pilar Romero Chabolla

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Ciudad de México, junio 2016



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 08:00 horas del día 27 del mes de mayo del 2016 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST para examinar la tesis titulada:

"La generación digital como oportunidad de desarrollo para micro y pequeñas empresas turísticas del Centro Histórico de la Ciudad de México".

Presentada por la alumna:

Romero  
Apellido paterno

Chabolla  
Apellido materno

María del Pilar  
Nombre(s)

Con registro: 

B	1	4	0	2	8	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante a obtener el grado de:

Maestra en Administración e Innovación del Turismo


Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

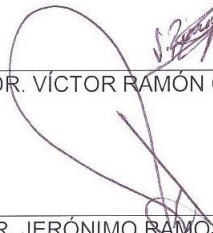
Director(a) de tesis

  
DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA

  
M. EN E. FERNANDO MOHEDANO  
LÓPEZ

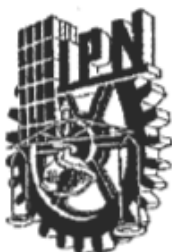
  
DR. VÍCTOR RAMÓN OLIVA AGUILAR

  
M.G.I TIC JOSÉ ALBERTO REYES  
RAMÍREZ

  
DR. JERÓNIMO RAMOS SÁENZ PARDO

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
LIC. MARÍA GUADALUPE VARGAS JACOBO




**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESIÓN DE DERECHOS*

En la Ciudad de México, D.F. el día 11 del mes de junio del año 2016, la que suscribe María del Pilar Romero Chabolla alumna del Programa de Maestría en Administración e Innovación del Turismo, con número de registro B140287, adscrita a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Ricardo Tejeida Padilla y cede los derechos del trabajo titulado: *La generación digital como oportunidad de desarrollo para micro y pequeñas empresas turísticas del Centro Histórico de la Ciudad de México*, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: [pily\\_romero@yahoo.com.mx](mailto:pily_romero@yahoo.com.mx). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
\_\_\_\_\_  
María del Pilar Romero Chabolla  
Lic. en Administración

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	V
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	XI
GLOSARIO.....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
PREGUNTA PRINCIPAL.....	2
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	3
HIPÓTESIS .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVO GENERAL: .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
LIMITACIONES ESPACIALES Y TEMPORALES .....	7
MÉTODO Y METODOLOGÍA.....	7
MATRIZ DE CONGRUENCIA .....	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	11
1.1 LA GENERACIÓN DIGITAL.....	11
1.1.1 La segmentación de la generación digital.....	15
1.1.2 Hábitos de consumo de la generación digital .....	17
1.2. LAS MIPYMES TURÍSTICAS.....	21

1.2.1 Las MIPYMES turísticas en el Centro Histórico de la Ciudad de México.	21
1.2.2 Incorporación de la tecnología en las empresas turísticas .....	29
1.3 EL TURISMO URBANO .....	32
CAPÍTULO II: DESARROLLO .....	35
2.1 Sistema objeto de estudio .....	35
2.2 Situación del problema no estructurado .....	35
2.3 Situación del problema expresado .....	37
CAPÍTULO III: DEFINICIÓN RAÍZ DE LOS SISTEMAS RELEVANTES .....	41
3.1 Definición de la mnemotecnia CATWOE .....	41
3.2 Modelo conceptual .....	43
CAPÍTULO IV: CONTRASTACIÓN DE LAS CONSIDERACIONES DE SISTEMAS CON LA REALIDAD .....	52
4.1 Diseño del modelo jerárquico .....	52
4.2 Jerarquización Analítica de los Sistemas Relevantes .....	57
4.3 Estudio FODA .....	72
CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	84
CONCLUSIONES Y RESULTADOS .....	85
RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS .....	93
ANEXOS .....	95
REFERENCIAS .....	102

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi Madre**

Por su amor y apoyo incondicional que hicieron posible que yo llegara hasta aquí.

### **A mis hijos**

Quienes con su amor me impulsan a seguir superándome y a dar lo mejor de mí.

### **A mi familia**

Que con su cariño, sus risas y sus palabras me animaron a seguir.

### **A mi asesor y director de tesis, Dr. Ricardo Tejeida**

No tengo palabras para agradecerle su apoyo y orientación en los momentos más difíciles de la maestría, así como durante todo el proceso de formación. Todo mi cariño, respeto y admiración para él.

### **A mis compañeros de maestría**

Por la maravillosa experiencia de conocerlos y convivir con ellos. Mil gracias por el apoyo y las palabras de aliento. Y de manera especial mi gratitud infinita para mi amiga Ale.

### **A todos mis amigos**

A todos los que creyeron en mí y me acompañaron en esta nueva aventura. Mil gracias.

### **A mis revisores**

Dr. Jerónimo Ramos Sáenz Pardo, Dr. Víctor Oliva Aguilar, M.G.I.TIC José Alberto Reyes Ramírez, por sus valiosos comentarios y la orientación para mejorar mi trabajo.

### **Al Instituto Politécnico Nacional y a la Escuela Superior de Turismo**

Por darme la oportunidad de progresar en mi formación profesional.

### **Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y a la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del I.P.N. (COFAA)**

Por la confianza otorgada y por brindarme el apoyo económico que hizo posible el cumplimiento de los objetivos planteados para la MAIT.

# **LA GENERACIÓN DIGITAL COMO OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TURÍSTICAS DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CD. DE MÉXICO.**

## **RESUMEN**

El Centro Histórico de la Ciudad de México es un importante enclave turístico que anualmente recibe a millones de visitantes, los cuales acuden a este sitio atraídos por las múltiples opciones para el ocio y el esparcimiento que ahí se ofrecen por prestadores de servicios que en su mayoría son micro y pequeñas empresas que se enfrentan a múltiples retos para subsistir, como es el hecho de identificar, entender y satisfacer los intereses de las nuevas generaciones quienes demandan de los prestadores de servicios y productos turísticos el uso de los mismos canales para comunicarse, así como funcionar en la misma dinámica que éstos lo hacen.

Para establecer un marco teórico conceptual en el cual se fundamenta el desarrollo del presente trabajo se revisaron diversos trabajos científicos sobre MIPYMES, generación digital y turismo urbano. Así mismo, para abordar la problemática que se presenta con un enfoque holístico, se utilizó el Método Sistémico y la Metodología de Sistemas Suaves de Peter Checkland, así como el Proceso Analítico Jerárquico y la Escala de Saaty.

A partir del uso de la metodología empleada se comprobó que el comportamiento de la generación digital sí es un elemento factible de ser utilizado como una oportunidad de desarrollo para las micro y pequeñas empresas ubicadas en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

Palabras Clave: generación digital, MIPYMES, desarrollo, turismo, turismo urbano.

# **DIGITAL GENERATION LIKE DEVELOPMENT OPPORTUNITY FOR MICRO AND SMALL TOURISM BUSINESSES AT HISTORICAL CENTER OF MEXICO CITY.**

## **ABSTRACT**

The Historical Center of Mexico City is an important touristic place that annually receives millions of visitors, who come to this site attracted by the several options for leisure and recreation that are offered there by service providers which are mostly micro and small enterprises facing many challenges to survive, as identifying, understanding and satisfying the interests of the younger generation which demand that service providers and tourism products use the same channels to communicate and operate in the same dynamic they do.

To establish a conceptual framework for this work was reviewed scientific papers on MSMEs, digital generation and urban tourism. Also, to address the problem with a holistic focus was used a system approach and the Soft Systems Methodology of Peter Chekland, and the Analytic Hierarchy Process and Saaty's scale.

From the use of the methodology it was found that the behavior of the digital generation is a feasible factor to be used as a development opportunity for micro and small businesses located in the Historic Center of Mexico City.

Keywords: digital generation, SMEs, development, tourism, urban tourism.



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Características de la generación digital .....	13
Tabla 1.2 Diferencias entre la generación Y y la generación Baby Boomers .....	19
Tabla 1.3 Alineación de los objetivos del PROSECTUR con el PND 2013-2018. .	22
Tabla 1.4. Cantidad y porcentaje de MIPYMES en la Ciudad de México y entidades seleccionadas.....	27
Tabla 2.1 Definiciones .....	37
Tabla 3.1 Visión del mundo de los actores del sistema.....	42
Tabla 3.2 Operacionalización de los sistemas relevantes .....	47
Tabla 3.3 Escala numérica propuesta por Saaty para efectuar comparaciones....	51
Tabla 3.4 Escala numérica propuesta por Saaty para efectuar comparaciones con valores recíprocos. ....	51
Tabla 4.1 Valores RI para matrices de diferentes órdenes.....	57
Tabla 4.2 Instrumento de Investigación del Sistema de Posicionamiento .....	59
Tabla 4.3. Matriz binaria recíproca para el sistema de posicionamiento en la ponderación de criterios. ....	60
Tabla 4.4 Síntesis de prioridades para el Sistema de Posicionamiento .....	61
Tabla 4.5 Instrumento de Investigación del Sistema de Posicionamiento .....	62
Tabla 4.6. Matriz binaria recíproca para el Sistema de Auditoría y Control en la ponderación de criterios. ....	63
Tabla 4.7. Síntesis de prioridades para el Sistema de Auditoría y Control .....	63
Tabla 4.8 Instrumento de Investigación del Sistema Emprendedor.....	65
Tabla 4.9 Matriz binaria recíproca para el Sistema Emprendedor en la ponderación de criterios.....	67
Tabla 4.10. Síntesis de prioridades para el Sistema Emprendedor.....	68
Tabla 4.11 Instrumento de Investigación del Sistema Integrador .....	70
Tabla 4.12 matriz binaria recíproca del Sistema Integrador para la ponderación de criterios.....	70
Tabla 4.13. Síntesis de prioridades para el Sistema Integrador. ....	71
Tabla 4.14. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	75

Tabla 4.15. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	79
Tabla 4.16. Matriz FODA.....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ejes, objetivos, metas y líneas de acción del PGDDF 2013-2018 relacionados con el turismo en la Ciudad de México. ....	25
Figura 1.2 Personas que visitaron el Distrito Federal en el 2012 .....	26
Figura 1.3. Porcentaje de MIPYMES en la Ciudad de México comparada con el total nacional .....	28
Figura 1.4 El ciclo del viaje.....	31
Figura 2.1 Situación del problema no estructurado .....	36
Figura 2.2. Visión rica.....	39
Figura 3.1 Modelo conceptual .....	44
Figura 4.1 Jerarquización del sistema de posicionamiento .....	52
Figura 4.2 Jerarquización del sistema de auditoría y control.....	53
Figura 4.3 Jerarquización del sistema emprendedor.....	53
Figura 4.4. Jerarquización del sistema integrador. ....	54
Figura 4.5 Matriz de comparaciones paritarias.....	54
Figura 4.6 Matriz de comparaciones paritarias recíprocas .....	54
Figura 4.7 Cuadro de comparación binaria de los criterios para la selección de medios de publicidad digital. ....	60
Figura 4.8 Gráfica de las prioridades del Sistema Emprendedor .....	69

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>AHP</b>	Analysis Hierarchy Process (Proceso Analítico Jerárquico)
<b>AMIPCI</b>	Asociación Mexicana de Internet
<b>CDMX</b>	Ciudad de México
<b>CHCM</b>	Centro Histórico de la Ciudad de México
<b>DENUE</b>	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
<b>ENOE</b>	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
<b>INADEM</b>	Instituto Nacional del Emprendedor
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática
<b>LGBTI</b>	Lésbico, gay, bisexual, transexual, transgénero e intersexual
<b>MIPYMES</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas
<b>OECD</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OMC</b>	Organización Mundial del Comercio
<b>OMT</b>	Organización Mundial de Turismo
<b>PGDDF</b>	Programa General de Desarrollo del Distrito Federal
<b>PND</b>	Programa Nacional de Desarrollo
<b>PROSECTUR</b>	Programa Sectorial de Turismo
<b>RCeH</b>	Recintos Culturales e Históricos
<b>RLTDF</b>	Reglamento de la Ley de Turismo
<b>SECTUR</b>	Secretaría de Turismo
<b>SECTURDF</b>	Secretaría de Turismo del Distrito Federal
<b>SEDECODF</b>	Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal
<b>SSPDF</b>	Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## GLOSARIO

<b>Término</b>	<b>Significado</b>
Afters	Clubes o antros que permanecen abiertos legal o clandestinamente hasta altas horas de la madrugada.
Baby Boomers	Es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años de 1946 y 1965
Bloggers	Un blogger, también conocido como bloguero en español, es el autor de un blog o bitácora, es decir, una página web a modo de diario en la que se publican artículos periódicamente, ordenados de forma cronológica.
Burlesque	(Neo-burlesque) Género artístico en el que se presentan actos artísticos y performances variados que normalmente involucran un gran contenido sexual o erótico.
Cohorte Generacional	Grupo de personas cuyo nacimiento y crecimiento ha sido marcado e influido por un evento determinado.
Community Manager	Es el responsable o gestor de la comunidad de internet, en línea, digital o virtual. Es quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales. Es un puesto de trabajo dentro de la mercadotecnia en medios sociales, siendo su función ejecutar lo que los administradores o gestores de redes sociales planifican.
Coolhunters	Se denomina coolhunters (trendsetters o influenciadores), al colectivo de consumidores cuyas opiniones influyen en la toma de decisión de las personas que les rodean de tal forma que crean tendencias, modas y tienen el poder de impulsar el desarrollo de una marca.

Cosplay	Contracción de <i>costume play</i> (juego de disfraz), es un tipo de moda representativa, donde los participantes usan disfraces, accesorios y trajes que representan un sujeto específico o una idea.
Definición Raíz	Es el nombre que se le asigna a los sistemas relevantes. Se expresa como un proceso de la transformación que toma una entidad como entrada de información, cambio o transformación de la misma, y producción de una nueva forma.
Estrategia transversal	Dentro de las políticas públicas se considera estrategia transversal aquella que involucra los distintos niveles y ámbitos del gobierno.
Geeks	Es un término que se utiliza para referirse a la persona fascinada por la tecnología y la informática.
Hípster	Se asocia a tendencias musicales indie y alternativas, es una moda común y corriente que se ha vuelto predominante, basado más en lo independiente, a posiciones políticas progresistas, al consumo de productos de alto valor con características semejantes a los productos de fácil acceso en el mercado. Se caracteriza por una sensibilidad variada, alejada de la vida real y afín a estilos de vida alternativos.
Meetings	Encuentros, reuniones de personas con el mismo interés.
Metodología de Sistemas Suaves	Concebida por el Profesor Peter Checkland. Esta metodología es una manera de ocuparse de situaciones problema en las cuales hay un alto componente social, político y humano en la actividad. Esto distingue a la SSM de otras metodologías que se ocupan de problemas duros, de orientación más tecnológica.
Modelo conceptual	Es una representación de la realidad a través de conceptos, cuyo propósito es proporcionar un marco analítico del sistema y sus componentes, así como identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas.
Okupa	El movimiento okupa es un movimiento social que recupera terrenos desocupados y viviendas vacías temporal o permanentemente, con el fin de utilizarlos como tierras de cultivo, vivienda, lugar de reunión o

	centros con fines sociales, políticos y culturales, entre otros.
Performance	Representación escénica.
Redskins	En el contexto político y social del movimiento skinhead, un redskin es un skinhead de izquierda, ya sea comunista o anarquista en menor medida.
Sinergia	Proceso por el cual, un sistema genera propiedades emergentes resultado la condición, en la cual el sistema puede ser considerado, más que la suma de sus partes e igual que la suma de sus partes más sus interrelaciones (Tejeida, 2004:131).
Sistema	Conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con un propósito (Bertalanffy, 1976).
Sistemas relevantes	Se refiere a las áreas o subsistemas dentro del sistema objeto de estudio donde se pueden identificar situaciones problema, y que sirven de base para el diseño de un modelo donde se puedan aplicar los cambios deseables o factibles.
Situación problema	En la SSM se habla de situación problema cuando un sistema no está funcionando adecuadamente, lo cual más que un problema pudiera resolverse como una oportunidad.
Skinheads	En español, literalmente 'cabeza rapada'. Es el nombre de una subcultura originada en Gran Bretaña en el año 1969, cuya característica estética saliente de sus miembros consiste en raparse la cabeza, y cuyos géneros principales de música son el Skinhead reggae, el Ska, el Rocksteady y el Oi!.
Tecnología digital	Se refiere a los sistemas y dispositivos que funcionan a través de microprocesadores o chips digitales compuestos por "circuitos electrónicos lógicos", cuyo funcionamiento se basa en la realización de operaciones matemáticas en código binario utilizando únicamente los dígitos "1" y "0".
Tunning	Personalización de vehículos.
Underground	Es un término utilizado para referirse a todos aquellos movimientos contraculturales que se consideran

alternativos o contrarios a lo establecido por la sociedad. Desde hace unas décadas se ha utilizado para designar a varias subculturas como la generación beat, la cultura hippie, el movimiento punk, el movimiento grunge, el gótico, el dark, etc.

Visión enriquecida	Expresión intelectual e individualista que representa la estructura, los procesos y los hechos de la organización que podrían ser relevantes en la definición del problema, la cual debe intentar dar una impresión del clima de la organización.
Weltanschauung	Del alemán “Cosmovisión”. La visión de los involucrados.
Wifi	El wifi (nombre común en español proveniente de la marca Wi-Fi) es un mecanismo de conexión de dispositivos electrónicos de forma inalámbrica.



## INTRODUCCIÓN

La industria turística se ha convertido en una de las principales actividades económicas en el mundo ya que es una importante fuente de ingresos para personas, ciudades y países. Su importancia es reconocida tanto por las entidades gubernamentales, quienes fungen como entes reguladores y facilitadores, así como por empresas privadas que buscan beneficiarse de las múltiples oportunidades que el turismo ofrece, independientemente del tamaño de éstas.

La actividad turística, tal y como hoy se conoce, ha sufrido grandes transformaciones, desde los viajes que realizaba la élite en los siglos XVII al XIX hasta la gran diversidad de recorridos, destinos y modalidades que actualmente existen. A pesar de que las grandes ciudades siempre han sido un destino concurrido por las múltiples actividades que ahí se pueden llevar a cabo, es recientemente que se ha tomado conciencia de su potencial como destino turístico, por lo cual, han pasado a ser rápidamente centros donde lo mismo se encuentra trabajo y comercio, como espacios para el entretenimiento y la diversión.

Es por ello que, destinos como el Centro Histórico de la Ciudad de México, han cobrado especial relevancia para los nuevos viajeros y visitantes e incluso para sus propios habitantes, quienes buscan experiencias vivenciales como parte de su particular estilo de vida, la cual está fuertemente ligada e influenciada por la tecnología digital, y cuyo uso se ha extendido hacia prácticamente todas las actividades humanas, resultando de especial beneficio para los negocios que las utilizan en sus estrategias administrativas, y constituyéndose en una posible oportunidad de desarrollo para las micro y pequeñas empresas dedicadas al sector turístico dentro del CHCM.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La generación digital tiene gran afinidad con las nuevas tecnologías y se organiza y socializa a través de las llamadas redes sociales en línea, lo cual le facilita llevar a cabo diversas actividades, como es el caso de la planeación y el disfrute de su tiempo libre. De hecho, estos factores son considerados como una de las principales innovaciones en la industria turística, (Xiang & Gretzel 2010), incluso se ha observado que la tendencia en el gasto en el rubro de viajes y actividades de ocio, por parte de este segmento, va en aumento (American Express Business Insights, 2010).

Por esa razón los negocios dedicados al turismo y al ocio, y en lo que a este trabajo respecta, los micro y pequeños comercios ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de México (CHCM), necesitan conocer y comprender el comportamiento y los hábitos de consumo de la generación digital, quienes demandan productos y servicios que respondan a sus necesidades y preferencias particulares, y que además desean poder comunicarse con prestadores de servicios turísticos que “hablen su mismo idioma” y que funcionen en la misma dinámica que ellos lo hacen. Finalmente, la comprensión del nuevo visitante tiene como fin desarrollarse y consolidarse en el mercado turístico. De la problemática anterior surgen las siguientes interrogantes:

### **PREGUNTA PRINCIPAL**

¿De qué manera se pueden aprovechar las nuevas pautas de comportamiento y los hábitos de consumo de la generación digital para el desarrollo de los micro y pequeños negocios turísticos del CHCM?

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son las preferencias en el uso del tiempo libre y los hábitos de consumo de la generación digital?
- ¿Están haciendo uso de las innovaciones tecnológicas las mipymes turísticas establecidas en el Centro Histórico de la Ciudad de México?
- ¿Qué factores evitan o permiten que las mipymes turísticas del Centro Histórico utilicen la tecnología digital como factor de desarrollo?

## **HIPÓTESIS**

Considerando el contexto general de la investigación y la problemática encontrada se describe la variación de correspondencias funcionales con el siguiente supuesto:

Los hábitos de consumo de la generación digital en el turismo urbano están relacionados con oportunidades de desarrollo para las mipymes del Centro Histórico de la Ciudad de México.

## **JUSTIFICACIÓN**

La generación digital es un segmento con características que la distinguen de las anteriores, sobre todo en lo que a tecnología se refiere, lo cual es un factor que de ser utilizado correctamente por los negocios para llevar a cabo sus estrategias, puede resultar en una poderosa ventaja competitiva.

Por otro lado, la Ciudad de México, es un enclave que conjuga enormes oportunidades y dificultades, tanto para el empresario que se esfuerza por crecer y consolidarse en el campo del turismo, como para el visitante que busca realizar actividades de ocio y esparcimiento en un entorno seguro y confiable.

Sin embargo, las mipymes turísticas se enfrentan a grandes desafíos en la búsqueda de un modelo de negocios que les permita convertirse en negocios redituables, y uno de los retos más importantes que se les presenta es comprender a su público y poner a su disposición los productos y servicios que éstos requieren en la forma que resulte más efectiva para lograr captar su atención.

Por esta razón, y a fin de que los micro y pequeños negocios turísticos que operan en la Ciudad de México estén en posibilidad de aprovechar estas situaciones y hacer frente a las amenazas del medio ambiente, se requieren estudios sobre los rasgos distintivos de esta cohorte generacional y examinar las particularidades de la misma desde el punto de vista del mercado receptor, ya que las investigaciones que recaen sobre un segmento ávido de nuevas experiencias y con capacidad para hacer uso de los servicios que la industria turística ofrece, representan para las mipymes turísticas una importante herramienta para la planeación y para el logro de sus objetivos, y en general para el crecimiento de la industria.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Identificar oportunidades de desarrollo para los micro y pequeños negocios dedicados al turismo en el CHCM a través de la interpretación de los hábitos de consumo de la generación digital.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Generar el estado del arte y el marco conceptual que fundamenta el estudio.
2. Establecer el método y la metodología que servirá para el desarrollo de la investigación.
3. Identificar los actores y sus interrelaciones dentro del problema en cuestión.
4. Examinar los hábitos de consumo de la generación digital.
5. Explorar la influencia de la tecnología digital y redes sociales en los micro y pequeños negocios turísticos del Centro Histórico de la Cd. de México.
6. Integrar la información por medio de un estudio FODA para las mipymes en estudio

## **LIMITACIONES ESPACIALES Y TEMPORALES**

El presente trabajo estará enfocado en micro y pequeños establecimientos comerciales donde la gente se reúne para socializar, escuchar música e ingerir bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y alimentos no preparados (aperitivos), es decir bares, cantinas y otros negocios similares, ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de México y registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas desde el 2010.

Por otra parte, considerando la renovada importancia que como espacios turísticos las metrópolis urbanas tienen, la Ciudad de México es contextualizada en un concepto más amplio del turismo, donde las experiencias no se limitan a la demanda externa, sino que alimentan también al mercado interno ofreciendo experiencias memorables a partir de actividades cotidianas, de tal manera que se el concepto tradicional de visitante queda superado, para considerar también en la actividad turística a los propios residentes, según lo menciona (Quaglieri D. & Paolo R., 2010) quien cita a Amendola (2003) “cualquiera podría volverse un turista en su propia ciudad”, ya que el hecho de salir de su residencia para experimentar dentro de la propia ciudad, convierte al propio habitante en un visitante más del propio entorno. Dado lo anterior en el presente trabajo se entenderá por visitante, a aquellas personas que acuden a las ciudades con la intención de realizar actividades de ocio y recreación en un entorno urbano basado en la rica variedad de opciones para ver y hacer, (Martos M. & Pulido F., 2010), independientemente de si se trata de turistas externos o residentes de la propia ciudad.

## **MÉTODO Y METODOLOGÍA**

Para la contrastación de la hipótesis formulada se utilizará el Paradigma Sistémico con un enfoque mixto ya que es necesario utilizar herramientas propias del método cuantitativo para examinar tendencias en el consumo de productos turísticos y preferencias en el uso del tiempo libre de personas cuya vida ha estado influida desde la infancia por la aparición de la tecnología digital y que realizan turismo en la Ciudad de México, así como técnicas del método cualitativo que permitan conocer las perspectivas y puntos de vista de los sujetos de estudio. Lo anterior con el propósito central de que la información obtenida a través de cada método se complemente mutuamente para poder alcanzar un conocimiento más profundo del fenómeno, así como su interpretación.

La investigación que se realizará será de tipo exploratoria y explicativa ya que al momento no se ha encontrado en la literatura revisada investigaciones reportadas en el caso de la Ciudad de México; además se pretende obtener una visión amplia sobre el comportamiento de la generación digital con respecto al consumo de productos y servicios turísticos y su relación con las mipymes dedicadas al turismo urbano en la Ciudad de México, y a partir de ello comprender la forma como este comportamiento puede ser aprovechado por las micro, pequeñas y medianas empresas establecidas en el Distrito Federal enfocadas al turismo urbano.

Para cumplir el cometido con una visión integral se ocupará el Método Sistémico. Considerando que el problema presenta alto contenido social se utilizará la Metodología de Sistemas Suaves (MSS) (Checkland, 1993), para poder evidenciar a los actores principales con sus interrelaciones así como los sistemas relevantes que actúan dentro del contexto general.

Como primer actividad se realizará una revisión de la literatura existente sobre el problema, así como de las variables que involucra, para a partir de ello construir un marco teórico-conceptual completo.



Con el desarrollo de la MMS y para dar cumplimiento a su fundamento fenomenológico y hermenéutico se diseñarán instrumentos estructurados y no estructurados. Una vez que se haya concluido con este proceso, se llevará a cabo la conciliación de las inferencias y conclusiones obtenidas para realizar una interpretación de los datos recabados y a partir de ello una meta interpretación.

## MATRIZ DE CONGRUENCIA

TÍTULO	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SOPORTES TEÓRICO CONCEPTUALES	MÉTODO Y METODOLOGÍA	SISTEMAS RELEVANTES
La generación digital como oportunidad de desarrollo para micro y pequeñas empresas turísticas del CHCM.	Los micro y pequeños negocios dedicados al turismo en el CHCM necesitan conocer los hábitos conductuales y de consumo de la generación digital para utilizarlos como medio para lograr el desarrollo y la consolidación en el mercado.	<p>¿Cuáles son las preferencias en el uso del tiempo libre y los hábitos de consumo de la generación digital?</p> <p>¿Están haciendo uso de las innovaciones tecnológicas las MIPYMES turísticas establecidas en el CHCM?</p> <p>¿Qué factores evitan o permiten que las MIPYMES turísticas del CHCM utilicen la tecnología digital como factor de desarrollo?</p> <p>¿De qué manera se pueden aprovechar las nuevas pautas de comportamiento y los hábitos de consumo de la generación digital para el desarrollo de los micro y pequeños negocios turísticos del CHCM?</p>	Los hábitos de consumo de la generación digital están relacionados con oportunidades de desarrollo para las MIPYMES del CHCM.	Identificar oportunidades de desarrollo para los micro y pequeños negocios dedicados al turismo en el CHCM a través de la interpretación de los hábitos de consumo de la generación digital.	<p>Generar el estado del arte y el marco conceptual que fundamenta el estudio.</p> <p>Establecer el método y la metodología que servirá para el desarrollo de la investigación.</p> <p>Identificar los actores y sus interrelaciones dentro del problema en cuestión.</p> <p>Examinar los hábitos de consumo de la generación digital.</p> <p>Explorar la influencia de la tecnología digital y redes sociales en los micro y pequeño negocios turísticos del CHCM.</p> <p>Integrar la información por medio de un estudio FODA para las MIPYMES en estudio</p>	Generación digital MIPYMES turísticas Metodología de Sistemas Suaves	Método Sistémico. Metodología de sistemas suaves.	Generación digital. MIPYMES turísticas en el CHCM. Bares

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### 1.1 LA GENERACIÓN DIGITAL

El estudio del hombre y la sociedad se ha realizado tradicionalmente dividiendo la historia en épocas que comprenden diferentes periodos de tiempo y que consideran diversos sucesos que marcan el comienzo y fin de cada uno de ellos. Recientemente, se ha utilizado esta misma técnica de segmentación para delimitar cohortes generacionales integradas por individuos que comparten valores, preferencias y comportamientos similares como resultado de acontecimientos o hitos relevantes acaecidos durante la formación de estas personas. La razón de esta segmentación tiene diversos fines, siendo uno de ellos la comercialización de productos con base en la especialización de mercados (Parment, 2013).

El segmento generacional más reciente, la *generación digital*, es una cohorte diferencial formada por la generación Y, o millenials (Howe & Strauss, 2000), e incluye a las personas que nacieron entre 1977 y 1990 (Parment, 2013), aunque otros autores mencionan las fechas 1978 a 1994 (Sheahan, 2009); y por la generación Z, la cual hace referencia a los individuos nacidos entre 1994 y 2004 (Rubio, 2010). Por lo tanto comprende desde adolescentes hasta adultos jóvenes de menos de 40 años.

El método tradicional para designar un nombre a cada generación, presupone la concurrencia de un grupo de individuos nacidos en torno a una fecha quienes comparten las vivencias propias de su época y en muchos casos son representados por líderes o personajes que simbolizan la ideología predominante (Parment, 2013). En el caso de la generación digital, se trata de personas cuyo nacimiento y crecimiento coincide con el desarrollo de la tecnología digital y del internet y de ahí el uso más extendido de la denominación *generación digital*. Además de los nombres antes mencionados, en diversos trabajos se han utilizado otras maneras para referirse a este segmento debido al enfoque tecnológico al cual se orienta su

estudio particular, lo que explica la gran variedad de apelativos que recibe, los cuales, sin embargo, de alguna manera están relacionados con el internet y con la tecnología digital.

En última estancia, las diferentes denominaciones ponen en evidencia que el sello distintivo de esta generación está en el uso continuo y permanente de las TIC, lo cual se ha extendido a las diferentes esferas del quehacer cotidiano, así como hacia los diversos campos del conocimiento, de las artes, de los negocios, e incluso en los conflictos entre las naciones.

La generación digital navega en internet y utiliza las tecnologías de información y comunicación (TIC) de manera natural, como un lenguaje materno, no adquirido sino asimilado desde prácticamente el momento en el que nacen. Este uso de la tecnología digital, ha formado a individuos con nuevos patrones de conducta y una actitud propia, que esperan cumplir sus necesidades y deseos en la vida real como lo hacen a través de los medios informáticos: de una manera lúdica, a gran velocidad, con múltiples opciones, de manera secuencial en lugar de lineal, con innovaciones constantes y permanentes, etc.

Una de las consecuencias más importantes de la penetración de la tecnología en la vida del ser humano son las modificaciones en su comportamiento fuera del ámbito virtual, Rubio (2010) refiere que la forma como actualmente la gente se relaciona con los medios digitales, afecta sus gustos (en la música, la moda, la subcultura), así como la forma de aprender, de asociarse y de comunicarse, y sus expectativas en cuanto a la obtención de información, adquisición de productos, contratación de servicios, etc., de tal forma que la interacción con las nuevas tecnologías ha transformado no sólo al segmento de la generación digital, sino que este fenómeno se ha extendido hacia la sociedad en su conjunto.

Sin embargo, a pesar de que el uso de las nuevas tecnologías se ha generalizado hacia personas de todas las edades, la generación digital ha sido participe desde

siempre de los cambios vertiginosos que trae consigo el desarrollo de la tecnología digital, lo que además le ha brindado la oportunidad de acceder a una gran cantidad de información y conocer hechos triviales o trascendentes en el instante mismo en el que acontecen, con la posibilidad de participar activamente de manera sincrónica, opinando, organizando y relacionándose con personas en prácticamente cualquier parte del mundo, desde cualquier punto que se conecte. Estos factores han empoderado a esta generación y ha convertido a sus integrantes en “generadores de las conductas innovadoras que determinarán la implementación o no de las TIC, así como las nuevas pautas de relación, agrupación y comportamiento social” (Rubio, 2010: 202).

La generación digital se ha acostumbrado a las constantes innovaciones tecnológicas y a las continuas transformaciones sociales en un entorno globalizado por lo que mantiene una actitud abierta al cambio en el uso y consumo de tecnología y hacia aspectos tales como, relaciones, comportamientos, expectativas, etc. En la tabla 1.1 se mencionan algunas características que de acuerdo con diversos autores, muestran los integrantes de la generación digital.

Tabla 1.1 Características de la generación digital

<b>Autor</b>	<b>Características</b>
<b>Tapscott (1998)</b> <b>Saantori (1998)</b>	Una generación atrevida, impetuosa, desafiante, independiente, segura de sí misma, adaptable, con auto estima alta y orientación global.
<b>Bauman (2005)</b> <b>Sennet (2000)</b>	Desconfía de la postergación de objetivos (quiere todo rápido y sin mucho esfuerzo), con menores habilidades para la comunicación verbal y unas relaciones amistosas más laxas
<b>Dávila (2006)</b>	Mayor capacidad para organizarse telemáticamente (a través de medios que combinan las comunicaciones con la microelectrónica); lo que unido a su dominio de la tecnología

	y capacidades para las herramientas digitales, generarán la necesidad de redefinición de los entornos educativos, laborales y políticos.
--	--

Fuente: elaboración propia con información de Rubio 2010.

De manera más extensa García *et al* (2011) basado en un estudio de Tapscott (1998) define los rasgos identitarios de la que este último denomina generación Net, la cual comprende a las personas nacidas entre 1977 y 1997, es decir el primer estadio de la generación digital:

- a) Alto nivel de independencia. El acceso a la información y la facilidad con la que se adaptan a las nuevas tecnologías les confiere mayor libertad para expresarse y tomar sus propias decisiones.
- b) Franqueza emocional e intelectual. En el mundo virtual no existen barreras físicas lo que les permite mostrar sus sentimientos y pensamientos tal como son.
- c) Inclusión social. La posibilidad de desenvolverse en un entorno globalizado brinda la oportunidad de compartir y convivir con cualquier persona sin importar la distancia o las diferencias de edad, raza, color, etc.
- d) Libertad de expresión y opiniones definidas. Tapscott afirma que, contrario a lo que otros autores mencionan, la interacción en la red favorece la habilidad verbal y la expresión de la idea.
- e) Carácter innovador. Esta generación está acostumbrada a los cambios, por lo que acepta, disfruta y genera innovaciones de manera más activa y natural que sus predecesores.
- f) Preocupados por la madurez. Exigen ser respetados y que sus ideas sean tomadas en cuenta.
- g) Investigadores. Tienen un gran caudal de información a su disposición gracias a la internet y la utilizan activamente para satisfacer su curiosidad en los temas que son de su interés.
- h) Inmediatez. Se espera que tanto en el mundo virtual como en el real encuentren la respuesta a sus inquietudes de manera inmediata.

- i) Susplicacia frente a los intereses corporativos. Constantemente están en búsqueda de nuevas opciones y tendencias para evitar encadenarse a las grandes firmas de las cuales desconfían, por lo que su lealtad no es definitiva hacia ninguna marca.
- j) Autenticidad y confianza. Tapscott opina que a pesar de que en la internet es posible adoptar identidades falsas y encontrar información errónea o inexacta, la generación Net está consciente de ello y busca fuentes confiables.

Con respecto al último grupo de este segmento, la llamada la generación Z, la cual comprende niños y jóvenes en etapas muy tempranas de su formación, no se han encontrado aún estudios suficientes que indiquen grandes diferencias comportamentales con respecto a la generación anterior, específicamente, y por obvias razones, en lo que se refiere a hábitos de consumo, ya que se trata de niños y adolescentes sin poder adquisitivo.

Sin embargo, lo que sí se ha observado es que comparten su afición por los medios electrónicos y la internet, lo cual les resulta completamente familiar ya que tienen acceso a éstos aún antes de asistir a la escuela, incluso en algunos casos han aprendido a manejar los dispositivos electrónicos antes de poder hablar. En todo caso, aun cuando no tengan el poder adquisitivo, se trata de consumidores finales y usuarios altamente activos a quienes se dirigen los esfuerzos mercadológicos de los desarrolladores de tecnologías, pero también de los prestadores de servicios y otros productos asociados, como son aquellos relacionados con el turismo.

### **1.1.1 La segmentación de la generación digital**

Las llamadas tribus urbanas se refieren grupos cerrados de personas jóvenes principalmente, las cuales comparten un estilo de vida que reflejan en su manera de vestirse y de actuar por lo cual son fácilmente identificables y les permiten distinguirse del resto de las personas y de otros segmentos. En general se podría afirmar que es una expresión de rebeldía en contra de lo ya establecido o lo

considerado como tradicional, ya que “los jóvenes aparecen entonces como el colectivo creador o inventor, por vía de la rebeldía, de una cultura propia, enunciada en sus propios términos a partir de las condiciones específicas del presente” (Cruces, 2012: 143). Esta búsqueda de nuevas expresiones, ha encontrado un campo fértil en el espacio virtual que brinda la internet, por lo que también en este medio han proliferado las prácticas segmentarias entre los jóvenes, quienes reclaman una identidad propia y al mismo tiempo se congregan en torno a un perfil determinado.

La segmentación de la población juvenil ha generado en algunos casos rivalidad entre los distintos grupos urbanos, por lo que en diversos países, incluyendo a México (Rubio, 2010), se han reportado episodios de violencia; sin embargo, más allá de los aspectos negativos, las empresas han buscado capitalizar esta segmentación de la población desarrollando nuevos productos y promoviendo conductas y estilos de vida que se convierten en modas, desde ese punto de vista las tribus urbanas impulsan la creatividad y la innovación por lo que estas agrupaciones han trascendido el espacio físico, encontrando un nicho favorecedor en la internet y como medio idóneo las redes sociales que ahí se desenvuelven. El impacto de las tribus urbanas en los medios digitales ha sido de tal envergadura que ha propiciado el nacimiento de nuevos profesionales dedicados a atender a los distintos segmentos juveniles, los cuales son conocidos como observadores de tendencias, community managers, coolhunters, etc. (Cruces, 2012).

De esta manera, las barreras físicas se han diluído y los jóvenes cibernaútas transitan del espacio virtual hacia los los espacios públicos (y viceversa), para apropiárselos y tornarlos en lugares comunes de encuentro, donde se realizan los *meetings* para socializar y para realizar actividades específicas teniendo como punto de partida los particulares intereses comunes, dichos encuentros reúnen desde un pequeño grupo hasta reuniones multitudinarias, tal es el caso de los bloggers, los *geeks*, fanáticos de la informática y la tecnología misma, los aficionados al dibujo manga, cuyas sesiones son denominadas *Cosplay*, los clubes



de fans, los practicantes de algún deporte, los amantes del *tunning*, los grupos que acogen alguna causa social: marchas por la paz, en apoyo a la comunidad LGBTTI, movimiento *okupa*; o de corte político como los grupos neofascistas y antifascistas, los skinheads y los redskins; la red también ha servido como catalizador para las viejas y nuevas subculturas relacionadas en torno a expresiones artísticas y musicales: conciertos de música electrónica, hip hoperos, concentraciones de emos, darks, punks, etc. (Rubio, 2010).

### **1.1.2 Hábitos de consumo de la generación digital**

Para los mercadólogos, definir adecuadamente un segmento de mercado es la base primordial para desarrollar los bienes que satisfagan sus deseos y necesidades, para identificar estos segmentos se utilizan aspectos tales como ubicación geográfica, profesión, estilo de vida, rangos de edades, y otros rasgos distintivos que compartan un conjunto lo suficientemente grande de individuos con capacidad adquisitiva, esto les brinda a las organizaciones la posibilidad de ofrecer “los mismos o similares productos, servicios, distribución y campañas de promoción a un gran número de potenciales clientes quienes podrán responder de una manera más homogénea” (Parment, 2013: 189).

La segmentación de mercados por generaciones no es suficiente para establecer un parámetro en la identificación de grupos de interés hacia los productos o servicios que las empresas ofrecen, porque según menciona Markert (2004) las generaciones no son lo mismo que las cohortes generacionales, ya que las primeras abarcan un periodo de entre 20 y 25 años y son fijadas en torno a una fecha, mientras que las cohortes se consideran una forma más adecuada para estudiar las características de determinada población, debido a que éstas pueden ser tan grandes o tan pequeñas como lo sean los eventos que las definan. Estos acontecimientos deben ser de tal magnitud que produzcan cambios en los valores, actitudes y predisposiciones en la sociedad y son considerados como hitos en la

historia de la humanidad, de tal manera que son percibidos con un “sentido de ruptura con el pasado” (Wohl, 1979, p. 210).

En consonancia con la definición anterior, se puede afirmar que la generación digital, también llamada “generación Y” o “millennials” es una cohorte generacional marcada por el desarrollo de la informática y de la tecnología digital, factores que permitieron la creación de las redes sociales, las cuales son consideradas como uno de los factores de mayor impacto en la vida de las personas que integran este segmento, quienes las han adoptado de forma natural como medio para interactuar en línea.

Para las organizaciones, las redes sociales en línea también son consideradas como una de las más importantes innovaciones tecnológicas de los últimos tiempos, las cuales han impactado de manera sustantiva a la industria del turismo (Xiang and Gretzel, 2010). De acuerdo con diversos estudios, la generación Y es un importante mercado para las empresas debido a que cuenta con capacidad económica y el gusto por la adquisición de productos y servicios de alto valor, lo cual genera una importante derrama económica, comportamiento que presenta una tendencia a aumentar cada año: es una cohorte económicamente robusta que gasta 200 billones de dólares anualmente (Djamsbi *et al*, 2010), el gasto global en viajes de la generación Y, es mayor a los 136 billones de dólares (Petra, 2011), de acuerdo con un estudio conducido por American Express Business Insights (2011) en el año 2011 el consumo que realizaron los integrantes de este segmento aumentó un 31% con respecto al 2010.

Aunado a las condiciones económicas que favorecen un mayor expendio económico por parte de esta generación, el fácil acceso a la tecnología digital a través de los dispositivos y aplicaciones electrónicas, así como la interacción a través de las redes sociales en línea han influido en sus hábitos de consumo, observándose diferencias importantes con respecto a la anterior (Baby Boomers), Parment (2013). En la tabla 1.2 se pueden observar las conclusiones presentadas

por Parment en su estudio llevado a cabo a través de entrevistas y sesiones de *focus groups*.

Tabla 1.2 Diferencias entre la generación Y y la generación Baby Boomers

	<b>Generación Y</b>	<b>Generación Baby Boomers</b>
Mayor abastecimiento de productos / muchas opciones en el mercado	Una oportunidad y una fuente de inspiración	Algo para frustrarse
Mayor información disponible	Está bien para negociar, saber cómo navegar para obtener información	Estresante, toma tiempo aprender a manejarlo
Enfasis en los criterios de compra	Emocional	Racional
Principales riesgos	Riesgo social	Riesgo físico y financiero
Elección del producto	Emocional	Racional
Elección del minorista	Racional	Emocional
Lealtad al minorista	Bajo	Alta
Productos atractivos	Innovadores, temprana adopción	Maduro: odio adoptar
Influencia social en las decisiones de compra	Alta	Limitada
Origen de la influencia social	Personas bien conocidas e influyentes, amigos	Expertos y amigos cercanos (pero renuentes a hacer recomendaciones)
Principal rol de la marca	Imagen, social, perfil y calidad	calidad

Fuente: Parment, (2013). Conclusiones de las entrevistas y focus groups.

Por su parte, Nusair, Bilgihan, Okumus, & Cobanoglu (2013), propone un modelo para explicar por qué los consumidores de la generación digital se involucran con alguna marca en las redes sociales en línea; para llevar a cabo dicho estudio los

autores analizaron la relación de tres variables con la motivación del compromiso derivado de dos aspectos, el afectivo y el calculado:

- Motivación del compromiso
  - A. Compromiso afectivo. Los consumidores son leales a las marcas con las cuales se sienten identificados a un nivel emocional y que comparten sus valores.
  - B. Compromiso calculado. El consumidor es leal a una marca cuando perder la relación con ésta o cambiar a otra representan la pérdida de beneficios o un alto costo.
- Variables
  1. Utilidad percibida. Un sitio web útil, accesible, conveniente y fácil de usar generará que los usuarios continúen utilizandola.
  2. Riesgo percibido. Los usuarios de la web se preocupan por el uso y tratamiento que se le da a los datos personales y los fraudes que se pueden cometer en las transacciones comerciales, por lo que una sitio que ofrezca protección al respecto será preferida sobre las demás.
  3. Confianza. Mientras mayor sea la confianza del usuario en las redes sociales en línea, mayor será la permanencia de éste en ellas.

A partir de este modelo los autores concluyen que es el compromiso afectivo y no el compromiso calculativo, el factor fundamental para mantener una relación con los usuarios de la generación Y, y un elemento determinante para obtener su lealtad, entendida ésta como la continuidad en la adquisición de los bienes que ofrece.

El entendimiento de los hábitos de consumo y sus motivaciones es una labor obligada para las empresas ya que, “claramente esta cohorte ofrece oportunidades sustanciales para la mercadotecnia a través de internet y de otras tecnologías disponibles” (Parment, 2013, p. 192).

## **1.2. LAS MIPYMES TURÍSTICAS**

La propiedad privada surge de la necesidad que tiene el hombre de contar con bienes que aseguren su supervivencia, y que éstos estén a su disposición de una manera rápida y suficiente. Sin embargo, los recursos que satisfacen las necesidades humanas no se encuentran todos en un mismo lugar o de forma abundante. Esta situación da origen a la actividad mercantil, la cual se da, en primera instancia, en forma de intercambio de mercancías, y posteriormente, conforme las sociedades y sus relaciones se vuelven más complejas, a través de un objeto que sirve como moneda de cambio.

De esta manera, el comercio ha sido desde siempre un factor que incide en la prosperidad de las poblaciones y que ha promovido el avance en diferentes campos como la tecnología, el derecho, la política nacional e internacional, entre otros. No obstante, no todos se benefician en la misma medida de las bondades del comercio, algunos pocos, con base en sus conocimientos, su habilidad, sus relaciones o la suerte, han logrado hacer crecer sus empresas, acumular grandes riquezas y perdurar en el tiempo. Pero por cada uno de esos grandes empresarios han existido y existen muchos más emprendedores que obtienen apenas una nimia ganancia y mantienen en operación su negocio solo por un corto periodo de tiempo, de acuerdo con Morales (2011), las MIPYMES sufren de una alta tasa de mortalidad ya que el 65% de las nuevas empresas desaparecen antes del segundo año y sólo 10 de cada 100 tienen posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación.

### **1.2.1 Las MIPYMES turísticas en el Centro Histórico de la Ciudad de México.**

A nivel nacional, la Secretaría de Turismo (SECTUR) es la dependencia del Poder Ejecutivo de la Unión encargada de diseñar e implementar las políticas públicas que coadyuvan a la consolidación del sector y tiene como función promover la innovación del turismo y mejorar la calidad del servicio que éste ofrece. También es

el organismo encargado de impulsar la competitividad del turismo nacional a través de la implementación de estrategias que articulen las acciones gubernamentales del sector privado y social, con el objetivo de contribuir al crecimiento sustentable e incluyente del turismo. (SECTUR, 2012).

Para el presente sexenio, la SECTUR elaboró el Programa Sectorial de Turismo (PROSECTUR) en congruencia con la ruta que el Gobierno de la República trazó para fomentar el desarrollo y crecimiento del país, cuyas estrategias se especifican en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, mismo que define los objetivos, programas, actividades y líneas de acción que deberán llevarse a cabo en coordinación con las entidades del sector, los gobiernos locales y la sociedad.

En lo concerniente al sector turístico el PROSECTUR atiende específicamente al objetivo 4.11 del PND, que estipula: “Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país” (Ejecutivo Federal, 2013) y define las cuatro estrategias generales a seguir:

1. Impulsar el ordenamiento y la transformación del sector turístico;
2. Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico;
3. Fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos;
4. Impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social.

Así mismo el PROSECTUR establece las líneas de acción transversales, las cuales, como se puede observar en la tabla 1.3 se establecieron en concordancia con las Metas Nacionales definidas en el PND 2013-2018.

Tabla 1.3 Alineación de los objetivos del PROSECTUR con el PND 2013-2018.

## META NACIONAL: MÉXICO PRÓSPERO

**Objetivo de la Meta Nacional 4.11. Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país.**

Estrategia (s) del Objetivo de la Meta Nacional	Objetivo del Programa Sectorial de Turismo
<b>Estrategia 4.11.1.</b> Impulsar el ordenamiento y la transformación del sector turístico	<b>Objetivo Sectorial 1.</b> Transformar el sector turístico y fortalecer esquemas de colaboración y corresponsabilidad para aprovechar el potencial turístico.
<b>Estrategia 4.11.2.</b> Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico.	<b>Objetivo Sectorial 2.</b> Fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística.
<b>Estrategia 4.11.3.</b> Fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos	<b>Objetivo Sectorial 3.</b> Facilitar el financiamiento y la inversión público-privada en proyectos con potencial turístico. <b>Objetivo Sectorial 4.</b> Impulsar la promoción turística para contribuir a la diversificación de mercados y el desarrollo y crecimiento del sector.
<b>Estrategia 4.11.4.</b> Impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social.	<b>Objetivo Sectorial 5.</b> Fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y ampliar los beneficios sociales y económicos de las comunidades receptoras.

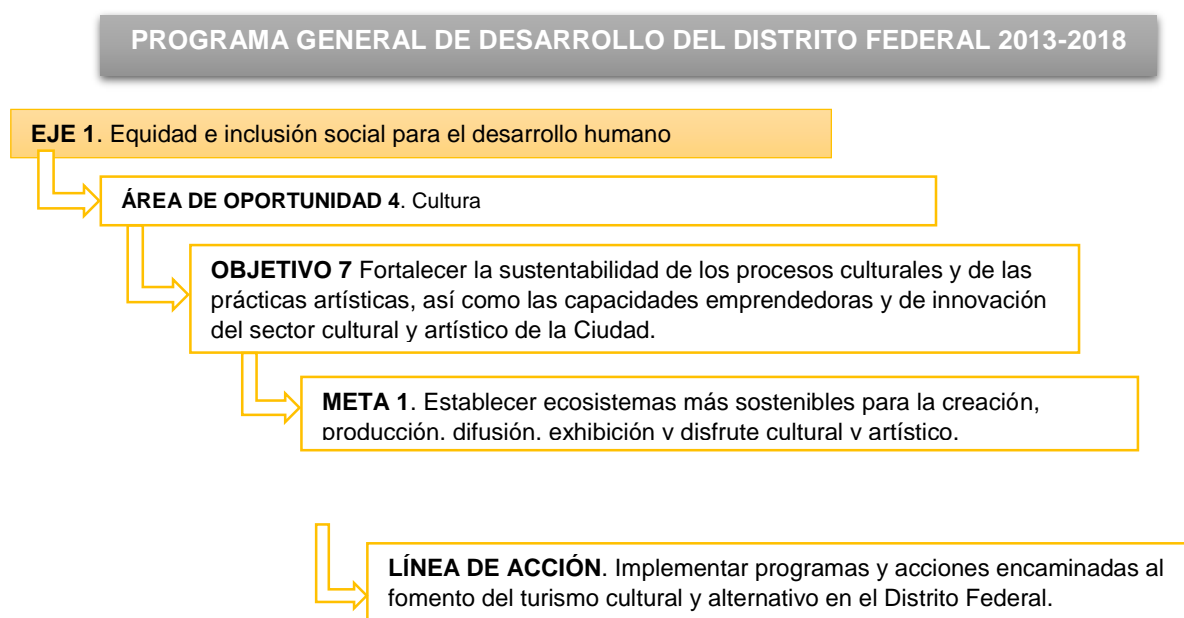
Fuente: Secretaría de Turismo (2013) Programa Sectorial de Turismo

El PROSECTUR dispone que “se promoverá el trabajo coordinado intersectorial y entre los distintos órdenes del gobierno a fin de alinear los esfuerzos de la acción pública hacia un objetivo común”. A tal efecto, los gobiernos de las distintas entidades que integran la Federación, diseñan los programas y estrategias que coadyuvan al desarrollo del turismo dentro de cada jurisdicción, de acuerdo con las directrices establecidas por el Ejecutivo Federal y en consonancia con las pautas internacionales dispuestas para la actividad turística.

En lo que a la Ciudad de México respecta, la presente administración elaboró el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018, mismo que establece los objetivos, metas y líneas de acción que servirán de base para la definición e implementación de las políticas públicas de la Ciudad de México hasta el año 2018, el cual incluye en su estructura cinco ejes: Eje 1. Equidad e Inclusión

Social para el Desarrollo Humano; Eje 2. Gobernabilidad, Seguridad y Protección Ciudadana; Eje 3. Desarrollo Económico Sustentable; Eje 4. Habitabilidad y Servicios, Espacio Público e Infraestructura; y Eje 5. Efectividad, Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción. Como parte de las estrategias transversales que involucran a los diferentes entes públicos del Gobierno integra ocho enfoques que atraviesan los cinco objetivos arriba mencionados: Derechos Humanos, Igualdad de Género, Participación Ciudadana, Transparencia, Innovación, Ciencia y Tecnología, Sustentabilidad, Desarrollo Metropolitano y Acción Internacional.

En lo que al turismo se refiere, mediante este Programa, el Gobierno del Distrito Federal se comprometió a impulsar al sector como una actividad prioritaria y a dar continuidad a programas como Fondos de Apoyo para el Turismo Alternativo y Patrimonial de la Ciudad de México, así como para la capacitación y desarrollo empresarial. En la figura 1.1 se muestran los ejes que consideran al sector turístico y la estructura de la planeación con la que se pretende atender las áreas de oportunidad que se detectaron en la elaboración del Programa. Es importante hacer notar que en congruencia con la estrategia de transversalidad, el sector turístico es reconocido por su importante función, no sólo como medio para alcanzar un mayor desarrollo social, sino por jugar un papel preponderante en el desarrollo económico y de competitividad para la entidad, y de manera puntual en lo que se refiere a las MIPYMES.





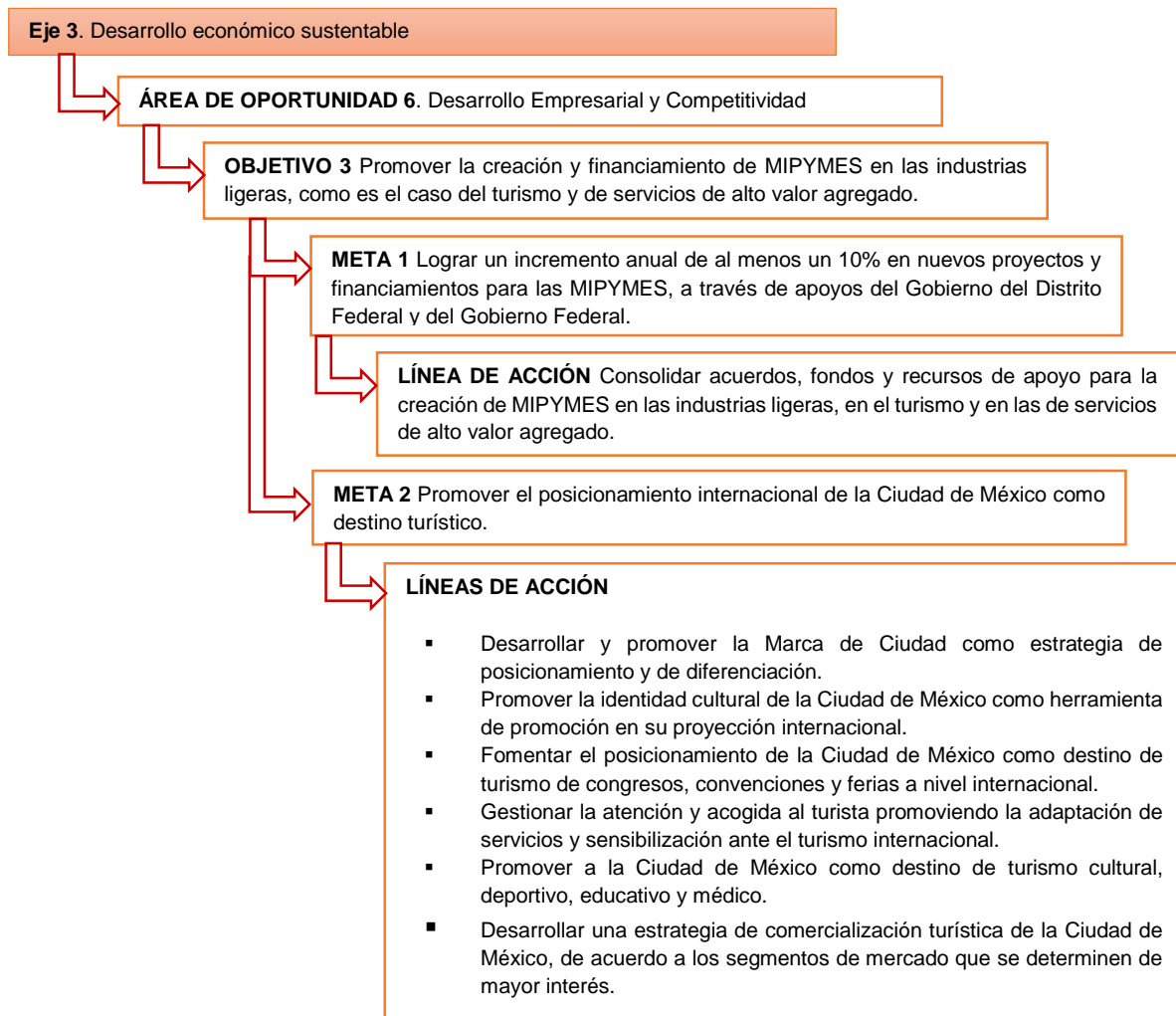


Figura 1.1 Ejes, objetivos, metas y líneas de acción del PGDDF 2013-2018 relacionados con el turismo en la Ciudad de México.

Fuente: elaboración propia con información del Gobierno del D.F., PGDDF 2013-2018.

De esta manera, el Gobierno de la Ciudad de México, encamina sus esfuerzos al fomento de la promoción, inversión y desarrollo del turismo en las delegaciones que lo conforman a través de la Secretaría de Turismo de esa entidad, la cual ha puesto en marcha programas de apoyo para los prestadores de servicios turísticos, así como actividades para el fomento de nuevos proyectos de turismo en la entidad, y para la promoción y difusión de sus principales atractivos, destinos y servicios turísticos, todo ello, en atención a lo que se dispone en la Ley de Turismo del D.F.

y su Reglamento, el cual considera en su capítulo VI, artículo 20, la administración de un Fondo de Mixto de Promoción Turística, mismo que fue creado para impulsar la promoción y publicidad de la Ciudad de México, participar en la constitución, fomento y desarrollo de empresas dedicadas a la actividad turística, orientar y asesorar a las empresas turísticas en su constitución y facilitar el otorgamiento de créditos y financiamiento para las empresas del sector turístico (RLTDF 2006).

Según datos publicados por el INEGI (2013) el Distrito Federal fue la entidad nacional que más turistas recibió en el 2012: 11'859,457 visitantes, los cuales comprenden tanto viajeros nacionales como extranjeros. En la figura 1.2 se puede observar que del total de visitantes a la Ciudad de México en el año 2012, la gran mayoría tuvieron su origen en el mismo país, ya que representaron más del 80 por ciento.

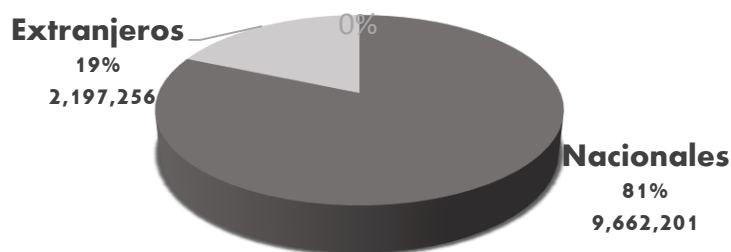


Figura 1.2 Personas que visitaron el Distrito Federal en el 2012  
Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2013). Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2013.

La preponderancia de la Ciudad de México como destino turístico se explica por la cantidad de servicios, instalaciones y múltiples atracciones que se ofrecen en las distintas delegaciones que integran esta demarcación, concentrándose de manera importante en el Centro Histórico perteneciente a la Delegación Cuauhtémoc, la cual, según cifras aportadas por la Secretaria de Turismo del Distrito Federal, con excepción del año 2009, ha alojado desde el año 2007, a más de 6 millones de personas cada año, las cuales independientemente de los fines que persigan con su estancia en la Ciudad, hacen uso de los servicios e instalaciones que integran la

oferta turística de esta localidad, la cual se compone de diversos recintos históricos y culturales como son: museos, teatros, cines, centros de espectáculos, santuarios, zonas arqueológicas, monumentos y obras arquitectónicas.

También cuenta con una gran variedad de restaurantes, hoteles, bares, plazas comerciales y centros de espectáculos. Además, el visitante tiene acceso de manera gratuita a la conexión inalámbrica de internet (wifi) la cual es proveída por el gobierno local y Telmex, en distintos puntos de la Ciudad, incluyendo el Centro Histórico. La oferta de bienes y servicios turísticos es ofrecida tanto por entidades gubernamentales, como por grandes empresas, pero también en un gran número por micro, pequeñas y medianas empresas: en 1999, el 99% de los restaurantes y el 87.8% de los establecimientos de hospedaje en la Ciudad de México, eran micro y pequeñas empresas según se refiere en el PGDDF 2013-2018.

A nivel nacional, la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas turísticas se encuentran ubicadas en la Ciudad de México. Según la información recabada por el INEGI en su último censo comercial llevado a cabo en el 2014, en el Distrito Federal se ubican el 9.26% de las MIPYMES del país. Del total de MIPYMES que operan en la Ciudad de México los micro negocios son el sector más numeroso ya que ascienden al 93 por ciento. En la tabla 1.4 se puede observar la comparación del número de MIPYMES operando en la capital del país con algunos de los estados de mayor relevancia turística en México.

Tabla 1.4. Cantidad y porcentaje de MIPYMES en la Ciudad de México y entidades seleccionadas.

	Empresas Turísticas				Total Nacional
	Distrito Federal	Quintana Roo	Jalisco	Oaxaca	
Micro	54,441	8,825	45,437	26,351	605,731
Pequeña	3,310	724	1,691	470	21,476
Mediana	529	92	131	22	2,157
Total MIPYMES	58,280	9,641	47,259	26,843	629,364
Porcentaje de MIPYMES sobre el total nacional	9.26%	1.53%	7.51%	4.27%	

**Fuente:** Elaboración propia con información del directorio estadístico nacional de unidades económicas del INEGI (sexta edición, 2014).

Las pequeñas y medianas empresas sólo representan el 7% de las MIPYMES instaladas en el D.F., sin embargo a nivel nacional superan en número a todas las entidades del país. La figura 1.3 muestra la proporción que guardan las empresas del Distrito Federal de micro, pequeño y mediano tamaño, con respecto al total de MIPYMES del país.

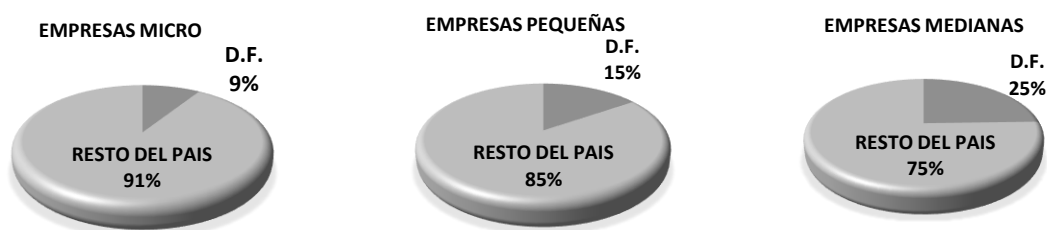


Figura 1.3. Porcentaje de MIPYMES en la Ciudad de México comparada con el total nacional

**Fuente:** Elaboración propia con información del directorio estadístico nacional de unidades económicas del INEGI (sexta edición, 2014).

El gran número de MIPYMES que realizan actividades turísticas en el Distrito Federal impacta de manera significativa en la economía del país, ya que según se menciona en el PGDDF 2013-2018, éstas participan con la sexta parte del PIB turístico nacional, además son una importante fuente generadora de empleos, ya

que en promedio, los establecimientos turísticos ubicados en esta entidad, emplean a 5.2 personas, mientras que la media nacional es de 3.8 trabajadores.

Por otra parte, a pesar de su fuerte participación económica, las MIPYMES en la Ciudad de México se enfrentan a diversos problemas, principalmente el fácil acceso al financiamiento, lo cual obstaculiza su crecimiento y permanencia como prestadores de servicios turísticos. No obstante, en el Programa General de Desarrollo del D.F. se menciona que la presencia de las empresas relacionadas con el turismo muestra una tendencia creciente, por lo que se reconoce su potencial para generar un crecimiento sostenido y socialmente deseable.

A fin de establecer las condiciones para que esto se logre, el Gobierno del D.F. brinda apoyo a las MIPYMES a través del Fondo para el Desarrollo Social para la Ciudad de México, mediante diversos programas que incluyen el otorgamiento de créditos y financiamiento para proyectos productivos, como son: Capital Semilla, Proyectos Productivos, Aceleración de Negocios y Desarrollo de Proveedores. Programas como los anteriores forman parte de la planificación del Gobierno del Distrito Federal, para el fortalecimiento de los sectores económicos que así lo requieran, como es el caso de las empresas que brindan servicios turísticos en la Ciudad de México.

### **1.2.2 Incorporación de la tecnología en las empresas turísticas**

Las nuevas tecnologías presentan nuevos y grandes retos para las empresas turísticas que desean abrirse paso en un mercado altamente cambiante, debido a que a las tradicionales barreras de entrada y obstáculos para su permanencia y crecimiento, se les suma el desafío de satisfacer a un mercado de usuarios mucho más y mejor informados quienes han sido empoderados por el uso de nuevas tecnologías que les permiten acceder de manera fácil y rápida a una gran cantidad de información sobre prácticamente todos los aspectos que requieren para la planeación de sus paseos o visitas a otros lugares, ya sea que se trate de una salida

por la tarde a un centro comercial o bien de unas largas vacaciones fuera del país (Vaughn, 2013).

Esta situación ha obligado a los negocios que ofrecen servicios turísticos a analizar su estrategia para tratar de captar la atención de un público cada vez más exigente y más difícil de fidelizar, “se considera que a los proveedores de servicios se les hará difícil lograr la fidelidad de sus clientes, ya que estos tienen el control en la web 2.0, pues están en capacidad de cambiar de proveedor tan sólo con mover el ratón” (Perdomo, Rincón, & Sánchez, 2014:128). Además, el desarrollo de la tecnología ha hecho necesario para la industria turística mejorar y adaptar su cadena de valor para presentar al viajero actual una propuesta acorde con sus nuevas prácticas, por lo que las empresas están desarrollando ahora modelos de negocios que incluyen a la tecnología como uno de sus principales factores de crecimiento (Berné, García, García, & Mújica, 2012).

Por otra parte, Blanco (2011), menciona que las innovaciones tecnológicas han impuesto a las industria turística nuevos retos, los cuales consisten en comprender cuales son las principales tendencias que afectan la oferta y la demanda turística, administrar el cambio y evolucionar en la misma medida, y mejorar su capacidad para cumplir la demanda a través de políticas que integren los diversos intereses, tomando en cuenta la totalidad del potencial de cada destino.

Además, con el desarrollo de la tecnología digital han surgido las comunidades virtuales, las cuales se interconectan formando una red (la web) en donde millones de personas interactúan generando y compartiendo información. Las llamadas redes sociales se alimentan de las opiniones de los distintos usuarios quienes con sus aportaciones, consciente o inconscientemente, contribuyen al éxito o fracaso de las empresas, al compartir las experiencias que, derivadas de una relación comercial con estas, han tenido. Los negocios turísticos no son inmunes a dicho fenómeno siendo de manera especial sensibles al impacto de las calificaciones que reciben en ese medio, González-Soria (2011: 2) refiere que “en la actualidad, la web

a sobrepasado al tradicional ‘boca a boca’ como la principal fuente de inspiración para los viajes”, a partir del análisis del comportamiento de los viajeros, el autor propone un ciclo del viajero, el cual refleja el proceso a partir del cual se genera tal inspiración, en la figura 1.4 se observa dicho ciclo, el cual inicia desde el instante en que la persona tiene una idea sobre el viaje que desea realizar, hasta el momento en el que el cúmulo de experiencias se convierte en fuente de inspiración para otros.



Figura 1.4 El ciclo del viaje.  
Fuente: González-Soria (2011)

El uso de la tecnología y de las redes sociales ha beneficiado tanto a los usuarios de los servicios turísticos como a las empresas que los ofrecen, ya que el empleo efectivo de estas herramientas ofrece la oportunidad de obtener una mejor posición en el mercado, incrementar las ventas, aumentar la captación de clientes e innovar en los productos y servicios que ofrece, López de Ávila (2011, 5), menciona que “la innovación constante se ha convertido en parte del ADN de las compañías que actualmente han sobrevivido”, por lo que el aprovechamiento de las TIC es factor clave para mejorar la competitividad en las organizaciones.

En el caso del Centro histórico de la Ciudad de México, con sus más de 58 mil MIPYMES dedicadas al turismo, la adopción de nuevos desarrollos tecnológicos resulta obligada ya que de acuerdo con el proyecto denominado “Perfil del turista que visita la Ciudad de México”, el cual es llevado a cabo por la Secretaría de

Turismo del D.F. con la colaboración de la Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional, casi la totalidad de los turistas entrevistados (91%) manifestaron ser usuarios de internet, siendo esta práctica mayor entre los paseantes extranjeros (98%) que entre los nacionales (88%). Con respecto a los turistas que visitan esta entidad, provenientes del interior del país, el 87% declaró que utilizó el internet todo el tiempo o casi diario. Además se menciona que quienes utilizan esta tecnología lo hacen en gran medida para la planeación del viaje y para consultar información sobre viajes y destinos, pero también para la comunicación en redes sociales, (SECTURDF-IPN, 2014).

La información obtenida a partir de este proyecto revela el potencial del factor tecnológico en el Centro histórico como elemento fundamental para el desarrollo de las empresas turísticas y de manera especial para las MIPYMES.

### **1.3 EL TURISMO URBANO**

Las ciudades han sido desde siempre núcleos que atraen a visitantes para llevar a cabo una gran variedad de actividades, “las ciudades siempre han actuado como una mezcla de espacios de aprovisionamiento, de diversión y lugares de contemplación formativa” (González & Morales, 2013: 7). Desde esa perspectiva, se podría afirmar que desde la antigüedad las personas practicaron el turismo urbano atraídas por eventos tales como los Juegos Olímpicos en la antigua Grecia o los circos romanos en el siglo I d.c.

Posteriormente estas mismas edificaciones convertidas en sitios de interés histórico motivaron los viajes de la élite en los siglos XVII al XIX, los cuales tenían como fin ser una inversión formativa pero también de manera importante contribuían al status que la persona debía mantener frente a las sociedad. Estos viajes, conocidos como “Grand tour”, generalmente se realizaban una vez en la vida pero tenían una larga duración por lo que las experiencias que se buscaban eran vitales más que de consumo; en contraste, desde finales del siglo XX, el turismo se empezó a



democratizar con los llamados viajes “low cost” cuyo propósito es también educativo o cultural pero principalmente de ocio, además, las estancias cortas en destinos puntuales, favorecen las visitas frecuentes a distintas ciudades, (González & Morales, 2013).

Debido a la creciente relevancia económica, que el turismo en general y el urbano en particular ha cobrado, este último se ha convertido en objeto de estudio por parte de los diferentes actores involucrados en la industria quienes buscan homologar el concepto en una definición que considere los aspectos específicos de esta modalidad del turismo, tarea ineludible para la planificación adecuada del mismo. La OMT (2002, p. 15) menciona que el turismo urbano son “los viajes realizados a las ciudades o los lugares de gran densidad de población”, sin embargo dado que los esfuerzos mercadológicos se enfocan en la segmentación de los mercados, en la actualidad se brinda a los visitantes de las ciudades una oferta muy diversa a partir de los rasgos propios de cada urbe, esto ha motivado que el término “turismo urbano” sea utilizado de manera intercambiable con términos como “turismo de ciudad”, “turismo cultural”, “turismo de circuitos” y “turismo monumental” (Steve, Fuentes, & Martín, 2006).

Con respecto a la equiparación de los términos “urbano” y “cultural”, (Martos & Pulido, 2010), afirma que “las ciudades atraen al visitante por diversos motivos, siendo los relacionados con la cultura solo una parte de ellos y no siempre lo principal”, Ehrlich & Dreier (1999) mencionan que los turistas buscan además de los monumentos históricos y sitios culturales, el ambiente urbano formado por restaurantes, teatros, clubes nocturnos, centros comerciales, etc.

Por otra parte, en una investigación realizado por Martos & Pulido (2010), los autores concluyen que “el tamaño de la ciudad no es lo que confiere el carácter de urbano, ya que se puede considerar turismo urbano al que se practica en núcleos de población de menor tamaño”. Dado que ni el tamaño ni el aspecto cultural son aspectos privativos del turismo urbano como concepto, otros autores (Knafou, 2007,

González, 2013) intentan identificar la base sobre la cual se fundamenta la naturaleza del mismo a partir del reconocimiento de los factores sobre los cuales se basa el funcionamiento de las ciudades como centro turístico, encontrando que los principales son:

- Las ciudades son herencia de generaciones anteriores, quienes aportaron y las enriquecieron con sus obras, por lo que están conformadas por patrimonio tangible e intangible, y visitarlas significa redescubrir ese legado.
- La modernidad de las ciudades es resultado de una evolución estética y arquitectónica, la cual es referencia para las futuras visiones del patrimonio.
- La participación de los turistas en eventos los hace partícipes y protagonistas de la ciudad junto con los residentes de la misma.
- La ciudad es percibida como un lugar donde los servicios están disponibles las 24 horas del día, así como las opciones para las actividades de ocio.
- En las ciudades se encuentran rasgos identitarios regionales o nacionales por lo que son un paso obligado para conocer un país extranjero e incluso el propio.
- El turismo urbano es practicado principalmente por personas de otras ciudades lo que los lleva a reconocer símbolos comunes y favorece la percepción de estos sitios como seguros y amigables.

Con base en tales características, se concluye que el turismo urbano se compone de una oferta compleja de diversas actividades y servicios, así como establecimientos dedicados al ocio y al esparcimiento, pero también espacios que son utilizados para realizar actividades que no necesariamente son enfocadas a la industria pero que finalmente reciben al visitante tanto local como foráneo.

En este sentido, se reconoce al turismo urbano como promotor del desarrollo de las ciudades, en tanto que “es un buen aliado para muchas otras inversiones (industria de la tecnología, nuevas industrias creativas etc.)”, (García, 2013: 13). El reporte global para el turismo urbano de la OMT (2012) también menciona que las ciudades están cambiando constantemente para satisfacer la demanda turística, a través de mejoras en su infraestructura, inversiones en investigación, campañas de

promoción y conservación, lo que finalmente beneficia tanto a visitantes como a los residentes locales.

## CAPÍTULO II: DESARROLLO

La Metodología de Sistemas Suaves se utiliza en situaciones donde están involucrados una serie de actores cuyos intereses y/o percepción de la realidad son distintos y en algunas ocasiones contrarias, por lo que se considera más que un problema una *situación problema* en donde no sólo se trata de resolver un conflicto sino de identificar una posible oportunidad dentro de la problemática que se aborda. El uso de esta metodología tiene como fin ocuparse de problemas situacionales con un alto contenido político, social y humano, involucrando a la propia organización en el mejoramiento de la misma.

Por esas razones es que se considera apropiado el uso de la MSS en el presente estudio, ya que el sistema en el cual se encuentran inmersos los bares y otros negocios similares establecidos en el CHCM, involucra una serie de entidades con las que éstos interactúan, destacando de manera cada vez más significativa, el componente tecnológico.

### 2.1 Sistema objeto de estudio

Para generar la visión integral del problema, como se mencionó anteriormente, se utiliza la Metodología de los Sistemas Suaves. Para tal efecto la aproximación inicial consiste en el desarrollo del primer estadio, en el que se identifican a partir de íconos los actores involucrados que conforman el sistema bajo estudio y en donde se presenta la situación problema que se aborda, lo cual se muestra en la figura 2.1.

### 2.2 Situación del problema no estructurado

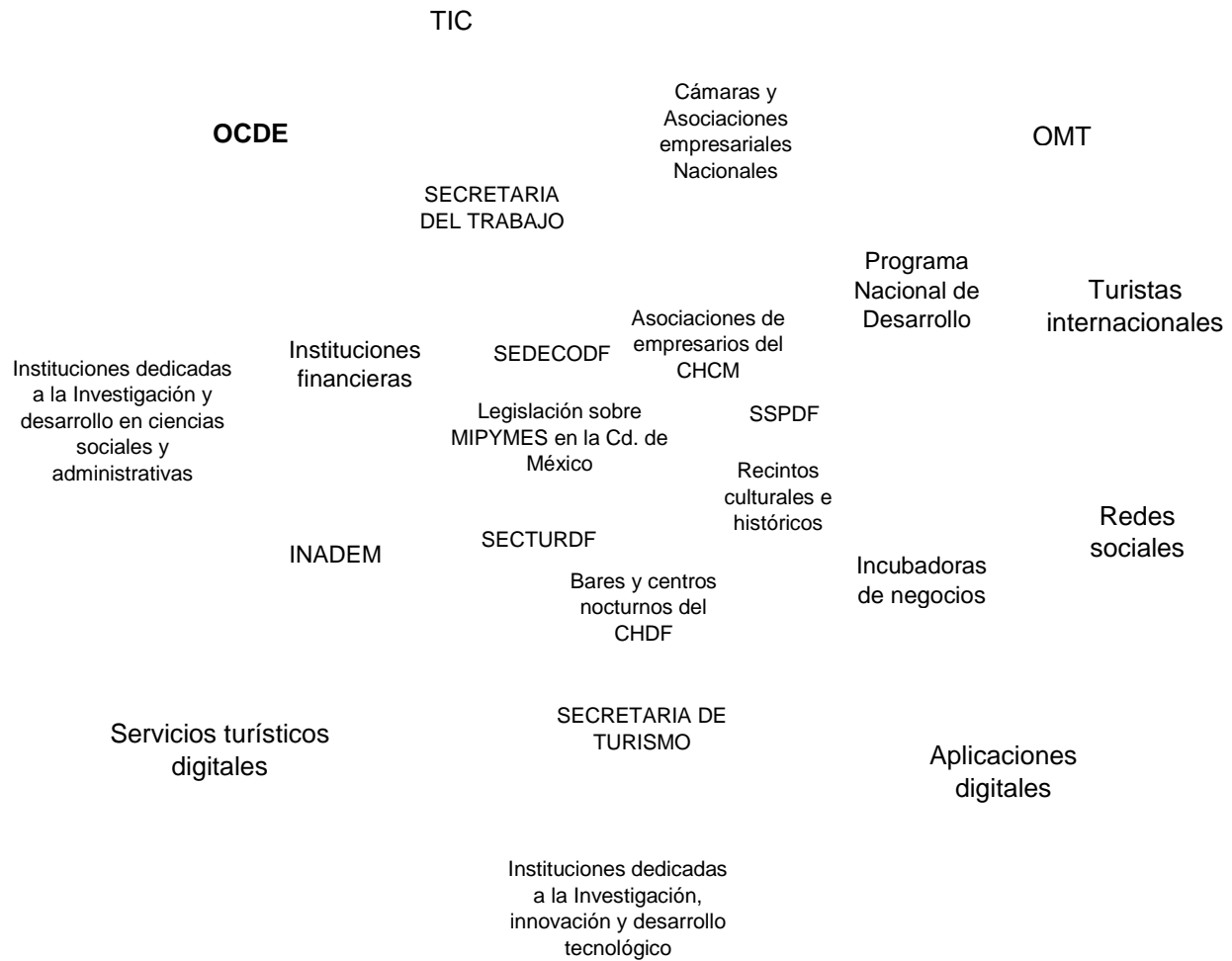


Figura 2.1 Situación del problema no estructurado  
Fuente: elaboración propia

### ***Descripción de los actores***

Elementos que integran el sistema de bares y centros nocturnos a nivel local. Asociaciones de empresarios del Centro Histórico del Distrito Federal, Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal (SEDECODF), Legislación para MIPYMES en el D.F., Secretaría de Turismo del D.F. (SECTURDF), Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF), Bares, recintos culturales e históricos (RCeH).

Elementos que integran el sistema de bares y centros nocturnos a nivel nacional. Cámaras y asociaciones empresariales nacionales, Secretaria del Trabajo, Programa Nacional de Desarrollo, Incubadoras de negocios, Secretaría de Turismo, Instituto Nacional del Emprendedor, Instituciones Financieras.

Suprasistema. Organización Mundial del Comercio, Internet, Organización Mundial del Turismo, Turistas internacionales, Redes Sociales, Aplicaciones digitales, Servicios turísticos digitales, Instituciones dedicadas a la investigación, innovación y desarrollo tecnológico, Instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo en ciencias sociales y administrativas, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

### 2.3 Situación del problema expresado

En este estadio se genera la representación icónica de los actores con el propósito de llegar a una imagen gráfica en donde se pongan en evidencia las interrelaciones de los mismos dentro del sistema. Para una mejor identificación en la tabla 2.1 se enlistan los componentes del sistema.

Tabla 2.1 Definiciones

Elementos que integran el sistema de bares y centros nocturnos a nivel local					
Asociaciones de empresarios del CHDF		SEDECODF		SECTURDF	
Bares y Centros Nocturnos del CHDF (Bares)		Legislación para MIPYMES en el D.F.		SSPDF	

Recintos culturales e históricos		
----------------------------------	---	--

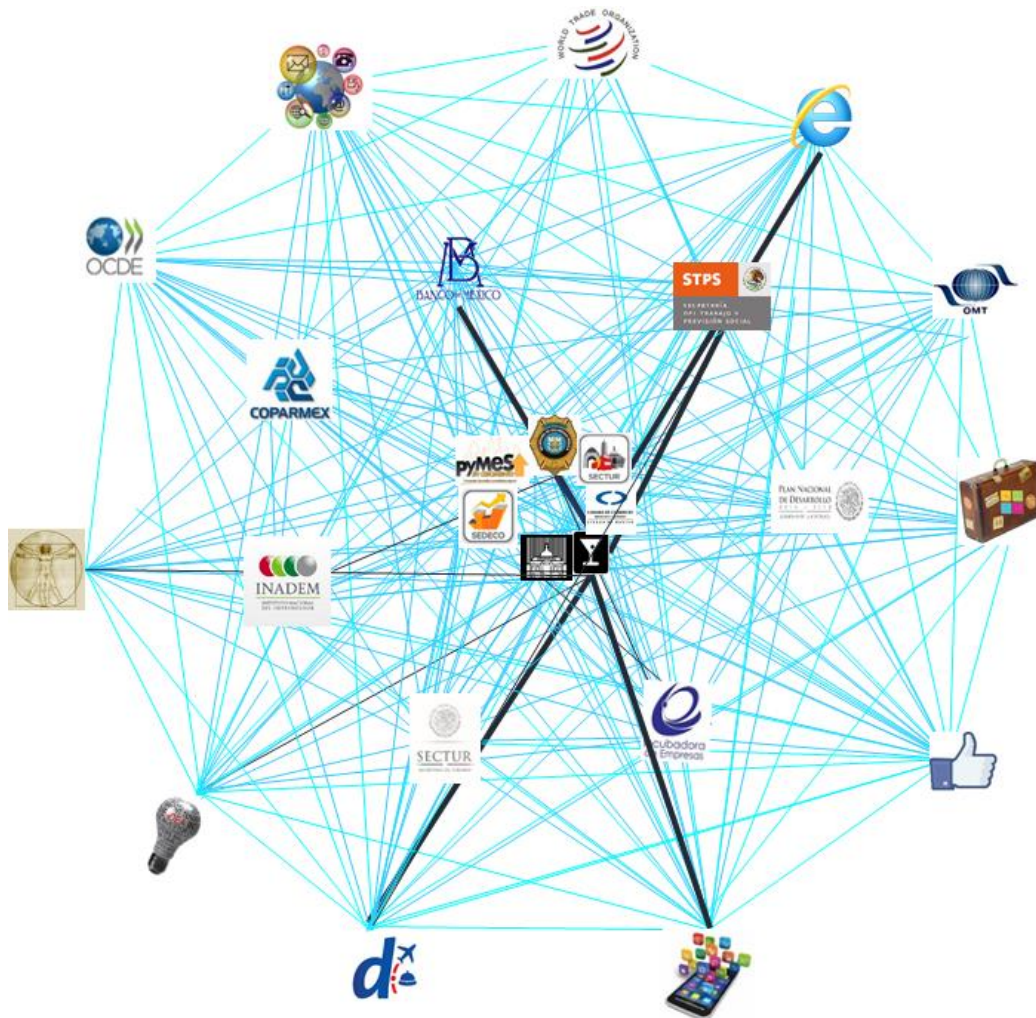
**Elementos que integran el sistema de bares y centros nocturnos a nivel nacional**

Cámaras y Asociaciones Empresariales		Secretaría del Trabajo		Programa Nacional de Desarrollo	
Incubadora de Negocios		SECTUR		INADEM	
Instituciones Financieras					

**Suprasistema**

OMC		Internet		OMT	
Turistas internacionales		Redes Sociales		Aplicaciones digitales	
Servicios turísticos digitales		I+D Tecnológico		I+D Sociales	
OCDE		TIC			

En la figura 2.2 se observan los elementos arriba señalados así como las relaciones que entre éstos mismos se suscitan. El propósito de elaborar este pictograma es precisamente obtener una visión enriquecida del sistema en el cual se encuentran inmersos los bares y centros nocturnos del CHCM, y tiene como objeto poner en evidencia las situaciones de conflicto o los puntos en donde no existe una concordancia entre los actores o elementos que la conforman, mismos que se describen a continuación:



Nota: las líneas oscuras delgadas indican falta de vínculo y las líneas oscuras gruesas muestran relaciones en conflicto.

Figura 2.2. Visión rica  
Fuente: elaboración propia

1. Secretaría de Seguridad Pública e incubadoras. No hay un vínculo evidente o estrecho entre estos dos elementos.
2. Secretaría de Seguridad Pública e INADEM. No hay un vínculo evidente o estrecho entre estos dos elementos.
3. Bares y la Secretaría del Trabajo. Los trabajadores de los bares del CHCM en su mayoría carecen de un documento que acredite su contratación, su permanencia en el trabajo es extremadamente volátil y rotativo, carecen de representación sindical y no tienen una particular y distintiva caracterización

en la ENOE (Becerra, 2014 p. 17), por lo que se puede considerar como una relación en conflicto.

4. Bares e Instituciones financieras. Los recursos destinados a la creación, desarrollo y consolidación de MIPYMES, incluyendo los bares, no son suficientes (Coffau, 2014), por lo que se presenta una relación en conflicto entre estas dos entidades.
5. Bares e Internet. Aunque se encuentran varias páginas con reseñas sobre estos lugares, difícilmente se encuentra una página propiedad de un bar o estas no están actualizadas o en funcionamiento, por lo que la relación entre estos dos elementos se encuentra en conflicto
6. Bares y servicios turísticos digitales. Los bares en general no ofrecen servicios turísticos a través de páginas web o aplicaciones móviles, o lo hacen de manera indirecta en plataformas administradas por terceros (followers, influencers, heaters, etc.), por lo que se presenta un conflicto en esta relación.
7. Bares y aplicaciones móviles. Se han desarrollado algunas aplicaciones móviles que no son administradas por los bares, lo que resulta en una situación conflictiva por la falta de control sobre la información que se presenta a los usuarios.
8. Bares e Instituciones de I+D tecnológico. No hay un vínculo evidente o estrecho entre estos dos elementos.
9. Bares e Instituciones de I+D social. No hay un vínculo evidente o estrecho entre estos dos elementos.
10. Recintos Culturales e Históricos e incubadoras de negocios. No hay un vínculo evidente o estrecho entre estos dos elementos.
11. Recintos Culturales e Históricos y el INADEM. Existe una gran cantidad de restricciones para operar en sitios tipificados como RCeH en CHCM por lo que se puede considerar que existe una relación conflictiva.
12. Secretaría del trabajo y servicios turísticos digitales. No hay un vínculo evidente o estrecho entre estos dos elementos.



## **CAPÍTULO III: DEFINICIÓN RAÍZ DE LOS SISTEMAS RELEVANTES**

### **3.1 Definición de la mnemotecnica CATWOE**

El siguiente estadio de la MSS consiste en formular la esencia de los sistemas más importantes, así como el propósito central de la o las actividades que en éste se llevan a cabo.

Para lograr esta definición Checkland y Scholes (1994) proponen utilizar la nemotecnica CATWOE, la cual comprende seis elementos que permiten formular una definición raíz adecuada para ser modelable:

**C** (cliente): visitantes jóvenes del CHCM

**A** (Agentes o Actores): Dueños y administradores de los Bares del CHCM, SECTURDF, SECTUR, SSPDF, SEDECO, Asociaciones de Empresarios del CHCM, Secretaría del Trabajo, INADEM.

**T** (Transformación): Establecimientos del CHCM que ofrecen al visitante joven alternativas que no cumplen medianamente con las expectativas de su público, convertidos en negocios competitivos por el uso efectivo de TIC y la identificación adecuada de los gustos y preferencias de sus clientes.

**O** (Poseedores): Dueños o socios de los bares del CHCM

**W** (Visión del mundo). Una estrategia basada en la correcta identificación de los gustos y preferencias propias del visitante joven del CHCM, (lo cual incluye el uso de TIC, tanto en su administración como su operación), es un factor que posibilita la supervivencia de los bares de esa entidad, así como el desarrollo y competitividad de la industria.

Dado que no existe una única visión del mundo, sino que cada actor genera una propia con base en lo que resulta significativo para éste, es necesario describir la visión de los agentes identificados como relevantes en el sistema, misma que se

muestra en la tabla 3.1, la cual fue construida con base en la revisión de literatura, publicaciones en páginas web y consultas no formales a expertos.

Tabla 3.1 Visión del mundo de los actores del sistema.

<b>AGENTE</b>	<b>VISIÓN POSITIVA</b>	<b>VISIÓN NEGATIVA</b>
<b>DUEÑOS Y ADMINISTRADORES DE LOS BARES DEL CHCM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta una oferta atractiva y variada para un público joven que demanda espacios para divertirse y socializar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa cultura empresarial.</li> <li>• Uso deficiente de TIC</li> </ul>
<b>ASOCIACIONES DE EMPRESARIOS DEL CHCM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representan y fortalecen a la industria turística de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un alto porcentaje de los negocios que operan en la entidad son informales.</li> </ul>
<b>SECTURDF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el turismo en la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta una mayor integración entre las entidades gubernamentales y el sector privado</li> </ul>
<b>SECTUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los lineamientos para la promoción y el desarrollo del turismo en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta una mayor integración entre el gobierno federal, el de los estados y el sector privado.</li> </ul>
<b>SSPDF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece las condiciones de orden y seguridad en la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones de inseguridad y delincuencia afectan a los comercios y a los visitantes del CHDF.</li> </ul>
<b>SEDECO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece las condiciones para el desarrollo y productividad de los entes económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo económico no es equitativo ni suficiente.</li> </ul>

<b>SECRETARÍA DEL TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigila el cumplimiento de la normatividad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte importante del trabajo que se realiza en el sector es informal.</li> </ul>
<b>INADEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece capacitación y vinculación con las entidades financieras para las MIPYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso al financiamiento es complicado y los apoyos económicos insuficientes.</li> </ul>

**E** (Restricciones ambientales): Lineamientos y normatividad para MIPYMES, tecnología, delincuencia, normatividad del sector turístico, el CHCM como patrimonio mundial.

A partir de estos elementos se formula la definición raíz general del sistema: “conjunto de establecimientos dedicados a ofrecer a los jóvenes que los visitan, sitios donde puedan socializar y divertirse, incorporando de manera efectiva, en su gestión y operación, tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de conseguir una mayor captación de clientes y reincidencia de sus visitas, y de esta manera lograr una permanencia en el mercado así como una mejora en su desarrollo y competitividad”.

**3.2 Modelo conceptual**

Con base en lo desarrollado anteriormente se genera el concepto de sistema formal, el cual se muestra a continuación en la figura 3.1:

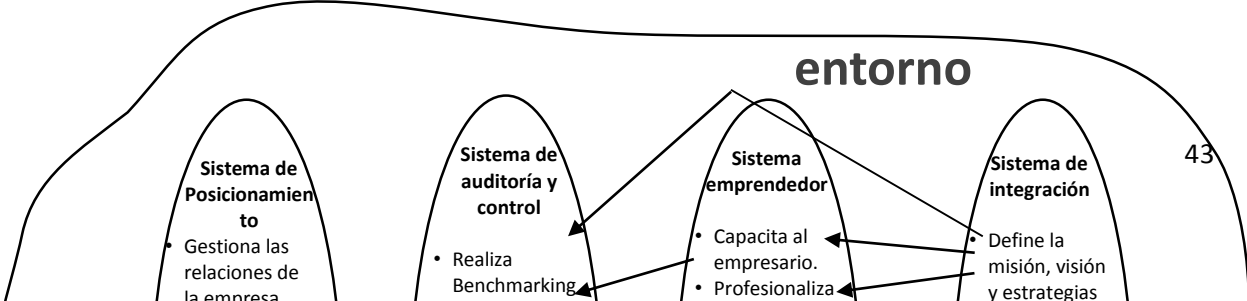


Figura 3.1 Modelo conceptual  
Fuente: elaboración propia

**Descripción:**

**Sistema de posicionamiento.** El Sistema de posicionamiento incluye las actividades que los bares deben realizar para darse a conocer entre su público y conseguir mayor aceptación a través de los canales de comunicación y tecnologías que éstos utilizan.

**Sistema de auditoría y control.** El sistema de auditoría y control se asegura de que los procesos dentro de la organización funcionen de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección y se obtengan los resultados deseados.

- Con el diseño e implementación de los indicadores de desempeño se persigue la estandarización y control de los procesos, lo cual tiene como fin proporcionar elementos para la planeación futura, lo que se vincula con el propósito de la organización de lograr sus objetivos con base en su profesionalización.

- A través de la supervisión del desempeño de las actividades tendientes a reforzar las relaciones entre la organización y sus clientes se verifica la eficacia de los medios y estrategias seleccionadas.

**Sistema emprendedor.** Este sistema se encarga de proporcionar los elementos necesarios a los directivos y administradores del negocio para hacer funcionar el establecimiento de una manera profesional, de tal forma que sea posible obtener todos los beneficios que la formalidad trae consigo al facilitar la identificación y creación de ventajas competitivas así como su mejor aprovechamiento.

- La formación de los directivos de las MIPYMES les permite adquirir los elementos que los guíen en la toma de decisiones hacia una mejor posición competitiva en el mercado y con respecto a aquellas organizaciones que tienen las mejores prácticas empresariales.
- La profesionalización de las operaciones incluye la alineación de sus prácticas con aquellas en el sector que han demostrado hacer de las organizaciones, entidades más eficientes para alcanzar sus objetivos.

**Sistema de integración.** Es el sistema responsable de orientar la actuación de la organización a través de los parámetros que servirán de guía a largo plazo, con el fin de que todos sus componentes cumplan con su función atendiendo a un mismo propósito.

- Define las líneas generales y estratégicas que guían a la organización para alcanzar una mayor competitividad en el sector.
- Considera dentro de las políticas de la organización la capacitación y el entrenamiento de los directivos como principales responsables de que se cumplan los objetivos de la empresa.
- Estructura las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización en función de la relevancia y congruencia con los lineamientos generales de la misma.
- Alinea los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización con las metas y objetivos que persigue el negocio.

- Vincula a la empresa con las entidades financieras para la gestión de recursos necesarios de acuerdo con las estrategias de la organización.
- Define los parámetros necesarios para su implementación en los procesos y actividades significantes para el negocio.
- Asegura el cumplimiento de los estándares mediante la formulación de las políticas que guíen la medición del desempeño.
- Establece los lineamientos y políticas en las actividades fundamentales de promoción y atención al cliente.

La tabla 3.2 muestra la operacionalización de los sistemas relevantes, con lo cual se proporcionan las definiciones de los mismos, así como los indicadores que se consideraron para el diseño de reactivos en el instrumento de medición.

Tabla 3.2 Operacionalización de los sistemas relevantes

<b>SISTEMA</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN SISTÉMICA</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>SISTEMA DE POSICIONAMIENTO</b>	Sistema encargado de definir las actividades que los bares deben realizar para darse a conocer entre su público y conseguir mayor aceptación a través de los canales de comunicación y tecnologías que éstos utilizan.	Teleología del sistema.	Factibilidad económica para el uso de medios publicitarios. Pertinencia y relevancia de los canales de comunicación seleccionados para la promoción de los bares.
<b>SISTEMA DE AUDITORÍA Y CONTROL.</b>	Sistema que supervisa los procesos y actividades que se realizan dentro de la organización y verifica que éstos funcionen de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección y se obtengan los resultados deseados.	Retroalimentación, evaluación.	Nivel de Incremento en la captación de nuevos clientes. Variación y frecuencia en la reincidencia de visitantes (fidelización). Variación en el consumo.
<b>SISTEMA EMPRENDEDOR</b>	Sistema cuya función es la de	Evolución.	Certificaciones obtenidas relativas

	<p>proporcionar los elementos necesarios a los directivos y administradores del negocio para hacer funcionar el establecimiento de una manera profesional, de tal forma que sea posible obtener todos los beneficios que la formalidad trae consigo al facilitar la identificación y creación de ventajas competitivas así como su mejor aprovechamiento, para tener una mejora adaptación a su contexto actual.</p>		<p>a la formación y actualización de los directivos y administradores de la organización.</p>
<p><b>SISTEMA DE INTEGRACIÓN</b></p>	<p>Sistema responsable de orientar la actuación de la organización a través de los parámetros que servirán de guía a largo plazo, con el fin de que todos sus componentes</p>	<p>Sinergia.</p>	<p>Complementariedad de los actores para el cumplimiento de los parámetros implementados en la organización.</p>



cumplan con su  
función atendiendo a  
un mismo propósito.

Una vez descrito el sistema y sus componentes, se hace necesario el empleo de un método que permita realizar mediciones y ponderar la importancia relativa de los indicadores mencionados con el objeto de identificar las alternativas que contribuyan al desarrollo de las MIPYMES objeto del presente estudio. Dada la naturaleza de la situación problema que se aborda de contenido fundamentalmente social y humano, se hace necesario utilizar un modelo que facilite la asignación de medidas cuantificables sobre valoraciones subjetivas y que dichas mediciones sean susceptibles de redefinirse para adaptarse a los constantes cambios del medio ambiente.

A tal efecto se ha seleccionado el método desarrollado por el matemático Thomas Saaty (1998) denominado Proceso Analítico Jerárquico (AHP por sus siglas en inglés), debido a que resulta congruente con el Enfoque Sistémico por la posibilidad de realizar modificaciones en los elementos considerados o en los juicios emitidos en determinado momento y contexto, así como “identificar, comprender y evaluar las interacciones de un sistema como un todo” (Saaty, Toma de decisiones para líderes, 2014).

El método AHP tiene como propósito lograr la comprensión de un problema complejo a través del diseño de un modelo gráfico que represente a dicho problema dividido en tres niveles: el superior que contiene el objetivo que se desea alcanzar, el segundo que incluye los criterios que deben tomarse en cuenta para seleccionar alguna de las alternativas, y el tercero que las incluye. De esta manera es posible visualizar una situación de una manera más eficiente y organizada, para analizarla, visualizar los efectos de cambios en los distintos niveles y posteriormente sintetizar la información resultante.

Los criterios y las alternativas se comparan en pares (comparaciones binarias) para realizar ponderaciones. Los valores son asignados por personas involucradas en la problemática, por lo que consisten en juicios subjetivos, a los cuales deben atribuírseles valores numéricos (asignación de “pesos”) para realizar la medición de dichos elementos. Para la asignación de valores se utiliza una escala numérica en

términos de preferencia, importancia o probabilidad propuesta por Saaty, la cual va del 1 al 9, misma que se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Escala numérica propuesta por Saaty para efectuar comparaciones.

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1	Igualmente o indiferente a...	Al comparar un elemento con otro hay indiferencia entre ellos.
3	Ligeramente más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero es ligeramente más importante o preferido que el segundo.
5	Más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera más importante o preferido que el segundo.
7	Mucho más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera mucho más importante o preferido que el segundo.
9	Absolutamente o muchísimo más importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera absolutamente o muchísimo más importante o preferido que el segundo.
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes	Usados como valores de consenso entre dos juicios.
Incrementos de 0.1	Valores intermedios en la graduación más fina de 0.1 (por ejemplo 5.2 es una entrada válida).	Usado para graduaciones más finas de los juicios.

Fuente: Saaty (1991). Escala del AHP.

Para los valores recíprocos la interpretación se realiza de manera análoga como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Escala numérica propuesta por Saaty para efectuar comparaciones con valores recíprocos.

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1/3	Ligeramente menos importante o preferido que...	Al comparar un elemento con otro el primero se considera ligeramente menos importante o preferido que el segundo.
1/5	Menos importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera menos importante o preferido que el segundo.
1/7	Mucho menos importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera mucho menos importante o preferido que el segundo.
1/9	Absolutamente o muchísimo menos importante o preferido que...	Al comparar un elemento con el otro, el primero se considera absolutamente o muchísimo menos importante o preferido que el segundo.
Los valores $\frac{1}{2}$ , $\frac{1}{4}$ , $\frac{1}{6}$ y $\frac{1}{8}$ se usan de la misma forma que 2.4.6 y 8.		

Fuente: Saaty (1991). Escala del AHP recíproca.

## CAPÍTULO IV: CONTRASTACIÓN DE LAS CONSIDERACIONES DE SISTEMAS CON LA REALIDAD

### 4.1 Diseño del modelo jerárquico

El modelo Jerárquico de la AHP se construye a partir de los componentes más importantes del sistema bajo estudio, esto incluye, como ya se había mencionado, el objetivo, los criterios y las alternativas, mismos que constituyen los nodos del modelo a partir de los cuales se derivan las relaciones de pertenencia o subordinación y se forman los arcos de la red jerárquica, de tal manera que el resultado visible es una red de relaciones entre los distintos elementos de cada nivel.

La valoración de los criterios y de las alternativas se realiza considerando el objetivo que se plantea en el mismo esquema, de tal manera que la estructura permita un análisis lógico y provea soluciones al problema identificado.

En la figura 4.1 se observa la jerarquización para el sistema de posicionamiento, el cual tiene como propósito identificar los medios más eficientes para la promoción y publicidad del establecimiento, considerando las características del público que los visita, para que, con base en ello, se realice una campaña publicitaria más efectiva:

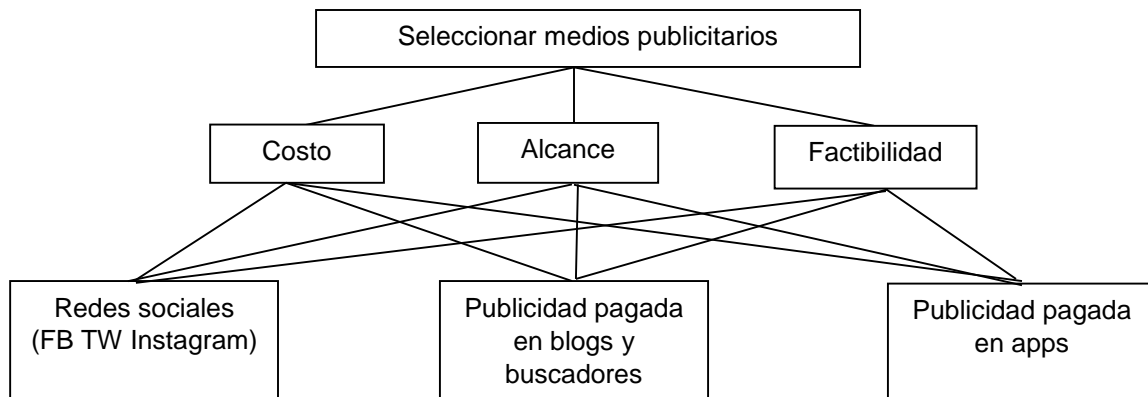


Figura 4.1 Jerarquización del sistema de posicionamiento

El sistema de auditoría y control se cerciora de que los indicadores de desempeño implementados sean pertinentes y relevantes para la consecución de los objetivos.

En la figura 4.2 se muestran los criterios de evaluación para los indicadores del sistema bajo estudio.

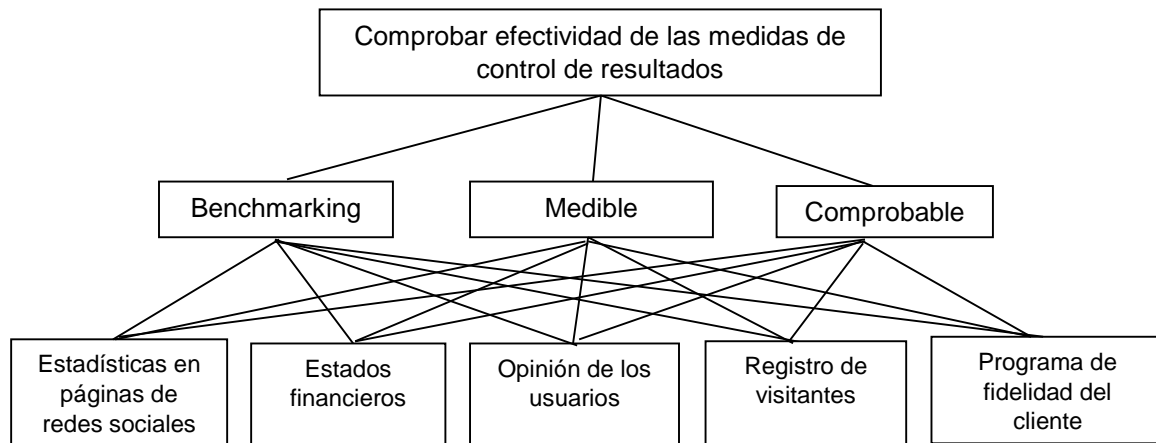


Figura 4.2 Jerarquización del sistema de auditoría y control

La figura 4.3 muestra un modelo que representa el sistema emprendedor. Con dicho modelo se pretende evaluar las habilidades empresariales para identificar las deficiencias que en este sentido se presentan en estos establecimientos.

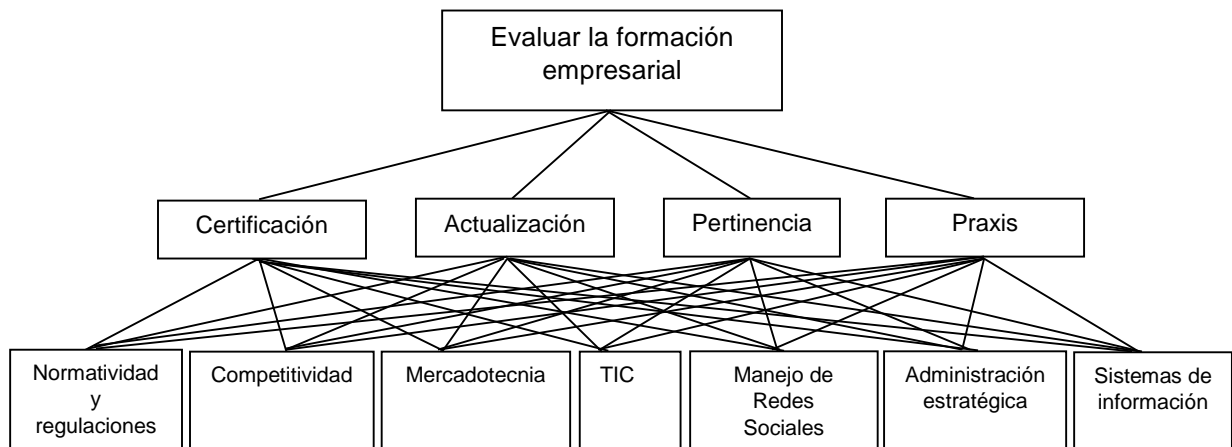


Figura 4.3 Jerarquización del sistema emprendedor.

El sistema integrador, se encarga de proporcionar a la organización la estructura necesaria para el correcto funcionamiento de la misma dentro del sistema que la contiene. La figura 4.4 muestra los componentes que el establecimiento aporta para una mejor integración del sistema.

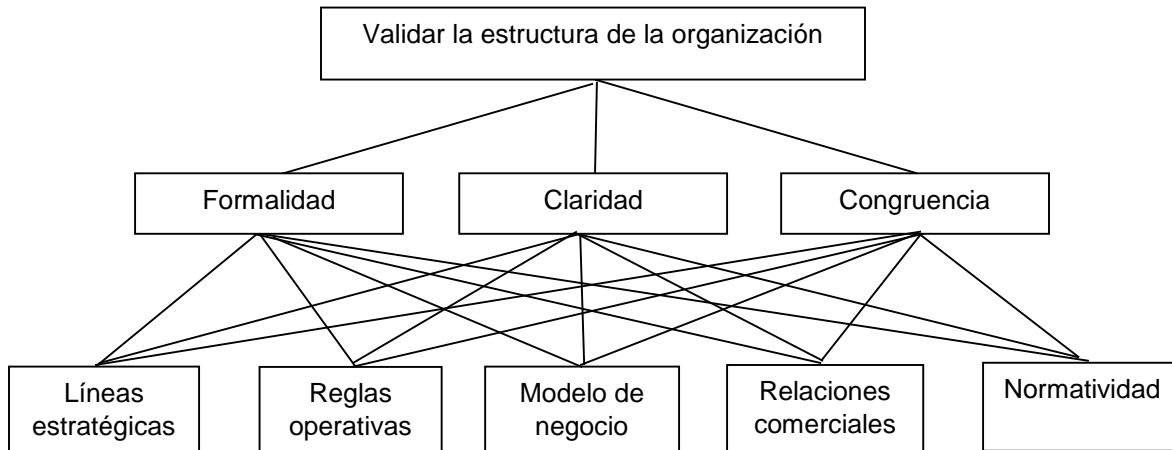


Figura 4.4. Jerarquización del sistema integrador.

A partir de las preferencias expresadas por las personas entrevistadas, se realiza la ponderación de los criterios (nivel medio) y las alternativas (nivel inferior) y se lleva a cabo la comparación binaria entre éstos para obtener una matriz de relaciones paralelas, como la que se muestra en las figuras 4.5 y 4.6, que permite combinar los resultados para obtener un promedio geométrico:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Figura 4.5 Matriz de comparaciones paritarias

Los axiomas sobre los que se fundamenta el uso de la matriz de comparaciones binarias son los siguientes:

- 1) Reciprocidad – juicios recíprocos. La intensidad de preferencia de  $A_i/A_j$  es inversa a la preferencia de  $A_j/A_i$ . ( $a_{ji} = 1/a_{ij}$ ;  $a_{ii} = 1$ ):

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Figura 4.6 Matriz de comparaciones paritarias recíprocas

- 2) Homogeneidad – homogeneidad de los elementos. Los elementos que se comparan son del mismo orden de magnitud, con respecto a una misma propiedad.
- 3) Dependencia – condición de estructura jerárquica, o estructura dependiente de reaprovechamiento. Existe dependencia jerárquica en los elementos de dos niveles consecutivos.
- 4) Cumplimiento – Condición de expectativas de orden de rango. Las expectativas deben estar representadas en la estructura (modelo) en términos de criterios y alternativas.

Una vez que se ha elaborado la matriz de comparación paritaria, se procede a calcular la preferencia o prioridad de los elementos que la integran, ésta fase se conoce como síntesis de juicios, la cual requiere llevar a cabo el cálculo de valores y de vectores, de acuerdo con el siguiente procedimiento:

Paso Uno. Se suman todos los valores obtenidos en cada una de las columnas.

Paso Dos. Se dividen cada uno de los valores entre la sumatoria de la misma columna, colocando el resultado en la misma posición que la primera, de tal manera que se obtiene una nueva matriz denominada “matriz de comparaciones pareada normalizada”.

Paso Tres. Se obtiene el promedio de los elementos de cada renglón de la nueva matriz.

La columna resultante expresa las prioridades que cada alternativa con respecto al objetivo que se desea alcanzar, de tal manera que se obtiene:

$$\begin{array}{c}
 \text{Meta} \\
 \text{Global} \\
 \text{Criterio 1} \\
 \text{Criterio 2} \\
 \dots \\
 \text{Criterio } m
 \end{array}
 \begin{pmatrix}
 P'_1 \\
 P'_2 \\
 \dots \\
 P'_m
 \end{pmatrix}$$

Donde:

m= número de criterios

P= prioridad del criterio i con respecto a el objetivo global, cuando i = 1,2,...,m.

Una vez que se han obtenido los valores correspondientes a los criterios, se sigue el mismo procedimiento (normalizar), para comparar las alternativas (i) en razón de los criterios (j), donde se obtiene:

$$\begin{array}{c}
 \text{Criterio 1} \quad \text{Criterio 2} \quad \dots \quad \text{Criterio m} \\
 \left. \begin{array}{l}
 \text{Alternativa 1} \\
 \text{Alternativa 2} \\
 \dots \\
 \text{Alternativa n}
 \end{array} \right\} \begin{pmatrix}
 P_{11} & P_{12} & \dots & P_{1m} \\
 P_{21} & P_{22} & \dots & P_{2m} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots \\
 P_{n1} & P_{n2} & \dots & P_{nm}
 \end{pmatrix}
 \end{array}$$

Donde  $P_{ij}$  es la prioridad de la alternativa i con respecto al criterio j para  $i=1,2,\dots,n$ ; y  $j=1,2,\dots,m$ .

La prioridad global para cada alternativa de decisión se resume en el vector columna que resulta del producto de la matriz de prioridades (de alternativas) por el vector de prioridades de los criterios.

$$\begin{pmatrix}
 P_{11} & P_{12} & \dots & P_{1m} \\
 P_{21} & P_{22} & \dots & P_{2m} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots \\
 P_{n1} & P_{n2} & \dots & P_{nm}
 \end{pmatrix}
 \begin{pmatrix}
 P'_1 \\
 P'_2 \\
 \dots \\
 P'_m
 \end{pmatrix}
 =
 \begin{pmatrix}
 Pg_1 \\
 Pg_2 \\
 \dots \\
 Pg_n
 \end{pmatrix}$$

Donde  $Pg_i$  es la prioridad global (con respecto a la meta global) de la alternativa i ( $i=1,2,\dots,n$ ).

Una de las características importantes de la AHP es que permite comprobar si la información que se utiliza para la formulación de las matrices es congruente. Esta comprobación es necesaria debido al alto grado de subjetividad que implica basarse en juicios personales, los cuales en ocasiones pueden estar sesgados, lo que daría como resultado una inconsistencia en los resultados.

Para evaluar la congruencia de los juicios se utiliza el ratio de inconsistencia (IR) utilizando la fórmula:



$$IR = \frac{CI}{RI}$$

Donde IR es el valor aleatorio promedio para una n x n matriz, cuyos valores se muestran en la tabla 4.1, y CI es el índice de consistencia de una n x n matriz de juicios, misma que se calcula de la siguiente forma:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

El término  $\lambda_{max}$  se refiere al máximo autovalor de la matriz.

Tabla 4.1 Valores RI para matrices de diferentes órdenes.

n	1	2	3	4	5	6	7
i	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35

Fuente: Saaty (1980)

La metodología AHP también permite observar las variaciones en cuanto a las alternativas al introducir cambios en las prioridades de los criterios con respecto al objetivo planteado. Esto es de especial utilidad en situaciones donde el cambio es una constante y debe ser considerado para la planeación de estrategias a través de la modelización de diferentes escenarios.

## 4.2 Jerarquización Analítica de los Sistemas Relevantes

Para completar el AHP se utilizó el Método de Expertos, el cual consiste en obtener la opinión de personas que administran o dirigen negocios consolidados o en proceso de consolidación, cuyo conocimiento y experiencia son necesarios para efectos de la presente investigación. El método no implica una estructura rígida ni requiere llegar a un consenso sino obtener un número de opiniones que se reduzcan por la aplicación del método mediante un instrumento que permita asignar valores y examinarlos, como lo es la escala de Saaty.

El Método de Expertos es factible de aplicarse aun cuando no haya posibilidades de aplicar el instrumento de manera conjunta, lo que permite a los entrevistados contestar sin presiones ni ser influidos por otros, además en caso de encontrar discrepancias en sus comentarios es posible realizar una nueva consulta. Para la

selección de las personas a entrevistar (expertos) se consultó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), y se seleccionaron los establecimientos denominados “Bares, cantinas y similares” que contaran con un registro mínimo de cinco años, es decir, aquellos negocios que habían superado los dos años de operación, considerados por algunos autores (Blanco, 2011) como críticos para su supervivencia, lo que dio como resultado 77 establecimientos inscritos.

Para fines prácticos se consideró el área norte del primer polígono del CHCM a partir de la calle Madero, y se consultaron páginas de internet especializadas en el giro para identificar cuáles son los establecimientos que reciben mejores calificaciones y comentarios de parte de los usuarios, lo que resultó en once negocios factibles de ser considerados para la aplicación del instrumento de investigación, mismos que se ubican en las calles de Guatemala, Donceles, Cuba, Madero y Tacuba. En el trabajo de campo se encontró que dos de los establecimientos seleccionados no se encontraban en operación, por lo que finalmente fueron nueve los negocios donde se aplicó el instrumento de investigación.

Las entrevistas aplicadas consideraron los tres niveles de jerarquización en los sistemas relevantes identificados por lo que las preguntas se formularon en congruencia con los siguientes objetivos (primer nivel):

- a) Seleccionar el medio publicitario óptimo
- b) Conocer las preferencias en cuanto a medición del desempeño
- c) Evaluar la formación empresarial
- d) Validar la estructura empresarial

Por cuestiones prácticas, para el cálculo de los resultados se utilizó un software especializado en AHP con el cual se obtuvieron las matrices de cada comparación así como los índices de consistencia, este software denominado Super Solutions© facilita la elaboración y el modelado de diferentes escenarios, así como la obtención de gráficas y la presentación de la información en diversas modalidades.

Se les pidió a los entrevistados que utilizaran la escala de Saaty para responder los cuestionarios, con el fin de conocer la preferencia e importancia relativa de un factor con respecto a otro, lo cual se realizó tanto para la ponderación de los criterios (segundo nivel) como la de las alternativas (tercer nivel) de cada sistema relevante (de acuerdo con el modelo jerárquico). Posteriormente se diseñó la matriz binaria recíproca de cada nivel en los modelos jerárquicos.

### Sistema de Posicionamiento

El Sistema de Posicionamiento considera tres criterios para la elección de un sistema publicitario digital, estos son alcance, costo y factibilidad, estos elementos fueron comparados de manera paritaria para determinar el nivel de importancia que los expertos le concedían a cada uno de ellos. Posteriormente se procedió a consultar respecto a las alternativas que se seleccionaron para el Sistema de Posicionamiento, obteniendo las respuestas que se muestran en la tabla 4.2, con lo cual se completó el cuestionario correspondiente.

Tabla 4.2 Instrumento de Investigación del Sistema de Posicionamiento

<b>SISTEMA DE POSICIONAMIENTO</b>			
<b>Objetivo: seleccionar medios publicitarios</b>			
<b>CRITERIOS</b>			
Costo		alcance	3
Costo	1	factibilidad	1
alcance	4	factibilidad	
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>ALCANCE</b>			
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)	7	Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)	4	Publicidad pagada en apps	
Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)		Publicidad pagada en apps	4
<b>COSTO</b>			
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)	4	Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)	4	Publicidad pagada en apps	
Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	2	Publicidad pagada en apps	
<b>FACTIBILIDAD</b>			
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)	5	Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)	5	Publicidad pagada en apps	
Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	2	Publicidad pagada en apps	

De acuerdo con las respuestas ofrecidas en relación a los criterios, se observó que el factor alcance es considerado como ligeramente más importante que el costo y entre ligeramente más importante y más importante que la factibilidad de ser operado por el personal de la empresa. La tabla 4.3 corresponde a la representación gráfica de la matriz binaria recíproca del Sistema de Posicionamiento en la ponderación de criterios.

Tabla 4.3. Matriz binaria recíproca para el sistema de posicionamiento en la ponderación de criterios.

	alcance	costo	factibilidad
alcance	1	3	4
costo	0.3333333	1	1
factibilidad	0.25	1	1

Los valores asignados fueron vaciados en el programa Super Decisions© como puede observarse en la figura 4.7, donde también se puede advertir que el análisis de inconsistencia resultante es de 0.00885 lo cual es aceptable al encontrarse debajo del límite del 10%. Así mismo se muestran los valores normalizados de cada criterio, resultando que el factor alcance es considerado como el de mayor relevancia para la selección de un medio publicitario, seguido del costo y finalmente la factibilidad de implantarlo y ejecutarlo.

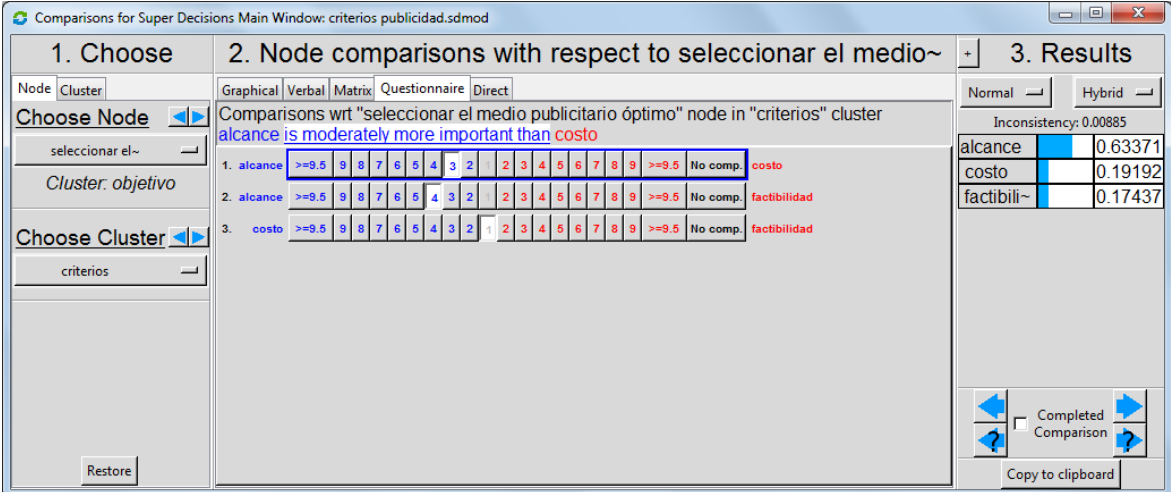


Figura 4.7 Cuadro de comparación binaria de los criterios para la selección de medios de publicidad digital.

Las respuestas obtenidas sirvieron para completar los cuestionarios del programa, así como las matrices de comparaciones binarias recíprocas correspondientes a los criterios y a cada una de las alternativas con respecto a los criterios. La tabla 4.4 muestra la síntesis de los resultados obtenidos a partir de este procedimiento.

Tabla 4.4 Síntesis de prioridades para el Sistema de Posicionamiento

<b>PREFERENCIA O PRIORIDAD DE LOS CRITERIOS CON RESPECTO AL OBJETIVO</b>		
CRITERIOS	RESULTADO NORMALIZADO	
Nivel de inconsistencia	0.0088	
alcance	0.6337	
costo	0.1919	
factibilidad	0.1744	

<b>PRIORIDAD DE LAS ALTERNATIVAS CON RESPECTO A CADA CRITERIO</b>		
<b>ALCANCE</b>		
ALTERNATIVAS	RESULTADO NORMALIZADO	PRIORIDAD GLOBAL
Nivel de inconsistencia	0.0734	
blogs y buscadores	0.0754	0.0478
publicidad en apps	0.2290	0.1451
redes sociales (facebook, twitter, etc.)	0.6955	0.4408
<b>COSTO</b>		
ALTERNATIVAS	RESULTADO NORMALIZADO	PRIORIDAD GLOBAL
Nivel de inconsistencia	0.0515	
blogs y buscadores	0.2081	0.0399
publicidad en apps	0.1311	0.0252
redes sociales (facebook, twitter, etc.)	0.6608	0.1268
<b>FACTIBILIDAD</b>		
ALTERNATIVAS	RESULTADO NORMALIZADO	PRIORIDAD GLOBAL
Nivel de inconsistencia	0.0515	
blogs y buscadores	0.1786	0.0311
publicidad en apps	0.1125	0.0196
redes sociales (facebook, twitter, etc.)	0.7089	0.1236

De acuerdo con los resultados obtenidos las redes sociales son percibidas por los entrevistados como el medio más efectivo para publicitarse ya que destaca de entre los tres criterios considerados, obteniendo inclusive su máxima puntuación en cuanto al alcance que es el criterio calificado como definitivamente más importante, por la alta valoración conseguida, 63% contra 19% del costo y 17% de la factibilidad para operarlo. No obstante lo anterior, es importante mencionar que algunas de las

personas entrevistadas comentaron que en realidad no habían contratado publicidad en aplicaciones móviles o en blogs y buscadores, debido a que no era tan fácil encontrar información sobre cómo hacerlo, a diferencia de las redes sociales, específicamente facebook, la cual fue calificada por algunos entrevistados como *amigable, intuitivo, fácil de usar, conocido y famoso*, por lo tanto, a pesar de haber obtenido la valoración más baja, la factibilidad de utilizarlo sí parece ser un factor importante en la selección de un medio publicitario.

### Sistema de Auditoría y Control

La revisión del Sistema de Auditoría y Control, se llevó a cabo para determinar los factores sobre los cuales los gerentes preferían basarse en la implementación y ejecución de las medidas de control que permiten dar un seguimiento al desempeño del negocio, para lo cual, se aplicó un cuestionario utilizando también la metodología del AHP obteniendo las respuestas que se muestran en la tabla 4.5.

Tabla 4.5 Instrumento de Investigación del Sistema de Posicionamiento

<b>SISTEMA DE AUDITORÍA Y CONTROL</b>			
<b>Objetivo: identificar las preferencias en medidas de control</b>			
<b>CRITERIOS</b>			
Posibilidad de ser medido contra el desempeño de la competencia (benchmarking)		Poder realizar mediciones claras y bien definidas basadas en los resultados del propio negocio	5
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>BENCHMARKING</b>			
Estadísticas en páginas de redes sociales	4	Estados financieros	
Estadísticas en páginas de redes sociales		Opinión de los clientes	5
Estados financieros		Opinión de los clientes	8
<b>RESULTADOS PROPIOS</b>			
Estadísticas en páginas de redes sociales		Estados financieros	4
Estadísticas en páginas de redes sociales		Opinión de los clientes	6
Estados financieros		Opinión de los clientes	2

La lectura de las valoraciones asignadas demuestra que en cuanto a la medición del desempeño los gerentes de bares prefieren basarse en su propio desempeño, siendo cinco veces más importante que el hecho de conocer los resultados de la

competencia, es decir, de acuerdo con la escala de Saaty, se considera que “poder realizar mediciones claras y bien definidas basadas en los resultados del propio negocio es *más importante* que la posibilidad de ser medido contra el desempeño de la competencia (benchmarking)”. Los valores designados por los entrevistados fueron aplicados al programa electrónico para determinar la matriz binaria recíproca (tabla 4.6), y posteriormente obtener los valores normalizados, corroborando que los resultados se mantuvieran dentro del rango de consistencia aceptado, el cual alcanzó un porcentaje del 9.04% siendo éste por lo tanto adecuado.

Tabla 4.6. Matriz binaria recíproca para el Sistema de Auditoría y Control en la ponderación de criterios.

	benchmarking	desempeño propio
benchmarking	1	0.2
desempeño propio	5	1

La tabla 4.7 muestra la síntesis de las preferencias o prioridades de los criterios que se consideraron para alcanzar el objetivo del Sistema de Auditoría y Control, así como los factores elegidos como alternativas para lograr su objetivo, las cifras obtenidas fueron calificadas con un índice de inconsistencia de 0.00 en los criterios, por lo que se considera adecuado para la valoración y ponderación de las alternativas.

Tabla 4.7. Síntesis de prioridades para el Sistema de Auditoría y Control

PREFERENCIA O PRIORIDAD DE LOS CRITERIOS CON RESPECTO AL OBJETIVO		
CRITERIOS	RESULTADO NORMALIZADO	
Nivel de inconsistencia	0.00	
Benchmarking	0.1666	
Desempeño propio	0.8333	

PRIORIDAD DE LAS ALTERNATIVAS CON RESPECTO A CADA CRITERIO		
<b>BENCHMARKING</b>		
ALTERNATIVAS	RESULTADO NORMALIZADO	PRIORIDAD GLOBAL
Nivel de inconsistencia		0.0904
Estados financieros	0.0675	0.0113
estadísticas en páginas de redes sociales	0.1991	0.0332
Opiniones de los clientes	0.7334	0.1222

<b>DESEMPEÑO PROPIO</b>		
ALTERNATIVAS	RESULTADO NORMALIZADO	PRIORIDAD GLOBAL
Nivel de inconsistencia		0.0089
Estados financieros	0.3234	0.2695
estadísticas en páginas de redes sociales	0.0890	0.0741
Opiniones de los clientes	0.5876	<b>0.4897</b>

Los resultados obtenidos muestran que para diseñar las estrategias futuras, los entrevistados consideran cinco veces más importante basarse en sus propios logros, que analizar el desempeño de sus competidores. La explicación que ofrecieron en algunos casos fue que la información sobre la operación y funcionamiento del establecimiento los tienen disponibles en cualquier momento, a diferencia de los de otros comercios, lo cual es difícil conseguir e implicaría un mayor esfuerzo y gasto.

Por otra parte, la opinión de los clientes recabada en el mismo establecimiento, es considerada como el elemento de mayor peso para conocer el desempeño del negocio, aún por encima de las cifras que se obtienen en los estados financieros, y en las estadísticas o calificaciones que reciben en las páginas de redes sociales, con respecto a esta última situación el razonamiento ofrecido fue que en muchos casos las estadísticas no reflejan la realidad, son manipuladas o la mayoría de los comentarios son de personas que tuvieron alguna experiencia negativa pero no de aquellos que visitan el lugar de manera cotidiana, por lo que consideran que el



contacto físico sigue siendo más confiable para conocer la verdadera opinión de sus clientes.

### **Sistema Emprendedor**

La metodología AHP es utilizada no sólo para seleccionar alternativas, sino para analizar diferentes factores, de acuerdo a los niveles de importancia o preferencia que los entrevistados asignan a cada uno de ellos. En este sentido, dicha metodología fue aplicada para el Sistema Emprendedor, con lo cual se buscó identificar la relevancia que para los gerentes de bares tiene contar con una formación profesional en las diferentes áreas de conocimiento que se requieren para la administración y conducción de un negocio de este giro. El cuestionario aplicado y las calificaciones asignadas fueron las que se muestran en la tabla 4.8.

Tabla 4.8 Instrumento de Investigación del Sistema Emprendedor

<b>SISTEMA EMPRENDEDOR</b>			
<b>Objetivo: evaluar la formación empresarial</b>			
<b>CRITERIOS</b>			
Certificación		Actualización	2
Certificación		Práctica	5
Actualización		Práctica	5
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>CERTIFICACION</b>			
Normatividad/legislación	2	competitividad	
Normatividad/legislación	2	Mercadotecnia	
Normatividad/legislación	2	Tic´s	
Normatividad/legislación	2	Manejo de redes sociales	
Normatividad/legislación	1	Administración estratégica	1
Competitividad	2	Mercadotecnia	
Competitividad	2	Tic´s	
Competitividad	3	Manejo de redes sociales	
Competitividad	3	Administración estratégica	
Mercadotecnia		Tic´s	2
Mercadotecnia	3	Manejo de redes sociales	
Mercadotecnia	1	Administración estratégica	1
Tic´s		Manejo de redes sociales	2
Tic´s	3	Administración estratégica	
Manejo de redes sociales	1	Administración estratégica	1
<b>ACTUALIZACION</b>			
Normatividad/legislación	1	competitividad	1
Normatividad/legislación	1	Mercadotecnia	1
Normatividad/legislación		Tic´s	4
Normatividad/legislación		Manejo de redes sociales	4
Normatividad/legislación		Administración estratégica	2
Competitividad	1	Mercadotecnia	1
Competitividad		Tic´s	3
Competitividad		Manejo de redes sociales	3
Competitividad		Administración estratégica	2
Mercadotecnia	1	Tic´s	1
Mercadotecnia		Manejo de redes sociales	4
Mercadotecnia	3	Administración estratégica	
Tic´s	1	Manejo de redes sociales	1
Tic´s	3	Administración estratégica	
Manejo de redes sociales	4	Administración estratégica	
<b>PRACTICA</b>			
Normatividad/legislación	1	competitividad	1
Normatividad/legislación	1	Mercadotecnia	1
Normatividad/legislación		Tic´s	2
Normatividad/legislación		Manejo de redes sociales	3
Normatividad/legislación	2	Administración estratégica	
Competitividad		Mercadotecnia	2
Competitividad		Tic´s	3
Competitividad		Manejo de redes sociales	3
Competitividad	1	Administración estratégica	1
Mercadotecnia		Tic´s	2
Mercadotecnia		Manejo de redes sociales	3
Mercadotecnia	1	Administración estratégica	1
Tic´s		Manejo de redes sociales	2
Tic´s	2	Administración estratégica	
Manejo de redes sociales	4	Administración estratégica	

En cuanto a los criterios propuestos, los cuales fueron certificación, es decir, contar con formación académica y documentos que lo acrediten, experiencia en el ramo y actualización obtenida a través de cursos, talleres, etc. los entrevistados manifestaron que consideraban más importante contar con experiencia que con una formación académica, y ligeramente más importante la actualización que la formación académica, lo cual se aprecia en la tabla 4.9, correspondiente a la matriz de comparaciones binarias con su expresión cuadrática.

Tabla 4.9 Matriz binaria recíproca para el Sistema Emprendedor en la ponderación de criterios.

	<b>actualizacion</b>	<b>certificacion</b>	<b>práctica</b>
<b>actualizacion</b>	1	2	0.2
<b>certificacion</b>	0.5	1	0.2
<b>práctica</b>	5	5	1

De acuerdo con las respuestas aportadas por los entrevistados, en el primer nivel correspondiente a los criterios considerados para la valoración de la formación empresarial, se percibe la práctica como el factor más importante en el manejo y dirección de los bares, con una prioridad de cinco sobre la certificación y sobre la actualización. Con respecto a la actualización se considera ligeramente más importante que la certificación, siendo la formación académica el factor con menos relevancia para los entrevistados.

Con respecto a los conocimientos considerados como necesarios para el funcionamiento de los bares incluidos en el estudio, los entrevistados manifestaron un fuerte interés por aquellos que corresponden al área tecnológica, es decir por el manejo de redes y las TIC. En cuanto a mercadotecnia y normatividad prácticamente fueron valoradas en el mismo nivel de preferencia, y finalmente las áreas de competitividad y administración estratégica recibieron casi la misma ponderación por debajo de las otras cuatro disciplinas incluidas en el estudio. En la tabla 4.10 se observa la síntesis de los valores asignados a los criterios y elementos del tercer nivel de este sistema.

Tabla 4.10. Síntesis de prioridades para el Sistema Emprendedor.

<b>PREFERENCIA O PRIORIDAD DE LOS CRITERIOS CON RESPECTO AL OBJETIVO</b>		
<b>CRITERIOS</b>	<b>RESULTADO NORMALIZADO</b>	
Nivel de inconsistencia	0.0516	
certificacion	0.1125	
actualizacion	0.1786	
práctica	0.7089	
<b>CERTIFICACIÓN</b>		
	<b>RESULTADO NORMALIZADO</b>	<b>PRIORIDAD GLOBAL</b>
Nivel de inconsistencia		0.0974
administración estrategica	0.1112	0.0125
competitividad	0.2491	0.0280
manejo de redes sociales	0.1561	0.0176
mercadotecnia	0.0867	0.0098
normatividad	0.2482	0.0279
tic´s	0.1487	0.0167
<b>ACTUALIZACIÓN</b>		
	<b>RESULTADO NORMALIZADO</b>	<b>PRIORIDAD GLOBAL</b>
Nivel de inconsistencia		0.0717
administración estrategica	0.0763	0.0136
competitividad	0.1184	0.0211
manejo de redes sociales	0.3304	0.0590
mercadotecnia	0.1403	0.0251
normatividad	0.0813	0.0145
tic´s	0.2533	0.0452
<b>PRÁCTICA</b>		
	<b>RESULTADO NORMALIZADO</b>	<b>PRIORIDAD GLOBAL</b>
Nivel de inconsistencia		0.0192
administración estrategica	0.0922	0.0653
competitividad	0.0910	0.0645
manejo de redes sociales	0.3538	0.2508
mercadotecnia	0.1218	0.0864
normatividad	0.1220	0.0865
tic´s	0.2191	0.1553

En la figura 4.8 se puede observar gráficamente las preferencias de los entrevistados con respecto a los criterios y factores consultados. La gráfica permite identificar que la práctica es considerada como el elemento con mayor peso en la operación de un negocio, por el contrario la formación académica fue calificada en algunos casos como “no indispensable”, por lo que se mantuvo en una menor posición con respecto a los otros criterios.

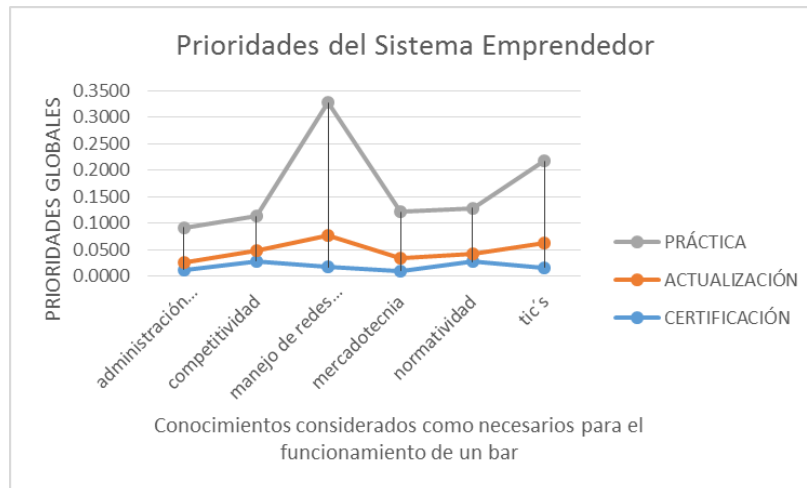


Figura 4.8 Gráfica de las prioridades del Sistema Emprendedor

En la entrevista, las personas manifestaron que consideraban el uso de las nuevas tecnologías así como el manejo de redes sociales como muy importantes para lograr mejores resultados en el negocio, sin embargo la mayoría expresó que no tenían planeado capacitarse a corto plazo, sino que pensaban aprender con la práctica. Por otro lado también afirmaron algunos de ellos que la operación es muy dinámica por lo que se hacía difícil aplicar la administración estratégica o darle seguimiento a las estrategias que se hubieran propuesto, aunque sí cuentan con líneas generales de operación para las funciones que se examinaron.

### Sistema Integrador

El cuarto sistema analiza la estructura organizacional de las empresas objeto de este estudio, para conocer la forma como se integra la estrategia con la operación diaria de los bares en el CHCM, el cuestionario aplicado incluye dos criterios, estos son la formalidad en cuanto a los lineamientos que rigen la operación del negocio y la costumbre como principal eje rector de las actividades que en éste se llevan a cabo, en la tabla 4.11 se muestran los valores que los gerentes entrevistados asignaron a los dos criterios considerados, así como a los tres aspectos consultados.

Tabla 4.11 Instrumento de Investigación del Sistema Integrador

<b>SISTEMA INTEGRADOR</b>			
<b>Objetivo: validar la estructura empresarial</b>			
<b>CRITERIOS</b>			
Formalidad		Costumbre/práctica	2
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>FORMALIDAD</b>			
Líneas estratégicas	2	Reglas operativas	
Líneas estratégicas	2	Modelo de negocio	
Reglas operativas		Modelo de negocio	2
<b>COSTUMBRE/PRÁCTICA</b>			
Líneas estratégicas		Reglas operativas	3
Líneas estratégicas		Modelo de negocio	2
Reglas operativas	2	Modelo de negocio	

Los valores asignados se expresan en la matriz binaria recíproca que se muestra en la tabla 4.12

Tabla 4.12 matriz binaria recíproca del Sistema Integrador para la ponderación de criterios.

	<b>costumbre</b>	<b>formalidad</b>
<b>costumbre</b>	1	2
<b>formalidad</b>	0.5	1

Los entrevistados asignaron una valoración de dos veces más importante la costumbre sobre la formalidad, es decir que consideran ligeramente más efectivo realizar las actividades de acuerdo a como se han venido llevando a cabo en la práctica, que plasmar la misión, visión, objetivos, políticas y otros elementos rectores de la operación y funcionamiento de la empresa, en un documento formal.

Con respecto a la valoración global de las alternativas, los resultados se encontraron dentro del rango de consistencia aceptado, siendo el factor políticas de operación el que obtuvo mayor peso en el criterio costumbre, considerado como el de mayor relevancia en la operación diaria, no así en el criterio de formalidad, donde recibió una ponderación menor a los otros factores. Los entrevistados manifestaron que las líneas estratégicas como misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo, sí deberían plasmarse en un documento formal que guiara la operación diaria, en

cuanto a un modelo de negocios, las personas consultadas opinaron que éste se debe ir adecuando a las necesidades del propio establecimiento por lo que no consideraban indispensable tenerlo por escrito, calificándolo incluso como “poco práctico”. En la tabla 4.13 se pueden observar las prioridades globales asignadas a los factores considerados para la evaluación del Sistema Integrador.

Tabla 4.13. Síntesis de prioridades para el Sistema Integrador.

<b>PREFERENCIA O PRIORIDAD DE LOS CRITERIOS CON RESPECTO AL OBJETIVO</b>		
<b>CRITERIOS</b>	<b>RESULTADO NORMALIZADO</b>	
nivel de inconsistencia	0.0000	
costumbre	0.6667	
formalidad	0.3333	
<b>PRIORIDAD DE LAS ALTERNATIVAS CON RESPECTO A CADA CRITERIO</b>		
<b>COSTUMBRE</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADO NORMALIZADO</b>	<b>PRIORIDAD GLOBAL</b>
nivel de inconsistencia		0.0089
líneas estratégicas	0.1634	0.1089
modelo de negocios	0.2970	0.1980
políticas de operación	0.5396	0.3597
<b>FORMALIDAD</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADO NORMALIZADO</b>	<b>PRIORIDAD GLOBAL</b>
nivel de inconsistencia		0.0516
líneas estratégicas	0.4934	0.1645
modelo de negocios	0.3108	0.1036
políticas de operación	0.1958	0.0653

Los resultados obtenidos al aplicar las entrevistas a los expertos, indican que para éstos el manejo y funcionamiento debe basarse principalmente en la práctica y la experiencia, aunque también muestran interés en adquirir conocimientos relativos a las nuevas tecnologías y tendencias que surgen a partir de las TIC, por lo que, a partir de la información proporcionada se procedió a elaborar un estudio FODA.

### **4.3 Estudio FODA**

El estudio FODA como parte de la administración estratégica requiere del examen previo de los factores internos así como de los externos para identificar los elementos que pueden aprovecharse para crear ventajas competitivas, así como aquellos de alguna manera evitan o limitan el desarrollo de las empresas, con el fin de manejarlos adecuadamente para disminuir su impacto o incluso para convertirlos en oportunidades para el éxito de los negocios.

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), proviene de la auditoría de la propia empresa, en el presente estudio se refiere a aquellos aspectos identificados en las etapas ya desarrolladas con la MSS y con el método de AHP, por lo que a continuación se describen los elementos internos identificados dentro del sistema de bares y otros establecimientos similares:

#### **Evaluación de Factores Internos**

[1] Ubicación. El Centro Histórico de la Ciudad de México, es uno de los destinos turísticos más importantes del país, además está ubicada en la Delegación Cuauhtémoc, la cual está considerada como la séptima economía nacional debido al alto nivel de concentración de infraestructura y de actividades comerciales, culturales, financieras y políticas, en corredores urbanos de especialización terciaria (CDMX, 2015), por lo que su valoración es de 0.09.

[2] Locales situados en recintos históricos. Muchos de los bares están alojados en edificios históricos y de interés patrimonial, lo que les confiere un atractivo especial para los jóvenes que buscan espacios diferentes donde tener experiencias vivenciales, su importancia en el éxito de los negocios se estima en 0.06.

[3] Experiencia administrando bares. Los negocios considerados cuentan con por lo menos cinco años de operar formalmente por lo que las personas encargadas del manejo del negocio han adquirido experiencia en ese tipo de negocios en particular. Algunos de los negocios incluidos en el estudio tienen más de veinte años operando, aunque con cambios de ubicación (dentro del mismo Centro Histórico), de nombre o de administración, la valoración por este factor es de 0.06



[4] Diversidad en la oferta. Los visitantes del Centro Histórico pueden acceder a la gran variedad de ambientes, estilos musicales, tarifas, espectáculos, etc., que se ofrecen en los bares y otros sitios similares, el valor asignado es de 0.08.

[5] Presencia en internet. La mayoría de los entrevistados manifestó que tenían presencia en internet en por lo menos una red social y algunos de ellos incluso mencionaron tener un sitio web administrado por empleados del mismo negocio. La valoración en este punto es de 0.07.

[6] Capacidad para atender la demanda. El Centro Histórico es un sitio acreditado y reconocido como un núcleo de vida nocturna por lo que la gente acude a este lugar buscando precisamente la oferta que brindan los bares y otros negocios similares. Por esta razón este factor se valora con 0.09 puntos.

[7] Asociaciones. Existen algunas iniciativas y propuestas para agrupar a los bares y otros negocios relacionados con el giro, como la Asociación de Bares y Centros Nocturnos de la Ciudad de México, entre otros, que realizan esfuerzos para protegerse ante la delincuencia y abusos de la autoridad. Por la importancia de esta labor este factor es valorado con .06 puntos.

[8] Condiciones del local. Los inmuebles en los que se encuentran alojados los negocios visitados no siempre están en buenas condiciones y les hace falta mantenimiento, su valoración es de 0.04

[9] Capacitación. Varios de los entrevistados manifestaron que no tenían un programa de capacitación para los empleados del establecimiento en sus diferentes áreas, lo cual se califica con 0.05 puntos.

[10] Uso de medios digitales. Algunos de los entrevistados manifestaron que no ocupaban los medios digitales para promover sus servicios. Su valor es de 0.06.

[11] Seguimiento en redes sociales. Las personas que manifestaron tener un sitio web o utilizar las redes sociales para publicitar el negocio aceptaron que no le daban un seguimiento constante, o que no actualizaban la información diariamente. La calificación de este factor es 0.07.

[12] Servicio al cliente. En las redes sociales, páginas de opinión y valoración en internet y aplicaciones móviles la principal queja de los usuarios es la mala atención por parte de los empleados de los bares consultados. Esta situación se califica con 0.07 puntos.

[13] Cobros indebidos o excesivos. Otro de los comentarios negativos que frecuentemente se observa en las páginas de internet o en aplicaciones móviles es que las cuentas suelen venir con cargos adicionales por consumos no solicitados o servicios no manifestados previamente. El valor de este factor es 0.04 puntos.

[14] Contratación formal del personal. De acuerdo con Becerra (2014 p. 17) es frecuente que los empleados de bares no cuenten con un documento que acredite su contratación, por lo que su permanencia en el trabajo es extremadamente volátil y rotativa, así mismo carecen de representación sindical y no tienen una particular y distintiva caracterización en la ENOE. Esta situación se valora con 0.04 puntos.

[15] Planeación de estrategias. De acuerdo con los comentarios expresados por los entrevistados, en la mayoría de los negocios consultados no hay una planeación para lograr un crecimiento con base en estrategias y objetivos a corto mediano y largo plazo. Este factor tiene un peso de 0.06 puntos

[16] Medidas de control. Dado que según los resultados obtenidos en las entrevistas, algunos de los gerentes manifestaron no contar con un documento formal que rija la operación y en la que estén plasmados la misión, visión, objetivos, políticas, etc. de la empresa, tampoco cuentan un procedimiento bien establecido para el control y seguimiento del desempeño del negocio. La valoración de este factor es de 0.07 puntos.

A partir de las calificaciones asignadas a cada factor se procede a determinar la importancia relativa de cada uno de ellos basándose en una escala del 1 al 4, donde 1 indica una debilidad mayor, 2 es una debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor, lo anterior sirve como base para la ponderación final de cada elemento y la ponderación global del sistema en estudio. En la tabla 4.14 se

muestran las calificaciones de los factores y la ponderación total del Sistema de Bares y otros establecimientos similares en el CHCM.

Tabla 4.14. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

<b>Factores críticos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
[1] Ubicación	0.09	4	0.36
[2] Locales situados en recintos históricos	0.06	2	0.12
[3] Experiencia administrando bares	0.06	3	0.18
[4] Diversidad en la oferta	0.08	3	0.24
[5] Presencia en Internet	0.07	3	0.21
[6] Capacidad para atender la demanda	0.09	4	0.36
[7] Asociaciones	0.06	2	0.12
<b>DEBILIDADES</b>			
[8] Condiciones del local	0.04	1	0.04
[9] Capacitación	0.05	2	0.1
[10] Uso de medios digitales	0.06	2	0.12
[11] Seguimiento en redes sociales	0.07	2	0.14
[12] Servicio al cliente	0.07	2	0.14
[13] Cobros indebidos o excesivos	0.04	1	0.04
[14] Contratación formal del personal	0.04	2	0.08
[15] Planeación de estrategias	0.06	2	0.12
[16] Medidas de control	0.06	2	0.12
<b>PONDERACIÓN GLOBAL</b>			<b>2.49</b>

La ponderación global indica que el desempeño de los bares en el CHCM está cerca de alcanzar un nivel medio, sin embargo considerando que cuentan con importantes ventajas competitivas, como son la ubicación y el reconocimiento del lugar como un espacio vital para las actividades de diversión y recreación que demandan los habitantes y visitantes de la Ciudad de México, se considera que existen áreas de oportunidad específicas del ámbito interno que deben ser optimizadas para mejorar el desempeño de estos establecimientos.

Con base en el Enfoque Sistémico del presente trabajo, también es necesario considerar los factores que afectan a las empresas desde el exterior, por lo que es necesario analizarlos y estimar su importancia relativa, a fin de identificar tanto las oportunidades como las amenazas que en el entorno del Sistema de Bares del CHCM se presentan, la Evaluación de Factores Externos, incluye los siguientes elementos:

### **Evaluación de Factores Externos**

[1] Desarrollo de la Industria Turística. El turismo ha sido uno de los sectores que a nivel mundial ha tenido un mayor desarrollo en los últimos tiempos. En México, a pesar de los problemas económicos por los que atraviesa el país, las variaciones en el tipo de cambio, así como las diversas actividades e iniciativas que tanto el sector privado como el público llevan a cabo, han favorecido el desarrollo del turismo en todas sus regiones y en especial en aquellos centros de interés como son el Centro Histórico de la Ciudad de México. Su ponderación es de 0.07 puntos.

[2] Impulso a las MIPYMES turísticas. Como en otras partes del mundo, en México las MIPYMES turísticas son consideradas como actores de gran importancia para la economía del país y para cada una de sus regiones, por lo que se consideran dentro de las estrategias gubernamentales federales y locales. En el caso de la Ciudad de México, a través del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018, el gobierno de esta entidad se comprometió a impulsar al sector mediante programas de capacitación y desarrollo empresarial y a dar continuidad a otros programas, como son el Fondo de Apoyo para el Turismo Alternativo y Patrimonial de la Ciudad de México. En seguimiento a la estrategia de transversalidad del Gobierno Federal, se ha fomentado al turismo en la Ciudad de México, no sólo por su significativa aportación al desarrollo económico, sino por el importante papel que desempeña en el bienestar social y en la competitividad del sector y de la entidad en general. Este factor por su importancia es calificado con 0.06 puntos

[3] Desarrollo de apps turísticas. Una de las innovaciones tecnológicas que más han contribuido al fomento del turismo son las aplicaciones móviles, dado la importancia

de la Ciudad de México y su Centro Histórico se han diseñado varias apps para mejorar la experiencia de las personas que lo visitan, algunas de ellas desarrolladas específicamente para esta localidad como destino turístico:

- Ecobici. Sistema de bicicletas públicas.
- Travel Guide CDMX. Aplicación turística oficial de la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México.
- Minube. Guía sobre atractivos turísticos, gastronómicos y de hospedaje.
- Eventario. Guía sobre los principales eventos que se llevan a cabo en la Ciudad de México.
- Traxi. App que auxilia para el uso de taxis en la Ciudad de México.
- Metro MX. App para utilizar el metro de la Ciudad de México.

Además de estas apps, el CHCM también se beneficia de otras con un alcance mayor como son Foursquare, Expedia Hotels & Flights, kayak, TripAdvisor, entre otros cientos de aplicaciones existentes y las que diariamente se diseñan y son utilizadas de manera directa o indirecta por el turismo. Por su importante participación en el desarrollo del turismo en el CHCM se valora con 0.08 puntos.

[4] Redes sociales y sitios web. Las redes sociales son consideradas como una de las principales innovaciones tecnológicas que más han contribuido al desarrollo del turismo, su principal aportación es que permite conocer de parte de los propios usuarios, las recomendaciones sobre los sitios que han visitado, y la calidad y variedad de los servicios que se ofrecen. Para los negocios que reciben altas calificaciones de parte de los usuarios en las redes sociales esto significa publicidad gratuita y un incremento en sus ventas, por lo que su valor es de 0.08 puntos.

[5] Cámaras y Asociaciones empresariales. Existe una gran cantidad de agrupaciones de empresarios que favorecen e impulsan el desarrollo de los negocios, incluyendo aquellos dedicados al turismo, esto lo logran a través de acciones como la organización de congresos y otros eventos donde se forjan relaciones comerciales, se comparten experiencias y conocimientos, se ofrece capacitación y se impulsan iniciativas que favorecen y protegen al sector empresarial. Su valor es de 0.05 puntos.

[6] Hábitos de consumo de las nuevas generaciones. La generación digital prefiere acumular experiencias vivenciales en lugar de posesiones materiales, su lealtad no está en las marcas ni en las grandes corporaciones sino en la gente y en los lugares afines. Por esta razón, los jóvenes en la actualidad dedican una mayor parte de su tiempo y dinero a visitar sitios donde puedan relacionarse con sus pares y divertirse. Este factor tiene una calificación de 0.7 puntos.

[7] Turismo urbano. En muchas ciudades importantes como lo es la Ciudad de México, los gobiernos han respondido al interés tanto de sus visitantes como de los propios habitantes de conocer el perfil particular de los entornos urbanos, lo que ha convertido a las ciudades en verdaderos enclaves turísticos con una oferta singular y variada, donde lo mismo pueden encontrar cultura, gastronomía, arte callejero, hospedaje, y espectáculos de todo tipo de género. La importancia de esta situación tiene una valoración de 0.05 puntos.

[8] Servicios de apoyo al turismo. Por su importancia el CHCM cuenta con una variedad de servicios para los visitantes a esa localidad, como son transporte, internet gratuito en algunas zonas, seguridad, comercios, etc. la valoración de este factor es de 0.06 puntos.

[9] Fluctuaciones cambiarias. La mayoría de las industrias se ven afectadas con la depreciación monetaria, sin embargo para el turismo esta es una situación que le beneficia ya que para los visitantes extranjeros resulta más atractivo viajar a lugares donde su poder adquisitivo es mayor por el cambio de divisas. Su valor es del 0.04 puntos.

[10] Inseguridad y delincuencia. A pesar del despliegue de elementos policiales y otras medidas de seguridad, existe el riesgo de que se presenten actos delictivos contra los visitantes, además los negocios de este giro son especialmente susceptibles de que se presenten operativos policiales para detectar actividades ilícitas que se susciten en su interior, lo que ocasiona molestias e incluso situaciones violentas que afectan a los clientes. Esta situación se valora con 0.03 puntos.

[11] Páginas Web y blogs. Las páginas de internet especializadas en bares y otros negocios similares recogen comentarios y calificaciones de los usuarios sin que las empresas involucradas puedan participar o evitar las opiniones negativas. Este aspecto se valora en 0.04 puntos.

[12] Redes sociales. Las redes sociales pueden ser utilizadas tanto para construir como para destruir la reputación de los negocios, por lo que puede resultar una amenaza a su credibilidad y aceptación entre sus clientes. La valoración que se le da a este factor es de 0.06 puntos.

[13] Financiamiento. Los bares y negocios similares que pertenecen a la categoría de MIPYMES adolecen de las mismas deficiencias que otros comercios, como son recursos muy limitados y dificultad para acceder al financiamiento y crédito. Este factor tiene una valoración de 0.04 puntos.

[14] Regulaciones sanitarias. En los establecimientos donde se expenden alimentos y bebidas existe una regulación estricta que los negocios deban revisar constantemente para evitar incurrir cometer faltas que puedan provocarles multas o incluso el cierre del establecimiento. Su valor es de 0.03 puntos.

La ponderación de los factores externos se muestra en la tabla 4.15, la cual permite apreciar las condiciones del medio ambiente donde opera el sistema de bares y otros negocios similares del CHCM. La calificación indica la forma en que el sector está respondiendo a los factores considerados, donde 4 corresponde a una respuesta superior, 3 es una respuesta por arriba de la media, 2 una respuesta media y 1 es una respuesta mala.

Tabla 4.15. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores críticos	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Desarrollo de la industria turística	0.08	2	0.16
Impulso a las mipymes turísticas	0.08	2	0.16
Desarrollo de apps turísticas	0.09	1	0.09
Redes sociales y páginas web	0.09	2	0.18
Cámaras y asociaciones empresariales	0.07	3	0.21
Hábitos de consumo de las nuevas generaciones	0.07	3	0.21
Turismo urbano	0.07	3	0.21
Servicios de apoyo al turismo	0.08	2	0.16
Fluctuaciones cambiarias	0.06	1	0.06
<b>AMENAZAS</b>			
Inseguridad y delincuencia	0.05	3	0.15
Páginas Web y blogs	0.06	1	0.06
Redes sociales	0.07	1	0.07
Financiamiento	0.07	2	0.14
Regulaciones sanitarias	0.06	3	0.18
<b>PONDERACIÓN GLOBAL</b>			<b>2.04</b>

La tabla indica que los actores del sistema bajo estudio no están aprovechando adecuadamente los elementos de su entorno y que no están enfrentando de manera apropiada los desafíos que el medio ambiente les presenta. Esto es especialmente evidente en cuanto al uso de la tecnología y manejo de redes sociales, lo cual representa tanto una oportunidad como una amenaza, que al estar fuera del control de los negocios involucrados se convierte en un factor que puede impactarlos negativamente de manera importante.

El impulso que el turismo ha recibido por parte del gobierno, tampoco ha sido aprovechado de manera suficiente, ya que las MIPYMES continúan mostrando un lento desarrollo y el índice de mortalidad se ha mantenido alto, según las últimas cifras del INEGI (2014).



Al ser locales los principales visitantes de los bares del CHCM, las fluctuaciones cambiarias no han impactado de manera importante sobre el consumo en estos establecimientos, sin embargo podría ser una oportunidad para la cual podría diseñarse alguna estrategia específica.

Como parte de la Administración Estratégica y para completar el estudio de los factores internos y externos que afectan al sistema de bares del CHCM, el siguiente paso es el desarrollo de una matriz FODA, la cual se presenta en la tabla 4.16. A partir del diseño y elaboración de dicha matriz se proponen las estrategias que los negocios considerados en el estudio deberían implementar para optimizar su actuación, y para lograr un mejor desempeño con base en el aprovechamiento de las oportunidades y el tratamiento adecuado de las amenazas que en su entorno se presentan.

Tabla 4.16. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS (F)</b> [1] Ubicación. [2] Locales situados en recintos históricos. [3] Experiencia administrando bares. [4] Diversidad en la oferta. [5] Presencia en internet. [6] Capacidad para atender la demanda. [7] Asociaciones.	<b>DEBILIDADES (D)</b> [8] Condiciones del local. [9] Capacitación. [10] Uso de medios digitales. [11] Seguimiento en redes sociales. [12] Servicio al cliente. [13] Cobros indebidos o excesivos. [14] Contratación formal del personal. [15] Planeación de estrategias. [16] Medidas de control.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> [1] Desarrollo de la Industria Turística. [2] Impulso a las MIPYMES turísticas [3] Desarrollo de apps turísticas. [4] Redes sociales y sitios web. [5] Cámaras y Asociaciones empresariales. [6] Hábitos de consumo de las nuevas generaciones. [7] Turismo urbano. [8] Servicios de apoyo al turismo. [9] Fluctuaciones cambiarias.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Atracción de un público de mayor nivel cultura y adquisitivo, a través de la promoción conjunta de las diferentes opciones que los visitantes al CHCM tienen para divertirse. [2] - [1, 6, 7]. La credibilidad que han logrado los establecimientos podría utilizarse para crear alianzas y colaboraciones con otros establecimientos del sector o de otros complementarios. [3] - [5] La variedad en la oferta de servicios y productos podría aprovecharse para establecer vínculos con otros establecimientos por lo que en lugar de competir podrían colaborar y consolidarse en el mercado. [4]-[1] Los bares y negocios similares deben aprender a crearse una buena reputación en internet, en las redes sociales y a través de las aplicaciones móviles, así como conocer a	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Los gerentes y administradores de los bares deben acercarse a las instituciones gubernamentales para acceder a beneficios en forma de capacitación, financiamiento, formación empresarial, etc. [8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16] – [2] Los establecimientos deben gestionar adecuadamente su presencia en internet, redes sociales y en apps, a través de una persona que, de manera precisa, conozca qué es lo que se dice de sus negocios, las calificaciones que obtienen y opiniones que reciben de sus clientes, así mismo que den respuesta inmediata a sus preguntas y quejas, a fin de lograr una mejora permanente en la calidad de los productos y servicios que ofrecen. [10, 11, 12] – [3, 4, 6]. Se debe implementar un código de ética que todos los empleados del negocio conozcan y cumplan. Los gerentes de los

	<p>su público y mantener mediante estas herramientas una muy estrecha relación con éste. [5] - [3, 4, 6].</p> <p>Los bares y otros negocios similares deben formar agrupaciones sólidas e integrarse a otras asociaciones más grandes para fortalecer al gremio y lograr más beneficios para el sector. [7] – [5].</p>	<p>establecimientos deben encargarse de que se cumpla este código sin reservas, y de aplicar las medidas correctivas necesarias y suficientes; esto implica un cambio de cultura laboral que se consigue a través de capacitación y de la creación del sentido de pertenencia a un sistema de factores y actores que en conjunto pueden lograr ser un destino turístico más atractivo y competitivo. [13] – [1,2].</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>[10] Inseguridad y delincuencia.  [11] Páginas Web y blogs.  [12] Redes sociales.  [13] Financiamiento.  [14] Regulaciones sanitarias.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Los establecimientos deben mantenerse en estrecho contacto con las instituciones encargadas de la seguridad del CHCM para conocer y cumplir cabalmente las regulaciones a que estén obligados, así mismo para lograr una respuesta oportuna en caso de presentarse algún incidente o posible incidente dentro o en la periferia de sus instalaciones, a fin de lograr un clima de seguridad para las personas que visitan éstos lugares. [1,7] – [10]</p> <p>Los gerentes deben aprovechar las menciones que se hacen en internet, en apps y a través de las redes sociales, de los negocios que estos administran, para convertirla en publicidad positiva gratuita. [5, 6] – [11,12]</p> <p>Los gerentes deben aprovechar la experiencia adquirida para gestionar adecuadamente las solicitudes de financiamiento y crédito que los negocios requieran. [3] - [13].</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Los bares deben prescindir de los servicios de aquellos empleados que no se apeguen al código de ética y que persistan en prácticas deshonestas, así mismo evitar totalmente la contratación de personal que no cumpla con los requisitos legales para laborar en estos establecimientos, lo anterior con el fin de elevar la calidad en el servicio y en general el desempeño y reputación del negocio. [11, 12, 13, 14] – [11,12].</p>

## **CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La metodología utilizada para la revisión del sistema que conforma los bares y otros negocios similares ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de México, permitió identificar los diferentes actores y factores que interrelacionan en el mismo, dentro de los cuales se considera a las nuevas tecnologías como uno de los elementos de mayor influencia y relevancia en el entorno, lo cual es ratificado por los expertos consultados mediante el instrumento de investigación. No obstante lo anterior, los resultados obtenidos en el presente estudio muestran que la tecnología digital es un factor que no se utiliza en toda su potencialidad, por lo que resulta un elemento susceptible de ser aprovechado para generar el desarrollo que los micro y pequeños negocios requieren para lograr sus objetivos de mejora del desempeño y permanencia en el mercado.

Lo anterior fue debidamente validado mediante la ponderación de los componentes del sistema planteado, así como la comprobación de los resultados y su consistencia, lo que permite validar la hipótesis: “Los hábitos de consumo de la generación digital están relacionados con oportunidades de desarrollo para las MIPYMES del Centro Histórico de la Ciudad de México”, de tal manera que es posible afirmar que resulta verdadera la hipótesis general de la investigación.

## CONCLUSIONES Y RESULTADOS

Con el uso de la Metodología de los Sistemas Suaves, y de la herramienta AHP para evaluar y analizar los resultados del trabajo de campo, se han identificado múltiples factores que impactan a los negocios dedicados a ofrecer espacios de diversión y esparcimiento para adultos jóvenes principalmente; establecimientos que son catalogados por el DENUE como “Centros nocturnos, bares, cantinas y similares”, la cantidad y variedad de negocios que abarca dicha denominación es muy amplia debido a que los productos y servicios que se ofrecen en estos establecimientos es muy variada y es una oferta que se renueva e innova de manera permanente para intentar atraer a un público cada vez más informado y demandante como son las nuevas generaciones, encuadradas en el nombre de “millenials” o “generación digital”.

Los principales resultados conseguidos como producto de este estudio son los siguientes:

A partir de la literatura revisada se generó el estado del arte y se estableció un marco teórico conceptual que sirvió como base para identificar las generalidades del mercado de los millenials, encontrando que, en cuanto a los hábitos de consumo, este segmento generacional representa una parte importante de la población económicamente activa y que entre los gastos que realiza, destacan fuertemente aquellos enfocados al ocio y la diversión. Con respecto a las micro y pequeñas empresas turísticas establecidas en el CHCM las estadísticas muestran que al igual que en otros sectores, éstas también sufren de un grado elevado de mortandad, además de enfrentarse a múltiples situaciones que ponen en riesgo su funcionamiento y permanencia en el mercado, como la inseguridad, falta de recursos, exceso o desconocimiento de trámites burocráticos, manejo administrativo inadecuado del negocio, y como un punto que cada vez adquiere más relevancia, el uso de las TIC.

Finalmente, considerando que el CHCM ha sido distinguido como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la gran cantidad de edificios de alto valor artístico e

histórico con los que cuenta, y que en cuyo interior se encuentran alojados algunos de los negocios objeto de este estudio, se revisaron publicaciones sobre turismo urbano, encontrando que la reestructuración de la infraestructura y promoción de los enclaves urbanos es una tendencia a nivel mundial, la cual tiene como objeto el aprovechamiento de estos espacios como destinos turísticos por las múltiples actividades que ahí se realizan, las cuales no se limitan a visitas a sitios culturales, sino que también incluyen una amplia oferta dedicada a la diversión y a la socialización, como son los bares en todas sus modalidades, lo que constituye una de las principales fortalezas de las MIPYMES, ya que la simplicidad de su estructura les permite adaptarse fácilmente a las exigencias y preferencias de su público, generando una gran diversidad de opciones, como son: bares con servicio de restaurant, cantinas tradicionales, pulquerías, bares culturales, bares para la comunidad LGBTTI, antros underground, afters, antros hípsters, bares con presentación de performance, burlesque, etc.

Así mismo, el turismo urbano ha cobrado un especial interés por el hecho de que no sólo se atiende la demanda externa sino a los propios residentes, representando estos últimos un gran porcentaje de los visitantes a los establecimientos y en el consumo dentro de éstos, lo que ha obligado a replantear el sentido tradicional del concepto del turista y del turismo mismo, hacia un enfoque incluyente de nuevas formas y actividades dentro de la industria turística.

Para abordar de forma holística la problemática identificada se utilizó el Método Sistémico, así como la Metodología de Sistemas Suaves para estudiar el medio ambiente donde se desenvuelven los comercios ubicados en el CHCM dedicados al entretenimiento y diversión para un público joven, y para identificar los actores que confluyen en el sistema así como las interrelaciones que presentan. Con base en dicho examen se describió el esquema bajo el cual operan dichos establecimiento y se realizó la representación gráfica de los subsistemas encargados de su funcionamiento.

Las diferentes fases de la metodología utilizada permitieron el diseño de un modelo conceptual en donde se identificaron los sistemas relevantes que lo integran, cuya

operacionalización fue contrastada con la realidad a partir de la aplicación del instrumento de investigación y su correspondiente ponderación con la escala de Saaty, lo que permitió un análisis lógico con respecto al empleo que los establecimientos consultados dan a las TIC, así como la influencia que este factor tiene en el desempeño y la administración de los negocios que fueron considerados en el presente estudio, encontrando que aun cuando es de interés el empleo y conocimiento de las TIC por parte de los administradores y responsables de los bares, este no es un componente que se emplee de manera eficaz, por lo que es un elemento susceptible de generar un mejor desempeño para las empresas, y de manera especial en lo que al uso y gestión adecuada de las redes sociales se refiere.

Se realizó la representación esquemática del sistema en el cual se encuentran inmersos los bares del CHCM, para facilitar la visualización de la interrelación entre los diferentes actores involucrados, tales como, las entidades gubernamentales que regulan y/o promueven la actividad de dichos negocios como son: SECTURDF, SEDECO, INADEM, SSP, entre otras; asociaciones de empresarios establecidos en el CHCM, quienes realizan diversas acciones para el desarrollo y fortalecimiento de los negocios que ahí operan; Instituciones financieras, las cuales otorgan créditos y financiamientos a empresas y en específico diseñan instrumentos dirigidos a las MIPYMES; también organizaciones dedicadas a la conservación del bien patrimonial del CHCM, ya que muchos de los establecimientos objeto de este estudio se ubican en edificios considerados como patrimonio cultural, y en general, el hecho de que el CHCM haya obtenido el nombramiento como patrimonio cultural de la humanidad (UNESCO, 1987), les confiere a los comercios situados en esta zona un atractivo especial el cual es una de sus principales ventajas competitivas ante otros destinos. Finalmente se reconoce a los nuevos desarrollos tecnológicos como el internet, las redes sociales, las aplicaciones móviles y en general las TIC, como un elemento que está influyendo de manera importante en la operación, funcionamiento y en los distintos procesos de la administración de las empresas, y de forma especial en aquellas dedicadas al negocio del ocio y del entretenimiento.

A partir de la revisión de la literatura enfocada al estudio de la segmentación de las nuevas generaciones, se concluyó que las personas cuyo nacimiento y desarrollo ha coincidido con el desarrollo de la tecnología digital han sido influidos por ésta, de tal manera que el comportamiento que muestran en el espacio virtual ha trascendido hacia la vida real, y como resultado de ello ostentan características diferentes a las de las generaciones que les preceden en lo que concierne a sus expectativas e intereses, como es el hecho de preferir una experiencia vivencial sobre la adquisición de un bien material. Así mismo en cuanto a hábitos de consumo, se trata de un público más demandante y desafiante al contar con una gran cantidad de información disponible de manera fácil y rápida para los jóvenes que integran este segmento, ya que el uso de medios digitales y dispositivos electrónicos les es completamente amigable, por estar habituados a su uso desde las primeras etapas de su desarrollo, de tal manera que aun cuando el empleo de la tecnología digital no es privativa de esta generación, si lo hacen con una afinidad que prácticamente han adquirido de manera natural, a diferencia de las generaciones anteriores.

En tal sentido, se concluye que las empresas turísticas necesitan mejorar sus estrategias para hacer un uso efectivo y eficiente de las nuevas herramientas tecnológicas, aprendiendo a administrar el cambio y evolucionando en el mismo sentido. En destinos urbanos como es el CHCM, el cual recibe una gran cantidad de visitantes diariamente, quienes de acuerdo a estudios realizados (SECTUR-IPN, 2014), utilizan en su mayoría el internet, las aplicaciones móviles y las redes sociales durante todo el ciclo de su visita a este destino, se ha impulsado el uso de estas tecnologías a través de acciones como la instalación del servicio gratuito de internet en esa zona, el desarrollo de aplicaciones móviles para la localización y contratación de bienes y servicios relacionados con la industria turística, incluyendo aquellas actividades de ocio y esparcimiento que conforman el turismo urbano dentro de esta localidad, y la creación de páginas web especializadas en el giro, que evalúan y recomiendan los negocios con base en las opiniones expertos y de los propios usuarios.



A partir de la integración de la información obtenida se procedió al examen de los factores internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa al sistema y con base en ellos finalmente se elaboró una matriz FODA para identificar las áreas de oportunidad para los micro y pequeños comercios dedicados al negocio del entretenimiento para jóvenes adultos ubicados en el CHCM, encontrando que para mejorar su actuación, impulsar su desarrollo y supervivencia, es necesario trabajar en diferentes puntos, los cuales se describen a continuación:

1. La ubicación es un factor que favorece el éxito de los comercios que operan en el CHCM, sin embargo el hecho de ser uno de los sitios declarados como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO por la enorme riqueza cultural que en este se alberga, confiere a este sitio un atractivo especial para sus visitantes, quienes demandan un ambiente festivo y estimulante, donde puedan vivir experiencias diferentes en compañía de sus similares; además el reconocimiento de los centros urbanos como atractivo turístico, ha promovido una mejora en la estructura y en los servicios que se brindan en estos espacios lo que a su vez ha generado una demanda cada vez mayor, lo cual ha sido motivo de diversos estudios en otras ciudades del mundo (Ashworth, G. and Page, S. J. (2011), Anthopoulos, L.G. and Vakali, A. (2012). Los negocios establecidos en este lugar pueden aprovechar esa característica a través de la promoción de estos espacios como lugares donde los visitantes pueden entrar en contacto con componentes históricos y culturales (murales, arquitectura, pinturas, accesorios, decoración), lo que conforma un ambiente totalmente único tanto para los visitantes locales como para aquellos que provienen de otros lugares.

2. Los bares y otros establecimientos similares que pertenecen a la categoría de MIPYMES, padecen de la misma problemática que otros negocios en diferentes industrias como es la baja tasa de supervivencia, lo cual por otra parte permite identificar aquellas que han logrado perdurar por un periodo de tiempo suficiente para ser consideradas con el experiencia, práctica y reputación suficientes que las califica para buscar la colaboración con empresas mayores, como las que fueron objeto de estudio de este trabajo, siendo ésta una estrategia que los micro y

pequeños bares deben implementar para aprovechar mejores condiciones para hacer negocios y acceder al conocimiento que las grandes empresas les pueden compartir, integrándose a la cadena de valor, por ejemplo, formando alianzas comerciales, estratégicas o en la modalidad de *join venture*.

3. Los micro y pequeños negocios de entretenimiento deben buscar fortalecerse a través de la integración y colaboración tanto con negocios del mismo sector, como con industrias complementarias; pero también con las entidades gubernamentales que tienen como objetivo el impulsar a las MIPYMES y de manera especial aquellas dedicadas al turismo dentro de la entidad. Ejemplo de los programas de apoyo a las que las mipymes pueden acceder, son las que publica el INADEM en sus diferentes convocatorias, a través de las cuales empresas en las diferentes industrias, tanto de productoras como de servicios, pueden conseguir equipamiento, financiamiento, incubación de empresas, fomento a las iniciativas de innovación, consultoría, etc.

4. Los estudios realizados referentes al uso de internet y las TIC muestran que la tendencia ha ido en constante aumento. El INEGI (2015) informó que el crecimiento en el número de usuarios registrados del 2001 al 2014 fue de 7.4 millones a 47.4 millones, de los cuales el 74.2% son menores de 35 años de edad, es decir la población catalogada como millenials o generación digital. En cuanto al uso que se le da, el estudio referido indica que las dos actividades principales son para obtener información y para acceder a redes sociales, (INEGI, 2015). En otro estudio llevado a cabo por la (AMIPCI, 2015) los resultados son consistentes con lo que menciona el INEGI, y se complementa la información proporcionando datos con respecto a los dispositivos que se utilizan para conectarse, resultando que el uso del *smartphone* aumentó del 49% al 58% con respecto al año pasado. Los negocios sin importar su tamaño deben considerar esta tendencia para el diseño de sus estrategias a fin de mantenerse a la vanguardia y ofrecer a su público los productos y servicios que éste desea, a través de los medios, canales y formas que prefiere. Dado que las innovaciones tecnológicas se suceden a gran velocidad es importante contar con personal con conocimientos y experiencia suficiente en lo concerniente al uso de

tecnología y manejo de redes sociales, y que cuente con las herramientas y recursos suficientes para su actualización.

5. Los micro y pequeños bares deben integrarse y participar activamente en las agrupaciones existentes, y en caso de ser necesario formar las que sean necesarias a fin de fortalecer el gremio y ser consideradas por las grandes asociaciones para conseguir colaboraciones provechosas para todos los involucrados.

6. Una de las principales deficiencias identificadas en el presente estudio informalidad. El gobierno federal y local ponen a disposición de las MIPYMES una gran cantidad de herramientas de capacitación que los negocios deben aprovechar para cimentar y mantener en marcha adecuadamente sus empresas, a través de instituciones como el INADEM, NAFINSA, SECTUR, etc.

7. Debido a la importancia creciente de la influencia de las redes sociales, los negocios deben vigilar constantemente su reputación en internet, e implementar estrategias para promocionarse positivamente y contrarrestar efectivamente los comentarios negativos a través de respuestas y atención inmediata por los mismos medios y canales donde se hayan suscitado.

8. El turismo urbano no es sólo un medio para lograr un desarrollo económico, sino que también involucra a los diversos actores como responsables de lograr un bienestar social. Los bares y otros negocios similares que operan en el CHCM deben asumir el compromiso de fomentar una cultura de honestidad y respeto para todos, implementando directrices entre sus empleados y las medidas de control necesarias para asegurarse de que éstas se cumplan, con el fin de que el destino en su conjunto mejore su reputación y alcance un mayor prestigio a nivel nacional e internacional por la calidad en su servicio.

9. Los establecimientos deben mantenerse en estrecho contacto con las instituciones encargadas de la seguridad del CHCM para conocer y cumplir cabalmente las regulaciones a que estén obligados, así mismo para lograr una respuesta oportuna en caso de presentarse algún incidente o posible incidente

dentro o en la periferia de sus instalaciones, a fin de lograr un clima de seguridad para las personas que visitan éstos lugares.

10. Los negocios deben mantener una presencia positiva en las redes sociales ya que éstas son consideradas en la actualidad como uno de los medios más efectivos para la promoción y la publicidad.

11. Los gobiernos federal y local ponen a disposición de los micro y pequeños negocios dedicados al turismo recursos para destinar a diversos fines relacionados con su mejoramiento, por lo que los gerentes de bares deben mantenerse informados sobre estos fondos y la forma de conseguirlos, y llevar a cabo todas las acciones necesarias y suficientes que les permitan obtener los recursos que el negocio requiera.

12. Los gerentes de los bares y establecimientos similares deben encargarse de generar e implementar una cultura empresarial cimentada en políticas y directrices congruentes con los valores de la propia empresa, los cuales deben ser compartidos por los empleados del negocio a fin de que en conjunto todos trabajen para conseguir los mismos objetivos.

En síntesis, como resultado del presente estudio se ha encontrado que no obstante las características favorecedoras que presenta el sistema, en los establecimientos se han identificado áreas de oportunidad que principalmente tienen que ver con la cultura empresarial, ya que en algunos casos el manejo inadecuado de los negocios, así como su falta de respuesta oportuna ante los cambios del entorno, como es el conocimiento y manejo adecuado de las nuevas tecnologías, así como los cambios en las preferencias y hábitos de consumo de sus nuevos clientes, han ocasionado fallas administrativas y operativas que atrasan o impiden el crecimiento de los negocios lo que provoca que muchos de ellos no perduren en el tiempo.

Así mismo se ha puesto en evidencia que es necesario un Enfoque Sistémico que considere a los múltiples actores, así como las situaciones que en menor o mayor medida afectan al sistema de bares del CHCM para conocer su situación actual y para identificar las posibles estrategias que dichos establecimientos podrían

implementar, y de manera especial considerando los hábitos de consumo y de comportamiento de las nuevas generaciones, para impulsar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas establecidas en el Centro Histórico de la Ciudad de México, y en específico de los bares y otros negocios similares.

## **RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS**

El impacto de la tecnología en los hábitos de comportamiento y de consumo de las nuevas generaciones no sólo afecta a los negocios objeto de este estudio, sino que su influencia se manifiesta en los diferentes ámbitos del quehacer humano ya que es un fenómeno que se presenta a nivel mundial, por lo que el modelo propuesto en el presente estudio puede tener aplicación en otras ciudades o territorios, e incluso en establecimientos que pertenecen a un giro diferente al que fue estudiado en el presente trabajo, utilizando datos y estadísticas oficiales y corroborando y ampliando la información obtenida a través instrumentos de investigación como son las entrevistas formales e informales a expertos, y empleando herramientas de medición para reducir los niveles de subjetividad y obtener datos consistentes.

Así mismo, se vislumbra la oportunidad de enriquecer programas gubernamentales como el propuesto por la SECTUR “Viajemos todos por México”, con el cual se pretende impulsar el disfrute de la oferta turística nacional por los propios mexicanos, así como un mejor aprovechamiento de las capacidades locales, así como la infraestructura turística. En la presentación de dicho programa, el Secretario de Turismo mencionó que la Ciudad de México es el destino más visitado por los mexicanos, por lo que resultaría oportuno llevar a cabo un trabajo que considerara las características del nuevo visitante, así como la propuesta de productos e innovaciones tecnológicas que éste demanda, y de esta manera fortalecer los programas turísticos y sociales que los gobiernos federal y local llevan a cabo.

Otra propuesta es el estudio de las oportunidades que las más recientes innovaciones tecnológicas como la realidad virtual, el big data, el open data, energía

eólica y solar inteligente, colaboración móvil, etc. pueden representar para micro y pequeñas empresas, así como su factibilidad para implementarlas; e incluso el impacto que podría tener la creación de ciudades inteligentes sobre estos negocios.

# **ANEXOS**

**ANEXO I**  
**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

<b>SISTEMA DE POSICIONAMIENTO</b>			
<b>Objetivo: seleccionar medios publicitarios</b>			
<b>CRITERIOS</b>			
Costo		alcance	
Costo		factibilidad	
alcance		factibilidad	
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>ALCANCE</b>			
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)		Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)		Publicidad pagada en apps	
Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)		Publicidad pagada en apps	
<b>COSTO</b>			
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)		Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)		Publicidad pagada en apps	
Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)		Publicidad pagada en apps	
<b>FACTIBILIDAD</b>			
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)		Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)	
Redes sociales (facebook, twitter, etc.)		Publicidad pagada en apps	
Publicidad pagada en internet (blogs, buscadores)		Publicidad pagada en apps	



**SISTEMA DE AUDITORÍA Y CONTROL****Objetivo: identificar las preferencias en medidas de control**

<b>CRITERIOS</b>			
Posibilidad de ser medido contra el desempeño de la competencia (benchmarking)		Poder realizar mediciones claras y bien definidas basadas en los resultados del propio negocio	
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>BENCHMARKING</b>			
Estadísticas en páginas de redes sociales		Estados financieros	
Estadísticas en páginas de redes sociales		Opinión de los clientes	
Estados financieros		Opinión de los clientes	
<b>RESULTADOS PROPIOS</b>			
Estadísticas en páginas de redes sociales		Estados financieros	
Estadísticas en páginas de redes sociales		Opinión de los clientes	
Estados financieros		Opinión de los clientes	

<b>SISTEMA EMPRENDEDOR</b>			
<b>Objetivo: evaluar la formación empresarial</b>			
<b>CRITERIOS</b>			
Certificación		Actualización	
Certificación		Práctica	
Actualización		Práctica	
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>CERTIFICACION</b>			
Normatividad/legislación		competitividad	
Normatividad/legislación		Mercadotecnia	
Normatividad/legislación		Tic´s	
Normatividad/legislación		Manejo de redes sociales	
Normatividad/legislación		Administración estratégica	
Competitividad		Mercadotecnia	
Competitividad		Tic´s	
Competitividad		Manejo de redes sociales	
Competitividad		Administración estratégica	
Mercadotecnia		Tic´s	
Mercadotecnia		Manejo de redes sociales	
Mercadotecnia		Administración estratégica	
Tic´s		Manejo de redes sociales	
Tic´s		Administración estratégica	
Manejo de redes sociales		Administración estratégica	
<b>ACTUALIZACION</b>			
Normatividad/legislación		competitividad	
Normatividad/legislación		Mercadotecnia	
Normatividad/legislación		Tic´s	
Normatividad/legislación		Manejo de redes sociales	
Normatividad/legislación		Administración estratégica	
Competitividad		Mercadotecnia	
Competitividad		Tic´s	
Competitividad		Manejo de redes sociales	
Competitividad		Administración estratégica	
Mercadotecnia		Tic´s	
Mercadotecnia		Manejo de redes sociales	
Mercadotecnia		Administración estratégica	
Tic´s		Manejo de redes sociales	
Tic´s		Administración estratégica	
Manejo de redes sociales		Administración estratégica	

<b>PRACTICA</b>			
Normatividad/legislación		competitividad	
Normatividad/legislación		Mercadotecnia	
Normatividad/legislación		Tic´s	
Normatividad/legislación		Manejo de redes sociales	
Normatividad/legislación		Administración estratégica	
Competitividad		Mercadotecnia	
Competitividad		Tic´s	
Competitividad		Manejo de redes sociales	
Competitividad		Administración estratégica	
Mercadotecnia		Tic´s	
Mercadotecnia		Manejo de redes sociales	
Mercadotecnia		Administración estratégica	
Tic´s		Manejo de redes sociales	
Tic´s		Administración estratégica	
Manejo de redes sociales		Administración estratégica	
<b>SISTEMA INTEGRADOR</b>			
Objetivo: validar la estructura empresarial			
<b>CRITERIOS</b>			
Formalidad		Costumbre/práctica	
<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>FORMALIDAD</b>			
Líneas estratégicas		Reglas operativas	
Líneas estratégicas		Modelo de negocio	
Reglas operativas		Modelo de negocio	
<b>COSTUMBRE/PRÁCTICA</b>			
Líneas estratégicas		Reglas operativas	
Líneas estratégicas		Modelo de negocio	
Reglas operativas		Modelo de negocio	

## ANEXO II

### ÁREA CONSIDERADA PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.



Área considerada para la aplicación del instrumento de investigación.

**ANEXO III**  
**PRODUCTOS DERIVADOS DE LA TESIS**



Otorga la presente

**CONSTANCIA**

a **María del Pilar Romero Chabolla**

Por la presentación de la ponencia

*La generación digital como factor de desarrollo para las MIPyMEs  
Turísticas del Centro Histórico de la Ciudad de México, una aproximación  
desde la perspectiva sistémica.*



**3<sup>er</sup>** Congreso Internacional de Investigación en  
**Ciencias Económico Administrativas**  
*Estrategias Innovadoras: afrontando los retos de la economía global*

**14, 15 y 16 de Octubre de 2015**

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo  
*"Amor, Orden y Progreso"*

Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
Director ICEA-UAEH

Dr. Adrián González Romo  
Coordinador General del Congreso



## REFERENCIAS

- American Express Business Insights. (2011). Informations and analytics for business impact. En K. Nusair, A. Bilgihan, F. Okumus, & C. Cobanoglu, *Generation Y traveler's commitment to online social network websites* (Vol. 35, págs. 13-22).
- AMIPCI. (2015). *Estudio de Hábitos de los Usuarios de Internet en México, 11a Ed.* México, D.F.
- Anthopoulos, L.G., & Vakali, A. (2012). Urban Planning and Smart Cities: Interrelations and Reciprocities. *The Future Internet. Future Internet Assembly 2012: From Promises to Reality*, 178–189.
- Becerra Pozos, J. C. (2014). Nocturnidad laboral: liminalidades entre el trabajo y el no trabajo en la producción de servicios. *Tesis de maestría*. Universidad Autónoma de México, México.
- Berné, C., García, M., García, M., & Mújica, J. (2012). Modelización de los cambios en el sistema de distribución del sector turístico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 117-129.
- Bertalanffy, V. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE.
- Blanco, J. (2011). Understanding and managing innovation and technological change: a major opportunity for tourism organizations. *Technology in tourism*, 1, 1.
- CDMX. (2015). *Página Oficial de la Ciudad de México*. Recuperado de <http://www.cuauhtemoc.cdmx.gob.mx/paginas.php?id=entorno>
- Checkland, P., & Scholes, J. (1994). *La metodología de sistemas suaves en acción*. México: Limusa.
- Coffau, J. (25 de septiembre de 2014). Presidente de Coparmex. (M. L., Entrevistador) Agencia Informativa del Golfo. Veracruz.

- Cruces Villalobos, F. (2012). Jóvenes y corrientes culturales emergentes. En García et al, *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Prácticas emergentes en las artes, las editoriales y la música* (págs. 141-161). Madrid: Ariel.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- Dilthey, W. (1875). Acerca del estudio de la historia de las ciencias del hombre, de la sociedad y del estado. En *Psicología y Teoría del Conocimiento*. México: FCE.
- Djamasby, S., Siegel, M., & Tullis, T. (2010). Generation Y, web design and eye tracking. En K. Nusair, A. Bilgihan, F. Okumus, & C. Cobanoglu, *Generation Y traveler's commitment to online social network websites* (Vol. 35, págs. 13-22).
- Ejecutivo Federal. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)
- García, F., Gértrudix, F., Durán, J., Gamonal, R., & Gálvez, M. (2011). Señas de identidad del "nativo digital". Una aproximación teórica para conocer las claves de su unicidad. *Cuadernos de documentación multimedia*, 110-127.
- Gobierno del Distrito Federal. (2006). *Reglamento de la Ley de Turismo del Distrito Federal*. México, D.F.
- Gobierno del Distrito Federal. (2013-2018). *Plan General de Desarrollo del Distrito Federal*. México, D.F.
- González, F., & Morales, S. (2013). *Ciudades efímeras: transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*. Barcelona: UOC.
- González-Soria, J. (2011). The Travel Cycle. *Technology in tourism*, 1, 2-3.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The next great generation*. New York: Vintage.

- INEGI. (2013). *Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2013*. México, D.F.
- INEGI. (2014). *Censo económico*. México, D.F.
- INEGI. (2014). *directorio estadístico nacional de unidades económicas*. México, D.F.
- INEGI. (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denuel/>
- INEGI. (2015). *Estadísticas a propósito del día mundial del internet (17 de mayo)*. Aguascalientes, México.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (30 de diciembre de 2002). Diario Oficial de la Federación. México, D.F.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Federal. (23 de abril de 2009). Gaceta Oficial del Distrito Federal. México, D.F.
- Locke, J. (1689). *Segundo Tratado sobre el gobierno civil: un ensayo acerca del verdadero origen, alcance y fin del gobierno civil*. Recuperado de [http://historia-derecho.com.ar/PDF/Segundo\\_Tratado\\_sobre\\_el\\_Gobierno\\_Civil.pdf](http://historia-derecho.com.ar/PDF/Segundo_Tratado_sobre_el_Gobierno_Civil.pdf)
- López de Ávila, A. (2011). Tourism: what lies ahead. *Technology in tourism*, 1, 5.
- Markert, J. (2004). Demographics of age: generationals and cohorts confusion. *Journal of Current Issues and Research in advertising*, 10-26.
- Martos M., M., & Pulido F., J. (2010). Una aproximación al análisis de la actividad turística cultural en la ciudad. *papers de turisme*, 39-57.
- Martos, M., & Pulido, J. (2010). Una aproximación al análisis de la actividad turística cultural en la ciudad. *papers de turisme*, 39-57.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informal*(366). Recuperado de



<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaia s.pdf>

Nusair, K., Bilgihan, A., Okumus, F., & Cobanoglu, C. (2013). Generation Y traveler's commitment to online social network websites. *Tourism Management*, 35, 13-22.

OECD/ECLAC. (2012). Caracterización y políticas de pymes en América Latina. *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural*.

OMT. (2012). *Reporte global para el turismo urbano*. Madrid: OMT.

Parment, A. (2013). Generation Y vs Baby Boomers: shopping behavior, buying involvement and implications for retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 189-199.

Parra, C., & Crespo, A. (2012). *Ingeniería de Mantenimiento y fiabilidad aplicada a la gestión de activos*. Sevilla, España: INGEMAN.

Perdomo, L., Rincón, R., & Sánchez, M. (2014). Desafíos del marketing turístico en el entorno 2.0. *Marketing Visionario*, 125-141.

Petrak, N. (2011). Generation Y: soon-to-be-your-next best customers. En K. Nusair, A. Bilgihan, F. Okumus, & C. Cobanoglu, *Generation Y traveler's commitment to online social network websites* (Vol. 35, págs. 13-22).

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 1-6.

Quagliari D., A., & Paolo R., A. (2010). Paisajes urbanos en la época post-turística, propuesta de un marco analítico. *Scripta Nova Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, XIV(323).

Reglamento Interior de la Secretaría de Economía. (22 de noviembre de 2012). Diario Oficial de la Federación. México, D.F.

Rojek, C. (2014). *Capitalism and leisure theory*. New York, USA: Routledge Revivals.

- Rosen, L. D., Carrier, L. M., & Cheever, N. A. (2010). *Rewired Understanding the I generation and the way they learn*. New York: Palgrave Mac Millan.
- Rubio Gil, Á. (2010). Generación digital: patrones de consumo de internet, cultura juvenil y cambio social. *Revista de estudios de juventud*, 201-221.
- Saaty, T. (1991). *Método de Análisis Jerárquico*. México: McGraw-Hill.
- Saaty, T. (2014). *Toma de decisiones para líderes*. Pittsburg: RWS Publications.
- SECTUR. (2012). *Conoce SECTUR*. Recuperado de [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_9\\_vision\\_y\\_mision](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9_vision_y_mision)
- SECTUR. (2013). *Programa Sectorial de Turismo*. México, D.F.
- SECTURDF-IPN. (2014). *Perfil del turista que visita la Ciudad de México*. México, D.F.
- Sheahan, P. (2009). *Generation Y: thriving and surviving with generation Y at work*. New York: Hardie Grant Books.
- Steve, R., Fuentes, R., & Martín, M. (2006). *Estructura de mercados turísticos*. Barcelona: UOC.
- Tapscott, D. (1998). *Creciendo en un entorno digital: la generación Net*. New York: Mc Graw-Hill.
- Tejeida, R. (2005). Los Conceptos de entropía y evolución en la Administración: La Teoría Exelíxica de las Organizaciones. *Administración Contemporánea. Revista de investigación. (Volumen 2)*, 1-33.
- Vaughn, J. (2013). *JWT Travel Changing Course*. New York: JWT Company.
- Wohl, R. (2013). The generation of 1914. En A. Parment, *Generation Y vs. Baby Boomers: shopping behaviors, buying involvement and implications for retailing* (págs. 189-199).
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.

