



INSTITUTO POLITÉCNICO
NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE
TURISMO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Diagnóstico sistémico de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey

TESIS

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

Presenta:

Octavio Dalí Castillo Colunga

Directores de tesis:

Dr. Carlos Olivares Leal

Dr. Ricardo Tejeida Padilla

México, D.F. junio de 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México; D.F. siendo las 14 horas del día 2 del mes de Junio del 2012 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de SEPI-EST para examinar la tesis titulada:

“Diagnóstico sistémico de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey”

Presentada por el alumno:

Castillo	Colunga	Octavio Dalí
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Con registro:		
B	1	0
2	1	2
0		

aspirante de:

MAESTRÍA 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

Directores de tesis

Dr. Carlos Olivares Leal

Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Dr. Napoleón Rosario Conde Gaxiola

M. D. F. Héctor López Villalobos

M. en A. Magdalena Maldonado Avalos



PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

Dr. Carlos Olivares Leal



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 24 del mes de junio del año 2013, el que suscribe Octavio Dalí Castillo Colunga alumno del Programa de Maestría en Administración e Innovación del Turismo, con número de registro B102120, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Carlos Olivares Leal y Dr. Ricardo Tejeida Padilla y cede los derechos del trabajo titulado Diagnóstico Sistémico de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey, 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 del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección octaviodali@outlook.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Octavio Dalí Castillo Colunga

ÍNDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
RESUMEN	v
CONTEXTO	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS.....	7
JUSTIFICACIÓN	7
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1 MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 Diagnóstico.....	15
1.2 Sistemas.....	16
1.2.1 Cibernética organizacional	19
1.2.2 Cambio organizacional	20
1.2.3 Ley de La Variedad Requisita	21
1.2.4 El <i>Viable System Model</i>	21
1.3 Turismo	24
1.3.1 Componentes	24
1.3.2 El turista	25
1.3.3 El producto turístico.....	26
1.3.4 Turismo de reuniones de negocios	27
1.3.5 Oficina de Convenciones y Visitantes	28
1.4 Métodos de investigación	37
2 MARCO METODOLÓGICO	40
2.1 Método sistémico	40
2.2 Metodología del <i>The Viable System Model</i>	40
2.3 El procedimiento de diagnóstico.....	45
3 DIAGNÓSTICO	47
3.1 Caracterización del objeto de estudio	47
3.1.1 Estructura del fideicomiso	47
3.2 Proceso de diagnóstico	56
3.2.1 Identificación de elementos	57

3.2.2 La OCV estructurada a través del VSM.....	60
4 PROPUESTA DE MEJORA	68
4.1 Sistema 1	69
4.1.1 Componentes del sistema 1.1	71
4.1.1.1 Componentes del sistema 1.1.1	74
4.1.1.2 Componentes del sistema 1.1.2	76
4.1.2 Componentes del sistema 1.2	79
4.1.2.1 Componentes del sistema 1.2.1	82
4.1.2.2 Componentes del sistema 1.2.2	84
4.1.2.3 Componentes del sistema 1.2.3	86
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.1 Conclusiones.....	93
5.2 Recomendaciones.....	94
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS	102
Siglas y abreviaturas	102
Matriz FODA de la OCV Monterrey	103
Glosario	104

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata el diagnóstico de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey. El objetivo central de dicha actividad es identificar cuáles son los elementos que no permiten a la organización alcanzar su objetivo organizacional.

Para resolver la problemática, la investigación se fundamenta teóricamente en la Ciencia de Sistemas, Cibernética Organizacional, Ley de la Variedad Requisita, y conceptualmente en el turismo, Turismo de Reuniones de Negocios, Oficina de Convenciones y Visitantes y diagnóstico.

Para abordar el diagnóstico desde una perspectiva integral el soporte metodológico lo proporciona el Paradigma Sistémico y el *Modelo de Sistema Viable*.

Los principales hallazgos de la investigación son los siguientes:

- Existe una falta de compaginación entre las operaciones actuales de la organización y las recomendaciones internacionales sobre las funciones que han de abordar dichas empresas.
- Es necesario mantener, replantear e incluir algunas operaciones recomendadas por la SECTUR y los investigadores, de modo tal que las mismas le permitan alcanzar su objetivo organizacional, y por ende el objetivo estipulado para la organización en el contrato único de fideicomiso.

Al final de la investigación se propone un constructo organizacional con el propósito de proporcionar a la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey una serie de cualidades que le permitirán alcanzar un estado autopoiético.

ABSTRACT

The present research treats the diagnosis of Monterrey Convention and Visitors Bureau. The aim of the research is to identify which are the elements that allow the organization reach up its organizational goals.

In order to solve the problematic, the research has its theoretical basis in the System Science, Organizational Cybernetics, The Law of Required Variety, and conceptually on tourism, tourism reunions, Conventions and Visitors Bureau and diagnosis.

To address the diagnosis from an integral view, the methodological support has its basis in the Systemic Paradigm and the Viable System Model.

The main discoveries of the research are:

- There is no link between the present operations and the international recommendations about which operations the enterprise must do.
- Is necessary to maintain, rethink and include the operations recommended by SECTUR and the researchers so that such operations allow the organization to reach its goal, and therefor the objective assigned in the single contract of the trust fund.

At the end of the research there is proposed an organizational construct which lets the "Monterrey Conventions and Visitors Bureau" get the necessary qualities to reach up to an autopoietic state.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Nombre	Página
1	Índice de cuartos registrados, número de cuartos ocupados, llegadas de turistas, turistas noche, porcentaje de ocupación, estadía promedios y densidad de ocupación en Nuevo León	4
2	Número de eventos internacionales anuales	3
3	Estado del arte	11
4	Clasificación de los destinos turísticos	26
5	Comparación de las operaciones que debe efectuar una OCV	30
6	Definición de los iconos, elementos y sistemas del VSM	43
7	Comparación de las funciones actuales de la OCV Monterrey contra la compilación de funciones de los investigadores-SECTUR	49
8	Puestos y resumen de los puestos sub-administrativos y operativos de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey	55
9	Matriz FODA	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Nombre	Página
1	Mapa de sistemas del universo segun Checkland	18
2	Tipología del cambio según la manera en que se efectúa	20
3	<i>Viable System Model</i>	22
4	Tipología del visitante	25
5	Procedimiento de financiamiento de un fideicomiso	32
6	Organigrama de una OCV financiada a través de un fideicomiso	33
7	Organigrama de una OCV financiada a través de una asociación civil	34
8	Organigrama de OCV como área de una oficina local o de turismo	35
9	Organigrama de una OCV como parte de una asociación de hoteles y moteles	36
10	Esquema organizacional de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey	51
11	Jerarquía de operaciones de la OCV MTY	58
12	Segundo nivel de recursividad de la OCV	60
13	Primer nivel de recursividad de la OCV	63
14	OCV Monterrey estructurada como un VSM	65
15	Jerarquización de operaciones para la OCV MTY	68
16	Sistema 1	71
17	Sistema 1.1	74
18	Sistema 1.1.1	76
19	Sistema 1.1.2	78
20	Sistema 1.2	81
21	Sistema 1.2.1	84
22	Sistema 1.2.2	86
23	Sistema 1.2.3	88
24	Jerarquía de operaciones actuales de la OCV	90
25	Jerarquía de operaciones ideales de la OCV	90
26	OCV MTY estructurada a través del VSM	91
27	Constructo ideal de la OCV MTY a través del VSM	92

RESUMEN

El presente proyecto de investigación permitió diagnosticar a la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey. Para lograr tal acometido se estructuró el trabajo con una serie de apartados que proporcionan el soporte conceptual y metodológico. De forma sucinta se describen dichos apartados a continuación.

El primer apartado aborda las teorías y conceptos más pertinentes y que dan soporte a la investigación y al método de investigación mismo, tales como diagnóstico, turismo, sistemas, método de investigación.

El segundo apartado expone el marco metodológico de la investigación que se siguió, el cual está compuesto de los apartados método sistémico, metodología *Viable System Model* y procedimiento de diagnóstico.

El tercer apartado interpreta el objeto de estudio, con sus elementos e interrelaciones y los condensa en un esquema cibernético organizacional, una vez efectuado esto se procede a señalar cuáles son los elementos que a la luz de la metodología empleada son inoperativos.

El apartado cuatro muestra un constructo organizacional “ideal” para el objeto de estudio diseñado a través del *Viable System Model*.

Finalmente se abordan conclusiones y recomendaciones sobre la investigación y su proceso.

CONTEXTO

En el contexto turístico mundial México se posiciona como el destino número 10 en recepción de turistas (World Tourism Organization [WTO], 2011).

The World Travel and Tourism Council (2012) en su reporte titulado *Travel and Tourism Economic Impact 2012 Mexico*, menciona que en el año 2011 el turismo como actividad económica en el país presentó las siguientes características:

- El PIB turístico fue de 791.8 millones de pesos, lo cual representa un 5.6% del PIB nacional.
- Empleó a 2´925,500 personas.
- Captó un total de 229.2 millones de pesos en inversión, lo cual representa un 8.0% del monto total invertido en el país.

El *World Economic Forum (2011)* en su índice sobre la competitividad para el desarrollo de la industria turística, *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, otorga a México el lugar 43 de 139 países evaluados.

Dependiendo del tipo de turismo que se desea practicar México ofrece diversos destinos compuestos de múltiples productos. Dentro del segmento de Turismo de Reuniones de Negocios (TRN) el país cuenta con múltiples centros de recepción de turistas. Tomando como parámetro el número de eventos captados, los destinos más relevantes en el país son:

- Ciudad de México, Cancún, Guadalajara, Los Cabos y Monterrey (Consejo de Promoción Turística, 2010)

El estado de Nuevo León, ubicado al noreste del país, cuenta con una población total de 4´653,458 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2011), su capital, Monterrey, cuenta con una población total de 1´135, 550 (INEGI, 2011). El producto interno bruto del estado asciende a \$648´513,965, de

este monto \$444´499,843 son aportados por el sector terciario (servicios) (INEGI, 2011).

El área metropolitana de Monterrey está conformada por los siguientes municipios: Apodaca, Cadereyta Jiménez, García, San Pedro Garza García, Gral. Escobedo, Guadalupe, Juárez, Monterrey, Salinas Victoria, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina y Santiago. En total concentra a 3´967,303 habitantes (INEGI, 2011).

La administración actual del Gobierno de Nuevo León en su Plan de Desarrollo (PD) 2010-2015, dentro de sus objetivos, estrategias y líneas de acción señala la necesidad de “consolidar al turismo como una actividad prioritaria para el desarrollo económico y la generación de empleos”.

En el plan anteriormente mencionado el gobierno pretende:

1. Aprovechar los atractivos en turismo de naturaleza.
2. Promover la afluencia de visitantes y su estadía en los destinos turísticos.
3. Coordinar de manera interinstitucional las acciones entre órdenes de gobierno y el sector privado.
4. Promover mejoras en la calidad de los servicios turísticos.
5. Hacer de Monterrey un destino turístico urbano y cultural destacado de México.

Si bien el apartado del turismo del PD no menciona nada respecto al desarrollo del segmento de TRN es pertinente mencionar lo siguiente.

Existe en el estado la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey, organización que atiende los aspectos relacionados con la promoción y desarrollo del segmento de TRN, ésta surge del Fideicomiso Turismo Nuevo León, este convenio fue firmado en el año 2000.

En el año 2002 Monterrey se posicionaba en la mente de los organizadores de eventos como el primer destino de Turismo de Reuniones de Negocios (TRN) a

Nivel nacional (Secretaría de Turismo, 2002).

Monterrey, cuarta ciudad a nivel nacional con mayor índice de captación de eventos de TRN internacionales (International Congress and Convention Association, 2010).

El estado cuenta con importantes recintos feriales como lo son el Centro Internacional de Negocios (CINTERMEX) y el Centro de Convenciones y Exposiciones (CONVEX), una capacidad de cuartos total de 14,031 y 12,791 para el área metropolitana (Data NL, 2012), un aeropuerto internacional y una competente infraestructura carretera que comunica con el sur de Estados Unidos y el centro del país, entre otros servicios necesarios para llevar a cabo un evento de TRN.

Desde el año de 2000, fecha en que inicia operaciones la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey indicadores como el número de cuartos registrados, número de cuartos ocupados, llegadas de turistas, turistas noche, porcentaje de ocupación, estadía promedio y densidad de ocupación han presentado los números mostrados en la tabla 1.

Los datos señalados arrojan a simple vista una disminución del flujo turístico a partir del año 2009, colocando al 2011 como el peor año del periodo de estudio. Ahondando en los datos podemos dilucidar que en promedio se dejaron de captar anualmente 23,912 turistas. La tabla 2 muestra el número de eventos internacionales que albergó la ciudad durante el periodo ya mencionado.

Tabla 2. Número de eventos internacionales anuales

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	3	4	5	6	2	4	12	13	9	ND	ND

Nota. ND: No disponible.

Fuentes: International Congress and Convention Association (2012).

Tabla 1. Índice de cuartos registrados, número de cuartos ocupados, llegadas de turistas, turistas noche, porcentaje de ocupación, estadía promedios y densidad de ocupación en Nuevo León.

Concepto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cuartos registrados fin período	8,960	9,556	10,511	11,000	11,520	11,828	12,287	13,750	13,045	13,596	13,941	14,031
Cuartos ocupados	1,983,935	1,965,109	2,082,798	2,077,129	2,203,781	2,467,926	2,482,976	2,808,618	2,651,311	2,337,356	2,254,190	2,186,801
Porcentaje de ocupación	63.78	58.09	57.86	53.7	53.36	57.85	55.94	56.38	56.05	47.1	44.3	42.7
*Llegadas de turistas	1,627,257	1,694,097	1,654,831	1,685,891	1,683,577	1,843,858	1,776,839	1,805,095	2,229,964	1,645,626	1,450,869	1,388,139
Turistas noche	2,977,568	2,966,650	3,094,788	3,264,878	3,412,029	3,613,305	3,564,720	4,448,898	4,174,392	2,952,444	2,767,634	2,694,929
Estadía promedio	1.82	1.75	1.87	1.93	2.02	1.95	2	2.46	1.9	1.79	1.9	1.9
Densidad de ocupación	1.5	1.5	1.48	1.57	1.54	1.46	1.43	1.58	1.57	ND	ND	ND

Nota. ND: No disponible.

*La llegada de turistas es el número de huéspedes que se registraron en los hoteles del estado, este dato no presenta ni una segmentación, no existe un estudio sistemático sobre la segmentación del turismo que llega al estado.

Fuente: INEGI (2010,2011), DATATUR (2012) y DATANL (2012)

SITUACIÓN PROBLEMA

El primer problema que se desprende de cualquier ambiente es la complejidad inherente al mismo, este ambiente dificulta de forma considerable el desempeño de las organizaciones. El ambiente turístico en el cual se encuentra inmersa la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey (OCV MTY) está influenciado por múltiples elementos. Este ambiente se puede desglosar en tres ejes: económico, social y político.

El contexto económico actual es cambiante. Esta condición es resultado de:

1. Crisis. A partir del 2009 esta condición se ha vuelto más una constante que una condición pasajera de la economía local, nacional y global circunstancia que afecta a México de dos maneras (Pinilla, 2011):
2. Disminuye el flujo de turistas de Estados Unidos de América a México. Este país es uno de los principales emisores de turistas extranjeros. De los 9,937 millones de turistas extranjeros que ingresaron a México en 2010 5,908 millones eran de nacionalidad estadounidense (Universidad Anáhuac, 2011).
3. Disminuye los flujos de inversión y las exportaciones. En 2010 la inversión extranjera directa de EUA fue de 5,356 millones de dólares, muy por debajo de la inversión alcanzada en 2008 que fue de 11,038 millones de dólares (Secretaría de Economía 2010).

El contexto social presenta matices importantes:

- Percepción de inseguridad. Esta condición es resultado de la lucha entre el gobierno y el crimen organizado.
- Turistas exigentes. El turista actual es más exigente, espera obtener más valor agregado por los productos que obtiene.

El contexto político:

- Antes de que el presidente de la República Felipe Calderón Hinojosa declarara el año 2011 “Año del turismo” (SECTUR, 2011) se había

contemplado la posibilidad de desaparecer la Secretaria de Turismo (El universal, 2009).

Con todos los argumentos expuestos anteriormente se puede dilucidar que el ambiente donde se desarrollan las empresas (públicas o privadas) dedicadas a la industria turística y en particular la OCV MTY es complejo y cambiante.

El ambiente interno de la organización presenta algunos elementos que se considera situaciones problemáticas, estos son los siguientes:

- De las estadísticas presentadas anteriormente se puede identificar la necesidad de efectuar algunos cambios que brindaran soporte al proceso que permite a la organización alcanzar su objetivo organizacional.
- Una revisión rápida de la información sobre la organización que será objeto de estudio nos ha permitido identificar una falta de apego a las recomendaciones nacionales e internacionales sobre las funciones que este tipo de organizaciones han de llevar a cabo, este es otro elemento que reduce el desempeño de la organización.
- Dentro del contrato único de fideicomiso existe la posibilidad de modificar la estructura organizacional, este hecho niega la continuidad necesaria para iniciar el proceso de adaptación y aprendizaje.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es el constructo organizacional que ha de adoptar la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey para hacer frente a los múltiples cambios que presenta el ambiente turístico de Monterrey y su área metropolitana, Nuevo León y México?

OBJETIVOS

General

Diagnosticar a la OCV de Monterrey utilizando el método sistémico con la finalidad de generar propuestas, condensadas en un constructo que mejoren su capacidad de adaptación al medio ambiente y por ende su desempeño.

Específicos

Definir el sistema bajo estudio.

Identificar a los actores y elementos involucrados en el diagnóstico de la OCV MTY.

Estudiar e interpretar el funcionamiento presente de la organización.

Condensar los componentes encontrados en un esquema basado en la cibernética organizacional.

Elaborar las propuestas pertinentes para mejora de la organización de la OCV.

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones no pueden cambiar su entorno, la única forma de continuar en el tiempo (buscando llegar a su visión) es adaptarse al nuevo contexto, a través de cambios al interior de la organización. En la medida en que los cambios se asimilen de mejor forma, las empresas estarán listas para afrontar el siguiente, de tal modo que no quedaran rezagadas. Es necesario mencionar que el nivel de éxito de una empresa es equivalente a la capacidad de asimilar los cambios, es decir el éxito organizacional es inversamente proporcional al nivel de rezago que presenta, esto lo afirma Damanpoura y Gopalakrishnan (1998) “[...] la adaptación al medio ambiente cambiante sirve para mantener o incrementar la eficiencia organizacional”.

Aunado a lo ya mencionado la investigación se respalda en tres pilares, estos son:

- Primero el objeto de estudio

Sobre la pertinencia del objeto de estudios se inicia citando a la SECTUR (2010) quien afirma que “Se coloca (la OCV) como el organismo líder en la venta y mercadeo del destino”. Aunado a este hecho es preciso señalar que estos organizamos funcionan como catalizador en el proceso de colaboración de los involucrados en el desarrollo del destino. Estos dos argumentos nos permiten afirmar que la organización en cuestión es clave en la evolución del destino turístico llamado Nuevo León.

- El segundo eje que justifica el estudio es la pertinencia del mismo.

Toda organización ha de estar inmersa en un estado de mejora continua, esto le permite evitar el rezago. Ya se ha mencionado que el rezago es resultado de la falta de capacidad de las organizaciones para adaptarse al cambio. La estructura organizacional tradicional (en forma de pirámide) hace de la empresa un aparato burocrático y renuente al cambio (Leonard, 1994).

- Innovación en investigación

Después de una somera revisión a una diversidad de artículos, tesis, revistas y libros que han hecho uso de la ciencia de sistemas como método de investigación, la cibernética-*Viable System Model* como metodología y las oficinas de convenciones y visitantes como objeto de estudio encontramos lo siguiente.

En el 2006 Dusko, Aljosa, Matjaz and Andrej utilizaron la ciencia de sistemas para elaborar un estudio que tenía como principal objetivo instituir el aprendizaje organizacional, necesario para entrar en la administración basada en las redes de conocimiento.

Ya en 2007 Velázquez se apoya en la ciencia de sistemas para diseñar un sistema enoturístico con el fin de generar una propuesta que coadyuve al desarrollo de la región vitivinícola de Querétaro.

Un año después Gómez (2008) emplea la ciencia de sistemas para diseñar un modelo de gestión de abastecimiento de aguas para los hoteles gran turismo, con la finalidad de hacer más eficiente el uso de este recurso.

Respecto al uso del *Viable System Model* (VSM) encontramos las siguientes investigaciones.

Ya desde 1999 Schwaninger emplea el VSM para crear organizaciones inteligentes usando *the Model for Systemic Control*, *the Viable System Model* y *the Team Syntegrity Model*.

Guerra (2008) se apoya en el VSM para diseñar un modelo que mejore el desempeño de una sociedad cooperativa.

Hace tres años Leonard (2009) Explico el VSM como una herramienta que ayuda a las organizaciones a lidiar con la complejidad.

En ese mismo año Harwood (2009) Analiza la estructura turística de Escocia a la luz de la VSM.

Sobre las OCV encontramos que se han ejecutado investigaciones desde el año 1991.

Gartrell y Richard (1991) ejecutan una investigación en la cual se puntualiza que una OCV ha de funcionar como un socio del destino.

Algunos años más adelante Getz, Don Anderson, Sheehan (1998) complementan el estudio de Gartrell y Richard al indicar las principales funciones de la OCV.

Nueve años después Ford y Peeper (2007), preocupados por el futuro de este tipo de organizaciones ejecutan una investigación en la cual se puntualiza que las OCV han de funcionar como promotor del destino y administradoras del mismo.

Islas (2011) diseña un plan de marketing para la OCV Hidalgo con el fin de mejorar las perspectivas que se tiene de esta en la Asociación de Hoteles y Moteles de Hidalgo.

La información previamente señalada se resume en la tabla 3

Tabla 3. Estado del arte

Concepto	Autores	Año	Objetivos	Hallazgos	Base de datos
OCV	Getz Donald, Don Anderson, Sheehan Lorn	1998	Encontrar cuales son las funciones principales de una OCV.	Los hallazgos de esta investigación se encuentran en el marco teórico del trabajo.	Science direct
	Gartrell, Richard B.	1991	Identificar cual es la función principal de una OCV.	La OCV a de funcionar como un socio en el destino.	
	Ford Robert C., Peeper William C.	2007	Identificar el futuro de las OCV.	Las OCV han de funcionar como promotor del destino y administrador del mismo.	
OCV	Dae-Young Kim, Xinran Y. Lehto, Sheryl F. Klinn	2009	Compara los canales de comunicación y tipo de comerciales usados por los <i>meetings planners</i> y las OCV.	Los canales de comunicación y publicitarios usados por los <i>meetings planners</i> y las OCV son distintos.	Wiley, on line library
Sistemas	Dusko Ursic, Aljosa Nikl, Matjaz Mulej and Andrej Smogavc Cestar	2006	Instituir el aprendizaje organizacional, necesario para entrar en la administración basada en las redes de conocimiento, desde la perspectiva sistémica.	Estructurar a las organizaciones bajo una perspectiva sistémica incrementa el desempeño en el proceso de aprendizaje organizacional, lo cual permite una inserción exitosa en las redes de conocimiento.	Springer
VSM	Harwood Stephen A.	2009	Analizar la estructura turística de Escocia a la luz de la VSM.	El VSM ayuda a entender la dinámica compleja en la cual se encuentra inmersa la industria turística escocesa.	
	Leonard Allena	2009	Explicar el VSM como una herramienta que ayuda a las organizaciones a lidiar con la complejidad.	El diseño de una estructura jerárquica basada en la información es necesario para lidiar con la complejidad, esta se puede diseñar a través del VSM.	
	Schwanninger Markus	1999	Crear organizaciones inteligentes usando <i>the Model for Systemic Control, the Viable System Model, and the Team Syntegrity model.</i>	El documento señala el potencial de las diversas herramientas cibernéticas para hacer frente a la complejidad que enfrentas las organizaciones.	

OCV	Florian Zach, Zheng Xiang, Fesenmaier Daniel R.	2007	Evaluar las innovaciones de las OCV en las estrategias implementadas para el WEB marketing.	Existe un limitado grado de innovación en las estrategias de web marketing diseñadas por estas organizaciones.	
Sistemas	Velásquez Díaz, Gloria A.	2007	Diseñar un sistema enoturístico con el fin de generar una propuesta que coadyuve al desarrollo de la región vitivinícola de Querétaro.	La construcción de una propuesta teórica para una ruta del vino permitió identificar diversas coyunturas a las cuales están sujetas las rutas del vino actuales.	IPN, Tesis de posgrado.
	Huerta Flores, Rubí	2008	Desarrolla un estudio de factibilidad para la creación de una agencia local integradora de viajes.	Las consideraciones sistémicas permiten que el estudio de factibilidad se desarrollar teniendo en cuenta al sistema y el meta sistema que lo contiene.	
VSM	Guerra Martínez, Berenice E.	2008	Diseñar un modelo que mejore el desempeño de una sociedad cooperativa.	El uso de VSM permite diseñar un modelo integral para el mejoramiento de la sociedad cooperativa	
	Gómez González, María Luisa	2008	Diseñar un modelo de gestión de abastecimiento de aguas para los hoteles gran turismo, con la finalidad de hacer más eficiente el uso de los recursos.	Se diseño un modelo que asegura el abastecimiento de agua para los hoteles estudiados.	
OCV	Islas Gonzales, Lisset	2011	Mejorar la imagen de la OCV Hidalgo dentro de la Asociación de Hoteles y Moteles del estado de Hidalgo.	Un plan de marketing elaborado de manera correcta puede ayudar a posicionar a la OCV.	

Fuente: elaborado con información de Sciencedirec, Wiley, on line library, Springer, Repositorio Digital IPN - Tesis Posgrado (2012)

Después de estudiar estas investigaciones encontramos que la ciencia de sistema se ha utilizado y se sigue utilizando como método para abordar investigaciones en administración. Sobre el VSM encontramos que este ya se ha utilizado como metodología para entender el complejo ambiente de la industria turística. Relativo a la OCV se han hecho estudios sobre ¿qué es?, ¿qué hace?, ¿qué va a ser?, pero no se ha encontrado un estudio que empleen la sistémica, la cibernética y el *Viable System Model* para diagnosticar y generar propuesta de mejora organizacional para una OCV.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Método de la investigación

El método al cual se recurre para efectuar la presente investigación es el sistémico, este brinda al proyecto la visión holística que se pretende alcanzar en el trabajo.

Metodología de la investigación

La metodología utilizada es la del *Viable System Model* (VSM), diseñado por Anthony Stafford Beer, “el VSM define una serie de reglas para la organización efectiva” (Cwarel Isaf Institute, 2002), este se desprende de la cibernética de tercer orden, “La cibernética ayuda a hacer frente a esas demandas de administración que todas las organizaciones e instituciones han de enfrentar” (Leonard, 1994; 365).

Tipo de investigación

El presente proyecto se puede considerar una investigación descriptiva, esta “comprende la descripción, registro, estudio e interpretación de la naturaleza

actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (modificado de Tamayo, 2004).

Delimitación

El presente proyecto de investigación generó una propuesta académica para la OCV MTY. El diagnóstico y las recomendaciones se efectuaron en un periodo de dos años, el cual comprendió los meses agosto 2010 mayo 2012.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Diagnóstico

“La palabra fue tomada por vía culta del griego *he diagnostike tekhnē* (arte de distinguir o identificar enfermedades), expresión que se formó a partir del verbo *diagignoskein* ‘distinguir’, ‘discernir’, ‘discriminar’, compuesto por el prefijo *dia-* ‘a través’ (como en diáfano) y *gignoskein* ‘conocer’ ” (Soca, 2004).

La palabra diagnóstico se define de la siguiente manera “determinación y caracterización de los hechos sociales y económicos que dominan la realidad sobre la cual se pretende planear; consiste en la evaluación de tendencias; situaciones y resultados, en la explicación de hechos y en el establecimiento de asociaciones de causalidad comprometida con problemas que atañen a una actividad determinada; proporciona las pautas y orientaciones mediante las cuales se puede definir una estrategia” (Eco-finanzas, 2005).

Un buen diagnóstico tiene las siguientes características (Rojas, 2007):

- Preciso: Apunta al problema que es necesario resolver.
- Significativo: Aporta información para la resolución de un problema.
- Oportuno: La investigación es “relativamente” corta, de esta manera la investigación no pierde vigencia.
- Flexible: Se adapta a las condiciones que se presentan.
- Factible: Se realiza con los medios disponibles.
- Contextualizado: Los resultados se expresan en relación al ambiente.
- Estratégico: Se desarrolla en un ambiente holístico.
- Participativo: Es multidisciplinario y abierto.

Al ser el diagnóstico una fotografía de una situación determinada, es necesario conocer, de esta cinco elementos que son:

- Naturaleza

- Manifestación
- Magnitud
- Trascendencia
- La percepción e interpretación de la situación (Rojas, 2007)

En un diagnóstico organizacional es necesario ejecutar cuatro pasos:

- Identificar cual es el fin del diagnóstico, es decir no podemos hacer un diagnóstico de la estructura de una organización buscando información en los registros contables.
- Generar información, dicha información ha de ser pertinente para el diagnóstico que se está efectuando.
- Organizar la información de modo tal que el análisis de la misma se más sencillo.
- Interpretación de la información (modificado de MSC consultores, 2010).

El diagnóstico permite caracterizar un fenómeno, esto se logra a través de la medición de sus magnitudes, de la interpretación de sus manifestaciones y del estudio de la interrelación componentes-componentes, componentes-sistema y del sistema- medio. Una vez efectuado esto tendremos una fotografía de la situación estudiada, esta nos permitira diseñar las estrategias que ayuden a cambiar la situación que origino la ejecución del diagnóstico.

1.2 Sistemas

En todo el mundo se aplican los sistemas, aunque no todas las personas los identifiquen como tal, un sistema puede ser una bicicleta, una empresa o un ser humano.

¿Cómo se define un sistema?

John P. Van Gigch (teórico sistemista) define sistema como “Una reunión o conjunto de elementos relacionados” (Gigch, 1997; 53).

Según Peter Checkland un sistema es un grupo de elementos mutuamente relacionado, de tal forma que el grupo constituye un todo que tiene propiedades como si fuera una entidad (Checkland & Scholes, 1994).

A grandes rasgos los sistemas se pueden clasificar en abiertos y cerrados, los sistemas que competen a la presente investigación son los sistemas abiertos. Un sistema abierto es aquel que posee medio; es decir, posee otros sistemas con los cuales se relaciona, intercambia y comunica (Gigch, 1997).

Si bien los sistemas están en todas partes no todo puede ser sistemas, ¿Cuáles son la características que posee un sistema?

Según Bertalanffy (1968) los sistemas en general poseen las siguientes características:

- Isomorfismo: La propiedad de replicar modelos de sistemas conceptuales en diferentes campos que posean similitudes.
- Equifinalidad: La condición de llegar hasta un punto final igual o similar no importando el estado inicial.
- Retroalimentación: Esta condición permite al sistema un estado de equilibrio.
- Entropía: La tendencia de cualquier sistema hacia la auto degradación.

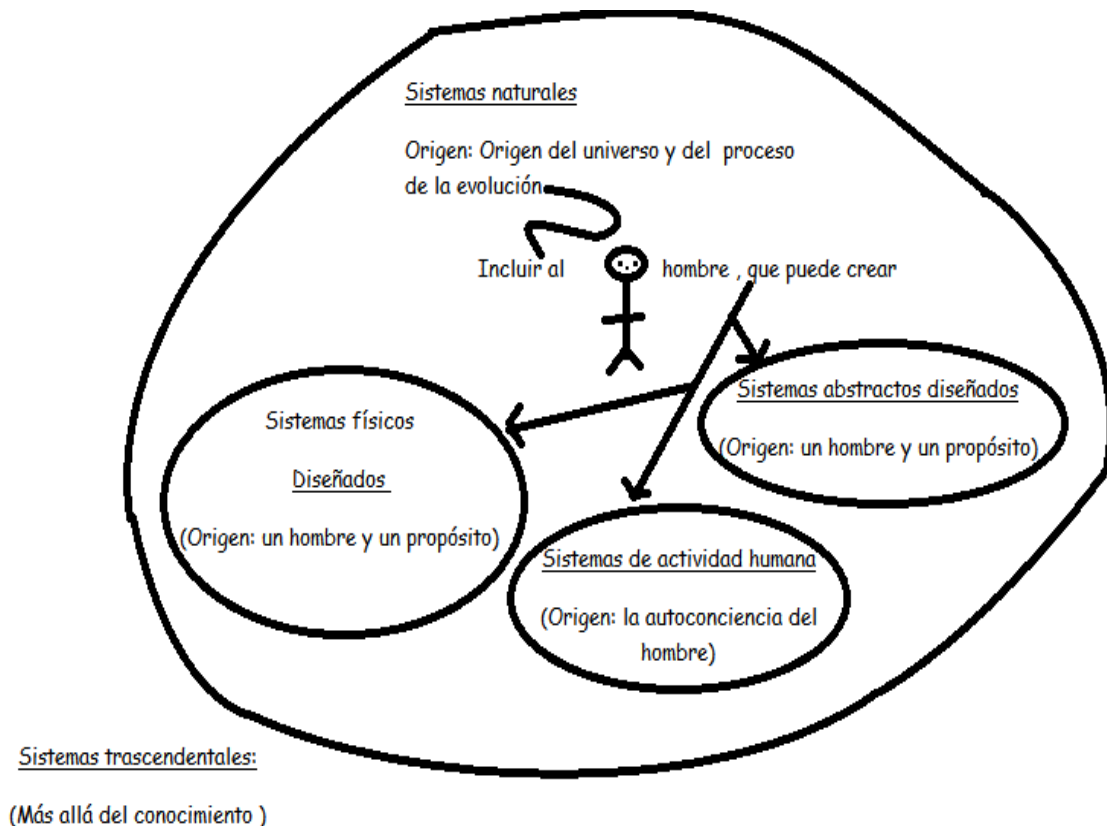
Checkland (1994) menciona que los sistemas abiertos en particular poseen las siguientes características:

- Emergencias: Este concepto hace referencia a la cualidad que adquieren un grupo de elementos cuando interactúan juntos, dicha propiedad no puede ser replicada por las partes que componen el todo .
- Jerarquía. Nivel de interrelación existente entre los sub sistemas de un sistema, de modo tal que un sistema tiene mayor jerarquía cuando depende de otros subsistemas para funcionar.
- Comunicación. Este es el proceso mediante el cual se trasmite un mensaje.

- Control. Este concepto hace referencia al grado de orden al que están sujetos los subsistemas.

Sobre la clasificación de los sistemas Kenet Boulding presenta la jerarquía de la complejidad de los sistemas, Jordán presenta una taxonomía de sistemas basada en tres principios que son razón de cambio, propósito y conectividad, Checkland presenta una visión del universo expresada en sistemas (Gigch, 1997), la cual se muestra en la Figura 1, que se describe a continuación.

Figura 1. Mapa de sistemas del universo segun Checkland



Fuente: Checkland (1994)

Ahora se explicará cada uno de los sistemas que conforman dicha visión

- Sistemas naturales: son aquellos que se han diseñado por las leyes del universo, estos sistemas no puede jugar dentro del universo otro papel.

- Sistemas físicos diseñados: son aquellos que diseña el hombre para un fin particular.
- Sistemas abstractos diseñados: son aquellos diseñados con base en los conceptos y perspectivas sobre el mundo que nos rodea.
- Sistemas de actividad humana: son un grupo de sistemas que se relaciona con un sistema en particular para formar un todo.
- Sistemas trascendentales: son todos aquellos sistemas que están fuera de nuestra comprensión.

Para la presente investigación los sistemas relevantes, objeto de estudio, son los sistemas de actividad humana (la organización), estos sistemas están compuestos por sistemas naturales (humano).

1.2.1 Cibernética organizacional

Para poder encontrar el vínculo entre la cibernética y la organización se proporciona un epítome de la evolución de la cibernética.

- 1948 (Cibernética 1°). Norbert Wiener publica su libro “cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas”. Aquí se define cibernética como “la ciencia del control y la comunicación entre el animal y la máquina”. A la luz de este enfoque los sistemas se pueden interpretar de manera objetiva, es decir sistemas físicos.
- Inicios de 1970 (Cibernética 2°). Surgen, a raíz de la cibernética, un movimiento que centra su interés en la persona encargada de desarrollar los sistemas y la función del mismo. Bajo este enfoque el observador es parte del sistema y la manera en cómo este es interpretado depende del mismo. Es aquí donde la cibernética entra en contacto con la organización.
- ...(Cibernética 3°). La cibernética de tercer orden hace referencia a lo siguiente “Estamos estructuralmente integrados en una parte de nuestro propio medio. No es posible tomar alguna posición que nos separe del contexto en el cual vivimos. No existe la manera de separa nuestro ser de los efectos de las

acciones de los demás” (Heylighen & Joslyn, 2001). Aquí el observador es parte de algo más grande que solo su realidad.

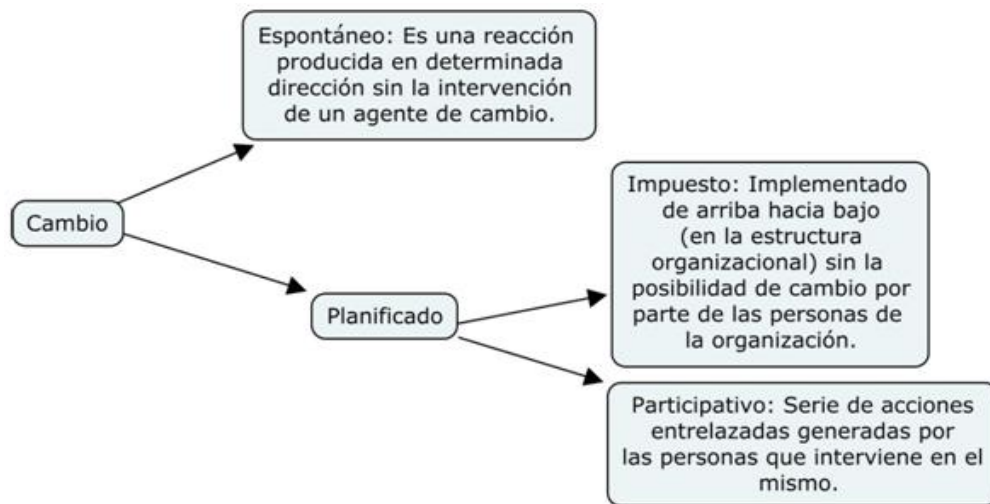
La cibernética de tercer orden sirve para hacer de la organización un sistema con autonomía, facultado para aprender y adaptarse, es decir un sistema autopoietico, capaz de hacer (lo que sea que haga) independientemente del contexto en el cual se encuentra inmerso. Este es el objetivo de toda organización, perdurar en el tiempo, haciendo lo que mejor sabe hacer.

1.2.2 Cambio organizacional

Se puede entender por cambio organizacional dejara una situación para pasar a otra, esto con la finalidad de alcanzar metas distintas a las obtenidas, a través de los recursos humanos y materiales necesarios.

La Figura 2 muestra la tipología del cambio según la forma en que se estructura.

Figura 2. Tipología del cambio según la manera en que se efectúa



Fuente: elaborado con información de Ronco & Lladó (2000)

Para la presente investigación el tipo de cambio pertinente es el planificado participativo. Desde el momento que se busca realizar un diagnóstico para ver la

dirección del cambio este toma el adjetivo de planificado. La condición participativa es necesaria desde el momento que se ve a la organización como un sistema, si alguno de los elementos que forman el sistema no participa se presentará una serie de fallas sistemáticas y sistémicas, es necesario recordar que los elementos de un sistema tiene una relación de codependencia.

1.2.3 Ley de La Variedad Requisita

Antes de explicar *Viable System Model* se considera pertinente el hablar de la Ley que original el modelo. Willian Ross Ashby, sienta el principio que da origen a la llamada Ley de la Variedad Requisita, dicho principio es “*Variety can destroy Variety* ” Ashby (1957; 207). Para explicar este principio es necesario tener presente el significado de variedad. Entendemos variedad (*Variety*) como la cantidad de estados que puede presentar un sistema. Una vez definido el concepto pasamos a la ley la cual sentencia que la cantidad de variedad que un sistema ha de producir para mantenerse en estado de homeostasis con el suprasistema ha de ser, al menos, igual a la cantidad de variedad que el suprasistema exige. De modo tal que si el suprasistema exige a los sistemas que en el estan contenidos 5 unidades de variedad todos los sistemas han de ser capaces de producir al menos 5 unidades de variedad.

El *Viable System Model* tiene como finalidad principal el proporcionar a las organizaciones una estructura capaz de producir tanta variedad como el suprasistema lo solicite.

1.2.4 El *Viable System Model*

De la cibernética de tercer orden surge el *Viable System Model* de Stafford Beer, este define a la cibernética como “la ciencia de la administración efectiva” (Johansen, 2004).

de la organización que se estudia, por ejemplo en el caso de OCV un de sus múltiples operaciones puede ser la atracción de eventos específicos.

- Sistema 2. Este sistema especializado (regula su operación correspondiente) sirve para mantener el orden dentro del sistema al cual fue asignado. Siguiendo con el ejemplo de la OCV esta operación se encarga de asegurar que todos los elementos necesarios para brindar captar el evento presenten armonía.
- Sistema 3 y sistema 3 estrella. La finalidad de este sistema es brindar sinergia al sistema uno y dos. A este sistema competen la toma de decisiones integrales de la empresa. El sistema tres se comunica con el uno en dos formas distintas, una participativa y una imperativa. El sistema tres estrella aborda áreas particulares del sistema uno en las cuales es necesaria la toma de decisiones con visión integral. La función tres en una OCV esta ejecutada por el Director , y los sub gerentes de cada departamento, la función tres estrella corrobora que las operaciones del sistema se llevan ejecuten en tiempo y forma.
- Sistema 4. Este sistema se encarga de observar el balance entre las condiciones actuales y futuras de la empresa, las tendencias del mercado y en general cualquier hecho que pueda afectar la relación de la organización con su medio ambiente, ha de mantener un importante vinculo de comunicación con el sistema tres. No existe dentro de una organización tradicional un elemento que se pueda asemejar a este sistema, sin embargo podemos decir que aquellas organizaciones que practican la administración estratégica estan muy cerca de instaurar este sistema en sus organizaciones.
- Sistema 5. Este sistema tiene como proposito mantener la identidad del todo. En este sistema están incorporadas la cultura, valores y visión de la organización (Leonard, 1994). Este sistema se encarga de delimitar el margen de acción de la organización. El mismo no tiene que contar con una representación física, no obstante es pertinente mencionar que los encargados de fijar la misión y visión de una organización son los principales tomadores de decisiones (gerente general, presidente de la compañía, dueño de la empresa, etc) de la misma.

El VSM sirve para diseñar un constructo general de estructura organica, dicho constructo tiene la cualidad de se replicable en organizaciones que presentan condiciones similares. Esto da pauta para que los administradores se ocupen de abordar problemas pertinentes al contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa bajo su cargo.

1.3 Turismo

El turismo se define como “conjunto de relaciones de todo tipo que tiene lugar entre turista y residente” (Muñoz, 2002).

Por su parte The *World Tourism Organization [WTO]* (1994) lo define como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros .

1.3.1 Componentes

Los elementos básicos que conforman el sistema turístico son dos:

- Turista
- Un producto turístico (Acerenza,1991)

El turista forma parte de una clasificación diseñada por el WTO.

La Figura 4 muestra la tipología del visitante creada por el WTO, este concepto se ha creado con fines estadísticos.

Figura 4. Tipología del visitante



Fuente: elaborado con información de la WTO (1995)

1.3.2 El turista

El turista viaja por diversos motivos, su tipología motivacional puede clasificarse de la siguiente manera:

- Vacaciones
- Negocios
- Salud
- Estudios
- Congresos
- Familia/amigos
- Religión
- Deporte
- Otros WTO (1995)

1.3.3 El producto turístico

El turista viaja a destinos turísticos, los destinos turísticos están conformados por productos turísticos, estos a su vez están formados (de manera general) por tres elementos que son infraestructura, servicios y recursos.

- Infraestructura. En este rubro se incluyen carreteras, aeropuertos, agua, luz, drenaje y demás elementos necesarios para el óptimo funcionamiento de los servicios turísticos y apropiada explotación del recurso.
- Servicios. En este rubro se incorporan los hoteles, restaurantes servicios de transportación y demás empresas que ofertan bienes necesarios para el óptimo disfrute del atractivo.
- Recursos. Estos son el centro del producto turístico, son el detonante de la atracción, es decir son el motivo por el cual el turista viaja a un destino que concentra determinado producto(s) (modificado de Acerenza 1991).

La tabla 4 muestra una clasificación de los destinos turísticos.

Tabla 4. Clasificación de los destinos turísticos

Tipo de destino	Cliente
Urbano	Negocios – RICF
	Ocio
De costa	Negocios- RICF
	Ocio
De montaña	Negocios- RICF
	Ocio
Rural	Negocios- RICF
	Ocio
Sin explorar	Negocios- RICF
	Ocio
Único, exótico y exclusivo	Negocios- RICF
	Ocio

Nota: RICF=Reuniones, Incentivos, Congresos y Ferias.

Fuente: Buhalis, citado en Bigné, J., Alcañiz, X., Simó, L. (2000)

1.3.4 Turismo de reuniones de negocios

De la diversidad de segmentos turístico que se han mencionado uno de los segmentos que en México cuenta con gran proyección es el turismo de reuniones de negocios, según la SECTUR (2011; 9) “Reunión es un término amplio que se refiere a la agrupación temporal de un número de personas en un lugar para llevar a cabo una actividad en particular el propósitos de las reuniones son motivar a los participantes, conducir negocios, compartir ideas y aprender”. Los eventos que comprenden dicho segmento son convenciones, conferencias, Congresos, ferias comerciales, exposiciones de negocios, eventos de incentivos, reuniones corporativas de negocios.

A continuación se presentan algunos datos duros que soportan la afirmación señalada, las cifras detallan el pulso de la actividad en 2010:

- Se efectuaron un total de 197,400 reuniones en las cuales participaron un total de 23 millones de personas.
- Dichos eventos generaron un total de 24.3 millones de habitaciones noche.
- La inversión en dicho segmento ascendió a 18.1 mil millones de dólares.
- Los participantes gastaron 10,510 millones de dólares americanos.
- Esta actividad aportó al Producto Interno Bruto un total de 120 mil millones de dólares que corresponde al 1.43% del PIB nacional.
- La actividad generó 441,300 empleos directos. SECTUR (2011).

Según el Instituto de Investigaciones en Turismo de Reuniones (2011) los principales destinos para practicar dicho segmento son los que se presentan a continuación, los mismos se muestran en orden de importancia:

- Cancún.
- D.F.
- Puerto Vallarta.
- Riviera Maya.
- Monterrey.

Dentro del Turismo de Reuniones de Negocios (y el turismo en general) un actor que ha tenido una gran importancia es la Oficina de Convenciones y Visitantes conocida en Inglés como *Conventions and Visitors Bureau (CVB)*.

La SECTUR (2010) quien afirma que “Se coloca (la OCV) como el organismo líder en la venta y mercadeo del destino”. Aunado a este hecho es preciso señalar que estos organismos funcionan como catalizador en el proceso de colaboración de los involucrados en el desarrollo del destino. Estos dos argumentos nos permiten afirmar que la organización en cuestión es clave en la evolución del destino turístico llamado Nuevo León.

1.3.5 Oficina de Convenciones y Visitantes

Una Oficina de Convenciones y Visitantes es una organización que tiene como función principal la promoción del destino representado. Su operación es financiada a través de un fideicomiso, el cual recibe los ingresos captados de un gravamen al hospedaje (SECTUR, 2010).

Funciones y características de una OCV

Según Getz (1998) las funciones de una OCV son:

- Desarrollar la imagen de la ciudad como atractivo para los organizadores y los visitantes.
- Coordinar las acciones entre sector público y privado.
- Trabajar en conjunto con los organizadores y planeadores de eventos.
- Funcionar como organismo autónomo que medie en los conflictos entre compradores y vendedores.
- Brindar información y responder las inquietudes de los visitantes.
- Proveer liderazgo a la industria.

Según la Secretaría de Turismo (SECTUR) (2010) una OCV brinda los siguientes servicios:

- Define el mercado meta.
- Representa los intereses de las empresas del sector turístico del destino para generar tráfico de visitantes.
- Maneja hábilmente las relaciones públicas para el éxito del destino.
- Evalúa el desarrollo de la capacidad instalada y potencial del destino.
- Apoya a determinar productos estrella y productos complementarios.
- Impulsa la atracción y cierre de eventos nacionales e internacionales: grupos, congresos, convenciones, ferias y expos.
- Otorga asesoría y servicio a grupos de visitantes potenciales o para eventos.
- Mantiene una búsqueda continua de alternativas de clientes potenciales para el destino a través de cámaras, asociaciones, sociedades públicas, privadas, nacionales e internacionales.

A continuación se muestra la tabla 5 la cual contiene en la primera columna (de izquierda a derecha) las actividades que según los investigadores ha de efectuar este tipo de organizaciones, posteriormente las propuestas por la SECTUR, la columna final muestra una compilación de actividades, cabe mencionar que las operaciones esta ordenadas de forma tal que cada una de ellas compagine con la de la columna que sigue.

Tabla 5. Comparación de las operaciones que deben efectuar las OCV

Investigadores	SECTUR	Compilación de actividades
Desarrollar la imagen de la ciudad como atractivo.	Define el mercado meta	Mercado meta. Ambas operaciones están encaminadas a llegar al mercado que se busca.
Coordinar las acciones entre sector público y privado.	Evalúa el desarrollo de la capacidad instalada y potencial del destino.	Capacidad instalada y potencial. La coordinación de labores entre los sectores tiene como finalidad la prospección del destino en corto mediano y largo plazo.
Trabajar en conjunto con los organizadores y planeadores de eventos.		Trabajar con organizadores. Es necesario trabajar con ellos puesto que son quienes generan el vínculo con los posibles turistas.
Funcionar como organismo autónomo que medie en los conflictos.		Mediador de conflictos. Al ser un organismo que depende de organizaciones públicas y privadas es necesario que logre la óptima relación entre los mismos.
Brindar información y responder las inquietudes de los visitantes.	Otorga asesoría y servicio a grupos de visitantes potenciales o para eventos.	Asesoría sobre el destino. Su relación intrínseca con la SECTUR federal y local le permite acceso a un sin fin de información la cual ha de ser difundida.
Proveer liderazgo a la industria.	Representa los intereses de las empresas del sector turístico del destino.	Liderazgo a la industria. El funcionamiento de la organización depende en gran parte del capital privado el cual ha de ver su inversión redituada para continuar invirtiendo.
	Define productos estrella y complementarios.	Definición de productos. Es responsabilidad de la organización el diseñar los productos basado en las expectativas de desarrollo de destino que desean el sector público y privado.
	Busca clientes potenciales.	Busca clientes potenciales. Esta función la ha de ejecutar de la mano con los organizadores de eventos.
	Impulsa la atracción y cierre de eventos.	Atracción y cierre de eventos. La atracción, a través de campañas de mercadotecnia ha de depender de la OCV. El cierre depende de los organizadores.
	Maneja hábilmente las relaciones públicas para el éxito del destino.	Relaciones públicas. Depende de la OCV las relaciones públicas pues en ella se encuentran las voces del sector público y privado.

Elaborado con información de SECTUR(2010), Getz(1998)

De igual manera la SECTUR (2010) menciona cuales son las características que posee una OCV:

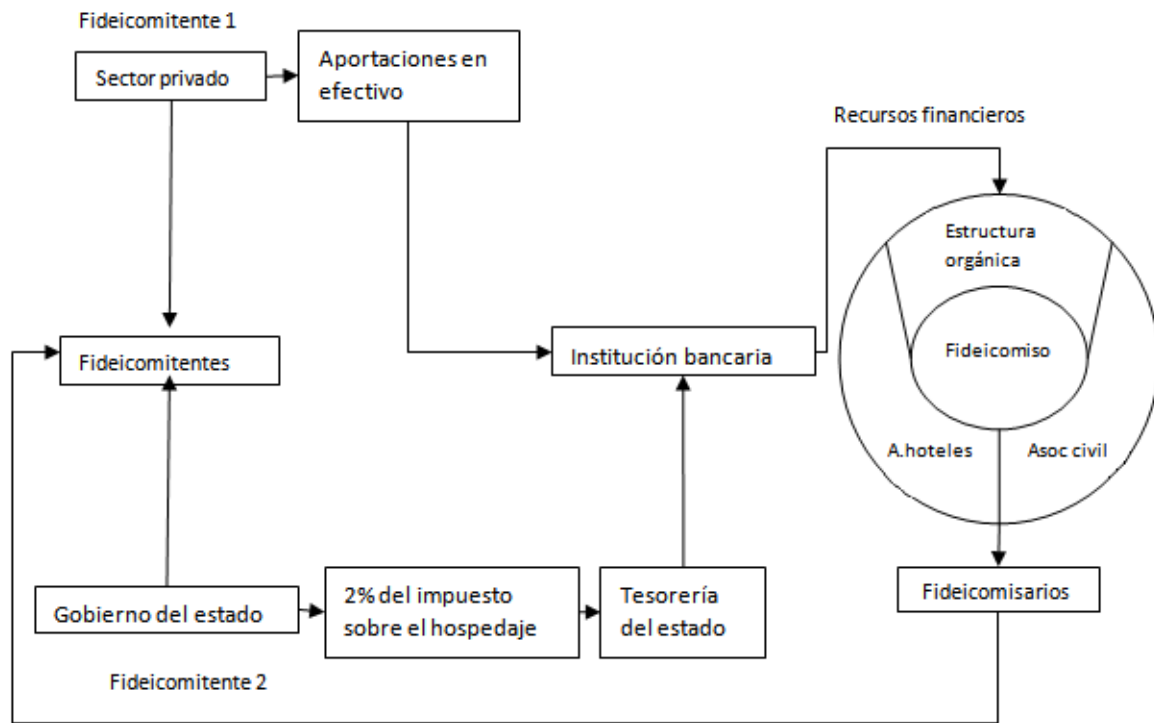
- Se trata de organismos “no lucrativos”.
- Están compuestas por un Comité Técnico del Fideicomiso (socios de destino).
- Se coloca como el organismo líder en la venta y mercadeo del destino.
- Sirve como catalizador y facilitador para la infraestructura turística y el desarrollo del destino.
- Apoya e impulsa el proceso de *marketing*, ventas, servicios y alianzas estratégicas para el desarrollo y posicionamiento del destino.

Tipos de Oficinas de Convenciones y Visitantes

Al clasificar las OCV en función de su figura jurídica estas adoptan cuatro formas distintas, para cada figura el método de financiamiento es distinto:

A) Como un fideicomiso que crea una estructura orgánica o que crea a su vez una asociación civil. El esquema de funcionamiento de un fideicomiso se ilustra en la Figura 5.

Figura 5. Proceso de financiamiento de un fideicomiso



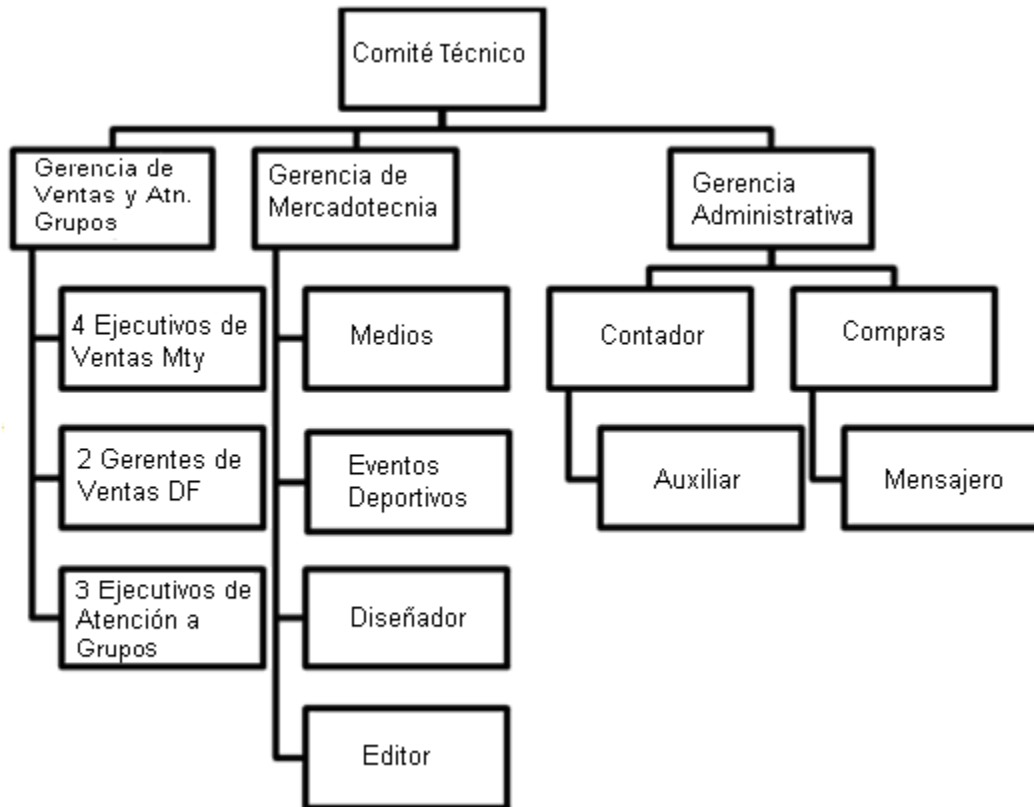
Fuente: Secretaria de Turismo (2006)

Los fideicomitentes son aquellas personas físicas o morales que aportan los recursos para el fideicomiso. En este caso el gobierno local (estatal o municipal) y el sector privado.

El fideicomisario es aquella persona física o moral que recibe los beneficios del fideicomiso.

El fiduciario es aquella institución encargada de la captación y administración de los recursos del fideicomiso. Puede ser, por ejemplo, un banco. La organización a la cual se designan los recursos del fideicomiso puede estar estructurada de manera similar a la estructura mostrada en la Figura 6.

Figura 6. Organigrama de una OCV financiada a través de un fideicomiso



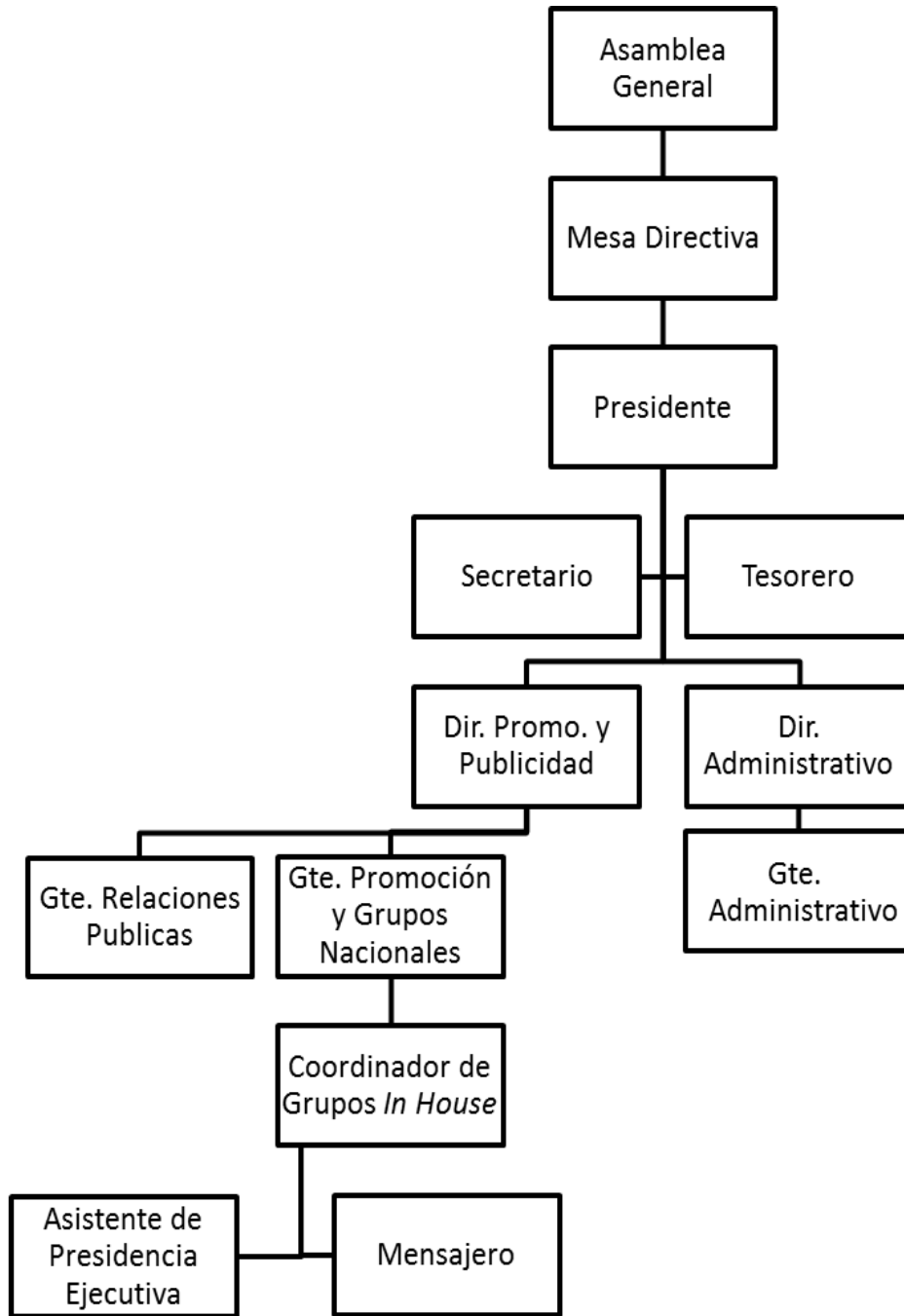
Fuente: Secretaria de Turismo (2006)

B) Como una asociación civil.

Una asociación civil hace referencia a un grupo de personas, físicas o morales, las cuales se unen para lograr un fin común sin ánimo de lucro. Para financiar dicha asociación sus miembros aportan recursos en forma de efectivo o especie. Los integrantes del cuerpo administrativo desempeñan su función de manera honoraria y su órgano principal es una asamblea general.

La Figura 7 muestra la estructura de una OCV financiada a través de una asociación civil.

Figura 7. Organigrama de una OCV financiada a través de una asociación civil



Fuente: Secretaria de Turismo (2006)

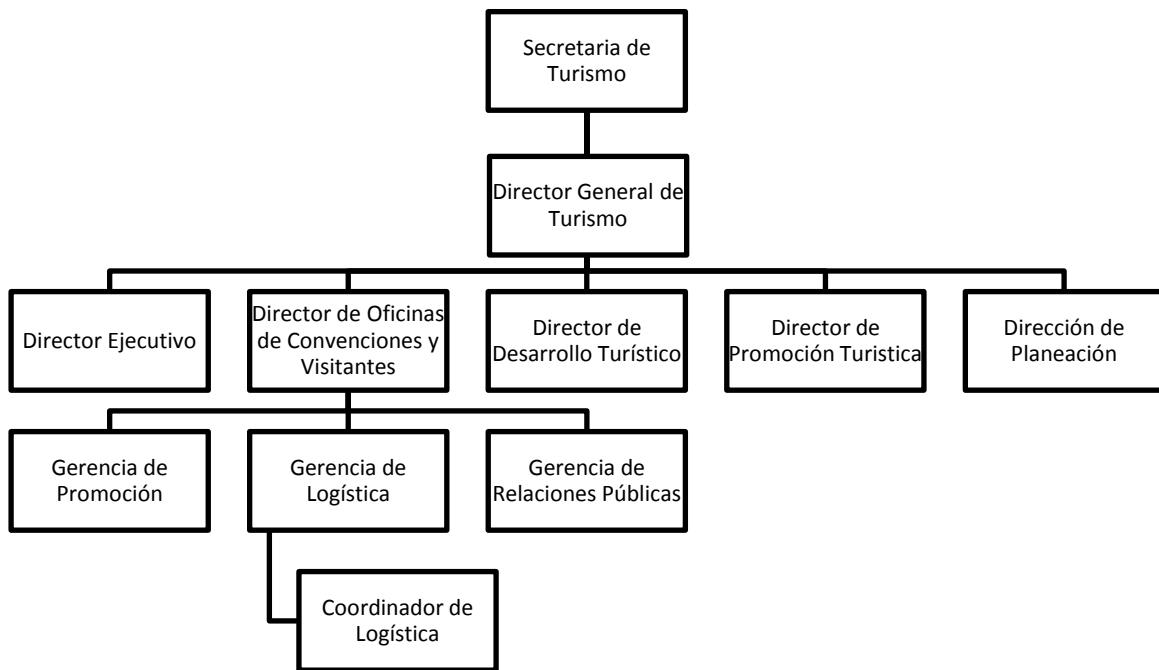
C) OCV como un área de la oficina local o estatal de turismo.

En este caso la OCV es un área anexada a un órgano centralizado como lo es la oficina estatal o municipal de turismo. En estos casos la OCV forma parte del departamento de promoción turística y se encarga exclusivamente del

segmento TRN. La fuente de financiamiento en este caso es pública, el monto del financiamiento es asignado por el director del área de turismo estatal o municipal, según sea el caso.

La Figura 8 muestra la posición de una OCV dentro de una secretaria de turismo.

Figura 8. Organigrama de OCV como área de una oficina local o de turismo

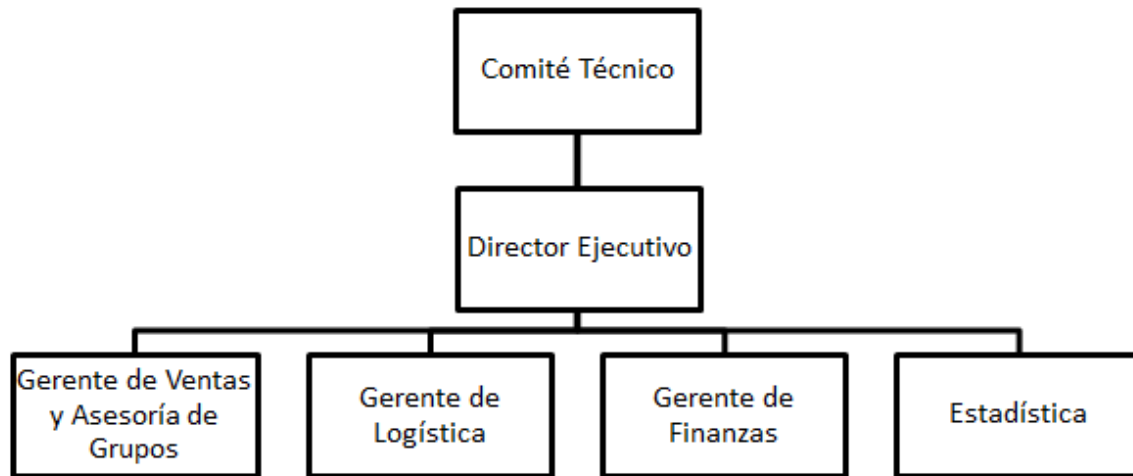


Fuente: Secretaría de Turismo (2006)

D) Como parte de la asociación de hoteles y moteles del destino.

En este caso la promoción del destino es una parte más de las distintas funciones que desempeña la asociación de hoteles y moteles. La Figura 9 muestra la posición de la OCV dentro de una Asociación de Hoteles y Moteles.

Figura 9. Organigrama de una OCV como parte de una asociación de hoteles y moteles



Fuente: Secretaria de turismo (2006)

Perspectivas sobre las OCV

El estudio estratégico de viabilidad segmento congresos y convenciones indica que “la participación de las Oficinas de Convenciones y Visitantes en la solución de problemas a los organizadores de eventos en México es relativamente escasa y se concentra principalmente en el apoyo para viajes de inspección” (SECTUR, 2002).

Bustani (2003), quien es Organizador Profesional Certificado (OPC) dice al respecto de las OCV:

- “1.Existe una lucha entre las ciudades, en ocasiones poco profesional, por conseguir un evento.
2. Las OCV ofrecen una serie de premios, estímulos, regalos que no deben otorgar.
3. Las OCV compiten de alguna manera con nosotros, los organizadores, ofreciendo nuestros servicios sin costo a cambio de que les dejen el evento.

4. El personal de las OCV pasa el negocio a sus amigos, compadres, familiares haciendo a un lado al organizador que les llevó el negocio.
5. Una vez que el organizador llevó a su cliente al destino y la OCV tuvo contacto con él, se dirigen directamente al directivo del congreso ignorando totalmente al organizador.
6. Y en el mejor de los casos, la OCV no hace NADA.”

1.4 Métodos de investigación

Antes de abordar la metodología, es decir la(s) herramienta(s) que se empleara en la investigación es necesario hablar sobre el método, es decir la perspectiva bajo la cual se empleara dicha herramienta.

Bunge (2000) señala que el método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas.

Quiroz (2003) por su parte menciona “el método es el instrumento necesario para la investigación, sistematización, exposición y divulgación de los conocimientos”.

Chavéz (2006) expone “el método en general es el camino o procedimiento adecuado para lograr un objetivo”.

Reza (1997) afirma que “existen cinco grandes métodos de investigación”, estos son:

- Positivismo. Atiende el estudio de las generalidades de las diferentes ciencias, donde el método sería “único”. Su mayor ambición como filosofía, sería la de descubrir las leyes que rigen la existencia de cualquier tipo de fenómeno.
- El funcionalismo es el método científico asociado a la teoría de los sistemas sociales. El funcionalismo permite tomar cada fenómeno, dato, como contingente y como confrontable con otro. El conocimiento se

construye a través del confrontamiento del datos conocidos con las posibilidades alternativas; esta confrontación es operada por un observador (Corsi, Esposito, Baraldi, 1996;86).

- Estructuralismo. Este método de investigación consiste en “descomponer un objeto y luego volver a recomponerlo, reconstruirlo de manera que en esa actividad se manifiesten sus reglas de funcionamiento (Barthes, citado en Fernández, 1994;17).
- Materialismo histórico-dialéctico. Este método estudia las “leyes generales” a las que se supeditan todas las esferas de la realidad (tanto realidad natural como realidad social), así, todos los objetos o cosas existentes en la naturaleza (inanimada como animada) y todos los objetos o cosas (fenómenos) sociales y la conciencia que se tiene de estas dos maneras de concebir la realidad se basan en “la ley de unidad y la lucha de contrarios”, en la “ley de tránsito de los cambios cuantitativos a cambios cualitativos” (Reza,1997;153).
- Teoría de sistemas. Este método tiene como fin “la formulación de principios válidos para “sistemas” en general, se cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerzas” reinantes entre ellos (Bertalanffy,1968;37).

Los métodos mencionados anteriormente son igual de importantes, cada uno permite al investigador abstraer diversos problemas y soluciones de una misma realidad. Si lugar a duda la unión de distintos métodos de investigación enriquece cualquier trabajo de investigación.

Ackoff (1999) menciona como han evolucionado a lo largo de la historia los métodos de investigación, hasta llegar al sistémico:

- En la edad media los hombres “descomponían” las partes de un problema, analizaban sus funciones, finalmente las reunía de nuevo para tener una comprensión del todo, a este se le llamo método analítico.

- A inicios del renacimiento los hombres pensaba (permeados por el método de investigación analítico) que para entender de manera cabal los problemas era necesario encontrar las partículas indivisibles que los formaban, a este método se le llamo reduccionista.
- El reduccionismo dio pie al método determinista, es decir la creencia de que una relación simple, de causa y efecto, basta para explicar todas las interrelaciones.
- Método mecanicista. Bajo este método el mundo no tiene medio, su comportamiento está determinado por su estructura interna y por leyes causales de la naturaleza.
- Método sistémico. Al final del siglo XIX se hizo más frecuente la aparición de dilemas en diversos campos de investigación. Los investigadores gradualmente conocieron los dilemas que surgian en otros campos, y la similitudes que presentaba con los sistemas que enfrentaba ellos en sus respectivos campos. Los científicos descubrieron que los problemas no podian descomponerse para hacerlos encajar en una sola disciplina y que la interacción de las partes era más importante que las partes por separado.

2 MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se explica el método de investigación y la metodología empleada para ejecutar la presente investigación.

2.1 Método sistémico

Ackoff (1999), uno de los principales pensadores de la ciencia de sistemas, el explica el metodo sistémico como un procedimiento formado por tres sencillos pasos:

1. Identificar un todo contenedor (sistema) del cual el objeto por explicar es una parte.
2. Explicar el comportamiento o propiedades del todo contenedor.
3. Explicar entonces el comportamiento o las propiedades del objeto por explicar en términos de su(s) papel(es) o función(es) dentro de su todo contenedor.

2.2 Metodología del *The Viable System Model*

A continuación se explica el VSM a través de sus principios, teoremas, axiomas, leyes y expresiones gráficas (Hilder, 1995)

Principios

Primer principio de la organización. Las variedades operacionales y ambientales, se difuminan a través de la organización tendiendo a la igualdad; estas han de ser diseñada para lograr esto con el mínimo costo y daño a la gente.

Segundo principio de la organización. Los cuatro canales directos (provenientes del sistema 3,4,5 y algedónico) entre las unidades administrativas, la operación y el ambiente han de transmitir un mayor número de variedad requisita relevante en el mismo periodo de tiempo que los subsistemas generadores de dicha variedad.

Tercer principio. Cuando la información identificada como variedad cruza una frontera, dicha información ha de ser traducida, la variedad del traductor ha de ser al menos igual a la del canal.

Cuarto principio. La operación de los primeros tres principios se ha de mantener de manera continua, sin falta.

Teorema

Recursividad de sistemas. En una estructura organizacional recursiva cualquier sistema contiene, y es contenido, por un sistema viable.

Axioma

Primer axioma de la administración

La suma de la variedad horizontal dispuesta por “n” operaciones.

Equivale

La suma de la variedad vertical dispuesta por los seis componentes (operación, coordinación, dirección, auditoría, planeación y control) de la cohesión corporativa.

Segundo axioma de la administración

La variedad dispuesta por el sistema tres es resultado de la operación del primer axioma.

Equivale a

La variedad dispuesta por el sistema cuatro.

Tercer axioma

La variedad dispuesta por el sistema cinco.

Equivale a

La variedad residual generada por la operación del segundo axioma.

Ley

Ley de la cohesión para múltiples recursiones del sistema viable

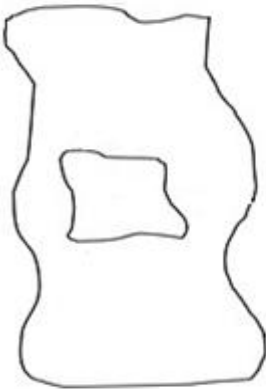
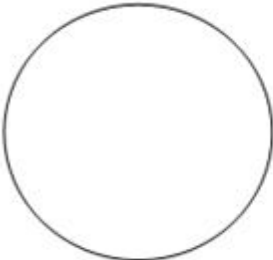



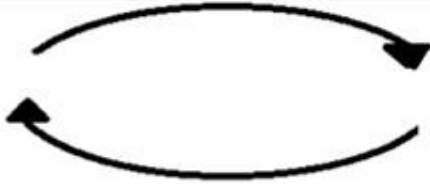
La variedad dispuesta para el sistema tres, es resultado de las “n” recursiones del sistema uno.




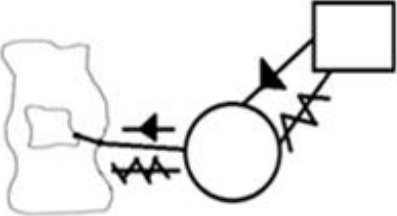
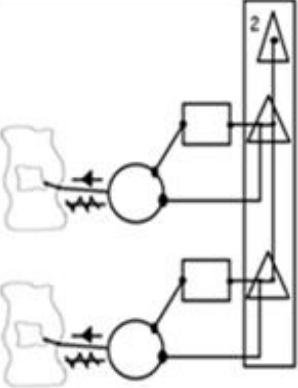
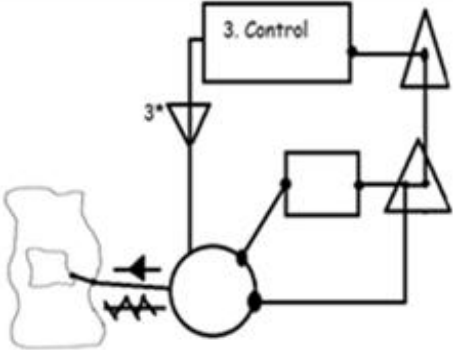
Equivale

La variedad dispuesta por cada sistema y los niveles de recursión que estos presentan.

Para el diseño gráfico del modelo es necesario hacer uso de la simbología diseñada por Beer (1995) para dicho fin. Esta se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Definición de los iconos, elementos y sistemas del VSM

Símbolo	Significado
	<p>Ambiente en el cual se encuentra inmersa la organización. Al interior de la figura principal se encuentran replicas a menor escala, estas representan el (los) diferentes estados de un mismo ambiente.</p>
	<p>Operación que desarrolla la organización.</p>
	<p>Administración de la operación.</p>
	<p>Atenuadores de variedad. Este símbolo representa la variedad que el medio ambiente envía a la organización.</p>
	<p>Amplificadores de variedad. Este símbolo representa la variedad que la organización envía al medio ambiente.</p>
	<p>Estrecha relacion que existe entre los elementos unidos por los simbolos.</p>

	<p>Canal de comunicación por donde fluye la variedad.</p>
	<p>Codificar la variedad en un lenguaje decodificable por el receptor.</p>
	<p>Canal algeodónico, alerta al sistema cinco sobre irregularidades que no pueden ser manejadas por los cuatro sistemas anteriores.</p>
	<p>Sistema 1. Aquí se llevan a cabo todas las operaciones de la empresa, son la razón de ser de ésta.</p>
	<p>Sistema 2. Éste sistema se encarga de regular las actividades del sistema uno, existe también un nivel encargado de la supervisión del sistema.</p>
	<p>Sistema 3 y 3*. El sistema tres se encarga de la administración diaria de la organización supervisión del sistema 1 y 2. El sistema 3* se encarga de supervisar de manera directa (sin variedad requisita del sistema 2 y el gerente de operación) la operación.</p>

	<p>Sistema 4. Inteligencia, este sistema se encarga de mirar hacia el futuro, buscar en éste la proyección de la organización. El sistema 3 y 4 presentan un nivel de interacción muy alto, esto se debe a que la proyección a futuro de la organización se tiene que construir en función de la realidad actual de la misma.</p>
	<p>Sistema 5. Este sistema se encarga de brindar a la organización la unidad necesaria en torno a la misión, visión y políticas de la empresa. Se encarga también de regular el estado de homeostasis del sistema 4 y 5. De éste sistema surge el canal algeodónico, el cual recorre toda la organización.</p>

Fuente: elaborado con información de Hilder (1995)

2.3 El procedimiento de diagnóstico

Los procesos que se llevarán a cabo para diagnosticar a la OCV MTY son:

- Delimitar el sistema bajo estudio (todo contenedor). Este paso permite delinear de manera clara y precisa cuáles son las fronteras y funciones del sistema que se estudia.
- Definir los actores o elementos que forma el sistema y los subsistemas (componentes del todo contenedor). Al estudiar estos componentes podremos dilucidar si el sistema posee jerarquía.
- Delinear las interrelaciones. Es decir estudiar las relaciones entre los subsistemas y entre estos con el sistema en general.

Al efectuar estos pasos se ordenan los elementos de la organización en el VSM, al hacer esto obtenemos “la fotografía” de la situación actual de la empresa, esto nos permite identificar la falta de operaciones, proponer soluciones y diseñar el sistema.

Las fuentes de información, que alimentarán el diagnóstico, son:

- Visión.
- Misión .
- Políticas.
- Organigrama.
- Manual de procedimientos.
- Descripción del puesto.

Dicha información se recopiló de la página del estado de Nuevo León, en la sección de transparencia, Fideicomiso Turismo Nuevo León, donde está contenida información como los planes e informes de gestión, informes financieros, pagos y apoyos, contratos-adquisiciones, estructura de la organización, marco regulatorio. Así también se recurrió al sitio WEB de la OCV.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 Caracterización del objeto de estudio

3.1.1 Estructura del fideicomiso

“El 14 de abril del año 2000 se fundó el Fideicomiso Turismo Nuevo León (FTNL) con la finalidad de fomentar y desarrollar la difusión del estado de Nuevo León en todo el país y en el extranjero en el plano turístico” (NL, 2010).

El FTNL cuenta con las siguientes características:

- Tipo: Inversión-Administración (privada-pública).
- Fiduciaria: Banca Afirme S.A.
- Fideicomitente: Gobierno del estado de Nuevo León y la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de NL.
- Fideicomisarios: Gobierno del estado de Nuevo León y la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de NL.

Se rige por:

- Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.
- Ley de responsabilidad de los servidores públicos.
- Ley de administración financiera (NL, 2010).

Este tiene como objetivo:

“La creación de un fondo autónomo administrada por la fiduciaria que permita:

- Realizar aportaciones económicas para la promoción o realización de eventos o convenciones de carácter comercial, industrial, deportivo, artístico, entretenimiento u otros de carácter análogo que a juicio del Comité Técnico generen un incremento de visitantes al estado de Nuevo León en el corto o mediano plazo.

- Cubrir gastos que se deriven de la campaña de publicidad y de promoción directa, así como los gastos de los medios de difusión que existen en otros países para promover y difundir la actividad turística de la ciudad de Monterrey, su área metropolitana y de todos los demás municipios del estado de Nuevo León, así como realizar todas las actividades de mercadeo y promoción que para ellos se requiera.
- Realizar erogaciones para la realización de obras de infraestructura que a juicio del Comité Técnico se consideren como atractivo para los turistas o visitantes del estado” (NL, 2010).

Este fideicomiso da origen a la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey (OCV-MTY).

La OCV MTY es un organismo de participación pública-privada ubicado en la calle Zaragoza esquina 5 de Mayo en la zona centro de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, en el antiguo palacio de correos. Cuenta también con una oficina en la ciudad de México ubicada en Paseo de la Reforma 350 Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc.

Su visión es:

“ser la sede a nivel nacional para la realización de eventos en la ciudad de Monterrey, reconocidos por nuestra capacidad de organización, calidad de servicios y factibilidad económica de los mismos” (NL, 2010).

Su misión:

“ser una organización estable y confiable enfocada a atraer grandes eventos, convenciones, congresos, ferias y exposiciones a la ciudad de Monterrey, a través de la promoción conjunta del Estado de Nuevo León, logrando con ello un incremento y estadía de visitantes, así como

la generación de derrama económica que permita crear y mantener fuentes de empleo” (NL,2010).

Su objetivo “trabajar para posicionar a la ciudad como una de las principales en Latinoamérica para la realización de eventos, apoyándolos para impulsar su crecimiento, a través de estrategias para estos fines” (Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey, 2011).

Del anterior objetivo se desprenden dos sub objetivos:

- 1 Promocionar a Monterrey - área metropolitana y Nuevo León como destino de Turismo de Reuniones de Negocios a nivel nacional e internacional.
- 2 Apoyar en el aspecto logístico, a los organizadores de eventos que desean que la ciudad sea sede del evento que planean realizar.

Los servicios que ofrece son:

- 1 Solicitud formal a nombre del Gobierno del Estado de Nuevo León.
- 2 Trámite de cartas oficiales de apoyo.
- 3 Viaje de familiarización.
- 4 Asesoría en la organización del evento.
- 5 Asesoría en la elaboración del programa social y de acompañantes.
- 6 Enlace con los prestadores de servicios para la organización de eventos.
- 7 Herramientas innovadoras de promoción y comunicación dirigidas y especializadas de acuerdo a las necesidades de cada evento.
- 8 Plataformas tecnológicas de difusión para cada evento (NL, 2010).

En la tabla 7 se enlistan las funciones que lleva a cabo la OCV MTY, posteriormente se señala cuales tienen similitud con las recomendaciones de los investigadores y SECTUR, la columna final indica por que las funciones señaladas no forman parte de las recomendaciones.

Tabla 7. Comparación de las funciones actuales de la OCV Monterrey contra la compilación de funciones de los investigadores y la SECTUR

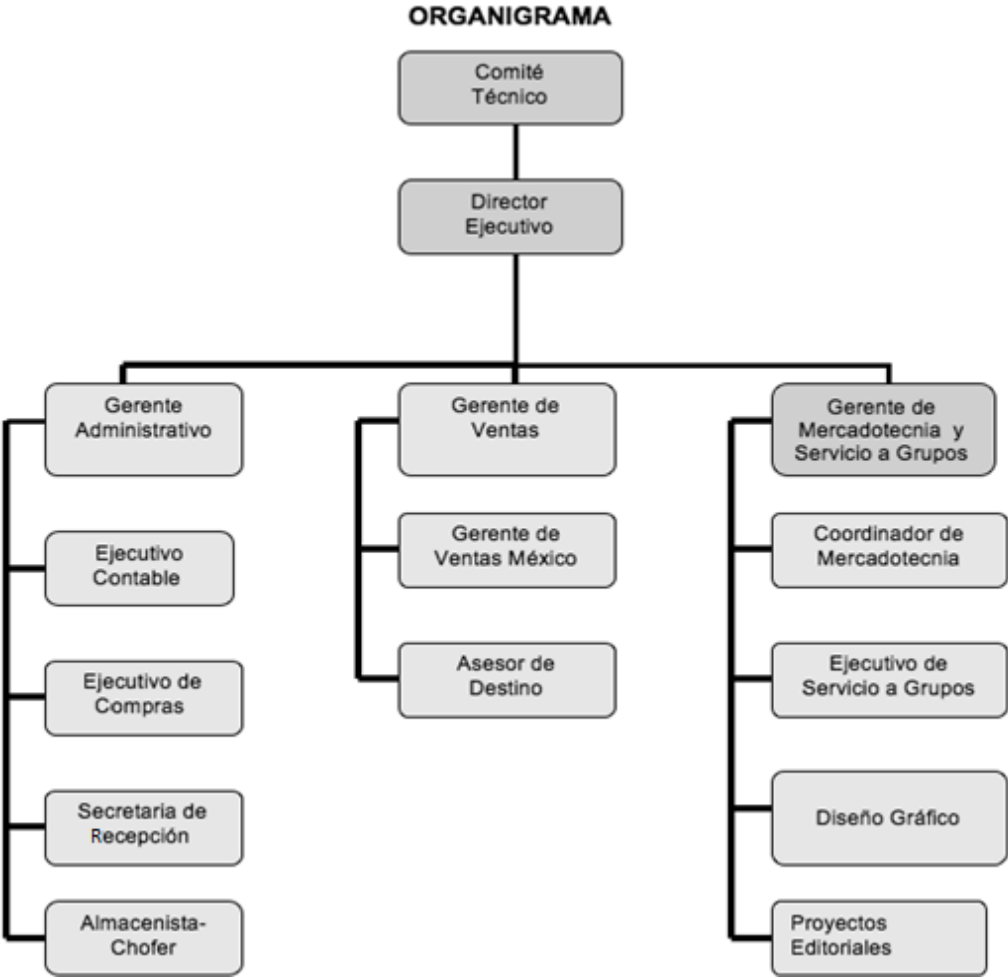
Funciones actuales de la OCV	Compilación de funciones	Funciones que no se presentan en la compilación.
Solicitud a nombre del Gobierno del estado de NL.		Esta función ha de ser parte de una batería de herramientas para atraer eventos
Tramite de cartas oficiales.		Se repite como operación individual una herramienta que ha de formar parte de un grupo de operaciones enfocadas a captar eventos.
Viajes de familiarización.	Atracción y cierre de eventos.	
Asesoría en la organización de eventos.		Esta función corresponde a los organizadores de eventos. La OCV no es una organizadora de eventos.
Asesoría en la elaboración del programa social.		Se repite lo señalado en la línea superior. La OCV no es una organizadora de eventos.
Enlace con los prestadores de servicios.	Liderazgo a la industria.	
Herramientas innovadoras de promoción y comunicación		Dichas herramientas han de estar enfocadas a la promoción del destino, no a la de los eventos.
Plataformas tecnológicas para la difusión de cada evento.		De igual forma que la actividad mencionada previamente

Elaborado con información de NL(2012), SECTUR(2010), Getz(1998)

La tabla 7 nos muestra que la organización solo está llevando a cabo 2 de las 10 operaciones que los investigadores y la SECTUR recomiendan para este tipo de organizaciones.

La Figura 10 muestra el esquema organizacional de la OCV MTY.

Figura 10. Esquema organizacional de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey



Fuente: NL (2011)

El Comité Técnico está conformado por:

- Presidente: Gobernador Constitucional del Estado de Nuevo León
- Comisario: Director de finanzas de la corporación para el desarrollo turístico de Nuevo León
- Vocales:

Director General de la Corporación para el Desarrollo Turístico de Nuevo León

Secretario de Desarrollo Económico

Secretario de Finanzas y Tesorería General del Estado

Presidente Ejecutivo Del Consejo De Relaciones Laborales Y Productividad

Presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Nuevo León, A.C.

1° Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Nuevo León, A.C.

2° Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Nuevo León, A.C.

3° Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Nuevo León, A.C.

Presidente de la Cámara Nacional de Comercio (NL, 2012)

Las funciones del Comité Técnico (CT) son:

1. “Elaborar un presupuesto basado en la estimación de recaudación del impuesto al hospedaje para el siguiente año.
2. Elaborar los planes anuales de operación, ejecución, inversión y gasto.
3. Seleccionar las campañas y los proveedores de servicios publicitarios más pertinentes.
4. Establecer las políticas de inversión de fideicomiso, así también revisar que estas se lleven a cabo.
5. Instruir a la fiduciaria para que efectúe los desembolsos de dinero que conforme a lo dispuesto en este fideicomiso debe realizar.
6. Instruir a la fiduciaria para que realice periódicamente el traspaso de la cantidad de dinero que apruebe el comité.

7. Instruir a la fiduciaria para que con el patrimonio del fideicomiso respalde hasta el límite que el mismo Comité Técnico lo solicite, las tarjetas de crédito de las personas físicas que al efecto autorice.
8. Aprobar la información financiera que la fiduciaria prepare sobre las operaciones del fideicomiso.
9. Otorgar y revocar los poderes necesarios para el cumplimiento de los fines del fideicomiso.
10. Establecer las políticas de gasto y control.
11. Analizar los reportes de los auditores externos.
12. Proporcionar la información solicitada en relación al ejercicio de las finanzas públicas propias. Permitir la práctica de vistas en sus oficinas administrativas y el acceso a sus archivos.
13. Presentar un informe trimestral sobre la situación financiera del fideicomiso.
14. Suministrar a los órganos de control la información que requiera para el desempeño de su evaluación financiera.
15. Vigilar la debida utilización de los fondos.
16. Proporcionar al comisario la información que éste requiera para el ejercicio de sus funciones.
17. Autorizar la contratación del personal administrativo que se requiere para el debido cumplimiento de los fines de este fideicomiso.
18. Resolver cualquier conflicto que pudiera presentarse con respecto a la finalidad del presente contrato.
19. Aprobar cualquier disposición del patrimonio del fideicomiso.
20. Establecer sub comités que auxilien al Comité Técnico en el cumplimiento de sus funciones.
21. Instruir al fiduciario para que resuelva los conflictos que llegaran a presentar entre algún empleado del fideicomiso y el fiduciario como patrón (NL, 2012)".

El director ejecutivo (DE) es elegido por el Comité Técnico.

Las funciones del director ejecutivo son:

1. Dirigir la ejecución y realización de los programas del fideicomiso que previamente haya aprobado el comité.
2. Ejecutar los acuerdos del Comité Técnico, dando las instrucciones que correspondan al fiduciario.
3. Administra los bienes de fideicomiso.
4. Realizar actos indispensables para la gestión diaria del fideicomiso.
5. Representar legalmente al fideicomiso.
6. Proponer al comité la estructura orgánica y administrativa necesaria para el cumplimiento de los programas del fideicomiso.
7. Someter a consideración del comité, la designación y contratación del personal necesario para la operación directa o exclusiva del fideicomiso.
8. Presentar los estados financieros del fideicomiso.
9. Presentar el balance anual general del patrimonio del fideicomiso.
10. Llevar la contabilidad de las operaciones del fideicomiso.
11. Presentar el informe anual de actividades, programas financieros, presupuesto general de gastos de inversión, programas operativos y estimaciones de ingresos anuales.
12. Rendir informe anual de actividades.
13. Participar en las sesiones de comité con voz pero sin voto.
14. Someter a aprobación el plan de trabajo anual del fideicomiso.
15. Girar instrucciones a la fiduciaria en ámbito de su competencia.
16. La demás que sean delegadas o encomendadas por el comité (NL, 2012).

En la tabla 8 se presentan los demás puestos de la organización, así como el resumen de cada uno.

Tabla 8. Puestos y resumen de los puestos sub-administrativos y operativos de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey

Puesto	Resumen	Número actual de colaboradores en el puesto
Gerente administrativo(A)	<p>Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros del Fideicomiso para poder trabajar con las mejores condiciones de costos, liquidez, rentabilidad y seguridad.</p> <p>Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.</p>	1
Ejecutivo contable	Obtener y registrar datos contables, estadísticos y financieros, y efectuar pagos y cobros.	1
Secretaria de recepción	Mantener un control adecuado del acceso de personas al Fideicomiso.	1
Chofer	Mantener un control adecuado del almacén y del los traslados del fideicomiso.	1
Gerente de mercadotecnia y servicios a grupos (GM)	<p>Elaboración de estrategias de mercadotecnia que contribuyan a la atracción de eventos, convenciones y congresos a la ciudad de Monterrey y el Estado de Nuevo León.</p> <p>Así mismo, coordinar la atención y asesoría adecuada a los eventos que se confirman para Monterrey, para lograr aumentar el número de visitantes, a través de apoyos de promoción otorgados por el departamento de Asesoría y Servicio a Grupos.</p>	1
Asesores de destino	Atracción de eventos, congresos,	6

	convenciones que generen turistas y por consiguiente derrama económica en Monterrey.	
Proyectos editoriales	Coordinar y organizar los proyectos Editoriales de la OCV.	1
Diseño gráfico	Elaboración de imágenes para cada evento.	1
Gerente de ventas(GV)	Coordinación del departamento de Ventas para lograr la atracción de eventos, congresos, convenciones, ferias y exposiciones, que permitan conseguir la cuota de cuartos noche establecida en la meta mensual y anual.	1
Gerente de ventas oficina México	Coordinación con el departamento de Ventas para lograr la atracción de eventos, congresos, convenciones, ferias y exposiciones, que permitan conseguir la cuota de cuartos noche establecida en la meta mensual y anual.	1
Ejecutivo de servicios a grupo	Atracción de turistas a los eventos, congresos, convenciones, etc.	3

Fuente: Gobierno del Estado de Nuevo León (2010)

3.2 Proceso de diagnóstico

El proceso de diagnóstico se efectuó de la siguiente forma:

- 1 Se identificarán los elementos de la OCV que puede clasificarse como operación, coordinación, control, auditoria, visión y políticas.
- 2 Se diseña cada sistema de la OCV con la información obtenida.
- 3 Se puntualizarán las faltas a los principios, teoremas, axiomas, leyes del VSM por parte de la OCV.

Para dar inicio al diagnóstico es necesario recordar el objetivo de la OCV MTY “trabajar para posicionar a la ciudad como una de las principales en Latinoamérica

para la realización de eventos, apoyándolos para impulsar su crecimiento, a través de estrategias para estos fines”.

3.2.1 Identificación de elementos

Operaciones

Para lograr su objetivo la OCV se plantea dos operaciones:

- Promoción.
- Apoyo logístico a los organizadores de eventos.

Todas las sub-operaciones que desarrolle la organización han de estar encaminadas al logro de estos objetivos.

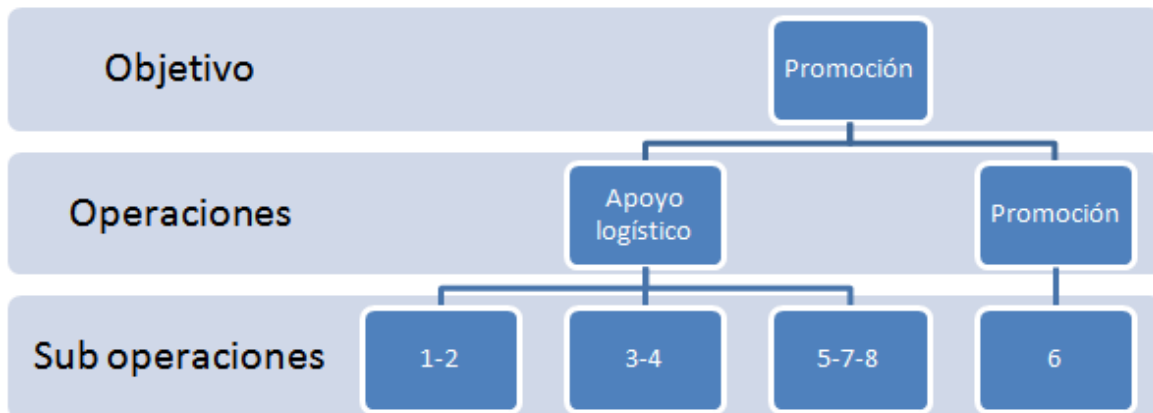
Sub-Operaciones

Con la finalidad de desarrollar de forma más clara el proceso de diagnóstico se enlistan nuevamente las operaciones que lleva a cabo la empresa:

- 1 Solicitud formal a nombre del Gobierno del Estado de Nuevo León.
- 2 Asesoría en la organización del evento.
- 3 Trámite de cartas oficiales de apoyo.
- 4 Asesoría en la elaboración del programa social y de acompañantes.
- 5 Enlace con los prestadores de servicios para la organización de eventos.
- 6 Viaje de Familiarización.
- 7 Herramientas innovadoras de promoción y comunicación dirigidas y especializadas de acuerdo a las necesidades de cada evento.
- 8 Plataformas tecnológicas de difusión para cada evento.

De modo tal que la jerarquía de operaciones de la OCV MTY se presenta en la Figura número 11.

Figura 11. Jerarquía de operaciones de la OCV MTY



Fuente: elaborado con información de NL (2011)

Coordinación

Al interior de la organización 4 elementos ejecutan actividades de coordinación, estos son:

- 1 Proyectos editoriales. Esta función se encarga de coordinar y organizar los proyectos editoriales de la OCV, el inconveniente que se presenta para esta actividad es que en la organización no existen la operación de proyectos editoriales.
- 2 Gerente de ventas. Encargado de coordinar la captación de eventos que permitan atraer flujos turísticos que ayuden a la organización a cumplir su cuota de cuartos noche ocupados mensual y anual. No existen operaciones que esta función coordine.
- 3 Gerente de ventas México. Encargado de coordinar la captación de eventos que permitan atraer flujos turísticos que ayuden a la organización a cumplir su cuota de cuartos noche ocupados . No existen operaciones que esta función coordine.
- 4 Gerente de mercadotecnia y servicios a grupo. Coordina la atención de los grupos que ha elegido la ciudad como sede para su evento. Las operaciones que coordina van de 1- 5 y 7-8.

La operación número 6 no esta sujeta a la función de coordinación.

Control

Esta función se encarga de administrar las operaciones. Los elementos encargados de ejecutar esta función al interior de la organización son:

- 1 Director ejecutivo. Su función es dirigir la ejecución y realización de los programas del fideicomiso que previamente haya aprobado el comité. El se encarga de controlar todas las operaciones que se desarrollan en la organización.
- 2 Gerente de mercadotecnia y atención a grupos. Se encarga de la elaboración de estrategias de mercadotecnia que contribuyan a la atracción de eventos, convenciones y congresos a la ciudad de Monterrey y el Estado de Nuevo León. Las operaciones que tiene a su cargo son 1- 8.
- 3 Gerente de ventas y gerente de ventas México. Su objetivo es lograr la atracción de eventos, congresos, convenciones, ferias y exposiciones, que permitan conseguir la cuota de cuartos noche establecida en la meta mensual y anual. No existen actividades que controle esta operación.
- 4 Administración. Las actividades que ejecuta son desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos. Las operaciones que se someten a su margen de control van de la 1-8.

Auditoría

Esta función usualmente se ejecuta por orden del departamento de control, en el sistema en estudio esta función se ha delegado a una agente que se encuentra en el supra-sistema. Este hecho se encuentra estipulado en el contrato de fideicomiso irrevocable de inversión y administración en el apartado fines del Comité Técnico, punto 12.

Visión

Esta actividad se delega al Comité Técnico a través de las siguientes funciones:

- Elaborar un presupuesto basado en la estimación de recaudación del impuesto al hospedaje para el siguiente año.
- Elaborar los planes anuales de operación, ejecución, inversión y gasto.

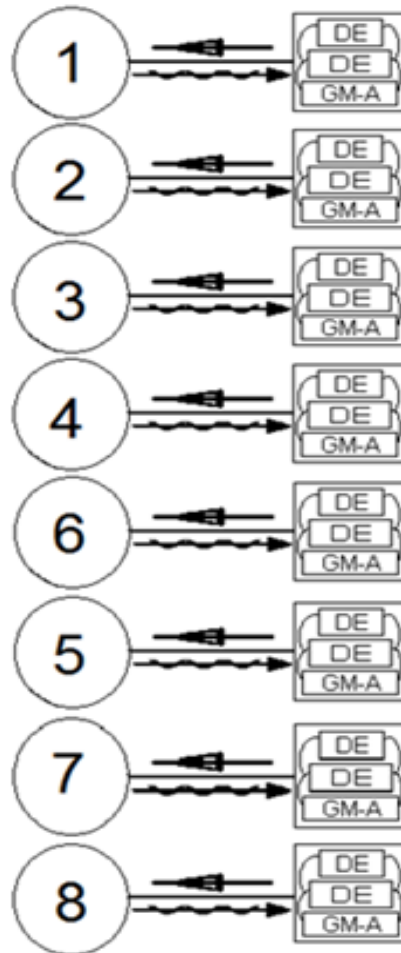
Políticas

El órgano encargado de otorgar a la organización una identidad es el Comité Técnico, este órgano de composición mixta aglutina la visión de las diversas personas que mantiene una relación con la organización. La identidad de la oficina es resultado de la integración de los diversos puntos de vista que imprimen los representados a través de sus representantes.

3.2.2 La OCV estructurada a través del VSM

El segundo nivel de recursividad de la OCV se representa en la Figura 12.

Figura 12. Segundo nivel de recursividad de la OCV



Fuente: elaborado con información de la OCV MTY

En el segundo nivel de recursividad se encuentra la primera falta estructural por parte de la organización al VSM, esta es confundir sus operaciones principales con cualquier otra actividad, esta condición se ha identificado durante el proceso de diagnóstico. Es necesario tener presente que las operaciones son la razón de ser de la organización (usualmente aquellas actividades que no se delegan a las compañías de *out sourcing*). Por ejemplo para lograr el objetivo de la OCV una operación pertinente puede ser el desarrollo de productos turísticos que resulten atractivos para el segmento de TRN, no los trámites de cartas oficiales de apoyo.

De las 8 actividades que ejecuta la OCV solo la número 2 ,5 y 6 puede aportar (en el papel de operación) al cumplimiento del objetivo organizacional, las otras 5 puede implementarse como amplificadores de variedad, esta condición se identifica al modelar a la organización conforme al modelo.

Para fines del diagnóstico se tomará como un hecho el siguiente postulado “todas las actividades que realiza la OCV son una operación del sistema”.

Dependiendo del objetivo de la organización una actividad “X” puede ser una operación y “Y” un amplificador mientras que para otra empresa “X” y “Y” pueden jugar papeles inversos. Es necesario optimizar el proceso para identificar cuales son las operaciones fundamentales de la organización, esto incrementara su habilidad para manejar los atenuadores de variedad lo cual le permitirá evitar que se filtre del ambiente información que no nutre a la empresa.

Este hecho puede volver inoperativos tres de los cuatro principios de la organización según el VSM:

1. Principio de difuminación. Al no poder identificar la variedad pertinente (aunado al hecho de que la información tiende a difuminarse) para el sistema 1 obligamos a todos los demas sistemas a operar con sobrecarga, la variedad residual resultado de la ejecución de multiples operaciones se incrementa.

2. Principio de traducción. El sistema esta diseñado para codificar y decodificar determinado “lenguaje”, la codificación de la información en lenguajes ajenos al sistema vuelve imposible el procesamiento de dicha información. Es decir ¿para que le puede servir a la OCV un estudio sobre los hábitos de consumo de los habitante en Kenya?.
3. Principio de continuidad. A menos que la sobrecarga de información detenga el sistema, la falta de capacidad para identificar la variedad pertinente no evita el cumplimiento de este principio. Lo que si es una realidad es que si el sistema se alimenta con información poco pertinente, por más que este la procese la información no sera relevante.

La falta de la función coordinadora en la organización rompe con la teorema de la recursividad, “todo sistema viable contiene y es contenido por otro sistema viable”, sin la función de coordinación el sistema se vuelve inviable, quedando a expensas de la entropia que naturalmente produce. La condició de inviablilidad para todo el sistema surgen en este nivel de recursión.

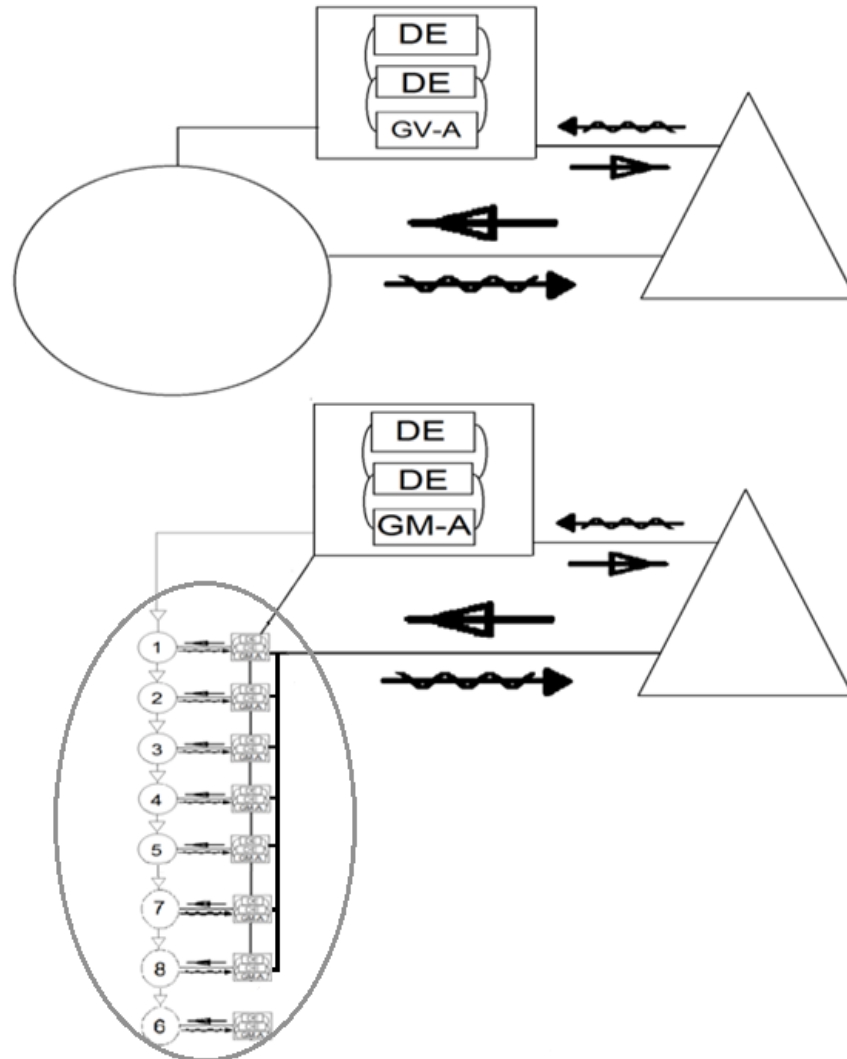
Sobre la función de control cabe mencionar que la organización en general tiene presente quien controla las operaciones que se desarrollan al interior de la organización.

Las principales observaciones resultado del estudio de este sistema son:

- Sin un correcto uso de los atenuadores de variedad, ni una plena conciencia de las principales operaciones de la organización, aunado al hecho de que no existen actividades de coordinación para las operaciones el ambiente colma al sistema 3, 4 y 5 con una cantidad de variedad que dificilmente se puede absorber.
- Si bien se puede identificar cierto grado de jerarquia en las operaciones para el cumplimiento de los objetivos, existe una nula jerarquia por parte de los objetivos para cumplir la misión y visión de la organización

El primer nivel de recursividad de la OCV se muestra en la Figura 13.

Figura 13. Primer nivel de recursividad de la OCV



Fuente: elaborado con información de NL (2011)

Resultado de la falta de operación de los principios 1, 3 y 4 este nivel de recursividad incurre en una falta al primer axioma de la organización pues no es posible encontrar el valor de las “n” variedades horizontales dispuestas por las operaciones.

La función de coordinación que presentan estos sistemas en el mejor de los casos es extraordinaria, pues la cantidad de variedad que han procesar para alimentar la

función de control es vasta, en el peor de los casos la información pasa por este proceso sin cambio alguno llegando al nivel de control como datos en lugar de información.

Gracias al estudio de las funciones de cada puesto al interior de la OCV (el cual se realizó en el apartado caracterización del objeto de estudio y proceso de diagnóstico) podemos dilucidar la existencia de una función control (GV) que no tiene bajo su mando ni una sola operación, por ende el sistema de coordinación no tiene función alguna que regular.

En este nivel se presenta la función de auditoría. La información que estos procesos generan han de puntualizar la falta de jerarquía en las operaciones del sistema. Sin la operación del principio número 3 la información que genera el proceso de auditoría pasa inadvertida.

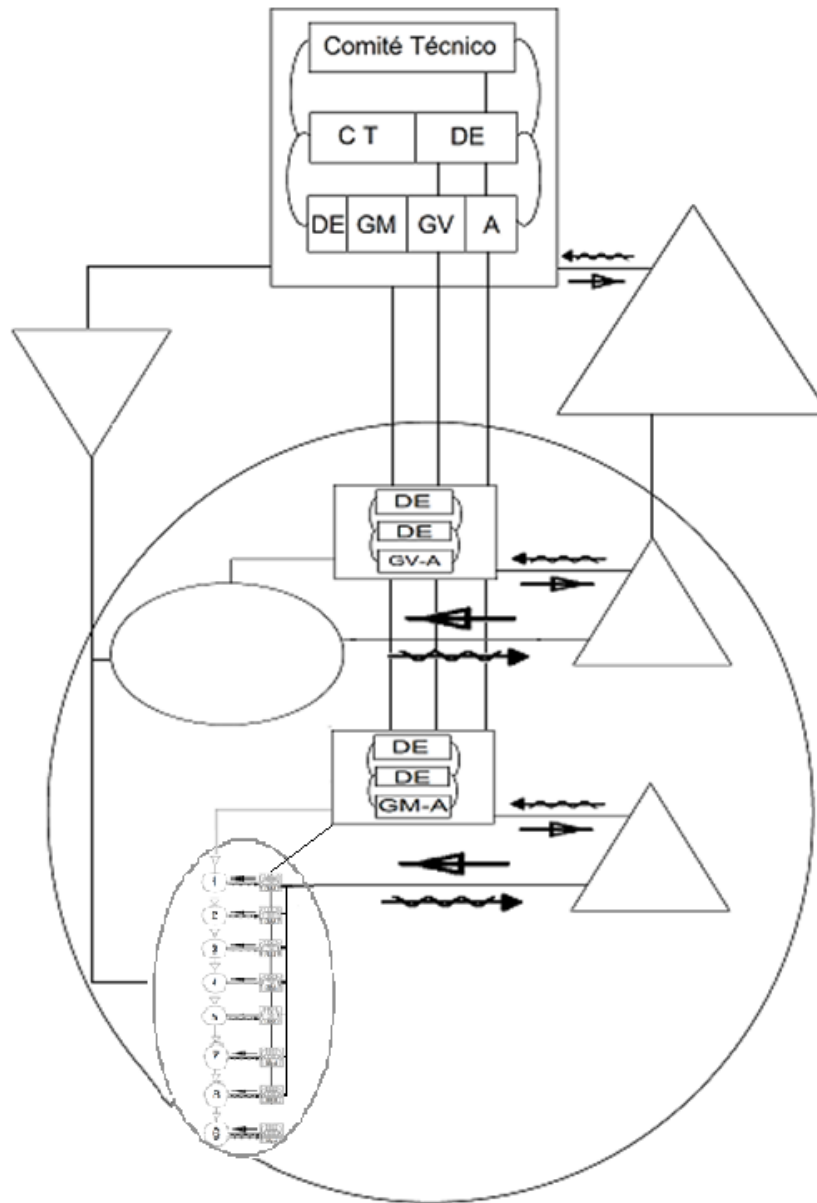
Los principales hallazgos resultado del estudio (efectuado a la luz del VSM) de este nivel de recursividad son:

- Se ha encontrado que la función de Gerente de ventas es inútil dentro de la organización puesto que no existe una función de operación sujeta a control por parte de este elemento.
- Como ya se ha mencionado el nivel de recursividad dos no presenta función de coordinación, delegando todas sus actividades a la coordinación del siguiente nivel de recursividad (nivel uno).
- Ya se ha mencionado anteriormente que la operación número 6 no está sujeta a la función de coordinación ni por parte del nivel dos ni del nivel uno de recursividad.

Sistema actual de la OCV

Al organizar todos los elementos que actualmente componen la OCV tenemos la representación mostrada en la Figura 14.

Figura 14. OCV Monterrey estructurada a través del VSM



Fuente: elaborado con información NL (2011)

Una vez diseñado el sistema completo de la OCV podemos detectar las demás faltas al modelo.

Principio de transmisión. La capacidad que tiene los sistemas 3,4 y 5 de absorber, por decir una ejemplo, 3 unidades de información en 6 unidades de tiempo es porque los demás sistemas solo pueden producir 1.5 unidades de información en

12 unidades de tiempo. Si la operación de múltiples actividades produce 4 unidades de información en 6 unidades de tiempo el sistema no podrá absorberlas. La incertidumbre en el número de operaciones da como resultado incertidumbre en la cantidad de variedad generada por estas.

Segundo axioma. Sin una idea clara de los niveles de recursividad del sistema uno no se puede identificar la cantidad de variedad que va a disponer el sistema 3, al estar este sistema ligado al 4 y 5 la cantidad de variedad que estos dispondrán es igual de incierta, faltando así al axioma 2 y 3.

Función de visión. Esta función se lleva a cabo por el CT. Dicha función ha de ser exclusiva del DE, es él quien conoce a la organización con todas sus fortalezas y debilidad, es el más indicado para trazar planes que permitan a la organización aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. La función del CT ha de ser delinear los márgenes de acción del sistema.

Función de políticas. Esta función compete exclusivamente al Comité Técnico. Este sistema presenta un funcionamiento adecuado, probablemente la continuidad que presenta el sistema es gracias a la capacidad de esta función de absorber variedad y regresarla al sistema operativo de forma imperante.

En general de la organización podemos mencionar que sus puntos a favor son

- Flexibilidad en el sistema. El objetivo estipulado para el fideicomiso se expresa de manera general, de esta forma se pueden seguir de cerca las tendencias turísticas que se acoplen de mejor forma al perfil del estado.
- Continuidad en el sistema cinco. El puesto que al interior de las organizaciones representadas ocupa cada uno de los miembros del comité es irrevocable, lo cual asegura una continuidad en los integrantes del comité.

Puntos en contra

- Se brinda la oportunidad al DE de proponer la estructura que el considera más pertinente. Este hecho no permite una continuidad en el sistema, negando a

este la capacidad de aprendizajes y adaptación, elementos necesarios para alcanzar un estado autopoietico.

4 PROPUESTA DE MEJORA

El primer paso para diseñar la propuesta es delimitar el objetivo general que tiene esta organización, este es “[...] fomentar y desarrollar la difusión del estado de Nuevo León en todo el país y en el extranjero en el plano turístico” (NL, 2010). Para lograr dicho objetivo es necesario ejecutar dos operaciones que se logran a través de la implementación de algunas sub operaciones. La jerarquización de estas operaciones se presenta en la Figura 15.

Figura 15. Jerarquización de operaciones para la OCV MTY



Fuente: elaboración propia

Una vez jerarquizadas las operaciones se procederá al diseño de la propuesta del VSM para la OCV MTY. La forma en que se estructura es la siguiente:

1. Se enlista cada uno de los seis componentes del VSM, para cada operación, en cada nivel de recursividad, así también los respectivos atenuadores y amplificadores que puede utilizar dicha operación.
2. Se diseña de manera gráfica cada sistema, de cada nivel de recursividad.

4.1 Sistema 1

Operación 1

Promover al estado de Nuevo León como destino de TRN.

Esta operación tiene como propósito ejecutar las campañas publicitarias que difundan los productos turísticos del destino, el objetivo es posicionar al mismo dentro del mercado meta.

Atenuadores y amplificadores de variedad (AAV) para la operación 1

Atenuador

Investigaciones de mercado que permitan identificar el mercado meta, en función de los productos, de la capacidad instalada (de los servicios, infraestructura y atractivos), y los objetivos de la organización.

Amplificador

Campañas publicitarias que den a conocer los productos turísticos que posee el destino.

Regulación 1

Esta función se encarga de supervisar que las campañas de promoción lleguen al mercado meta con los productos adecuados.

AAV regulación 1

Atenuador

Informes sobre la penetración de las campañas de marketing en el mercado meta y la forma en cómo estas se reflejan en los flujos turísticos que llegan al estado.

Amplificador

Diseño de programas de actividades semanales, mensuales y anuales que permitan tener plenamente identificados los tiempos y formas en que se han de ejecutar las distintas etapas del plan de mercadotecnia.

Control 1

Esta función elabora las campañas de mercadotecnia pertinentes para el estado y necesarias para la atracción de visitantes. Cabe mencionar que lo que en este caso es sujeto de promoción son los productos turísticos que resultan atractivos para el segmento meta, estos han de ser diseñados en función de las demandas del mercado y de la pertinencia para el destino representado.

Aquí se aglutinan todos los encargados del sistema de control en los niveles de recursividad inferior (administración [A], gerente de mercadotecnia [M], gerente de captación de eventos [C], gerente de servicios [S], gerente de recursos [R] y gerente de infraestructura [I]), esto con el fin de diseñar un plan de acción integral, en el cual la visión de todos los involucrados esté representada

Auditoria 1

La función de la auditoria es revisar si las operaciones se ejecuten de la forma correcta, así también la aportación de las mismas a los objetivos organizacionales.

Visión 1

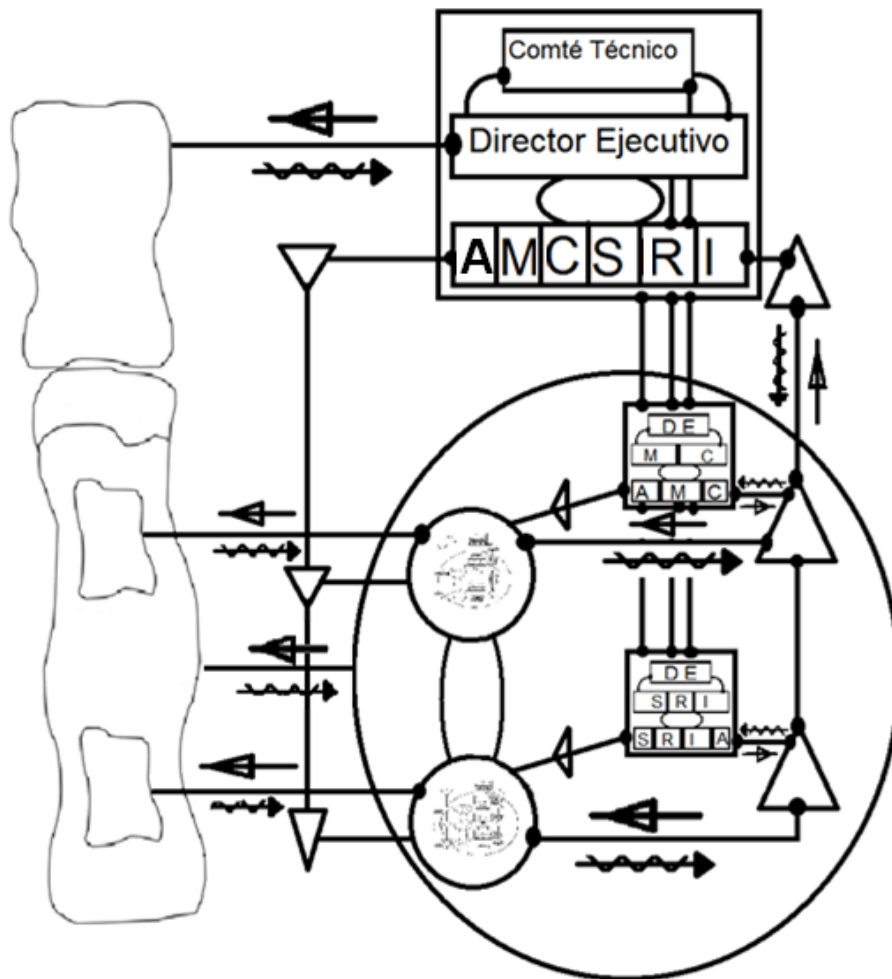
Esta función compete exclusivamente al Director ejecutivo (DE), es él quien posee el conocimiento necesario de la situación actual de la organización para poder planear. Su experiencia en el campo laboral y su relación intrínseca con el Comité Técnico (CT) permiten identificar cuáles son las tendencias de la industria que aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Políticas 1

Esta función compete al Comité Técnico del Fideicomiso. Son ellos quienes delimitan los márgenes de acción del sistema, estos han de armonizar los intereses de cada uno de los grupos que al interior de este órgano tiene representación.

La representación gráfica del sistema 1 se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Sistema 1



Fuente: elaboración propia

4.1.1 Componentes del sistema 1.1

Operación 1.1

Difusión del estado de Nuevo León como destino de TRN.

Esta operación tiene como finalidad el ejecutar todas actividades de mercadeo necesarias para dar a conocer al estado como destino de dicho segmento turístico. Es también función de este sub-sistema la atracción de eventos, que por su magnitud o importancia generan una gran derrama económica e incrementa el prestigio de la ciudad que lo alberga.

AAV operación 1.1

Atenuador

Investigaciones de mercado que permitan definir los múltiples perfiles de turista que convergen dentro del mercado meta, de igual manera es necesario definir la tipología de eventos que se desea captar.

Amplificador

Incorporación métodos de vanguardia para la difusión del estado (por ejemplo aplicaciones [App]).

Regulación 1.1

Esta función se encarga de coordinar la ejecución de las diversas actividades de mercadeo, la finalidad es asegurar que estas se ejecuten en los tiempos y formas correctas para lograr el mayor impacto de la misma.

AAV regulación 1.1

Atenuador

Informes mensuales y anuales sobre el alcance de las campañas de mercadotecnia que se ha ejecutado.

Amplificador

Publicación de la penetración de las campañas de mercadotecnia en el mercado meta.

Control 1.1

En este sistema el control es ejercido por un gerente de mercadotecnia, gerente de captación de eventos y un gerente de administración. La finalidad de esta operación es planear campañas publicitarias que permitan la difusión del estado, la perspectiva que aporta el C permite diseñar campañas que resulten atractivas para los eventos particulares que se desea captar, la función del A es mantener toda los planes dentro del marco de viabilidad económica de la organización.

Auditoria. 1.1

La función de auditoría ha de corroborar que las operaciones se ejecutan de manera óptima, y que efectivamente estén contribuyendo al objetivo organizacional.

Visión 1.1

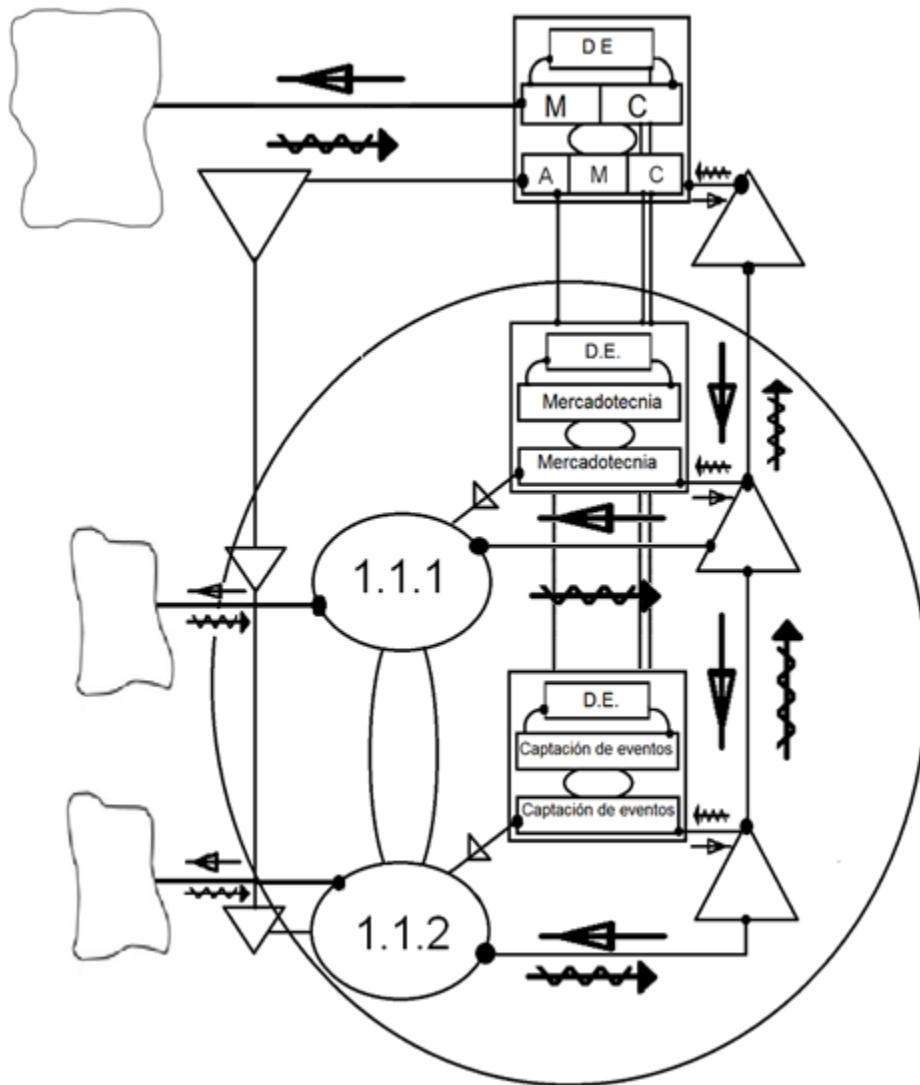
La función de visión en este sistema es compartida por el M y por C, esto obedece a la necesidad de diseñar campañas publicitarias que puedan atender a micro segmentos (aparte del segmento general). Son estos dos elementos quienes encuentran en el futuro el camino que ha de seguir la operación en cuestión.

Políticas 1.1

En este nivel de recursividad la función de políticas es orquestada por el DE. En su calidad de miembro del CT (sin voto pero con voz) conoce de primera mano los límites de acción de la organización.

La representación gráfica de este sistema se muestra en la Figura 17.

Figura 17. Sistema 1.1



Fuente: elaboración propia

4.1.1.1 Componentes del sistema 1.1.1

Operación 1.1.1

Esta operación tiene como finalidad ejecutar la campaña de mercadotecnia diseñada por la función de control.

Atenuadores y amplificadores de variedad (AAV) para la operación 1.1.1

Atenuadores

Estudio de mercado que permita delimitar el mercado meta.

Amplificador

Campañas publicitarias que difundan los múltiples productos turísticos de destino.

Regulación 1.1.1

Este nivel de regulación ha de asegurar que todas las actividades de mercadeo diseñadas e implementadas lleguen al segmento que se desea captar.

AAV para la regulación 1.1.1

Atenuador

Informes sobre la penetración que han tenido las campañas publicitarias en el mercado meta.

Amplificador

Planes de trabajo donde se indican el modo y la forma en que se ejecutaran la campaña publicitaria.

Control 1.1.1

Esta operación tiene como finalidad diseñar la mezcla de mercadotecnia necesaria para captar el mercado meta.

El control en esta función es ejercido por un gerente de mercadotecnia (M), encargado de diseñar la campaña más propicia para el cumplimiento de los objetivos estipulados.

Visión 1.1.1

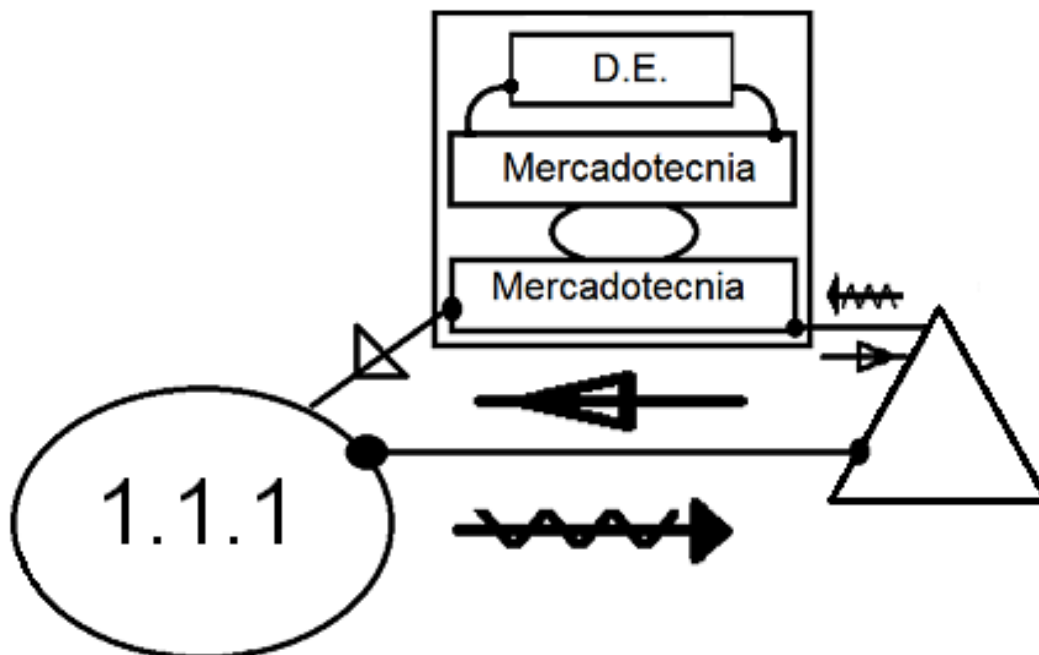
El gerente de mercadotecnia ejecuta esta función, él es el encargado de identificar en la operación diaria las tendencias que predominan o predominaran en la industria y el segmento elegido.

Políticas 1.1.1

El encargado de este puesto es el Director Ejecutivo (DE), al estar en contacto directo con el Comité Técnico (CT) puede delimitar los márgenes de acción de la campaña publicitaria que se planea ejecutar.

La expresión gráfica de este sistema se muestra en la figura 18.

Figura 18. Sistema 1.1.1



Fuente: elaboración propia

4.1.1.2 Componentes del sistema 1.1.2

Operación 1.1.2

Atracción de eventos. Esta operación se encarga de atraer los eventos de alto impacto (como fue el Foro Mundial de las Culturas 2007), económico, social o ambos; es decir se encarga de mostrar al comité organizador del evento que el destino representado cuenta con la capacidad instalada necesaria para albergar el evento.

AAV para la operación 1.1.2

Atenuadores

Diseño de un perfil de eventos que por magnitud (económica), prestigio o pertinencia son relevantes para el estado. Al diseñar este perfil es necesario tomar en cuenta la capacidad instalada y los márgenes de expansión de los servicios, infraestructura y recursos (atractivos).

Amplificadores

Diseño de campañas publicitarias exclusivas para el evento que se desea captar.

Regulación 1.1.2

Aquí la función reguladora asegura que los eventos que se desea captar sean relevantes en función del segmento y la imagen que el destino desea proyectar para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

AAV regulación 1.1.2

Atenuador

Informes integrales sobre el éxito, o fracaso, en la captación de un evento.

Amplificador

Informes mensuales, bimestrales, trimestrales etc. Que den cuenta del éxito o las fallas en el sistema de captación de eventos.

Control 1.1.2

La función de este nivel es identificar los eventos que por su magnitud y tema son relevantes para el destino, una vez hecho esto es necesario estudiar el evento para identificar la relación atracción vs beneficios, es decir identificar si el tipo de asistentes mejora la imagen del destino, cuál es el monto de inversión necesario para captar el evento, cual es la derrama económica resultado de la atracción del

evento, parte de estos estudios consisten en consultar con la operación 1.2, asegurar si existe en el destino la capacidad instalada, o si es posible ampliar la misma para poder albergar el evento.

El encargado de controlar este sistema es el gerente de Captación de eventos (C)

Visión 1.1.2

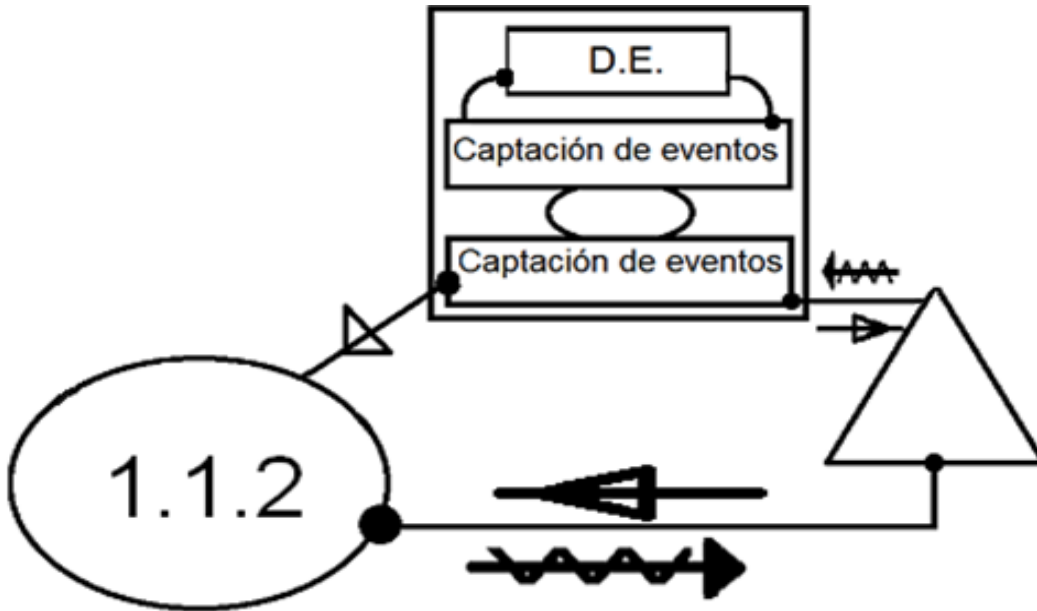
El encargado de esta función es nuevamente el gerente de Captación de eventos. La función ejecutada en el nivel de control le permite tener una visión concreta del presente para poder identificar los eventos futuros que pueden ser relevantes para el destino, ya sea por qué se cuenta con la capacidad instalada , por la pertinencia en relación a la proyección del estado, por la derrama económica etc.

Políticas 1.1.2

En esta función repite el DE, aquí su función es delimitar la pertinencia de los eventos que se busca atraer al destino representado.

La expresión gráfica del sistema 1.1.2 se presenta en la Figura 19.

Figura 19.Sistema 1.1.2



Fuente: elaboración propia

4.1.2 Componentes del sistema 1.2

Operación

Elabora los productos turísticos diseñados por la función de control.

AAV operación 1.2

Atenuador

Elaboración de un perfil de productos que se adapten al mercado meta, al micro segmento y que sean pertinentes para el posicionamiento del destino.

Amplificador

Elaboración de un catálogo de productos turísticos y de sus componentes (servicios, recursos e infraestructura).

Regulación 1.2

Aquí la regulación se traduce en revisar los productos turísticos del estado. Estos se han de diseñar de modo tal que se logre atraer al segmento y eventos deseados. Esta actividad coordina también los programas de fomento a la inversión en servicios, recursos e infraestructura turística pertinente para el desarrollo del destino.

AAV regulación 1.2

Atenuador

Índice de atracción de los múltiples productos del estado y de las condiciones (precio, estado de la infraestructura, capacidad instalada) de los mismos.

Amplificador

Elaboración de planes de inversión en materia de servicios, infraestructura y recursos. Así también índices de uso de los diversos productos, acompañados de índices de satisfacción en el uso de los mismos.

Control 1.2

La función de esta operación tiene tres ejes rectores:

- Aglutinar. Buscar la integración de los proveedores de servicios (que deseen trabajar de manera directa con la OCV) al interior del estados y con aquellos fuera del mismo que se encuentren vinculados a través de alianzas estratégicas, esto con el fin de evitar una competencia desleal que pueda llevar a dañar la imagen del destino.
- Diseñar. Diseñar productos turísticos basados en el estado, calidad, precio y capacidad de los servicios, recursos (atractivos) e infraestructura del estado, buscando siempre cumplir las expectativas de los involucrados.
- Promover la inversión. Detectar oportunidades de inversión para crear, mantener y desarrollar los servicios, recursos e infraestructura existentes. De modo tal que el destino no entre en declive o su desarrollo se vea mermado por no contar con los elementos necesarios.

El control en este nivel es ejercido por S, R, I.

Auditoria 1.2

La función de auditoría en ese este sistema tiene como fin el verificar que los productos y las diferentes actividades que se diseñan parar buscar el desarrollo de los mismos se están ejecutan en el modo y forma correctos, así también corrobora que estos sirvan para el desarrollo del destino.

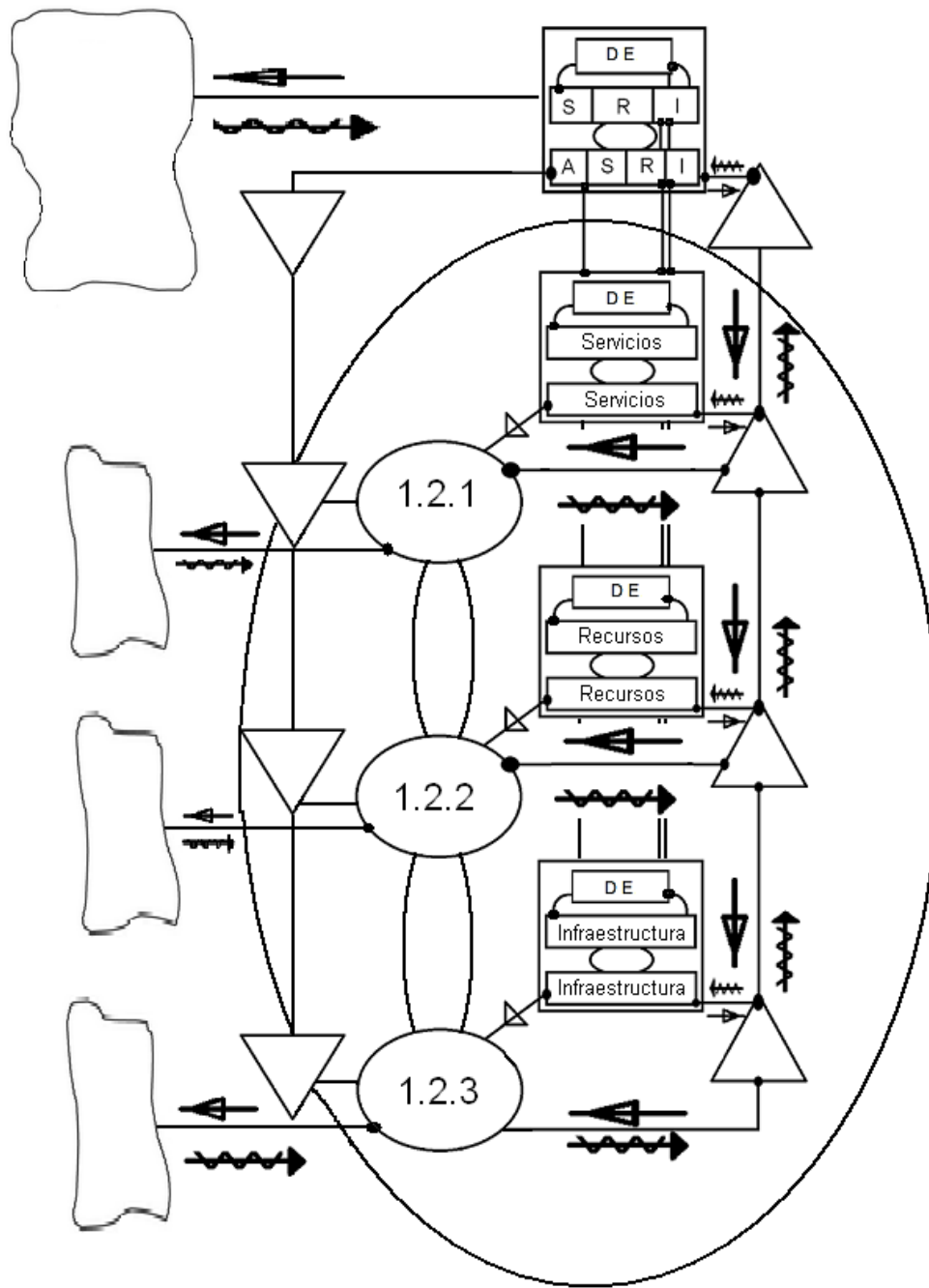
Visión 1.2

La visión tiene como función el detectar cuáles son los detonantes de la atracción identifican a los productos de vanguardia, una vez puntualizados es necesario diseñar estrategias que permitan a los productos del estado adquirir esa cualidades vanguardistas. Entre las herramientas que se usan para este fin se encuentran las inversiones en los elementos que forman el producto turístico.

Políticas 1.2

La función de políticas asegura que los productos diseñados aportan al desarrollo de la actividad sin transgredir los planes de desarrollo del destino que los contiene. El esquema del sistema 1.2 se representa en la figura 20.

Figura 20. Sistema 1.2



Fuente: elaboración propia

4.1.2.1 Componentes del sistema 1.2.1

Operación 1.2.1

Esta operación tiene como finalidad el llevar un censo de los proveedores de servicios que desean trabajar de manera directa con la OCV. La información recabada ha de permitir conocer el estado, calidad, capacidad y precio de los servicios ofertados.

AAV operación 1.2.1

Atenuador

Acreditación como colaborador certificado de la OCV MTY

Amplificador

Convocatorias donde se indiquen las condiciones necesarias que hay que cumplir para ser un colaborador directo de la OCV Monterrey.

Regulación 1.2.1

La función de esta actividad es elaborar calendarios de actividades donde se indique a los prestadores de servicios que hay que visitar y la información que de estos es necesario obtener.

AAV regulación 1.2.1

Atenuador

Formatos definidas donde se capture toda la información que ha consideración de la función de control es necesaria para determinar las condiciones de los servicios.

Amplificador

Publicación de cronogramas de actividades donde se indican los tiempos y formas en que se han de ejecutar los censos a los proveedores de servicios.

Control 1.2.1

Esta función tiene como finalidad el delimitar los elementos que considera pertinentes para identificar las condiciones que los proveedores de servicios han de cumplir para poder colaborar de manera directa con la OCV MTY. Es función de esta función indicar la periodicidad con la que se han de llevar acabo los censos, para poder verificar las condiciones de los prestadores de servicios.

Visión 1.2.1

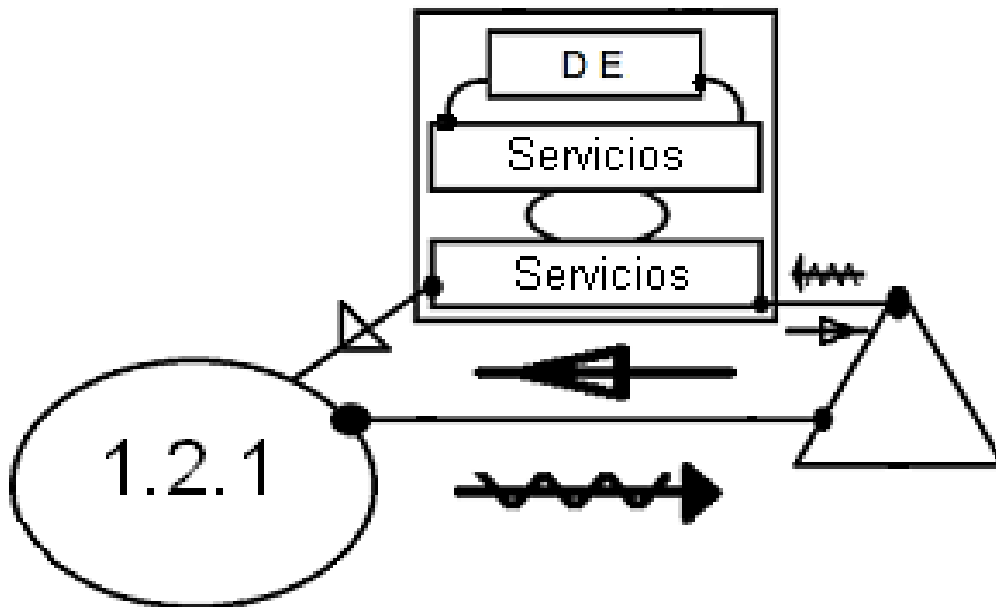
En esta función repite como ejecutor el S, es el quien se encarga de identificar cuáles son las características que han de poseer los servicios ofertados en la ciudad, de modo tal que dichas cualidades permitan al destino continuar vigente gen el segmento meta.

Políticas 1.2.1

El encargado de esta función es nuevamente el DE, es el quien delimita lo márgenes de acción del sistema. El ha de indicar el actuar deseado de los proveedores que desean participar con la organización

La expresión gráfica de este sistema se expresa en la Figura 21.

Figura 21. Expresión gráfica del sistema 1.2.1



Fuente: elaboración propia

4.1.2.2 Componentes del sistema 1.2.2

Operación 1.2.2

Es objetivo de esta operación es mantener un catálogo de los recursos que son o pueden ser la base de un producto turístico para el segmento pertinente. De estos es necesarios conocer su estado (para aquellos que ya se están explotando) y su potencial para aquellos que no se han aprovechado.

AAV operación 1.2.2

Atenuador

Identificar cuáles son los recursos (que actualmente se explotan) más demandados y de los no explotados cuales tiene mayor potencial para formar un producto.

Amplificador

Catálogo de recursos explotados y de recursos que pueden ser explotados.

Regulación 1.2.2

La función de esta operación es diseñar un plan de operativo para que la función de censar se ejecute en tiempo y forma, obteniendo los resultados esperados.

AAV regulación 1.2.2

Atenuador

Elaboración de un formato, el cual será llenado por el encargado de la operación, este formato ha de permitir recopilar toda la información necesaria y pertinente para identificar el estado del recurso.

Amplificador

Publicación de los planes de operación respectivos para el sistema 1 correspondiente.

Control 1.2.2

La función de control se encarga de identificar los elementos que a su consideración permiten identificar el estado del recurso. Es también su responsabilidad el definir la periodicidad con que se han de ejecutar el censo de los recursos.

Visión 1.2.2

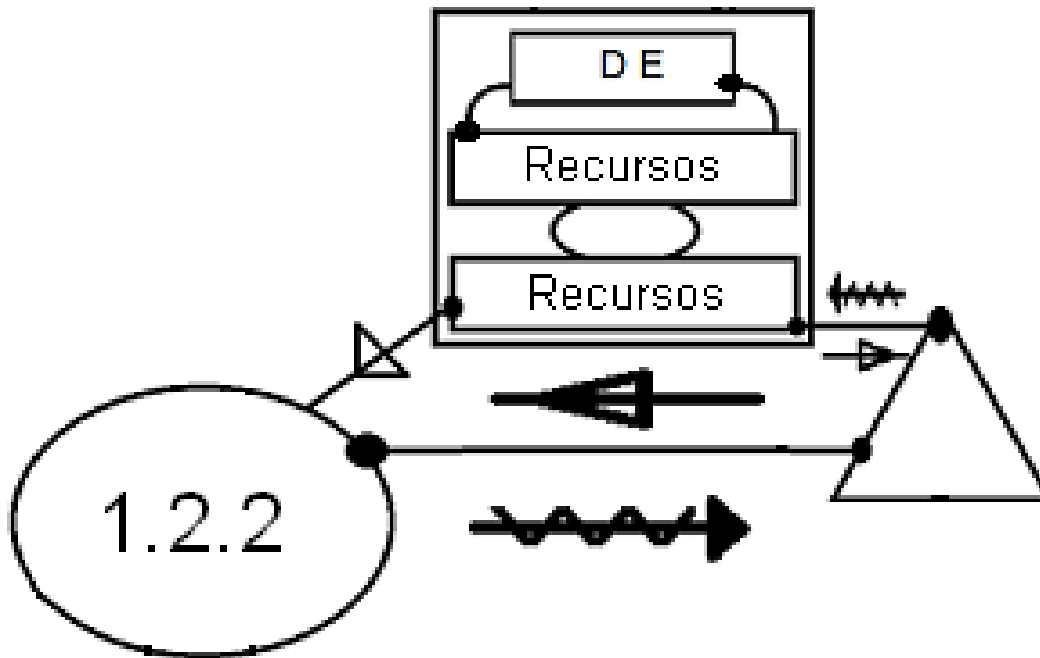
La función de este nivel es identificar cuáles son los recursos que puede tener potencia para formar un producto turístico.

Políticas 1.2.2

La función de políticas en este sistema compete al DE, su función es delimitar la función del sistema, así también la pertinencia en el uso de los recursos para la formación de un producto.

La expresión gráfica del sistema 1.2.2 se muestra en la Figura 22.

Figura 22. Sistema 1.2.2



Fuente: elaboración propia

4.1.2.3 Componentes del sistema 1.2.3

Operación 1.2.3

Esta operación se ha de encargar de llevar un registro de la infraestructura que resulta más pertinente para el desarrollo del TRN, de esta es necesario saber la capacidad, estado y los costos de oportunidad que representa para el desarrollo de la actividad en el estado.

AAV operación 1.2.3

Atenuador

Listado de la infraestructura que resulta pertinente para el desarrollo de la actividad turística.

Amplificador

Publicación de un catálogo donde se concentre toda la información sobre infraestructura turística pertinente para el segmento de TRN.

Regulación 1.2.3

La función de regulación se encarga de diseñar los cronogramas necesarios para ejecutar la operación en tiempo y forma, es su función también la elaboración de un formato que contenga los procedimientos necesarios para capturar de manera exitosa la información necesaria para identificar de manera plena las condiciones de la infraestructura turística.

AAV regulación 1.2.3

Atenuador

Diseño de formas donde se indique el proceso que se ha de ejecutar para obtener la información indicada en la misma.

Amplificador

Publicación de los cronogramas de actividades donde se estipulan las formas y modos en que se ha de ejecutar la actividad del censo.

Control 1.2.3

La función de control es ejecutada por I. Su función es el identificar cual es la infraestructura que resulta pertinente para el desarrollo de la actividad turística, a la par ha de señalar cuáles son los elementos que le permiten identificar la condición de la misma, también ha de indicar la periodicidad con que se efectuara el censo para conocer el estado de la misma.

Visión 1.2.3

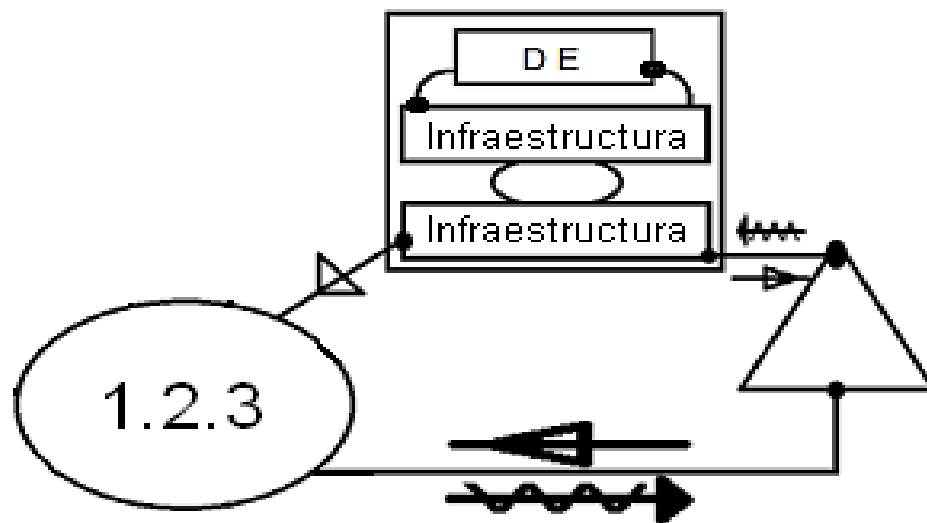
En esta función repite I. Su objetivo es identificar cual es la infraestructura que tendrá más demanda por parte del mercado meta. Esta función ha de estudiar dicha infraestructura para poder elaborar un estudio de costos de oportunidad relativo a la misma.

Políticas 1.2.3

El encargado de esta función es el DE. Él se encarga de guiar el diario actuar de la operación, así también identificar la pertinencia de la infraestructura en función de los objetivos organizacionales.

La expresión gráfica del sistema 1.2.3 se muestra en la Figura 23.

Figura 23. Sistema 1.2.3



Fuente: elaboración propia

4.2 Discrepancia entre el estado actual y el constructo ideal

Antes de comenzar a mencionar las observaciones resultado de la investigación se muestran algunos esquemas que permitirán comparar el estado de la situación actual de la OCV (expresado en el VSM) contra el constructo ideal diseñado para la organización, es pertinente mencionar que este ejercicio básicamente recopila la información ya asentada en los apartados 3 y 4 de la investigación.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo dilucidar una falta de armonía entre la misión, visión, objetivos y las operaciones que se efectúan para alcanzar los elementos ya mencionados. Para brindar mayor claridad respecto a lo anterior a continuación se sintetizan las ideas anteriormente mencionadas.

Visión de la organización “ser la sede a nivel nacional para la realización de eventos en la ciudad de Monterrey, reconocidos por nuestra capacidad de organización, calidad de servicios y factibilidad económica de los mismos” (NL, 2010).

Misión “ser una organización estable y confiable enfocada a atraer grandes eventos, convenciones, congresos, ferias y exposiciones a la ciudad de Monterrey, a través de la promoción conjunta del Estado de Nuevo León, logrando con ello un incremento y estadía de visitantes, así como la generación de derrama económica que permita crear y mantener fuentes de empleo” (NL,2010).

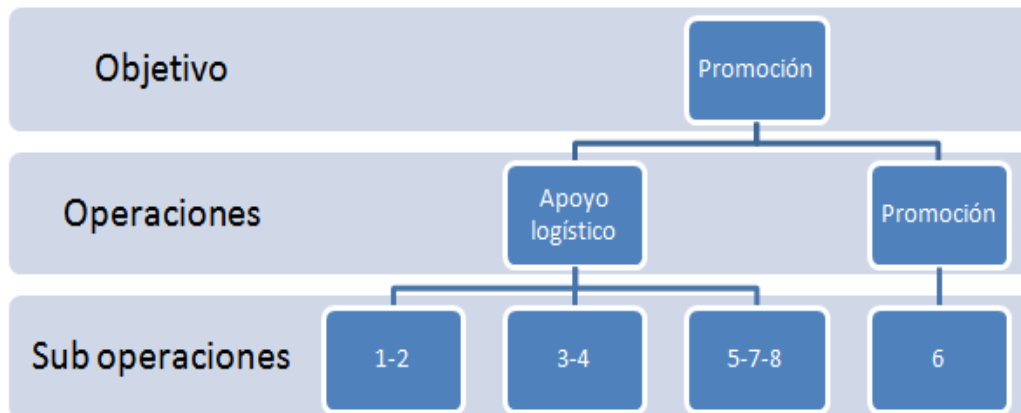
Objetivo “trabajar para posicionar a la ciudad como una de las principales en Latinoamérica para la realización de eventos, apoyándolos para impulsar su crecimiento, a través de estrategias para estos fines” (Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey, 2011).

Los elementos que no se concatenan de manera óptima son las operaciones, es por eso que la propuesta de mejora para la OCV parte de la proposición de instaurar operaciones distintas a las que actualmente ejecuta la organización.

Las operaciones mencionadas en el lado izquierdo de la tabla están enfocadas en apoyar, operativamente, a los organizadores de eventos, lo cual no es incorrecto, pero tampoco aporta al desarrollo del estado de N.L. como destino turístico.

Si las operaciones actuales e ideales se ordenan buscando sujeción a una jerarquía sistémica tenemos como resultado las figuras 24 y 25 los cuales representan las operaciones actuales e ideales, respectivamente.

Figura 24. Jerarquía de operaciones actuales de la OCV



*Los números señalados en el apartado sub operaciones representan cada operación numerada en la tabla 7 apartado operaciones actuales

Fuente: elaboración propia con información de la OCV MTY

Figura 25. Jerarquía de operaciones ideales de la OCV



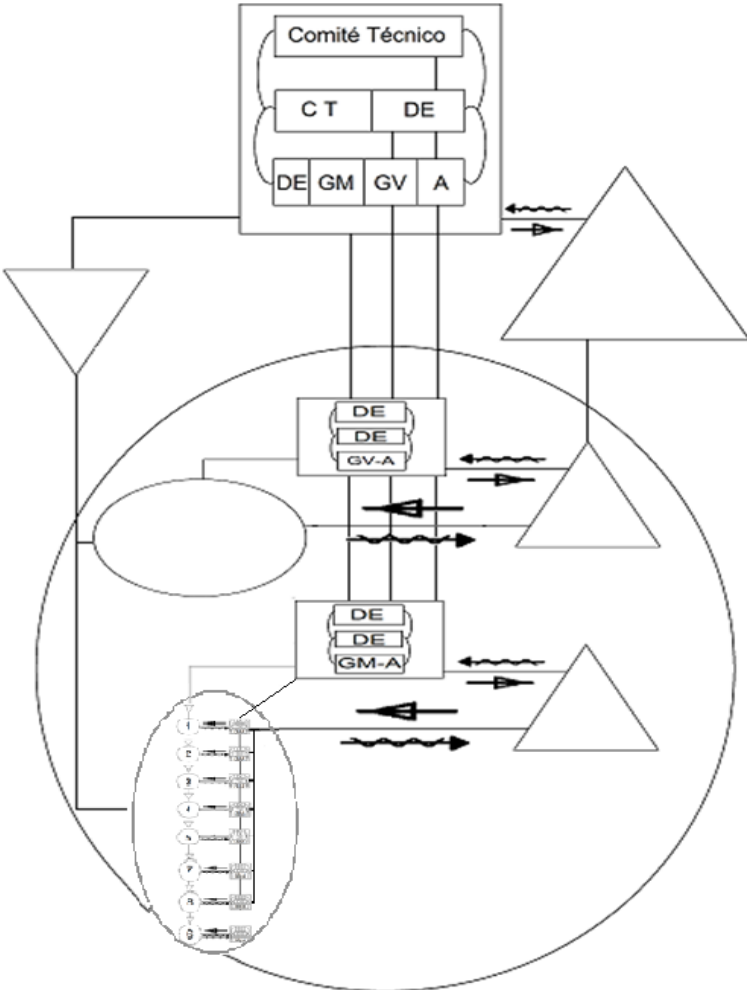
Fuente: elaboración propia

La OCV MTY estructurada a través del VSM, constructo actual contra ideal.

Una vez definidas y jerarquizadas las operaciones se procedió a diseñar la OCV desde la perspectiva del VSM, al igual que con las operaciones, primero se diseñó el estado actual y posteriormente el estado ideal para la organización.

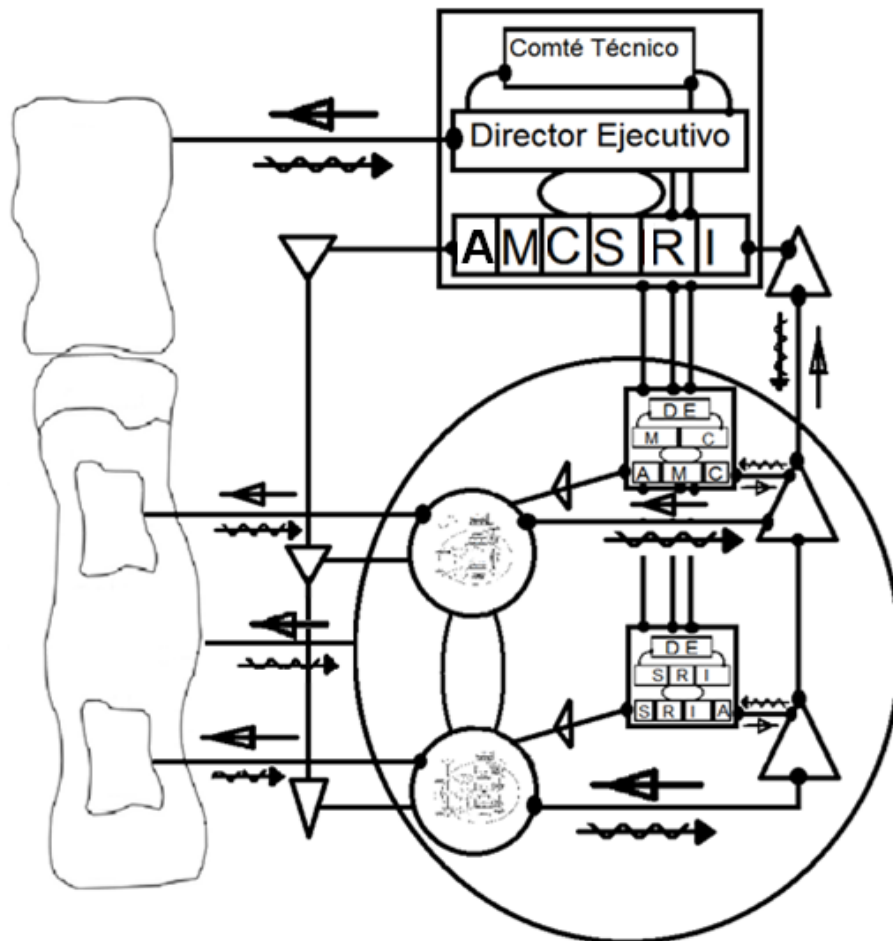
EL VSM que se va a presentar a continuación es el constructo general, en el desarrollo del apartados 3 se encuentra el modelo expresado con cada uno de los niveles de recursividad que se identificaron a lo largo del estudio. La figura 26 se presenta a continuación.

Figura 26. OCV Monterrey estructurada a través del VSM



Fuente: elaborado con información NL (2011)

Figura 27. Estructura ideal de la OCV a través del VSM



Fuente: elaboración propia

Haciendo una simple observación de los dos modelos saltan a la luz las siguientes observaciones:

- El primer modelo muestra una falta de recursividad, lo cual merma la capacidad de identificar la entropía entrante, cualidad del sistema tres, este hecho viene implícito con una falta de habilidad para generar la negentropía necesaria para mantener un estado homeostático con el sumprasisistema, lo cual se traduce en una paulatina degradación del sistema.
- El segundo modelo presenta una estructura que atiende todos los elementos que conforman el VSM. Las operaciones que se ejecutan se apegan a las recomendaciones y lineamientos que proponen los organismos internacionales, nacionales e investigadores del tema.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Antes de abordar de lleno este punto es necesario mencionar que durante el proceso de diagnóstico del VSM, el cual está relatado en el punto “3.2.2 La OCV estructurada a través del VSM” se mencionan una serie de conclusiones efectuadas a la luz de las herramientas metodológicas empleadas, las cuales se ha considerado no mencionar nuevamente en este apartado.

El diseño y ejecución de la presente investigación ha desembocado en conclusiones puntuales relativas al objeto de estudio, la metodología, el método y la investigación en general.

Respecto al objeto de estudios es pertinente mencionar lo siguiente:

- La función del CT en la elaboración de los planes anuales de operación, ejecución, inversión y gasto ha de ser nula. Su margen de acción se ha de concentrar en el nivel cinco, es decir su función primordial ha de ser delinear los márgenes de acción del sistema. La relación intrínseca con el sistema 3 y 4 le brinda una visión integral que le permita medir el desempeño del sistema, no así de las causas del desempeño del mismo, lo cual puede mermar su capacidad de planeación operativa.
- La atribución de poder cambiar el esquema organizacional, la misión, visión y objetivos (función que se atribuye al DE) niega a la organización la posibilidad de iniciar el ciclo de aprendizaje-adaptación, necesario para alcanzar un estado autopoietico, es decir, un estado en el cual la organización se dedica a lograr sus objetivos y misión en busca de llegar a la visión, independientemente de los factores externos.
- El desempeño de la organización se puede incrementar de manera considerable si define, y atiende de manera puntual las funciones propias de una OCV, es decir, estudiar el destino, diseñar productos y delimitar el mercado meta, entre otras funciones ya mencionadas en la investigación.

- La eficiencia organizacional se puede incrementar en la medida en que se documente de mejor forma los procesos administrativos y operativos, los perfiles y puestos de la organización.
- Otra bondad resultado del uso del VSM en la estructura orgánica de la empresa en cuestión es la inmersión en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación. Una vez puntualizadas las operaciones de la organización se puede proceder a documentar el índice de éxito o fracaso de la empresa en la ejecución de las mismas, también se han de documentar los elementos que han propiciado esta condición, esto permite corregir el rumbo de acción, con el fin de obtener éxito continuo en la ejecución de las operaciones de la organización.
- Diseñar el esquema organizacional de la OCV a partir del VSM permite a la empresa adquirir un estado de autonomía, es decir puede continuar en el tiempo independientemente de los cambios que presenta el medio ambiente.

5.2 Recomendaciones

El sub tema titulado “Propuesta de mejora” puntualiza los elementos que a la luz de la investigación (teorías, método y metodología) es necesario cambiar en la empresa con el fin de mejorar su desempeño. A continuación se mencionan algunas recomendaciones no tan técnicas, pero igual de importantes:

- Se recomienda a hacer un cambio en el contrato cláusula séptima-Facultades y obligaciones del Comité Técnico, punto dos- Elaborar y aprobar los programas anuales de operación, ejecución, inversión y gasto. Esta función se ha de delegar en su totalidad al DE, el conocimiento del mismo sobre el contexto de la organización le permitira diseñar dichos planes de forma más eficiente.
- Modificar la cláusula novena del contrato único del fideicomiso-Responsable de la dirección del fideicomiso, punto seis-Proponer para su aprobación al Comité Técnico la estructura administrativa y organizacional que se requiera para el seguimiento de la ejecución de los programas y proyectos que contempla el fideicomiso. Desde el año 2000, fecha en que entra en funcionamiento la OCV MTY se tiene el conocimiento de que la institución ha estado bajo el cargo de

tres DE, los tres han cambiado la estructura organizacional de la empresa. Este hecho ha negado a la organización la condición de aprendizaje y adaptación necesaria para lograr el estado de autonomía, es decir, el éxito organizacional que toda empresa busca. Se ha de optar por diseñar una estructura orgánica única para la empresa, la cual pueda ser modificada solo si el cambio es pertinente y mejora el desempeño de la organización, de otra forma se ha de continuar con el constructo adoptado. Respecto a la estructura administrativa cabe mencionar que los sistemas brinda mayor importancia a las relaciones que a los elementos, de modo tal que los elementos pueden cambiar siempre y cuando posean la capacidad de manejar las relaciones pertinentes al sistema.

- Se recomienda a la OCV MTY la adopción del constructo organizacional presentado en el presente proyecto de investigación. El constructo fue diseñado con base en recomendaciones nacionales e internacionales sobre las funciones que han de desarrollar las organizaciones de este tipo. El VSM ha permitido diseñar un esquema organizacional que eficientiza el proceso de aprendizaje y adaptación continuo, esto le permitirá evitar el rezago organizacional, logrando así asimilar de manera más eficiente los cambios en el medio ambiente, esta condición le permite asegurar el éxito organizacional en otras palabras le permite hacer lo que sea que hace de manera continua y exitosa.
- Se recomienda, una vez delimitadas las funciones de la organización, documentar de manera sistemática los procesos operativos y administrativos, esto permite que aquellas personas encargadas de la ingeniería de variedad identificar de manera más eficiente los puntos donde no se asimilan los cambios, así también permite regresar dicha variedad al ambiente con el fin de lograr un estado de equilibrio con el ambiente.

REFERENCIAS

- Acerenza, Miguel (1991). *Administración del turismo Vol. 1*. Trillas, México.
- Ackoff, R. (1999). *Ackoff's best: his classic writings on management*. Wiley, New York.
- Aloy, J. A. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Eureka Media, Barcelona.
- Ashby, W. R. (1971). *An introduction to cybernetics*. Science, Londres.
- Association, I. C. (2009). *The International Association Meetings Market*.
- Amsterdam: International Congress and Convention Association.
- Badillo, I. (2008) *La ciencia de sistemas: componentes de su sistema de conocimientos*. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Beckhard, R. (2007). *¿Qué es el desarrollo organizacional?* En F. Wendel(Eds), *Desarrollo Organizacional Transformación y administración efectiva del cambio* (págs. 11-13). McGrawHill, México.
- Beer, S. (1979). *The heart of the enterprise*. John Wiley, Chichester.
- Beer, S. (1981). *Brain of the firm*. John Wiley, Chichester.
- Beer, S. (1989). *The Viable System Model: its provenance, development, methodology and pathology*. En R. Espejo(Eds), *The Viable system model: interpretations and applications of Stafford Beer's vsm*. J. Wiley. Chichester:
- Beer, S. (1995). *Diagnosing the system for organizations*. John Wiley, Chichester.
- Bigné E., Font, X., Andreu L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. ESIC, Madrid.
- Bornhorst, T., Brent, J., & Shee, L. (2009). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management* 31 (2010): 572–589.
- Bunge, Mario (2000). *La investigación científica*. Siglo veintiuno, México.
- Bustani, J. B. (2003). *Que están haciendo las OCV's en México*. Recuperado de <http://www.servimed.com.mx/articulos/19.pdf>
- Centro Internacional de Negocios Monterrey A.C. (2011). *CINTERMEX*. Recuperado de http://www.cintermex.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=138&Itemid=102&lang=es_ES.UTF-8%2C+spa_ES
- CESTUR (2010). Perfil y grado de satisfacción de los turistas en ciudades del interior del norte del país 2009. Resultados Segundo Trimestre para la ciudad de Monterrey. Recuperado de <http://www.anpeec.org.mx/archivos/ReporteRes2dtrim.pdf>
- Chávez, P. (2006). *Conocimiento, ciencia y método (13aed)*. Cultural, México.

- Checkland, P. (1998). *Pensamiento de sistemas, practica de sistemas*. Limusa, México.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1994). *La metodología de los sistemas suaves de acción*. México: Noriega.
- Checkland, P., & Scholes, J.(1999). *Soft systems methodology: a 30-year retrospective*. Wiley. Chichester.
- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo. (2009). *CONCANACO*. Recuperado de <http://www.concanaco.com.mx/anterior/presentaciones/indice-presentaciones.html>
- Consejo Promoción Turística. (2010). *Turismo de reuniones*. Recuperado de <http://www.hotelesencoahuila.com/images/turreuniones.pdf>
- Cwarel Isaf Institute. (2002). *Cwarel IsafInstitute*. Recuperado de http://www.kybernetik.ch/en/fs_method3.html
- Dae-Young Kim, Xinran Y. Lehto , Sheryl F. Kline. (2010).Organisational channel discrepancies between CVBs and meeting planners in the USA. *International journal of tourism research*, 12,103–115. doi: 10.1002/jtr.737
- Damanpoura, Fariborz y Gopalakrishnanb, Shanthi.(1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*,15, 1-24, 10.1016/S0923-4748(97)00029-5
- DATATUR. (2012). Principales indicadores en hoteles y moteles de Nuevo León serie anual: de 2000 a 2008. Recuperado de <http://datatur.sectur.gob.mx/portalDatatur2/reporteadorDespliega.doi>
- Detroit Metro Convention & Visitors Bureau. (2011). *vivistdetroit*. Recuperado de <http://www.visitdetroit.com/>.
- Dusko, U., Aljosa N., Matjaz M., and Smogavc C., A.,(2006). System Organisational Aspect of a Learning Organisation in Companies. *Systemic Practice and Action Research*, 19(1),doi. 10.1007/s11213-005-9005-1
- Eco-finanzas. (2005). *Eco-finanzas*. Recuperado de http://www.ecofinanzas.com/economia/evaluacion_de_proyectos.htm
- Espejo, R. (1989). *The Viable system model* . Chichester: Jhon Wiley.
- Espejo, R. (1993). *Organisational Fitness*. Campus Verlag, Frankfurt/New York: Jhon Wiley.
- Fernández Martorell, Concha (1994). *Estructuralismo, lenguaje, discurso y estructura*. Montesinos, Barcelona.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. España: Morata.

Ford, R. C., & Peeper, W. C. (2007). The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. *Tourism management* 28 pp, 1104-1114.

García, M., Rosas, T., & de la Rosa, A. (2011, 03 de julio). Percepción negativa frena gasto interno: FCH. *El economista*.
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/03/07/percepcion-negativa-frena-gasto-interno-fch> 15/08/2011

Gartrell, Richard B.(1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, 10(2), 157-165

Getz, D., Anderson, D., & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism management* 19, (4), pp. 331-340, 1998

Giancarlo Corsi, Elena Esposito, Claudio Baraldi (1996). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México, Anthropos.

Gigch, J. P. (1997). *Teoría general de sistemas*. México: Trillas

Gobierno del estado de Nuevo León. (2010). *Plan estatal de desarrollo*. Recuperado de http://www.nl.gob.mx/pics/pages/plan_desarrollo_prueba/genl_ped_2010_2015.pdf

Gobierno del estado de Nuevo León. (2010). *Fideicomiso, FTNL, Atribuciones*. Recuperado de http://www.nl.gob.mx/?P=_turismo_atribuciones

Gobierno del estado de Nuevo León. (2011). *Data NL* . Recuperado de <http://www.nl.gob.mx/?P=acercanl>

Gobierno del estado de Nuevo León. (2012). *Contrato de Fideicomiso Irrevocable de inversión y Administración*. Recuperado de http://sg.nl.gob.mx/transparencia_2009/DetalleConcepto.aspx?EntidadId=64&ConceptoId=220

Gobierno del estado de Nuevo León.(2012). *Data NL, eje temático turismo*. Recuperado de <http://www.nl.gob.mx/?P=datanl>

Gómez González, María L. (2009). *Modelo sistémico de gestión del abastecimiento de agua para los hoteles gran turismo de la ciudad de México*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Guerra Martinez, Eira B. (2008). *Diseño de un modelo sistémico para el desarrollo sustentable en la sociedad cooperativa producción pesquera y prestación de servicios turísticos de San Francisco Yosocuta, Oaxaca*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Heylighen, F., & Joslyn, C. (2001). Cybernetics and Second-Order. En R. Meyers, *Encyclopedia of Physical Science & Technology* (págs. 1-24). New York: Academic Press.

Harwood, Stephen A. (2009). *The Changing Structural Dynamics of the Scottish*

Tourism Industry Examined Using Stafford Beer's VSM. System Practicing Action Research, 22, 313–343, doi.10.1007/s11213-009-9129-9

Hilder, T. (1995). *The Viable System Mode*. Recuperado de <http://project.comex.ru/down/vsm.pdf>

Huerta Flores, Rubi. (2008). *Consideraciones sistémicas en el estudio de factibilidad de una DMC especializada en el turismo infantil*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Impulsora de Eventos Culturales. (2005). CONVEX. Recuperado de http://www.convex.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=5&lang=es

International congress and convention association.(2010). *ICCA Statistics Report 2000-2009*. Recuperado de <http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1130>

Instituto de Investigación en Turismo de Reuniones A.C. (2011). *Índice Alfa*. Recuperado de http://www.iitrMexico.org/images/archivero/R_INDICE_ALFA_2011.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Anuario estadístico de Nuevo León 2009*. Recuperado de www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/ae10/estatal/nl/default.htm

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Anuario estadístico de Nuevo León 2010*. Recuperado de www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/ae11/estatal/nl/default.htm

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *México en cifras*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?ent=19>

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (2010). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2010*. Morelia: ITESM.

Internacional Eventos. (2007). *Internacionaleventos*. Recuperado de <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/Boletin1-IE.pdf>

International Congress and Convention Association. (2010). *icca Statistics Report 2000-2010*. Recuperado de <http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1264>

Islas Gonzales, Lisset. (2011). *Oficina de convenciones y visitantes de hidalgo ac Plan de marketing*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Johansen, O. (2004). *Introduccion a la teoria general de sistemas*. DF, México: Limusa.

Leonard, A. (1994). The very model of a modern system general. En S. Beer, *Beyond dispute : the invention of team syntegrity* (pág. 346 356). New York: Wiley.

Leonard, A.(2009). The *Viable System Model* and Its Application to Complex Organizations. System Practicing Action Research, 22, 223–233 doi.10.1007/s11213-009-9126-z

- Mayenberger, C. S. (2000). *Competencia en arenas globales*. DF: Trillas.
- MSC consultores. (2010). El diagnóstico organizacional. Recuperado de http://mscconsultores.com/wpcontent/uploads/2010/02/diagnóstico_organizacional11.pdf
- Muñoz de Escalona, Francisco (2002). *Autopsia del turismo*. Editorial Juan Carlos Martínez Coll, Madrid.
- N.Mclean, G. (2006). *Development, Organization*. San Francisco: Berrett-Koehker.
- Oficina de Convenciones y Visitantes Monterrey. (2011). *OCVMTY*. Recuperado de <http://www.ocvmty.com>
- Pinilla, Carlos F. (2011, 11 Julio). Es la misma crisis financiera. *El economista*. <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/07/11/misma-crisis-financiera>
- Ramos Mendoza, Roberto & Guerrero González, Perla (2011). *Introducción al turismo*. Editorial Patria, México.
- Reza Becerril, Fernando (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Prentice hall, México
- Rojas, A. I. (2007). *Diagnóstico de Situaciones y Problemas Locales*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Ronco, E., & Lladó, E. (2000). *Aprende a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Schwaninger, Markus. (2000). Managing Complexity The Path Toward Intelligent organizations. *Systemic Practice and Action Research*, 13(2), doi. 10.1023/A:1009546721353
- Secretaría de Economía (2010). *Estadística Oficial de IED en México, histórico por país*. Recuperado de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>
- Secretaría de Turismo.(2011). *La relevancia económica de las reuniones en México*. Recuperado de http://cestur.sectur.gob.mx/pdf/paginaprincipal/bannerdesintesisprincipalesestudios/2011_CESTUR_RelevanciaEconomicaReuniones.pdf
- Secretaría de Turismo.(2011). *Boletín 11 Decreta el presidente Felipe Calderón al 2011 como año del turismo en México*. Recuperado de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_11
- Secretaría de Turismo. (2010). *Oficinas de Convenciones y Visitantes y organismos similares*. Recuperado de http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Oficinas_de_Convenciones_y_Visitantes_OCVs

Secretaría de Turismo. (2006). *Documentos de consulta sobre Turismo de Reuniones de Negocios*. Recuperado de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Documentos_de_consulta_sobre_Turismo_de_Negocios

Secretaría de Turismo. (2006). *Manual de Organización y Actividades de Mercadeo de Destinos*. Mexico D.F. Secretaría de Turismo.

Secretaría de Turismo. (2002). *Estudio estratégico de viabilidad. Segmento congresos y convenciones*. Mexico D.F. Secretaría de Turismo.

Soca, R. (2004). *La fascinante historia de las palabras*. España: Asociación [sic] Cultural Antonio de Nebrija.

Tamayo y Tamayo, Mario (2005). *El proceso de la investigación científica (4ed)*. Limusa, México

Universal, El. (2009). *Calderón analiza cerrar secretarías*. Recuperado de www.eluniversal.com.mx/primer/33567.html

Universidad Anáhuac. (2011). *Panorama de la Actividad Turística en México*. D.F.: Universidad Anáhuac.

Velázquez Días, Gloria A.(2007). *Diseño de un modelo de sistema enoturístico para la región vitivinícola del estado de Querétaro*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Vilas, L. M. (2004). *Márketing para las administraciones públicas*. Valencia: Editorial de la UPV.

Wikipedia. Pandemia de gripe A-H1N1 de 2009-2010. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_gripe_A_\(H1N1\)_de_2009-2010](http://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_gripe_A_(H1N1)_de_2009-2010)

World Economic Forum (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 Beyond the Downturn*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf

The World Travel & Tourism Council (2012) . *Travel & Tourism Economic Impact 2012 Mexico*. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/mexico2012.pdf 07/03/2012

World Tourism Organization (1995). *Concepts, definitions, and classifications for tourism statistics: a technical manual*. World Tourism Organization, Madrid.

World Tourism Organization (2011). UNWTO Tourism Highlights. Recuperado de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf

Zach, F., Xiang, Z., and Fesenmaier, D., (2007). An Assessment of Innovation in Web Marketing: Investigating American Convention and Visitors Bureaus. Information and communication technologies in tourism,9, doi. 10.1007/978-3-211-69566-1_34

ANEXOS

Siglas y abreviaturas

Abreviatura Significado

A	Gerente de administración
C	Gerente de captación de eventos
CT	Comité técnico
DE	Director ejecutivo
FTNL	Fideicomiso Turismo Nuevo León
GM	Gerente de mercadotecnia
GV	Gerente de ventas
I	Gerente de Infraestructura
ICTEM	índice de competitividad turística de los estados mexicanos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
M	Gerente de mercadotecnia
NL	Nuevo León
OCV	Oficina de Convenciones y Visitantes
OCV MTY	Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey
R	Gerente de recursos
RICF	Reuniones, incentivos, Congresos y ferias
S	Gerente de servicios
SECTUR	Secretaría de Turismo
TRN	Turismo de Reuniones de Negocios
VSM	<i>Viable System Model</i>
WTO	<i>World Tourism Organization</i>

Matriz FODA de la OCV Monterrey

La tabla 9 muestra la matriz FODA resultantes del diagnóstico que se realizó a la OCV Monterrey.

Tabla 9. Matriz FODA OCV Monterrey

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un comité técnico competente. 2. Tiene plenamente identificada la cadena de mando de las operaciones que llevan a cabo. 3. Tiene bien identificadas las funciones y atribuciones del comité técnico y el director general. 4. Su materia prima para trabajar (Nuevo León) es un estado que ya está posicionado en el segmento de TRN. 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar de manera puntual cuales son las operaciones que ha de ejecutar una OCV. 2. Rediseñar los objetivos y misión de la organización para lograr la visión. 3. Adoptar una estructura orgánica única. 4. Diseñar los procesos operativos y administrativos de la organización.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura organizacional cambia de forma constante. 2. Cuenta con puestos que no tiene razón de ser en la organización. 3. El comité técnico participa en el diseño de los planes de operación de la organización. 4. Los objetivos de la organización no se compagina con la misión para llegar a la visión. 5. No tiene documentados sus procesos administrativos y operativos. 6. Ejecuta actividades que no son propias de una OCV. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La percepción de inseguridad hace más complicado el trabajo de posicionamiento del destino. 2. La aparición de nuevos competidores en el segmento de TRN. 3. La multiplicidad de cambios que presenta el segmento de turismo de reuniones de negocios.

Fuente: elaboración propia

Glosario

Adaptación. Condición del sistema que le permite asimilar los cambios de su contexto.

Aprendizaje. Competencia que permite al sistema estudiar e identificar los elementos del contexto que le son pertinentes.

Autonomía. Condición que le permite a los sistemas mantenerse en el tiempo, esta depende de la capacidad de adaptación y aprendizaje del mismo.

Autopoiésis. Estado en el cual el sistema se adapta a los distintos cambios que presenta el supra sistema, permitiéndole cumplir su objetivo sin perder su esencia.

Cibernética organizacional. Rama de la ciencia de sistemas. Esta se encarga de estudiar a las organizaciones y la forma en que estas son administradas.

Ciencia de sistemas. Ciencia que estudia los sistemas, sus componentes, usos y aplicaciones.

Complejidad. Estado del medio ambiente en el cual resulta complicado delinear de manera puntual las múltiples relaciones existentes entre los sistemas inmersos en el mismo.

Constructo. Conjunto de conocimientos científicos que tiene como finalidad darle solución a un problema.

Diagnóstico. Actividad que tiene como finalidad caracterizar un fenómeno, esto se logra a través de la medición de sus magnitudes, de la interpretación de sus manifestaciones y del estudio de la interrelación componentes-componentes, componentes-sistema y del sistema-medio.

Entropía. Fuerza inherente a cualquier sistema que conduce al mismo a su degradación.

Negentropía. Fuerza inherente a cualquier sistema la cual función en sentido contrario a la entropía.

Estructura organizacional. Expresión gráfica de una organización que denota el grado de jerarquía de los subsistemas de un sistema.

Ingeniería de variedad: Toda aquellas acciones que se ejecutan al interior de la organización con la finalidad de hacer más eficiente el proceso de asimilación de la variedad que genera el ambiente.

Isomorfismo. Capacidad que tiene los sistemas de replicarse en otros sistemas que poseen condiciones similares.

Jerarquía. Condición que permite identificar el grado de dependencia de los subsistemas, un sub sistema posee mayor jerarquía en la medida que depende de otros para funcionar.

Oficina de Convenciones y Visitantes. Organización que tiene como función principal la promoción del destino representado. Su operación es financiada a través de un fideicomiso, el cual recibe los ingresos captados del gravamen al hospedaje. Es por eso que el principal indicador de desempeño de estas organizaciones es el índice de ocupación hotelera.

Viable System Model. Modelo que propone una estructura organizacional isomorfica, compuesta de cinco subsistemas, seis operaciones, leyes, axiomas, teoremas y principios.

Sistema. Conjunto de elementos que poseen propiedades que no pueden ser replicadas por cada uno de sus componentes.

Subsistema. Sistemas contenidos en un sistema. Por ejemplo el sistema de gobierno federal contiene el sistema de gobierno estatal y municipal.

Supra sistema. Sistema en el cual están contenidos otros sistemas.