

---

# **Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector, con base en las competencias de las personas.**

## **Sector Turismo**

*Diciembre de 2009*

### **Contenido**

<b>Antecedentes .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
1.1 Objetivo general y metodología del proyecto .....	4
1.2 Alcance Sectorial.....	5
<b>2. Importancia del sector Turismo .....</b>	<b>6</b>
2.1 PIB Turístico .....	6
2.2 Inversión privada en el sector .....	7
2.3 Empleo en el sector.....	7
2.4 Productividad en el sector .....	8
2.5 Crecimiento del Turismo Nacional .....	9
2.6 Crecimiento del sector en Riviera Maya .....	10
2.7 Crecimiento del sector en Bahía de Banderas .....	12
2.8 Crecimiento del sector en Puerto Peñasco .....	14
<b>3. Identificación de brechas en el capital humano .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Áreas de la cadena de valor en hotelería donde existe interés por la certificación laboral.....</b>	<b>20</b>
4.1 Área de Alimentos y Bebidas .....	21
4.2 Área de Ama de Llaves .....	22
4.3 Área de Reservación, Registro y Atención al huésped .....	23
4.4 Área de Mantenimiento .....	24

---

4.5 Importancia áreas y competencias según categoría de hotel.....	25
<b>5. Mercado de certificación en México .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Casos de éxito internacionales .....</b>	<b>29</b>
6.1 Casos de éxito en turismo.....	29
6.2 Casos de éxito modelos generales de certificación .....	31
<b>7. Beneficios del Sistema Nacional de Competencias .....</b>	<b>31</b>
<b>8. Acciones conjuntas a tomar por el sector y el CONOCER .....</b>	<b>34</b>
8.1 Rol de los Agentes Clave del sector .....	34
8.2 Rol del Comité de Gestión por Competencias del Sector Turismo.....	35
8.3 Rol del CONOCER.....	36
<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>38</b>

---

## Antecedentes

Durante los últimos cuatro meses del 2009, con recursos de crédito del Banco Interamericano de Desarrollo, en conjunto con líderes empresariales y de los trabajadores, y con la participación de una firma internacional de consultores<sup>(1)</sup>, el CONOCER llevó a cabo un estudio de generación de inteligencia de mercado en cuanto a competitividad del capital humano, estándares y certificación de competencias de personas en el sector turismo. El estudio se realizó con el propósito de identificar las competencias de personas, más relevantes para la generación de valor, la productividad y competitividad del sector.

Se analizaron diversos aspectos: la dinámica y factores de competitividad del sector, su cadena de valor y sus perspectivas futuras, las brechas entre el capital humano requerido y el disponible, las condiciones del mercado de certificación en el sector, entre otros. El estudio incluyó tres destinos turísticos: Riviera Maya, Puerto Peñasco y Bahía de Banderas, elegidos con base en los diferentes grados de desarrollo que presenta cada destino.

Durante el estudio, se realizaron entrevistas con líderes de empresas, asociaciones y organizaciones del ramo turístico, entre ellas Hoteles Intercontinental, Mayan Palace, Grupo Palace Resorts, Hoteles Westin, la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros. Así también, se llevaron a cabo entrevistas con funcionarios de las Secretarías de Turismo de los Estados de Quintana Roo, Nayarit, Yucatán, Sonora y Jalisco, y se realizaron encuestas a empleadores y trabajadores del sector.

Finalmente se realizó una investigación sobre mejores prácticas en el mundo, referentes a modelos de gestión de negocios con base en competencias de las personas, en el sector turístico.

Los resultados que aporta el estudio, permitirán al sector turismo, contar con elementos adicionales para construir una agenda de capital humano para la competitividad del sector, y prepararse mejor para enfrentar los nuevos desafíos de la creciente globalización de los mercados.

<sup>(1)</sup> La firma con la que se contrató el desarrollo del estudio fue AT Kearney, S.A. de C.V.

---

## 1. Introducción

### 1.1 Objetivo general y metodología del proyecto

El objetivo general del proyecto es construir la agenda estratégica de transformación y fortalecimiento de capital humano para tres sectores productivos. Esto a través de:

- Detectar las brechas de los recursos humanos con respecto a las competencias requeridas por cada sector elegido
- Identificar los procesos de certificación y estándares de competencias de clase mundial que se estén valorando y entender cómo contribuyen éstos a incrementar la competitividad en cada sector elegido
- Recomendar lineamientos por sector elegido, para lograr un posicionamiento sólido de mercado del modelo de competencias y certificaciones laborales

La metodología del proyecto se basó en un entendimiento macro-sectorial, así como en la comprensión del mercado de certificaciones con el fin de identificar las brechas de capital humano (ver figura 1.1.A).

#### Metodología del proyecto



Figura 1.1.A

## 1.2 Alcance Sectorial

Para este proyecto se consideran 3 sectores: Turismo, Automotriz y TI/BPO. Para el caso de turismo, se seleccionaron las zonas de Riviera Maya, Bahía de Banderas y Puerto Peñasco (ver figura 1.2.A).

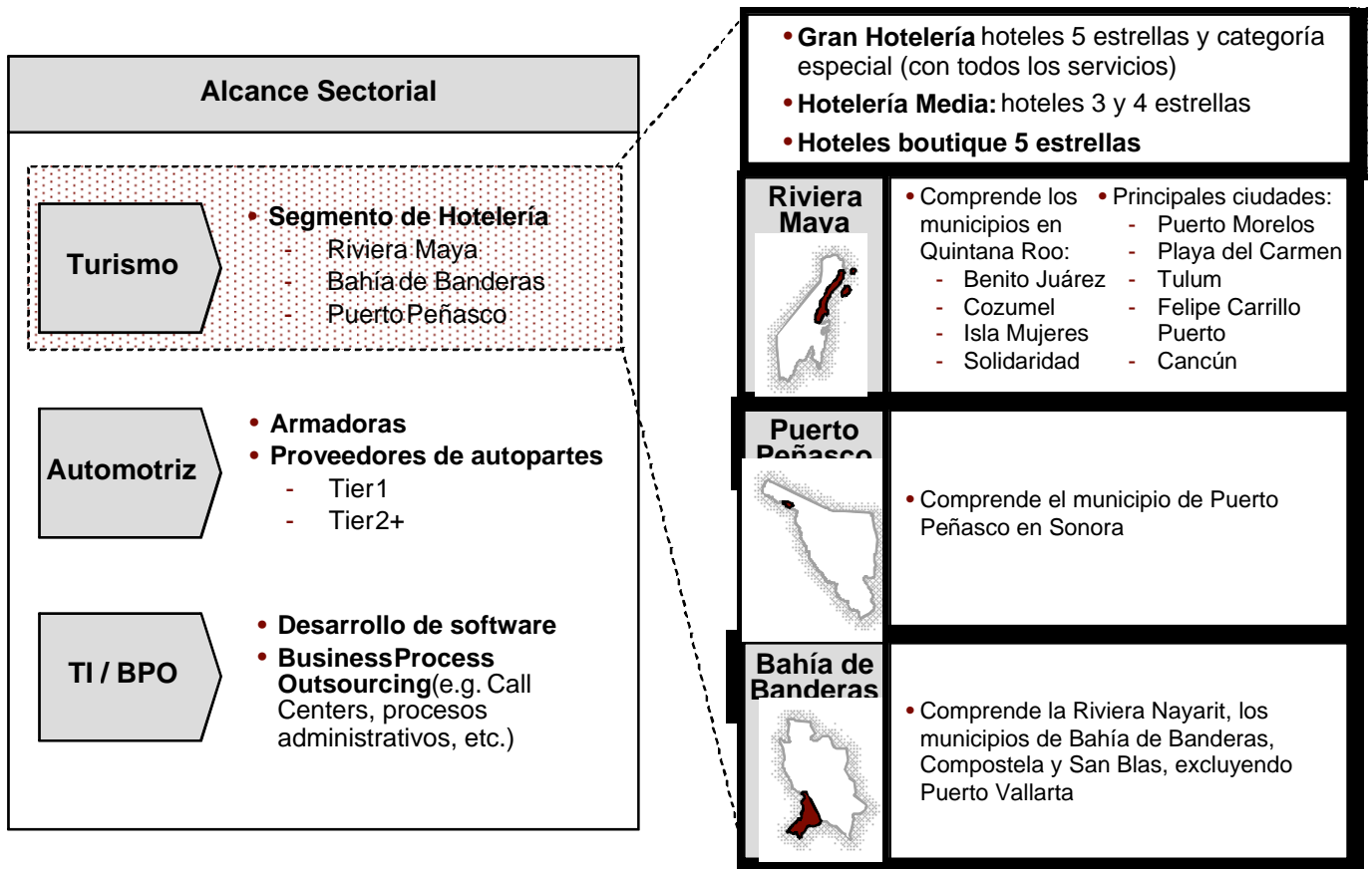


Figura 1.2.A

Asimismo, el enfoque del estudio es hotelería, ya que es una parte medular dentro de la experiencia integral del turista (ver figura 1.2.B).

## Experiencia integral del turista

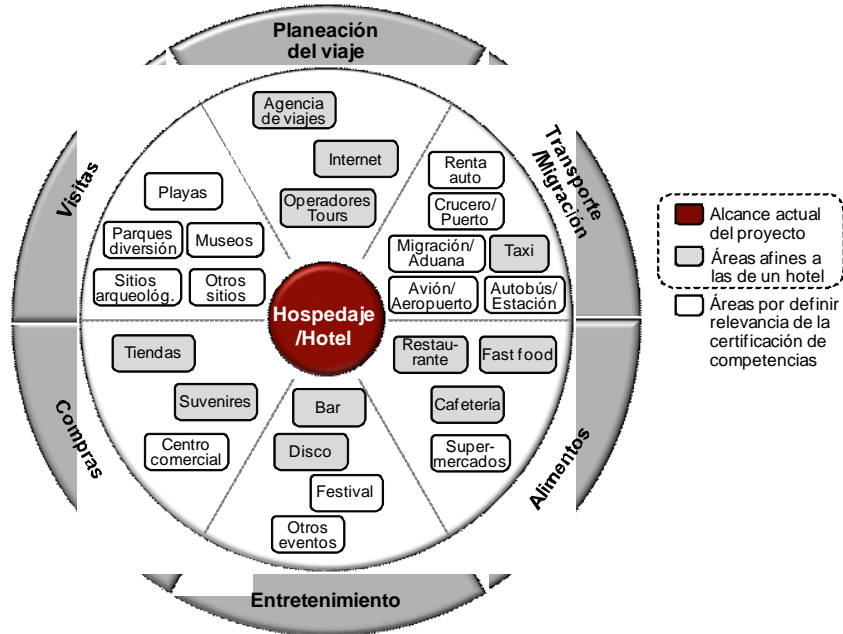


Figura 1.2.B

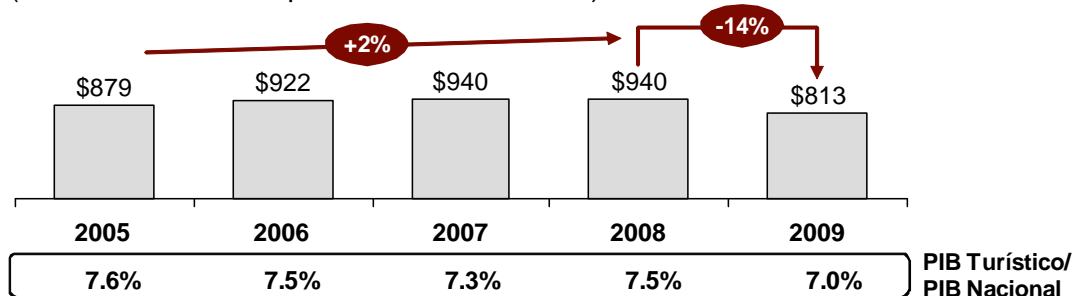
## 2. Importancia del sector Turismo

### 2.1 PIB Turístico

El turismo es uno de los sectores más importantes para México, ya que genera alrededor del 7% del Producto Interno Bruto del país. En los últimos años, el sector ha tenido un crecimiento del 2%, aunque dada la crisis económica y la influenza, en 2009 tuvo una caída del 14% respecto al 2008 (ver figura 2.1.A). Cabe mencionar que México es el 9º país con el mayor PIB turístico en el mundo.

#### PIB turismo <sup>(1)</sup>

(Miles de millones de pesos constantes 2009)



(1) El PIB turístico 2009 fue estimado usando como base el PIB de alojamiento; se usaron los 3 trimestres de 2009 y se estimó el cuarto

Fuente: Banxico, Datatur, SIIMT, INEGI, Análisis A.T. Kearney

Figura 2.1.A

## 2.2 Inversión privada en el sector

El potencial del sector turismo en México es reconocido por la inversión privada, tanto nacional como extranjera, la cual ha tenido un ritmo de crecimiento del 19%. De los US \$ 4.6 miles de millones de dólares recibidos en el 2008, el 48% fue de origen extranjero. Esto implica que el sector atrajo el 10% del total de la Inversión Extranjera Directa en México para ese año (ver figura 2.2.A).

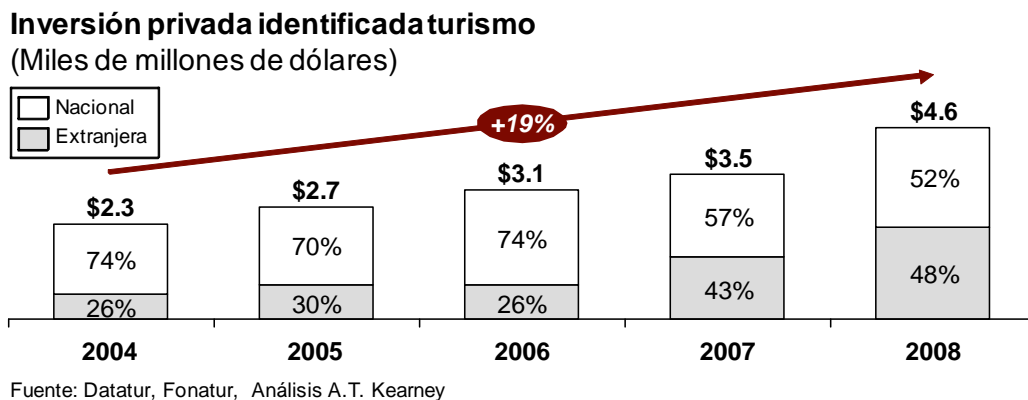


Figura 2.2.A

## 2.3 Empleo en el sector

El sector turismo juega un rol crítico en el mercado laboral al generar de manera directa 2.2 millones de empleos, lo que representa el 5% del total de la PEA. Además, cada empleo directo en turismo genera alrededor de 3 empleos indirectos, lo que hace evidente los encadenamientos económicos que origina este sector.

Entre 2005 y 2008 el crecimiento del empleo fue de 5%. Si bien el 2009 puede considerarse como un año atípico, como resultado de los esfuerzos de promoción del gobierno, los trabajos perdidos en el año se fueron recuperando y se concluyó con una caída de tan sólo el 1% con respecto al 2008 (ver figura 2.3.A).

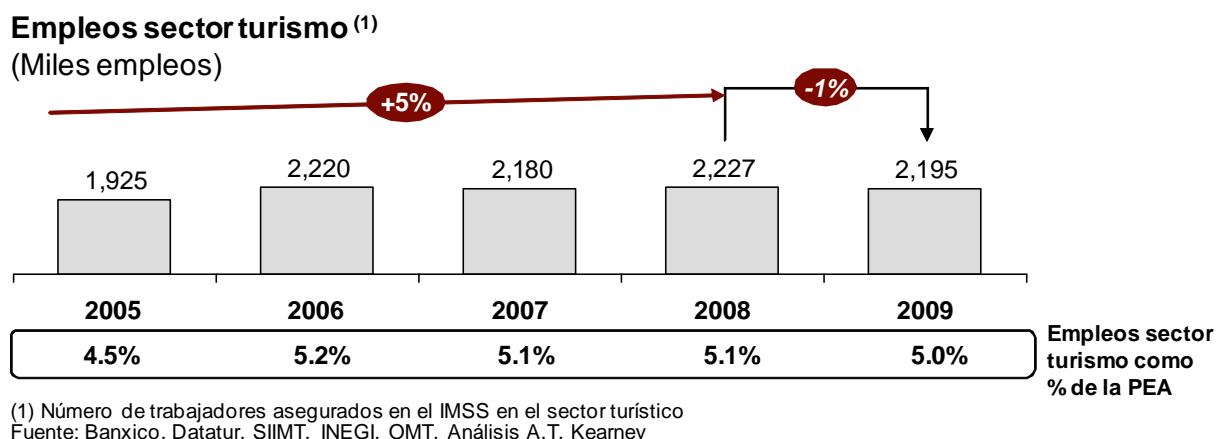


Figura 2.3.A

---

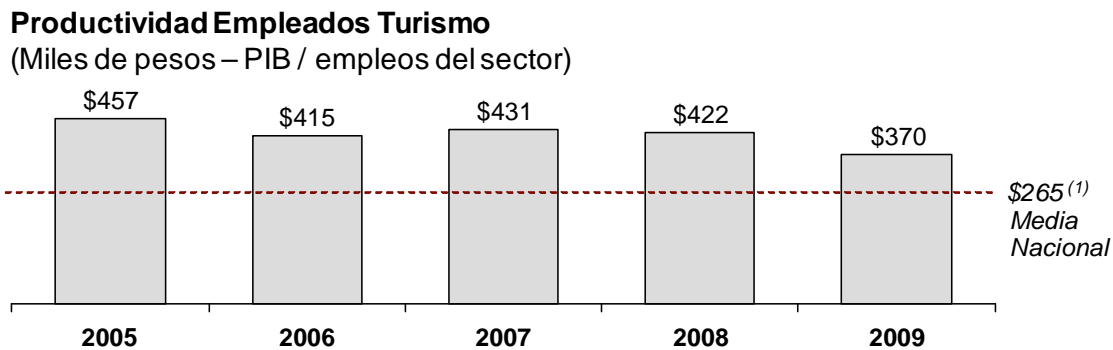
Uno de los grandes beneficios del turismo es el desarrollo local que propicia, ya que genera el crecimiento económico y urbanización de muchas regiones.

Asimismo, es un sector incluyente al contar con una elevada participación de jóvenes y mujeres. El 23% de los trabajadores tienen entre 16 y 24 años, y del total de empleados el 56% son mujeres.

Por último, al ser un sector intensivo en mano de obra, el avance tecnológico y automatización, que normalmente reduce el número de trabajadores requerido en muchos otros sectores, no tienen gran impacto en turismo, por lo que el crecimiento del sector implica invariablemente una generación de empleos.

## 2.4 Productividad en el sector

La productividad de los empleados en el sector turismo en 2009 fue de MX \$370,000 pesos, mientras que la productividad media de México fue de MXP \$265,000 pesos. Esto implica que los empleados en turismo generan 40% más valor que la media nacional del resto de sectores (ver figura 2.4.A)



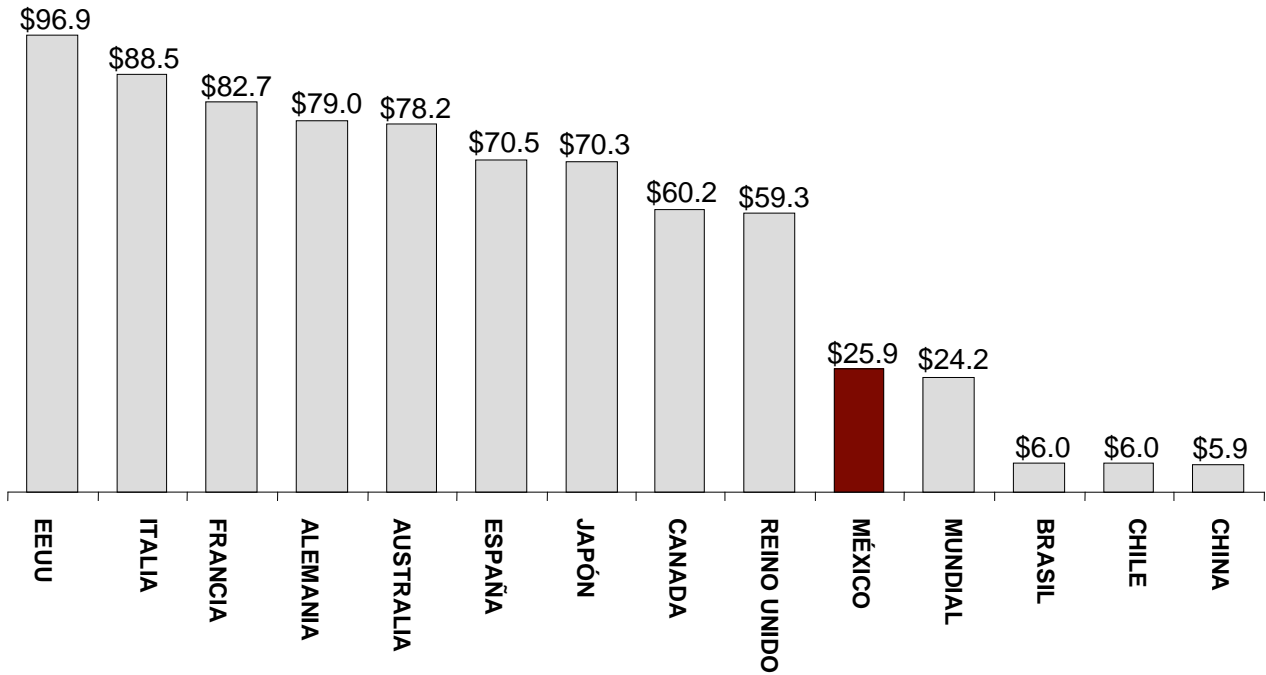
(1) Se calculó dividiendo el PIB de México entre la PEA ocupada en 2009  
Fuente: Banxico, Datatur, INEGI, Análisis A.T. Kearney

Figura 2.4.A

Por otro lado, si se compara la productividad por empleado en turismo con otros países se hace evidente la oportunidad de mejora. La productividad del empleado mexicano se encuentra tan sólo un 7% por arriba de la productividad promedio mundial, siendo que para México este sector es una prioridad (ver figura 2.4.B).



## Productividad por empleado turismo (Dólares– PIB / Empleos del sector)



Fuente: World Travel & Tourism Council, Análisis A.T. Kearney

Figura 2.4.B

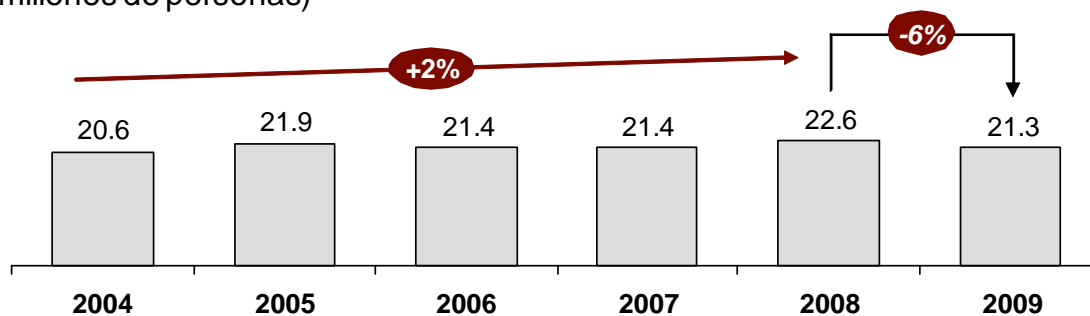
### 2.5 Crecimiento del Turismo Nacional

El turismo nacional ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, tanto en número de turistas como en ingresos. En el 2008, México recibió a 22.6 millones de turistas y se ubicó en el 10º lugar mundial en cuanto a llegadas de turistas internacionales. Esto implica una participación de mercado mundial del 2.5%, lo que demuestra el gran potencial de expansión que tiene el sector.

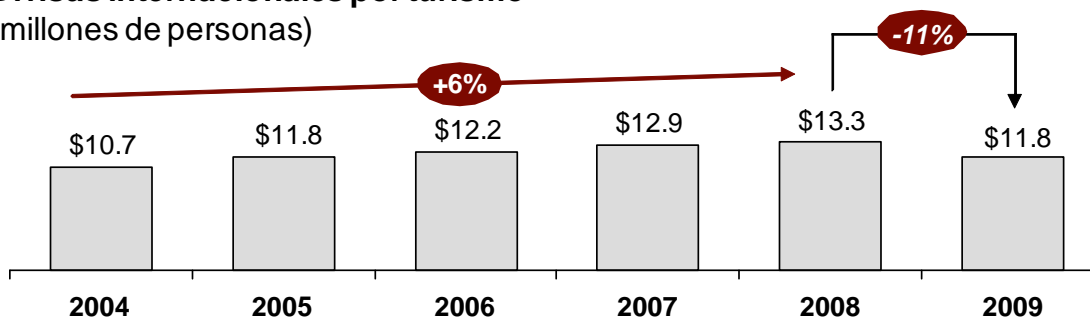
Cabe mencionar, que del total de turistas en México, sólo el 25% son de origen internacional, por lo que el turismo nacional es predominante.

Las divisas internacionales por esta actividad han tenido un crecimiento de 6%, alcanzando los US\$ 13.3 miles de millones de dólares en 2008. La razón por la que los ingresos han crecido a mayor ritmo que el número de turistas, es porque el gasto medio por turista se ha incrementado en 4% (ver figura 2.5.A).

**Turistas internacionales en México <sup>(1)</sup>**  
(millones de personas)



**Divisas internacionales por turismo <sup>(2)</sup>**  
(millones de personas)



(1) Personas que pernoctaron en México (2) Personas que cruzaron la frontera  
Fuente: SIIMIT, Datur

**Figura 2.5.A**

**2.6 Crecimiento del sector en Riviera Maya <sup>1</sup>**

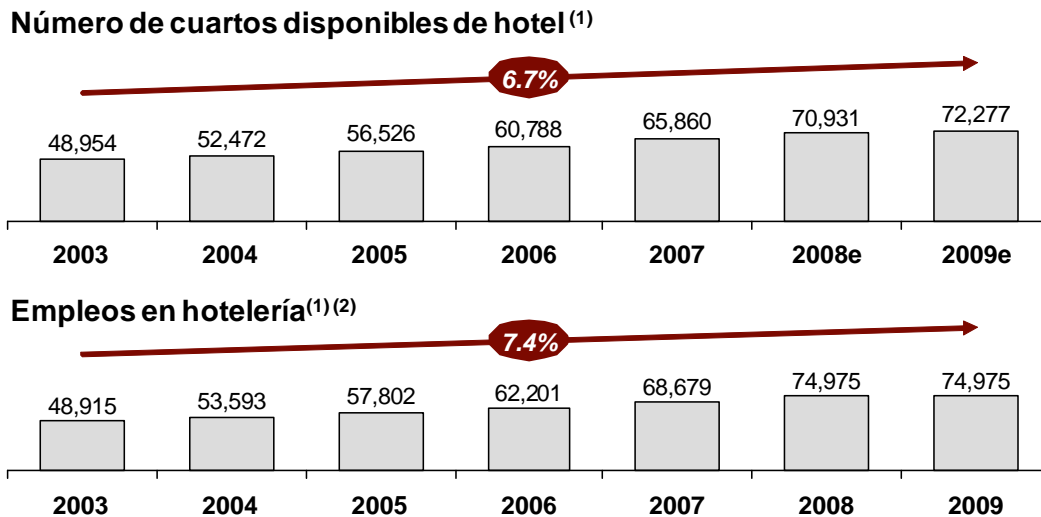
La Riviera Maya es una de las zonas turísticas más importantes del país, que se caracteriza por el turismo de sol y playa, el ecoturismo, el turismo cultural y de negocios. Si bien es uno de los destinos con mayor ocupación hotelera y uno de los principales centros de convenciones del país, el gobierno está impulsando nuevos tipos de turismo a través del desarrollo de distritos de golf, cruceros, turismo náutico, médico y centros financieros.

La importancia de la zona se ve reflejada en los altos niveles de inversión. En 2008, se invirtieron US\$ 1.5 miles de millones de dólares en la Riviera Maya, lo que representa el 33% de la inversión privada total en turismo. De dicho monto, el 30.7% se destinó a proyectos de hotelería.

En los últimos tres años, el número de visitantes ha crecido en 11%, siendo Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y España las principales nacionalidades de origen.

<sup>1</sup> Considera las zonas de Riviera Maya, Playa del Carmen, Isla Mujeres, Cancún y Puerto Morelos

Este alto crecimiento también se ve reflejado en el número de cuartos de hotel disponibles (5,4 y 3 estrellas), que han venido creciendo a un ritmo anual de casi 7%, alcanzando en 2009 las 72,777 habitaciones. A su vez, el empleo en hotelería ha presentado un crecimiento mayor al 7%. En 2008, el número de empleos fue de casi 75,000, manteniéndose sin crecimiento en el 2009 (ver figura 2.6.A).



(1) Se consideran solamente los hoteles 5, 4 y 3 estrellas (2) Se consideró 1.17 empleos por cuarto para hoteles de 5 estrellas, 0.7 empleos por cuarto para los 4 estrellas y 0.39 empleos por cuarto para los 3 estrellas. Los datos fueron obtenidos de la Confederación Nacional Turística. Estos datos fueron reportados para 2008, pero diversas fuentes manejan números similares para datos tanto actuales como para proyecciones futuras.  
Fuente: INEGI, Confederación Nacional Turística, Sistema Integral de Operación Migratoria, SIIMT, Plan municipal de Desarrollo 2005-2008 Benito Juárez, SECTUR, Análisis A.T. Kearney

**Figura 2.6.A**

Para proyectar la oferta de empleos a futuro, se plantearon 3 escenarios de crecimiento: el optimista, el medio y el pesimista. Por lo tanto, para el 2020, se estima que en Riviera Maya se estarán generando entre 94,000 y 144,000 empleos en el sector hotelero (ver figura 2.6.B):

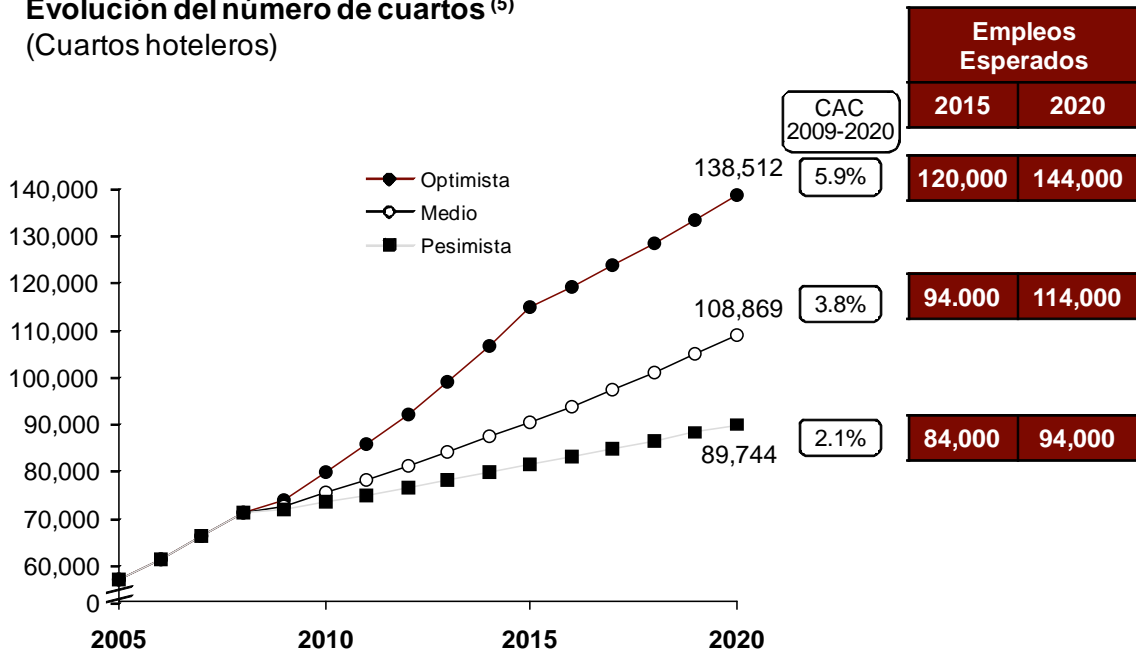
- Para un **escenario de crecimiento optimista**, se considera hasta el 2015, una tasa de 7.7%, correspondiente al crecimiento histórico del número de cuartos de hotel en la zona para los años 2003-2008; a partir del 2016 este crecimiento se reduce a la mitad. Por lo tanto, se tomó un crecimiento anual compuesto de 5.9% para los años 2009-2020. El número de empleos esperado para este escenario en el 2020 es de 144,000<sup>2</sup>.
- El crecimiento del **escenario medio**, está basado en los proyectos hoteleros bajo construcción, con permisos ya autorizados, con permisos en trámite y en desarrollo. El CAC 2009-2020 para este escenario es de 3.8%<sup>3</sup>. Al 2020, se estima que se generen 114,000 empleos.

<sup>2</sup> Escenario Optimista: basado en el crecimiento del no. de cuartos reportado por INEGI 2003-2007, pero topado a un crecimiento de 3.8% a partir del 2016

<sup>3</sup> Escenario Medio: basado en la planeación de la Actualización del Programa de Desarrollo Urbano del Centro de Población de Puerto Morelos con estimaciones de Fonatur y del Sistema de Aeropuertos del Sureste

- Si bien la Riviera Maya es un destino en desarrollo, para el **escenario pesimista** se consideró el crecimiento hotelero a nivel nacional, lo que implica un CAC 2009-2020 de 2.1%<sup>4</sup>. Bajo este escenario, en 2020, se espera que se originen 94,000 empleos.

**Evolución del número de cuartos** <sup>(5)</sup>  
(Cuartos hoteleros)



(1) Se consideran solamente los hoteles 5, 4 y 3 estrellas  
 (2) Fuente: INEGI, Fonatur, Confederación Nacional Hotelera, Actualización del Programa de Desarrollo Urbano del Centro de Población de Puertos Morelos, Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, Análisis A.T. Kearney

**Figura 2.6.B**

**2.7 Crecimiento del sector en Bahía de Banderas**

Bahía de Banderas es un destino turístico en desarrollo, que se está posicionando para segmentos altos y de nicho, como es el caso del turismo náutico, de naturaleza, de vivienda vacacional y golf. La gran mayoría de los turistas son de origen extranjero, procedentes principalmente de Estados Unidos y Canadá.

El turismo prevaeciente en esta zona es el de sol y playa, así como el ecoturismo. Además, el puerto tiene gran potencial para el turismo náutico, dada su cercanía con Estados Unidos. En este país, existen gran número de aficionados, pero los costos de estadía de los barcos son muy altos, por lo que Bahía de Banderas resulta una alternativa atractiva para ellos.

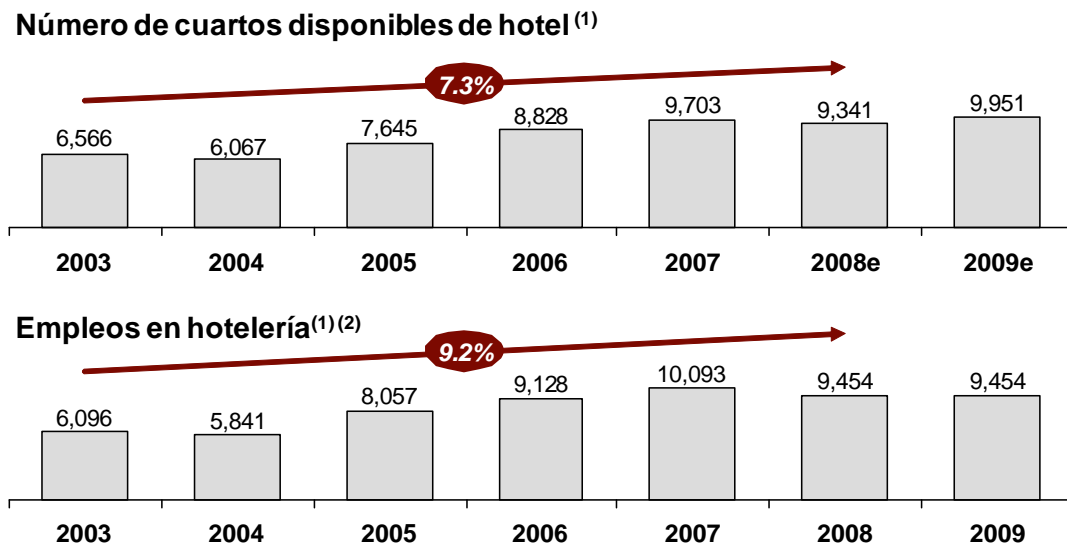
Una característica de este destino es que alrededor del 40% de la oferta de cuartos es extra hotelera, es decir, turismo de vivienda vacacional, como es el caso de los condominios y tiempos compartidos. Se espera que su participación siga aumentando dado los planes de desarrollo de la zona.

En cuanto a la inversión privada, en 2008 la Riviera Nayarit captó USD \$778 millones de dólares, 18% de la inversión privada total en turismo del país, de la cual se destinó el 13% a proyectos hoteleros.

<sup>4</sup> Escenario Pesimista: basado en el escenario tendencial de crecimiento nacional hotelero de Fonatur

Si bien el destino se va desarrollando, todavía no existe una cultura integral de servicio, donde al turista se le ofrezca un servicio de calidad en toda la cadena de valor, como en el aeropuerto, restaurantes, atracciones, taxis, etc. Asimismo, existe una escasez de recursos humanos nativos especializados, por lo que trabajadores de otros estados obtienen los empleos mejor remunerados.

En relación al crecimiento de la zona, éste ha sido de 7%, llegando a totalizar 9,951 habitaciones en 2009. A un ritmo similar ha crecido el empleo, generando 9,454 plazas en 2009 y mostrando un crecimiento anual compuesto del 7.6% (ver figura 2.7.A).



(1) Se consideran solamente los hoteles 5, 4 y 3 estrellas (2) Se consideró 1.17 empleos por cuarto para hoteles de 5 estrellas, 0.7 empleos por cuarto para los 4 estrellas y 0.39 empleos por cuarto para los estrellas. Los datos fueron obtenidos de la Confederación Nacional Turística. Estos datos fueron reportados para 2008, pero diversas fuentes manejan números similares para datos tanto actuales como para proyecciones futuras  
Fuente: INEGI, Confederación Nacional Turística, Plan Maestro de Desarrollo Urbano y Turístico Bahía de Banderas, Plan Municipal de Desarrollo Bahía de Banderas 2005 – 2008 / 2008- 2011, AMHM, SECTUR, Análisis A.T. Kearney

**Figura 2.7.A**

Con base en diferentes escenarios de crecimiento, para el 2020, se estima una demanda de entre 12,000 y 22,000 trabajadores para el sector hotelero en Bahía de Banderas (ver figura 2.7.B):

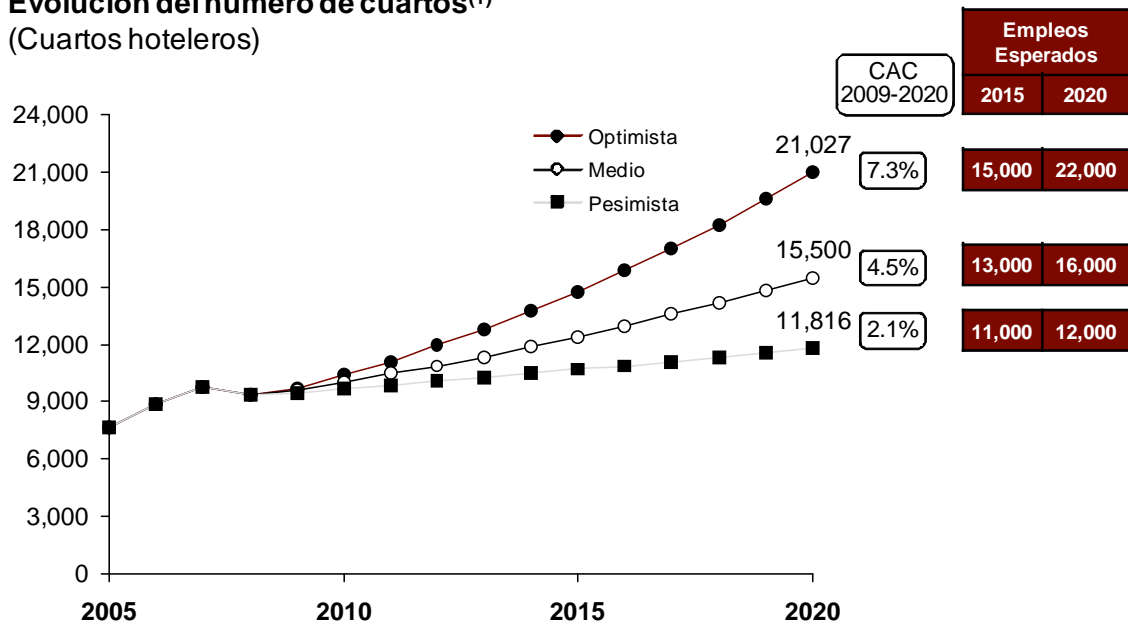
- En el **escenario optimista**, se toma como base el crecimiento histórico del 7.3% y se mantiene hasta el 2020, año en el que se estima una oferta de 22,000 empleos en hotelería.<sup>5</sup>
- El **escenario medio** está basado en el crecimiento proyectado por Fonatur, con base en las metas planeadas para el CIP Nayarit. Esto implica un CAC del 4.5% entre el 2009 y el 2020. En cuanto al número de empleos, se estima que se generarán 16,000 en el 2020.<sup>6</sup>
- Para el **escenario pesimista**, se considera un CAC de 2.1%, el cual responde al crecimiento hotelero a nivel nacional, aún cuando Bahía de Banderas es un destino en pleno desarrollo. Se

<sup>5</sup> Escenario Optimista: basado en el crecimiento del no. de cuartos reportado por INEGI 2003-2007

<sup>6</sup> Escenario Medio: basado en las proyecciones de Fonatur al concluir las 3 etapas del CIP Nayarit en 2025

estima que para el 2020 existirá una demanda de trabajadores para el sector hotelero de 12,000.<sup>7</sup>

### Evolución del número de cuartos<sup>(1)</sup> (Cuartos hoteleros)



(1) Se consideran solamente los hoteles 3,4,5 y categorías superiores. Se consideró 1.31 empleos por cuarto para hoteles de 5 estrellas, 0.94 empleos por cuarto para los 4 estrellas y 0.67 empleos por cuarto para los 3 estrellas  
Fuente: INEGI, Fonatur, Confederación Nacional Hotelera, Programa de Desarrollo Urbano - Turístico de Puerto Peñasco, Análisis A.T. Kearney

Figura 2.7.B

## 2.8 Crecimiento del sector en Puerto Peñasco

Este destino de reciente creación, se especializa en un turismo de sol y playa, náutico, deportivo, de salud y de retirados. Es considerado como el principal punto de playa de Arizona y de los 2.4 millones de turistas que arribaron en 2008, el 80% fueron de origen extranjero.

Si bien la mayoría de los turistas llegan por carretera, en noviembre del 2009, se inauguró el aeropuerto de Puerto Peñasco, el cual tiene la capacidad de recibir 250 mil pasajeros por año.

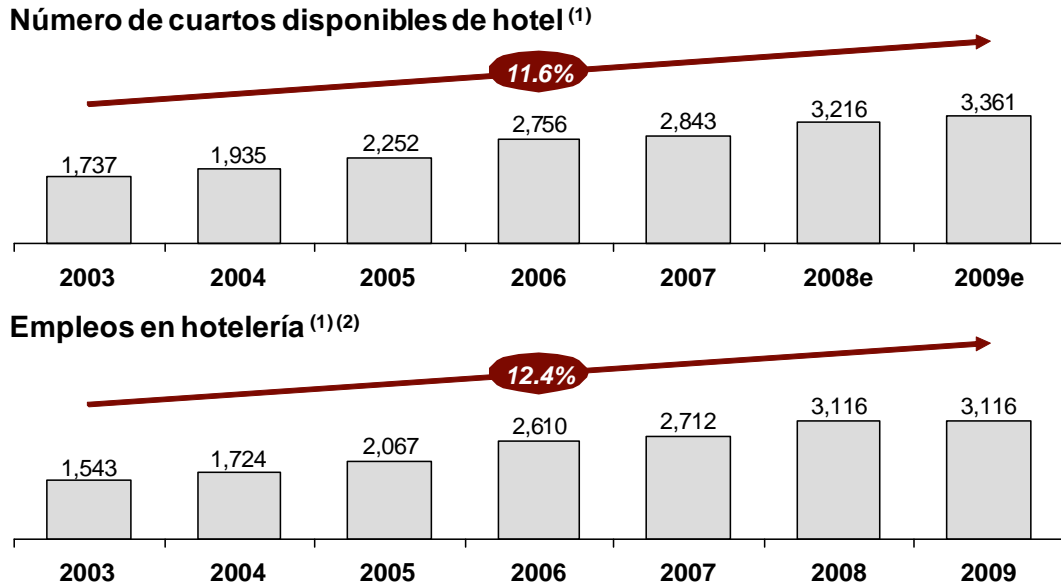
Algo característico de este destino, es que más del 70% de los cuartos disponibles corresponden al turismo residencial. Del mismo modo, el hospedaje de remolques es importante en esta zona.

En 2008, Puerto Peñasco recibió USD \$260 millones de dólares de inversión privada, lo que representa el 6% del total país. De dicho monto, el 22% se destinó a proyectos de hotelería.

En términos de crecimiento, este destino ha mostrado una tasa del 12% en términos de número de cuartos de hotel disponibles. En el 2009, el número de habitaciones totalizó 3,361.

<sup>7</sup> Escenario Pesimista: basado en el escenario tendencial de crecimiento nacional hotelero de Fonatur

A su vez, los empleos en hotelería en esta zona se han duplicado en 5 años, alcanzando en 2009 las 3,116 plazas. Lo anterior, como resultado de una tasa de crecimiento de 12.4% en los últimos años (ver figura 2.8.A).



(1) Se consideran solamente los hoteles 5, 4 y 3 estrellas (2) Se consideró 1.17 empleos por cuarto para hoteles de 5 estrellas, 0.7 empleos por cuarto para los 4 estrellas y 0.39 empleos por cuarto para los 3 estrellas. Los datos fueron obtenidos de la Confederación Nacional Turística. Estos datos fueron reportados para 2008, pero con base en diversas fuentes números similares se reportan para datos tanto actuales como para proyecciones futuras  
Fuente: INEGI, SECTUR, Confederación Nacional Turística Comisión del Fomento al Turismo del Edo. de Sonora, Programa de Desarrollo Urbano – Turístico de Puerto Peñasco

**Figura 2.8.A**

Se estima que en Puerto Peñasco para el 2020 se podrían estar generando entre 3,900 y 12,700 empleos en hotelería, según lo diferentes escenarios de crecimiento (ver figura 2.8.B):

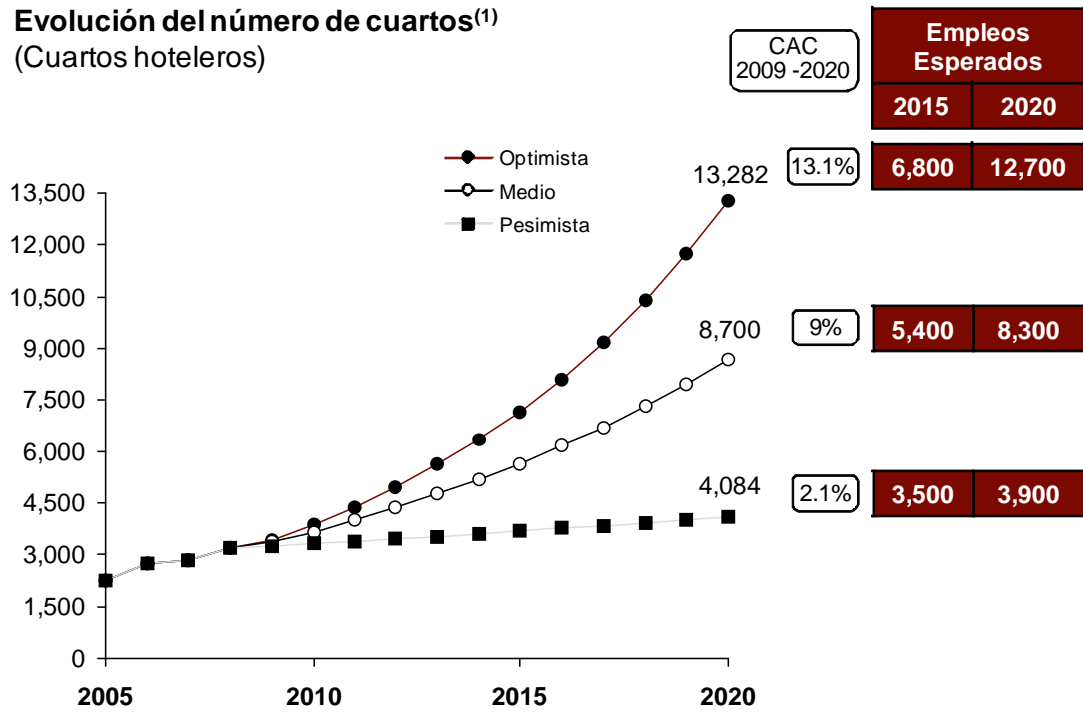
- En el **escenario optimista**, se proyecta un CAC 2009-2020 de 13.1%, basado en el crecimiento histórico del número de cuartos de hotel que ha habido en la zona. Dicho crecimiento conlleva a una generación de empleos de 12,700, en el 2020.<sup>8</sup>
- Para un **escenario medio** de crecimiento, se considera la planeación del Programa de Desarrollo Urbano Turístico de Puerto Peñasco de Fonatur, que define un crecimiento de 9%. De esta forma, se estima que la demanda sea de 8,300 trabajadores en el año 2020.<sup>9</sup>
- En el **escenario pesimista**, se toma un crecimiento de 2.1% que responde al crecimiento hotelero a nivel nacional y para el 2020, se estima la creación de 3,900 empleos.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Escenario Optimista: basado en el crecimiento del no. de cuartos reportado por INEGI 2003-2007

<sup>9</sup> Escenario Medio: basado en el Programa de Desarrollo Urbano Turístico de Puerto Peñasco de Fonatur

<sup>10</sup> Escenario Pesimista: basado en el escenario tendencial de crecimiento nacional hotelero de Fonatur

**Evolución del número de cuartos<sup>(1)</sup>**  
(Cuartos hoteleros)



(1) Se consideran sólo los hoteles 3,4,5 y categorías superiores. Se consideró 1.31 empleos por cuarto para hoteles de 5 estrellas, 0.94 empleos por cuarto para los 4 estrellas y 0.67 empleos por cuarto para los 3 estrellas  
Fuente: INEGI, Fonatur, Confederación Nacional Hotelera, Programa de Desarrollo Urbano - Turístico de Puerto Peñasco, Análisis A.T. Kearney

**Figura 2.8.B**

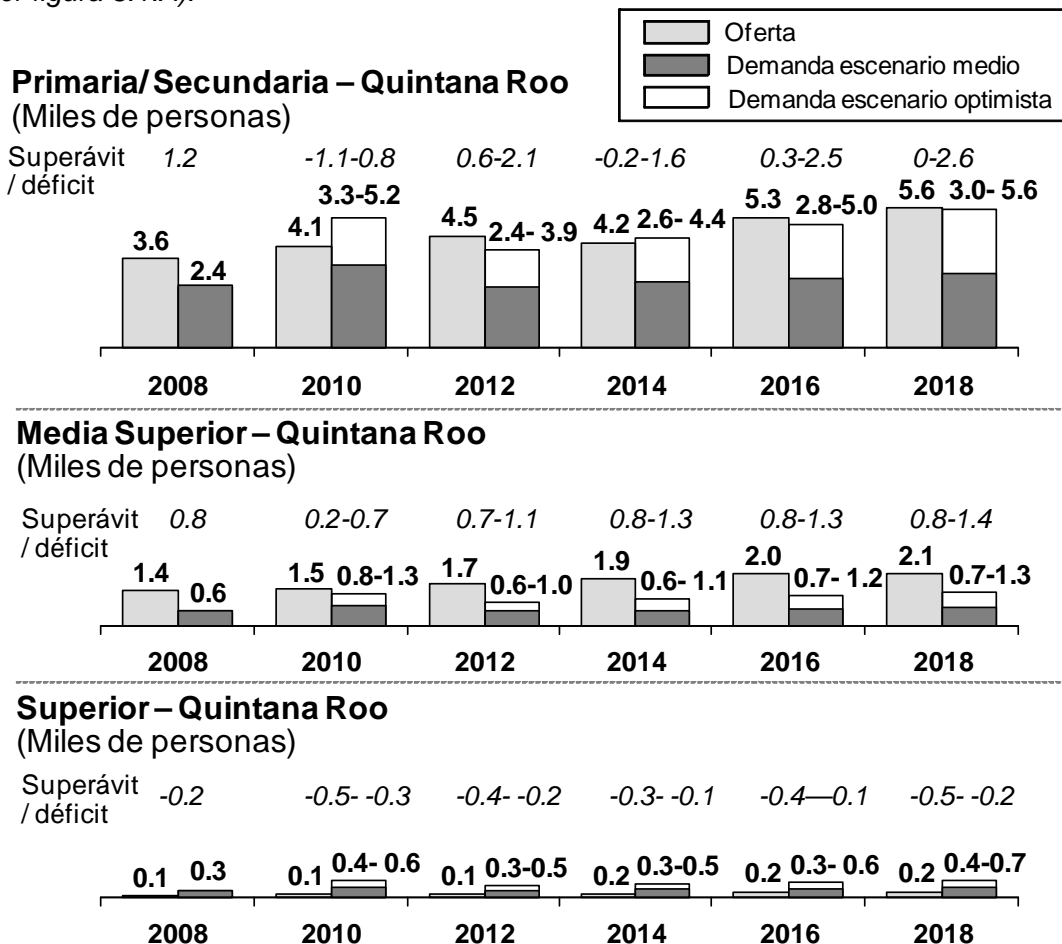


### 3. Identificación de brechas en el capital humano

Para identificar si existen brechas en torno al capital humano en el sector hotelero en los 3 Estados de enfoque, se contrastó la demanda de trabajadores con la oferta de egresados, para los diferentes niveles educativos.

Para la estimación de los déficits o superávits de trabajadores se utilizaron los escenarios de crecimiento optimista y medio, con las siguientes conclusiones:

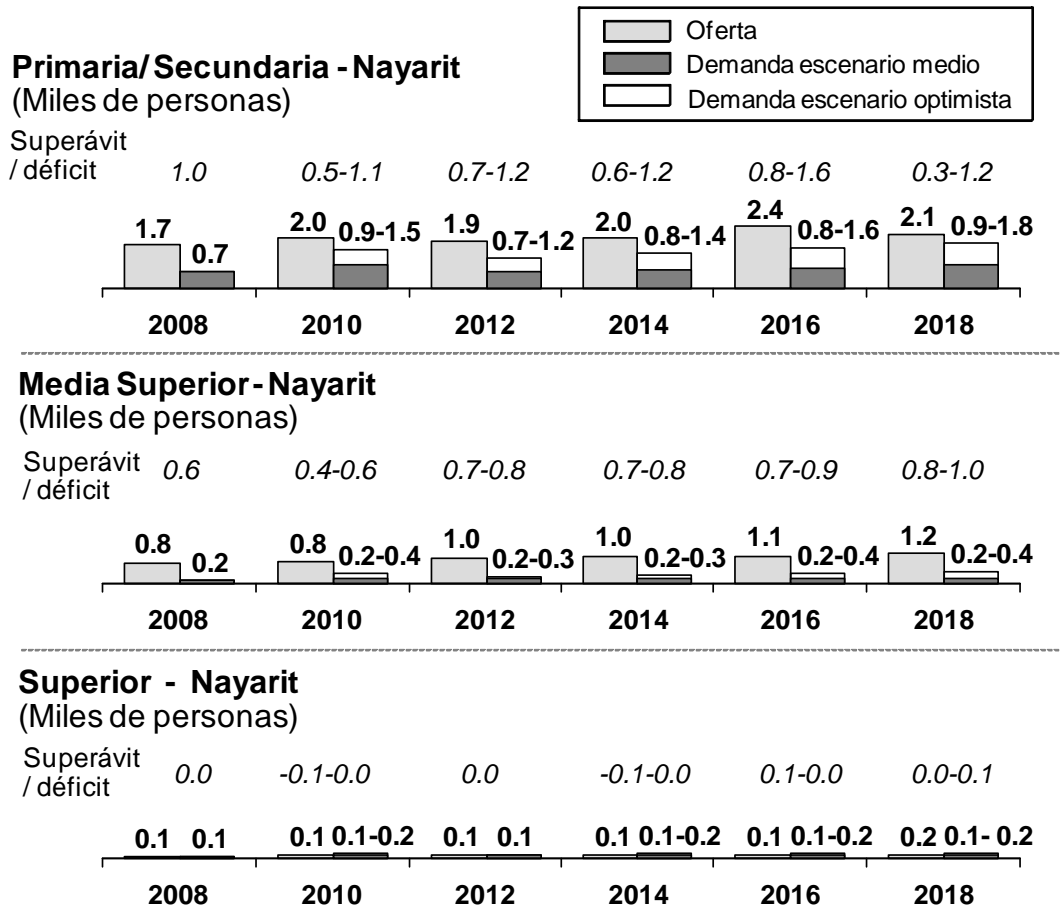
- Quintana Roo:** Para el nivel **primaria y secundaria**, de manera general se puede esperar que para ambos escenarios la oferta de egresados cubra la demanda de personal, aunque a lo largo de los años este superávit se va reduciendo. Por otro lado, se espera un superávit de personas con perfil **media superior** para cubrir los requerimientos del sector por los siguientes 10 años. Finalmente, para el **nivel superior** existe un déficit de trabajadores para los dos escenarios (ver figura 3.1.A).



Fuente: INEGI, SEP, ANUIES, CONAPO, Confederación Nacional Turística, Análisis A.T. Kearney

**Figura 3.1.A**

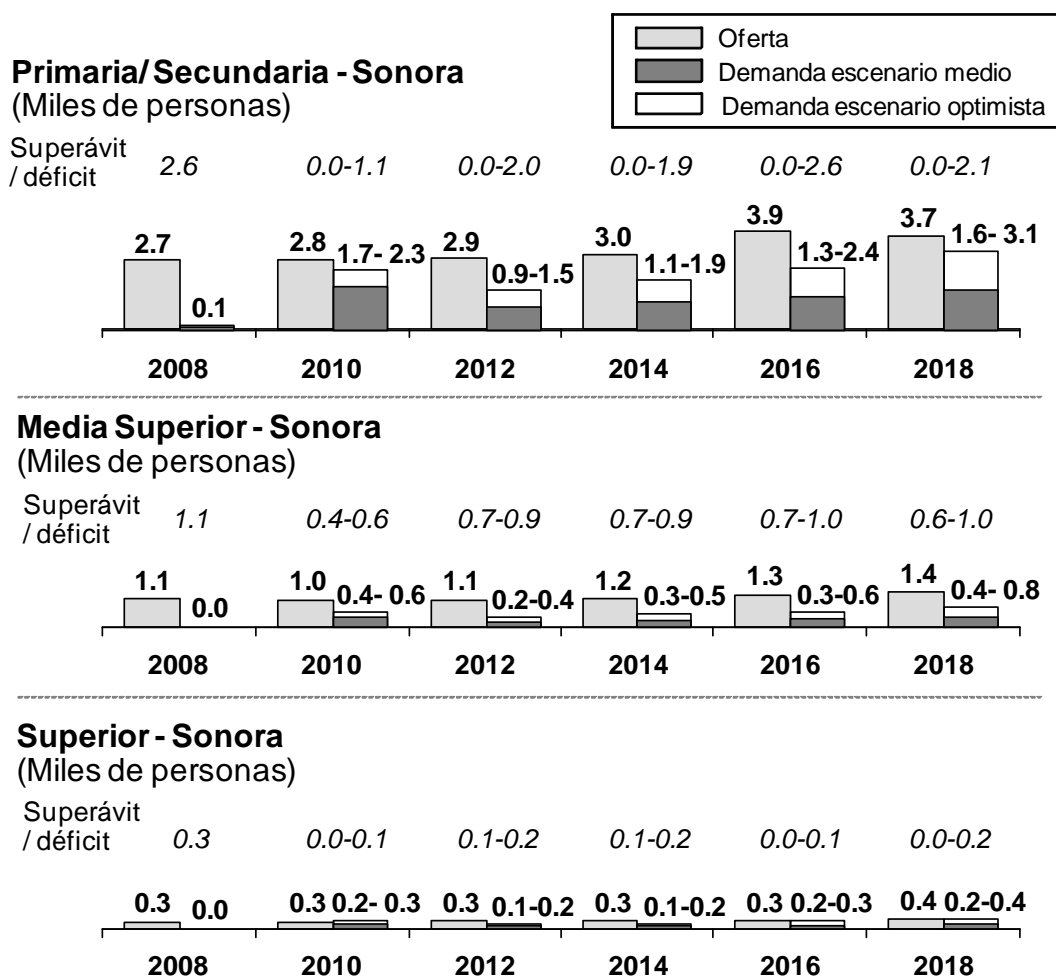
- Nayarit:** Para este Estado, de manera cuantitativa, la oferta de egresados es suficiente para cubrir las necesidades de personal en hotelería para los niveles de **primaria, secundaria y media superior**.  
 En cuanto al personal con estudios de nivel **superior**, se estima que se mantiene un equilibrio relativo entre la oferta y la demanda (ver figura 3.1.B).



Fuente: INEGI, SEP, ANUIES, CONAPO, Confederación Nacional Turística, Análisis A.T. Kearney

**Figura 3.1.B**

- Sonora:** las necesidades de capital humano son cubiertas por la oferta en cuanto al número de egresados, para los niveles de **primaria, secundaria y media superior**  
 De manera puntual, para el escenario optimista, en el 2018 se prevé que no exista suficientes egresados de nivel **superior** para satisfacer la oferta (ver figura 3.1.C).



Fuente: INEGI, SEP, ANUIES, CONAPO, Confederación Nacional Turística, Análisis A.T. Kearney

**Figura 3.1.C**

En conclusión, el balance entre la demanda de empleos del sector hotelero y la oferta de capital humano de los tres destinos evaluados muestra déficit en los niveles de educación superior, pero para el resto existe una cantidad adecuada de egresados.

#### 4. Áreas de la cadena de valor en hotelería donde existe interés por la certificación laboral

A través de encuestas con empleados y empleadores, así como por entrevistas con expertos en el sector turismo, se identificó que existen 4 áreas dentro de la cadena de valor que resultan críticas para los hoteles y donde existe interés por certificar. Éstas son: Alimentos y Bebidas, Ama de Llaves, Reservación, Registro y Atención al Huésped y Mantenimiento.

En general, existe un mayor interés por la certificación en las áreas operativas que en las administrativas, ya que estas últimas no son consideradas como críticas dado que el contacto con el cliente es limitado (ver figura 4.1.A)

	Importancia Estratégica		Magnitud de la Brecha en competencia requerida	
<b>Alimentos y Bebidas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Una de las actividades principales durante la estancia del huésped</li> <li>Genera importantes recursos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una brecha de competencia de personal para preparación de alimentos (Riviera Maya)</li> </ul>
<b>Ama de Llaves</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La limpieza es un factor clave para la satisfacción del cliente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos empleadores identifican que no hay suficiente personal competente</li> </ul>
<b>Reservación, registro y atención al huésped</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de gran interacción con el cliente</li> <li>Tendencia creciente por la personalización del servicio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores del área consideran que requieren mas capacitación</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un incidente afecta severamente el funcionamiento del hotel</li> <li>Interés por certificarse (trabajadores)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Complicado encontrar personal competente y especializado</li> </ul>
<b>Esparcimiento/SPA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta área crecerá dada la tendencia por el turismo de nicho</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen varias escuelas pero no existe una estandarización ni calidad</li> </ul>
<b>Áreas Administrativas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Estas áreas no son consideradas como críticas dado que el contacto con el cliente es limitado</li> <li>A su vez, existe un mayor interés por la certificación en turismo para las áreas operativas que para las administrativas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunas áreas existen ciertas brechas, como en las competencias de coaching y retroalimentación, administración de reservaciones y tarifas</li> </ul>
<b>Seguridad y Vigilancia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El mercado no considera estas áreas como importantes para la competitividad/certificación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifica una brecha en la competencia de prevención de siniestros</li> </ul>

Fuente: Encuesta empleadores y trabajadores del sector turismo, entrevistas, Análisis A.T. Kearney

Figura 4.1.A

Dada la importancia de estas áreas para la competitividad, los encuestados reconocieron su disposición por pagar para certificar a su personal en las competencias que les resultan relevantes.

A continuación se analiza la importancia de las cuatro áreas, las competencias que resultan críticas y cómo la certificación laboral puede generar beneficios particulares en cada una de ellas.

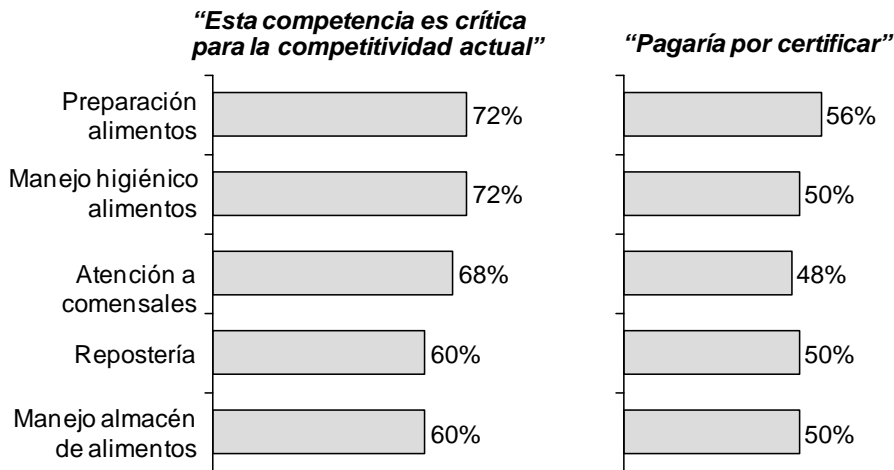
## 4.1 Área de Alimentos y Bebidas

El consumo de alimentos y bebidas es una de las actividades principales y que el huésped más valora durante su estancia. Implica un trato constante y directo con el cliente, por lo que el buen servicio y la calidad de los alimentos tienen una gran influencia en el grado de satisfacción general.

Aunado a lo anterior, la relevancia de esta área radica en el hecho de que genera importantes flujos de capital, especialmente para los hoteles que cuentan con centros de consumo de prestigio, manejan tiempos compartidos o tienen alto flujo de comensales externos.

En la encuesta realizada con empleadores del sector hotelero, se identificó que Alimentos y Bebidas cuenta con competencias que resultan críticas para la competitividad actual de los hoteles, tales como la preparación y manejo higiénico de alimentos, atención a comensales, repostería y manejo del almacén de alimentos. Para estas competencias, la mitad de los empleadores encuestados mostró disposición a pagar para certificar laboralmente a sus trabajadores (ver figura 4.1.A).

### Empleadores que contestaron “sí”:



Fuente: Encuesta empleadores sector turismo, Análisis A.T. Kearney

Figura 4.1.A

Por otro lado, en la encuesta se observó que gran parte de los trabajadores de esta área reconoce la necesidad de estar más capacitado. Asimismo, en entrevistas se mencionó que existe una brecha de competencia de personal para preparación de alimentos (Riviera Maya).

Dicho interés por certificar, se puede comprender si se analizan los beneficios particulares de la certificación laboral para esta área:

- Alimentos y Bebidas es un área de alta rotación, por lo que al contar con un mercado laboral certificado y competente se reducen los costos y esfuerzos de reclutamiento, selección y capacitación, así como la curva de aprendizaje
- Al reducirse el uso de insumos y mejorar el cuidado del equipo de cocina se disminuyen los costos

- Se facilita la obtención del distintivo H al contar con personal competente que sabe realizar sus funciones y es capaz de mantener las instalaciones en óptimas condiciones
- La tendencia creciente por la cocina de nicho y centros de consumo de lujo requiere de personal más especializado y competente

## 4.2 Área de Ama de Llaves

La importancia del área de Ama de Llaves reside en que la limpieza de las habitaciones e instalaciones es un factor crucial en la satisfacción del cliente e imagen del hotel. Además, el hecho de que el huésped pase alrededor del 60% del tiempo de su estancia en la habitación, lo vuelve mucho más observador y por lo tanto más crítico y exigente.

Aunque los trabajadores no requieren tanta capacitación adicional, los empleadores identifican que no hay suficiente personal competente. Asimismo, se menciona que para esta área no se cuenta con suficiente mano de obra.

En cuanto a las competencias consideradas críticas por los empleadores, se encuentran la preparación de habitaciones, la limpieza de áreas públicas y la atención a huéspedes. Para estas tres competencias, más de la mitad de empleadores están dispuestos a pagar por certificar (ver figura 4.2.A).

### Empleadores que contestaron “si”:

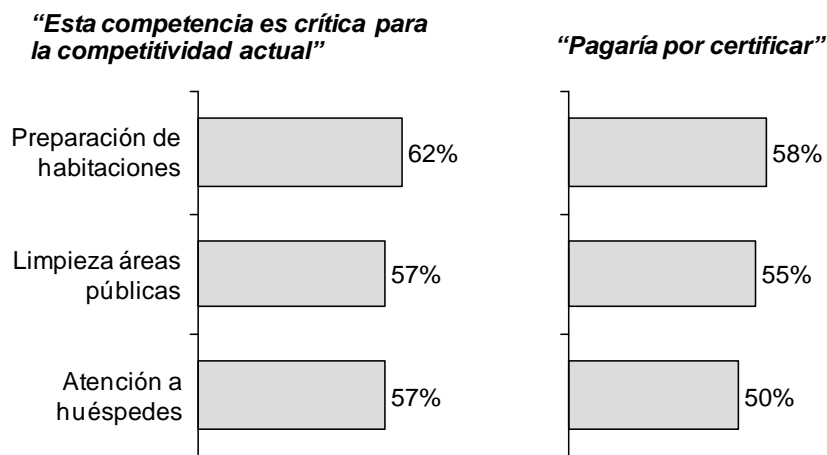


Figura 4.2.A

Para esta área, dentro de los beneficios de contar con personal competente y certificado se encuentran:

- Al ser un área de alta rotación, se reducen los costos y esfuerzos de reclutamiento, selección y capacitación, así como se reduce la curva de aprendizaje
- La competencia del personal, asegurada por la certificación, repercute directamente en los costos:

- Rapidez en la limpieza de habitaciones lo que se traduce en menor número de horas hombre
- Uso de cantidades adecuadas de productos de limpieza
- Mejor cuidado de blancos

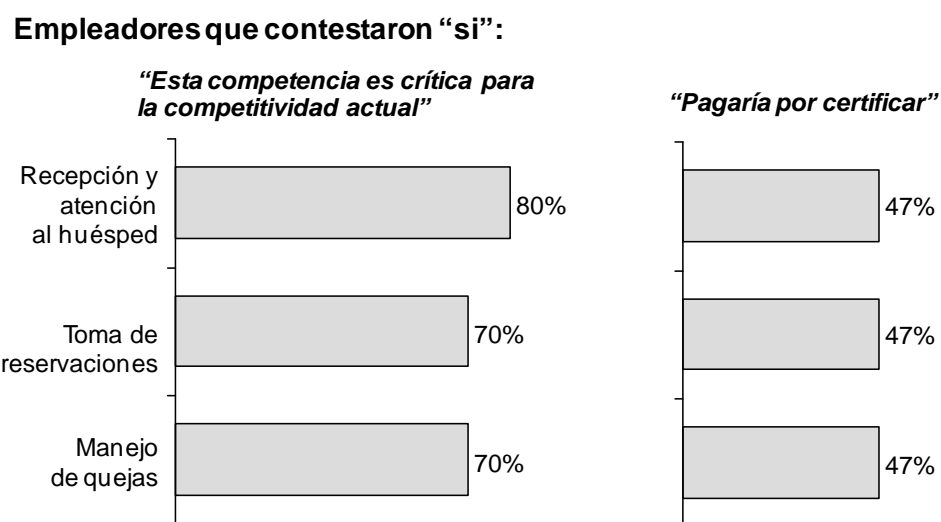
### 4.3 Área de Reservación, Registro y Atención al huésped

Esta área es relevante ya que establece el contacto inicial con el cliente, además de que la interacción con él es constante a lo largo de su estancia. Asimismo, el buen servicio durante la toma de reservaciones, determina en buena parte la decisión de compra.

Por otro lado, el área de Reservación, Registro y Atención al huésped juega un rol importante dada la tendencia en hotelería por otorgar al cliente un servicio personalizado.

En la encuesta se identificó que los trabajadores del área consideran que requieren más capacitación, al igual que los empleadores identifican cierta brecha.

Las competencias consideradas críticas son la recepción y atención al huésped, toma de reservaciones y manejo de quejas. En esta caso, cerca de la mitad de los empleadores encuestados estarían dispuestos a pagar por la certificación en estas competencias (*ver figura 4.3.A*).



Fuente: Encuesta empleadores sector turismo, Análisis A.T. Kearney

**Figura 4.3.A**

En cuanto a la certificación laboral, el beneficio principal es que asegura la competencia del trabajador, haciéndole competente para:

- Atender la creciente exigencia de calidad en el servicio del turista
- Manejar y dar seguimiento de quejas dado el costo de perder/tener un cliente insatisfecho

- Ofrecer un servicio personalizado para satisfacer las diferentes demandas del cliente pero sin pasar por alto las políticas del hotel (e.g. programa cliente frecuente)
- Manejar nueva tecnología (e.g. software reservaciones, e-commerce)

#### 4.4 Área de Mantenimiento

El área de mantenimiento se considera importante, ya que una falla en algún equipo o instalación, puede afectar severamente el funcionamiento del hotel, e incluso puede generar una experiencia desagradable al huésped.

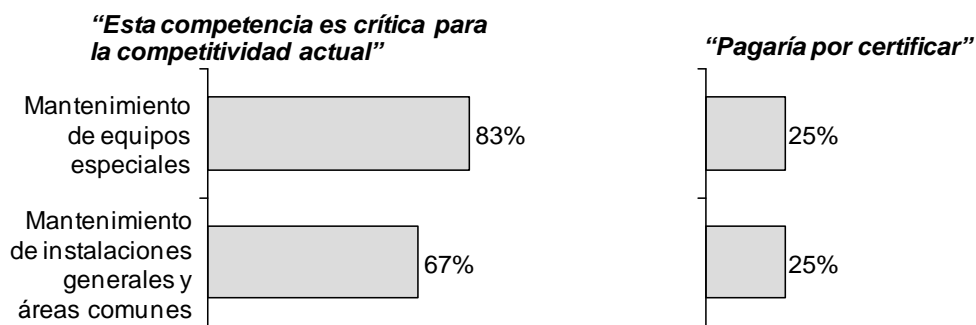
Además, este departamento brinda servicio a todas las áreas del hotel, por lo que el nivel de exigencia interno es muy alto y constante.

Para esta área, aunque se capacita a los nuevos trabajadores, se valora la experiencia y conocimiento previos. Asimismo, se considera valiosa la certificación ya que al contratar es difícil percibir si la persona es competente o no.

De manera específica, se identificó que resulta complicado encontrar fogoneros, mecánicos de cocina, de refrigeración y de aire acondicionado.

Las dos competencias que resultan críticas para los hoteles son el mantenimiento de equipos especiales y el mantenimiento de instalaciones generales y áreas comunes. Para estas competencias, la disposición por pagar por la certificación no es muy alta, sin embargo, los empleadores reconocen que es una de las áreas en las que resulta más complicado encontrar personal competente. Por el contrario, se detectó que entre los trabajadores existe una alta disposición por pagar para certificarse (ver figura 4.4.A).

##### Empleadores que contestaron “sí”:



Fuente: Encuesta empleadores sector turismo, Análisis A.T. Kearney

Figura 4.4.A



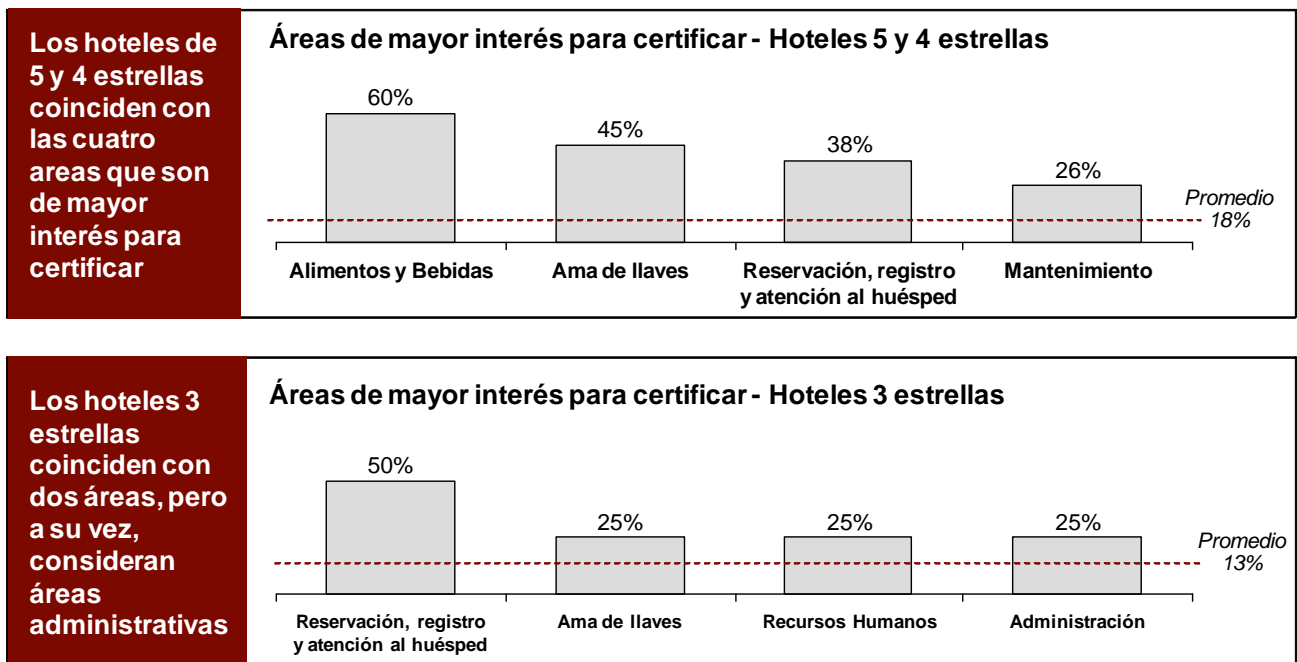
En el caso del área de mantenimiento, la certificación laboral resulta beneficiosa, ya que proporciona la certeza de que el personal es competente para:

- Evitar fallas en algún equipo, lo que puede afectar severamente el funcionamiento del hotel, causar un accidente o generar una muy mala experiencia para el cliente
- Manejar y reparar equipos sofisticados
- Proporcionar mantenimiento preventivo para evitar costos mayores
- Prolongar la vida de los equipos
- Dar un servicio satisfactorio al resto de áreas dentro del hotel

#### 4.5 Importancia áreas y competencias según categoría de hotel

Los hoteles de categoría 4 y 5 estrellas coinciden en que las áreas en las que tienen un mayor interés por certificar son Alimentos y Bebidas, Ama de Llaves, Reservación, Registro y Atención al Huésped y Mantenimiento. Por otro lado, los hoteles de 3 estrellas coinciden con dos de las áreas, pero a su vez, consideran áreas administrativas como Recursos Humanos y Administración (ver figura 4.5.A).

**Empleadores que contestaron “sí”: “Sería una de las 3 áreas donde mas me interesaría que mis trabajadores obtengan una certificación”**

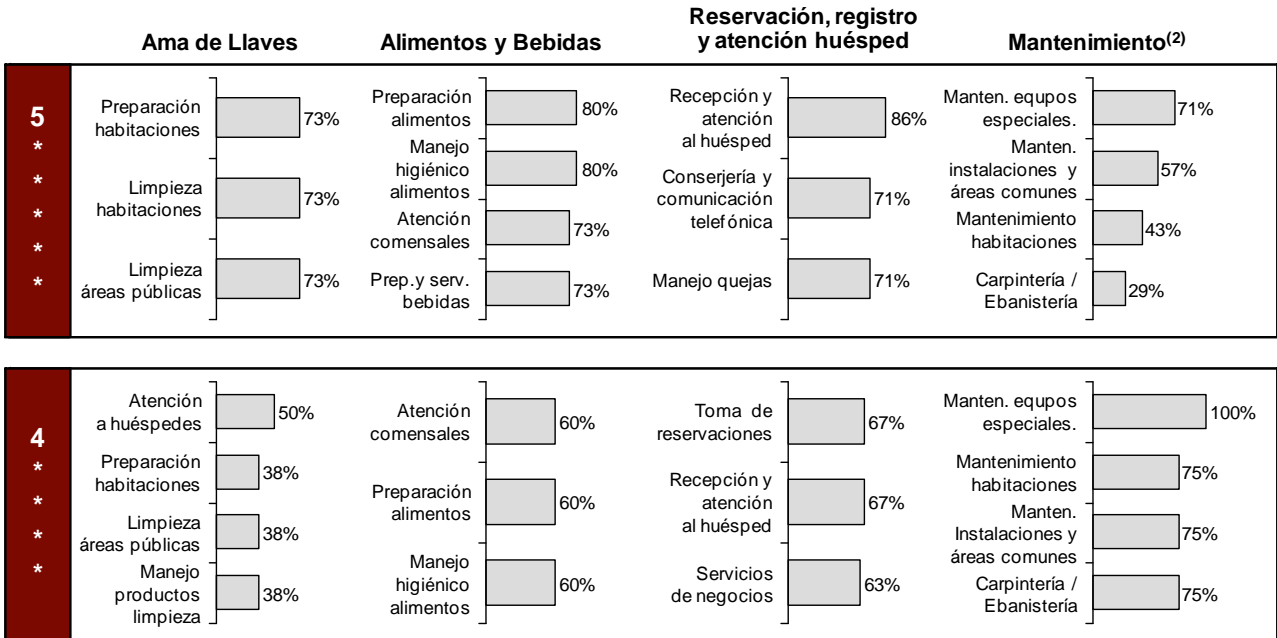


Fuente: Encuesta empleadores del sector turismo, entrevistas, Análisis A.T. Kearney

Figura 4.5.A

A nivel de competencias, en general, los hoteles 5 estrellas consideran más importante contar con personal competente que los hoteles 4 estrellas. Esto se puede ver en todas las áreas críticas, con la excepción del área de mantenimiento (ver figura 4.5.B).

**Empleadores que contestaron “sí”: “Esta competencia es crítica para la competitividad actual”<sup>(1)</sup>**



(1) Al hacer el corte por categoría de hotel, el margen de error se incrementa al reducir el tamaño de la muestra, por lo que esta información deberá ser considerada como direccional (2) Una de las razones por las que resulta tan crítico mantenimiento para los 4 estrellas es porque sólo el 36% de los encuestados considera que existe personal competente

Fuente: Encuesta empleadores del sector turismo, entrevistas, Análisis A.T. Kearney

**Figura 4.5.B**

## 5. Mercado de certificación en México

Actualmente, el Sistema Nacional de Competencias cuenta con estándares que atienden a las necesidades del sector turismo. Entre los estándares que han tenido mayor demanda se encuentran los de las áreas de Reservación, Registro y Atención al Huésped, Ama de Llaves, Alimentos y Bebidas y Esparcimiento (ver figura 5.1.A).

### Certificaciones mas demandadas en el sector turismo – CONOCER

	Comités	Estándares	Fecha emisión
Reservación, registro y atención al huésped	• Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación servicio de recepción y atención al huésped</li> <li>• Servicio de atención al huésped</li> <li>• Supervisión servicios hospedaje y áreas de estancia</li> </ul>	2008 2000 2000
	• Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de habitaciones para alojamiento temporal</li> <li>• Coordinación servicios limpieza habitaciones y áreas de estancia</li> <li>• Servicio de atención a cuartos y áreas públicas</li> </ul>	2008 2008 2000
Ama de llaves	• Servicio Doméstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de lavado y planchado de prendas</li> <li>• Servicios generales de limpieza</li> </ul>	2000 2000
	• Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a comensales</li> <li>• Preparación de alimentos</li> <li>• Preparación y servicio de bebidas</li> <li>• Preparación y servicio de bebidas con base de café</li> <li>• Coordinación de los servicios de alimentos y bebidas</li> </ul>	2007 2007 2007 2008 2008
Alimentos y Bebidas	• Servicio Doméstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios generales de alimentación</li> </ul>	2002
	• Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acondicionamiento físico con técnicas de masajes tradicionales</li> <li>• Prestación de servicios cosmetológicos faciales</li> </ul>	2003 2009
Esparcimiento / SPA	• Cuidado Estético de Piel y Cabello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de cuidados faciales y corporales</li> <li>• Maquillaje del rostro del cliente</li> <li>• Cuidado de manos y pies</li> </ul>	2009 2003 2003

(1) Sistema Nacional de Competencias

Fuente: Entrevistas realizadas, costos proporcionados por los centros de evaluación, Análisis A.T. Kearney

**Figura 5.1.A**

Asimismo, en México, además de el CONOCER, existen organismos capacitadores y certificadores con los que pueden realizarse esfuerzos en conjunto. Entre ellos se encuentra la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, la Dirección de Normalización y Certificación de Competencias Ocupacionales (Guanajuato), la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, Le Cordon Bleu, Asociación Culinaria de México, entre otros. Si bien algunos manejan la certificación por conocimiento, existe el potencial de generar sinergias (ver figura 5.1.B).

## Certificaciones mas demandadas en el sector turismo – Mercado

	Competencia	Quien la certifica
<b>Reservación, registro y atención al huésped</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación del servicio de recepción y atención al huésped</li> <li>• Atención al huésped (bell boy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D. N.C.C.O<sup>(1)</sup></li> <li>• Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles</li> </ul>
<b>Ama de llaves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de habitaciones para alojamiento temporal</li> <li>• Coordinación servicios de limpieza habitaciones y áreas de estancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D. N.C.C.O<sup>(1)</sup></li> <li>• Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles</li> </ul>
<b>Alimentos y Bebidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a comensales</li> <li>• Preparación de alimentos y bebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DGCFT (ROCO)</li> <li>• Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles</li> <li>• Le Cordon Bleu</li> <li>• Asociación Culinaria de México</li> <li>• DGCFT (ROCO)</li> </ul>
<b>Esparcimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acondicionamiento físico con técnicas de masajes tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D. N.C.C.O<sup>(1)</sup></li> </ul>

(1) Dirección de Normalización y Certificación de Competencias Ocupacionales (Guanajuato)  
Fuente: Entrevistas realizadas, análisis A.T. Keamey

**Figura 5.1.B**

## 6. Casos de éxito internacionales

### 6.1 Casos de éxito en turismo

En otros países, existen mejores prácticas en cuanto a la certificación laboral que pueden ser replicadas en México. Tal es el caso de Francia y Canadá, que además de ser países con un alto PIB turístico, cuentan con un desarrollado modelo de gestión por competencias. Cada país ha manejado diferentes estrategias para hacer exitoso su modelo (ver figura 6.1.A).

	Francia	Canadá
Tipo de Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privado: El comité define los estándares y administra la agenda de capital humano</li> <li>Público: El organismo certificador y el Ministerio de Educación vigilan la calidad de la oferta educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Público: El consejo se fondea con recursos públicos</li> <li>Privado: Integrado por empresas y trabajadores</li> <li>Académico: Colabora con universidades en investigaciones y elaborando la oferta educativa</li> </ul>
Enfoque de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción para Pymes basada en el valor de la certificación (e.g. disminución costos capacitación)</li> <li>Las Pymes apalancan el impuesto pagado demandando gran número de certificaciones y capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sector privado a través del Consejo participa en la definición de la agenda de capital humano:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorea las necesidades del mercado</li> <li>Selecciona y supervisa a los centros de capacitación y evaluación</li> <li>Avala la certificación a través de su propia marca</li> <li>Promueve la certificación</li> </ul> </li> </ul>
Modelo de Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Comité elabora estándares, los registra en el catálogo nacional y selecciona los centros de capacitación y evaluación</li> <li>El ADEFIH recibe la documentación de los centros y emite la certificación</li> <li>El organismo certificador y el Ministerio de Educación por medio de "Vigilantes" supervisan la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Consejo elabora los perfiles ocupacionales con base en competencias</li> <li>Por medio de alianzas regionales se implementa el sistema</li> <li>Los centros de capacitación evalúan al trabajador con un examen de opción múltiple y pruebas en el trabajo</li> </ul>
Fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La certificación es financiada en su mayor parte a través de un impuesto que pagan las empresas en función del tamaño de su nómina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los subsidios gubernamentales fondean al Consejo</li> <li>El Consejo cobra una cuota de recuperación por certificación</li> </ul>

Figura 6.1.A

A su vez, estos países cuentan con estándares para las diferentes áreas de la cadena de valor hotelera que pueden ser apalancados, ya sea para desarrollar nuevos estándares en México o para perfeccionar los existentes.

El caso de Estados Unidos es en particular importante dada la diversidad de estándares que han desarrollado, tanto para áreas operativas, como para administrativas (ver figura 6.1.B).

## Estándares para la cadena de valor sector hotelería

**Bold =** Competencias existentes en CONOCER

	Canadá	Francia	EEUU <sup>(1)</sup>
<b>Recepción, registro y atención al huésped</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recepcionista</b></li> <li>• Agente de reservaciones</li> <li>• <b>Encargado de servicio al cliente</b></li> <li>• Vendedor (tienda)</li> <li>• <b>Asesor de viajes</b></li> <li>• Asesor de información al turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recepcionista</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recepcionista</b></li> <li>• <b>Botones</b></li> <li>• <b>Concierge</b></li> <li>• Agente de reservaciones</li> <li>• Cajero (tienda)</li> <li>• <b>Operador del conmutador</b></li> </ul>
<b>Ama de llaves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camarera</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camarera</b></li> <li>• Ama de llaves especialista en el centro de salud del hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camarera</b></li> <li>• <b>Mozo áreas públicas</b></li> <li>• <b>Personal Lavandería</b></li> </ul>
<b>Alimentos y Bebidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bartender</b></li> <li>• <b>Mesero</b></li> <li>• <b>Somelier</b></li> <li>• <b>Cocinero</b></li> <li>• Servicio de banquetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesero</b></li> <li>• <b>Chef y asistente de chef</b></li> <li>• Gerente de restaurante</li> <li>• <b>Somelier</b></li> <li>• <b>Steward</b></li> <li>• <b>Bartender</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesero y mesero de banquetes</b></li> <li>• Personal de room service</li> <li>• <b>Bartender y asistente de bartender</b></li> <li>• <b>Steward</b></li> <li>• Montaje de banquetes</li> </ul>
<b>Esparcimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado de casino</li> <li>• <b>Guías (tours, pesca, caza)</b></li> <li>• Director de tours</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de SPA</li> <li>• Supervisor de juegos</li> </ul>
<b>Transportación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chofer taxi y limosina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidroterapeuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chofer autobús</li> <li>• Valet parking</li> </ul>
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordinador de eventos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Asistente Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de hotel</li> <li>• Gerente de alojamiento</li> <li>• Contador en hotelería</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitador</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo RRHH</li> <li>• Capacitador</li> </ul>
<b>Ventas &amp; RRPP &amp; Gestión de ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de ventas</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Gestión de ingresos</li> <li>• <b>Profesional de ventas</b></li> </ul>
<b>Sistemas de Información</b>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional tecnologías del hospedaje</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de mantenimiento</li> <li>• Gerente de mantenimiento</li> </ul>
<b>Vigilancia</b>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de seguridad</li> <li>• Oficial de seguridad</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	—	—	—

(1) Cuentan con certificaciones a nivel gerencial para la mayoría de las áreas

Fuente: Canadian Tourism Human Resource Council, ADEFIH, American Hotel & Lodging Association, análisis A.T. Kearney

**Figura 6.1.B**

## 6.2 Casos de éxito modelos generales de certificación

Del mismo modo, hay modelos generales de certificación en otros países que pueden servir como base para replicar las mejores prácticas en el modelo Mexicano (ver figura 6.2.A).

	Chile	Australia
<b>Tipo de Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector Público asignará fondos a una Comisión para formar comités sectoriales</li> <li>Comités sectoriales formados por instituciones privadas elaboran estándares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector público financia certificaciones a través de la educación media superior y es interlocutor entre agentes clave</li> <li>Comités sectoriales formados por instituciones privadas elaboran paquetes de certificación</li> </ul>
<b>Enfoque de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicialmente, empresas grandes/multinacionales son incorporadas, para después facilitar la inserción de PyMEs</li> <li>Enfoque sólo en competencias y perfiles más relevantes para el sector, particularmente en personas sin escolaridad completa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay 11 comités (cubren 80% del sector productivo)</li> <li>Paquetes de certificación dictan currícula académica</li> <li>Certificaciones cubren nivel técnico y universitario</li> </ul>
<b>Modelo de Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente, sólo los trabajadores de empresas que participan en el programa de certificación pueden acudir a centros de evaluación y certificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes se certifican en programas de educación media superior bajo los paquetes de capacitación</li> <li>Trabajadores se certifican mostrando evidencia de sus habilidades o en un instituto de educación donde se capacitan, evalúan y certifican</li> </ul>
<b>Fondos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comisión recibe fondos públicos</li> <li>Empleadores pueden hacer uso de franquicia tributaria para pagar la certificación; trabajadores cubren total o parcialmente el costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector público fondea parte de la educación media superior, implicando un subsidio indirecto para la certificación</li> <li>Estímulos fiscales promueven la certificación entre empleadores; estudiantes y trabajadores cubren total o parcialmente el costo</li> </ul>

Figura 6.2.A

## 7. Beneficios del Sistema Nacional de Competencias

### 7.1 Impacto de la Certificación Laboral

El Sistema Nacional de Competencias es una herramienta del sector productivo que permite lograr una mejora en la disponibilidad del recurso humano competente. La certificación laboral por competencias tiene un impacto en la competitividad y en los costos de reclutamiento y capacitación de las empresas.

- **Impacto en competitividad**
  - La certificación se realiza en las competencias que fueron seleccionadas por el sector como las más críticas para la competitividad
  - El estándar de la competencia y su proceso de evaluación ha sido definido por el mismo sector productivo
  - A través de programas de capacitación basados en los estándares del sector, los trabajadores y estudiantes pueden prepararse para desarrollar esas competencias seleccionadas por la industria

- **Impacto en costos de reclutamiento**

- Facilita el trabajo de reclutamiento y selección al contar con personal competente en el mercado que además cuenta con un certificado oficial que lo avala
- El reconocimiento de las competencias del empleado eleva su motivación y satisfacción, reduciéndose así la rotación

- **Impacto en costos de capacitación**

- Reduce los costos de capacitación al contratar personal competente que cuenta con un certificado oficial que lo avala
- La capacitación basada en competencias privilegia el desarrollo de habilidades asociadas con el entendimiento, conceptualización de que se ha hecho, y por lo tanto, facilita el aprendizaje y la readaptación

## 7.2 Cuantificación del impacto de la Certificación Laboral

Para cuantificar los beneficios del Sistema Nacional de Competencias se consideraron dos factores: la mejora en la productividad y el impacto social.

- **Mejora en la productividad del sector**

Se plantea que el impacto de una mejora en certificación del personal está relacionado con su productividad y su PIB per Cápita. De tal manera, se estimó que un aumento de un 1% en capacitación a nivel país, equivale a US\$ 745 millones en el sector (nivel país).

Basado en escenarios aspiracionales, la productividad de México puede incrementar de manera significativa si se aumenta el nivel de capacitación (ver figura 7.2.A).

### Mejora en productividad del sector

#### Nivel de Capacitación

(1 = menor, 7 = mayor inversión para atraer, capacitar y retener al trabajador)

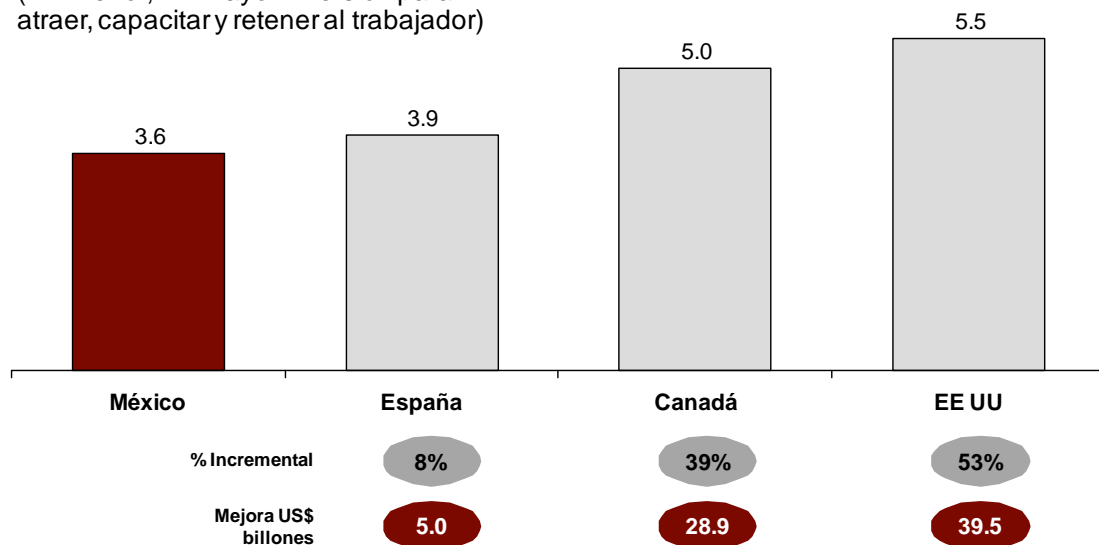


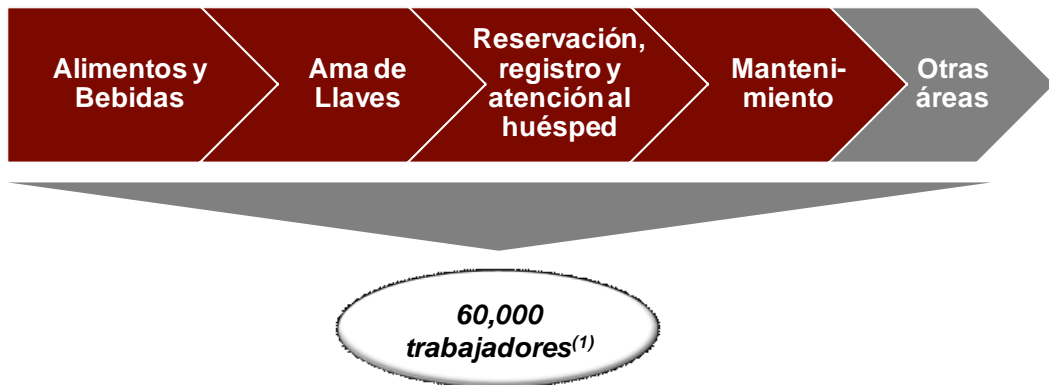
Figura 7.2.A



- **Impacto social**

Se estimó el alcance potencial de la certificación a lo largo de la cadena de valor del sector turismo. Con base en la estimación, se espera que un Sistema Nacional de Competencias establecido en el sector pueda certificar 60,000 personas en un periodo de 2010 a 2020 (ver figura 7.2.B).

### Impacto social

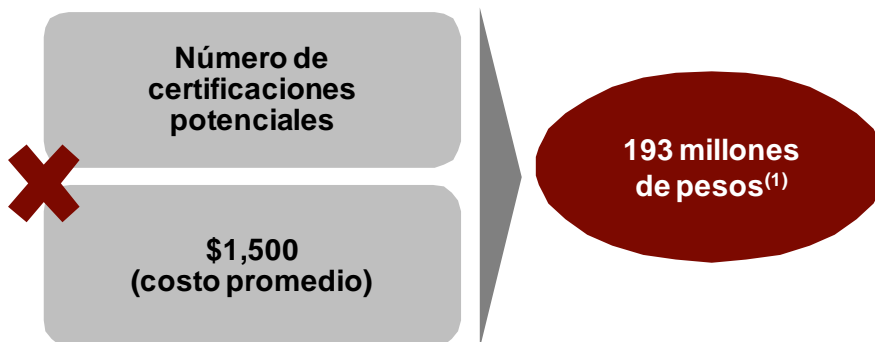


(1) Incluye el sector hotelero de Riviera Maya, Puerto Peñasco y Bahía de Banderas

**Figura 7.2.B**

En cuanto el costo de la certificación, se estima que puede ser de MXP \$193 millones de pesos para el periodo 2010 – 2020 (ver figura 7.2.C).

### Impacto social



(1) Incluye el sector hotelero de Riviera Maya, Puerto Peñasco y Bahía de Banderas

**Figura 7.2.C**

---

## 8. Acciones conjuntas a tomar por el sector y el CONOCER

### 8.1 Rol de los Agentes Clave del sector

Para materializar los beneficios de la certificación laboral es necesario el compromiso y la participación conjunta entre el CONOCER y los agentes clave del sector (ver figura 8.1.A).

#### Rol de los Agentes Clave del Sector Turismo



Figura 8.1.A

Para ello, se requiere incrementar la adopción de la certificación laboral en el sector, objetivo para el cual, cada agente juega un rol importante para lograrlo:

#### a) Rol Hoteles:

- Adoptar el modelo de gestión por competencias laborales
- Promover la certificación laboral entre los empleados y valorarla al momento de contratar

#### b) Rol Asociaciones Nacionales / Regionales

- Integrar a los hoteles y a los agentes clave, tanto a nivel nacional como regional
- Promover la certificación laboral

#### c) Rol Instituciones Educativas

- Alinear la oferta educativa a las necesidades del sector

- 
- Promover la certificación laboral entre los estudiantes

**d) Rol Sector, STPS, Gobiernos Estatales**

- Promover e incentivar la adopción de la certificación laboral
- Apoyar las iniciativas de capacitación, evaluación y certificación en el sector

**e) Rol Sindicatos**

- Persuadir a los hoteles, empleados y gobierno sobre la importancia y los beneficios de la certificación laboral

**f) Rol Otros organismos relevantes**

- Conjuntar esfuerzos con organismos que compartan objetivos similares (e.g. SIMAPRO-OIT)

## ***8.2 Rol del Comité de Gestión por Competencias del Sector Turismo***

En el sector turismo ha habido un gran avance, ya que actualmente se cuenta con un Comité de Gestión por Competencias, representativo y de alto nivel, conformado por trabajadores y empresarios del sector. Actualmente, entre los miembros del comité se encuentran Hoteles, Cámaras, Sindicatos, y entidades gubernamentales.

Este comité es responsable de implementar soluciones para las necesidades de capacitación, evaluación y certificación del sector. De manera particular, dentro de las funciones del comité, se encuentran las siguientes (*ver figura 8.2.A*):

- 1) Integrar grupos técnicos con personal operativo, -- no sólo de recursos humanos -- para desarrollar estándares de competencia
- 2) Inscribir los estándares en el Registro Nacional de Estándares de Competencia del CONOCER
- 3) Definir soluciones de capacitación, evaluación y certificación
- 4) Promover la certificación de trabajadores y su inscripción en el Registro Nacional de Personas con Competencias Certificadas

## Funciones del Comité de Gestión por Competencias del sector Turismo



Figura 8.2.A

### 8.3 Rol del CONOCER

El CONOCER es responsable de proporcionar su asistencia y apoyo al Comité para facilitar y asegurar el cumplimiento de sus funciones. Para ello, dentro de su rol se encuentra proporcionar los lineamientos operativos y asesorar al Comité en la identificación y elaboración de estándares.

Asimismo, el CONOCER apalanca su posición para vincular al Comité de Turismo con otros comités internacionales y organismos certificadores. Del mismo modo, ayuda a establecer el vínculo con el sector educativo.

Adicionalmente, en cuanto a la inteligencia de mercado sectorial y bases de datos de estándares de otros países, el CONOCER facilita el acceso a la información (*ver figura 8.3.A*).

## Funciones de soporte del CONOCER

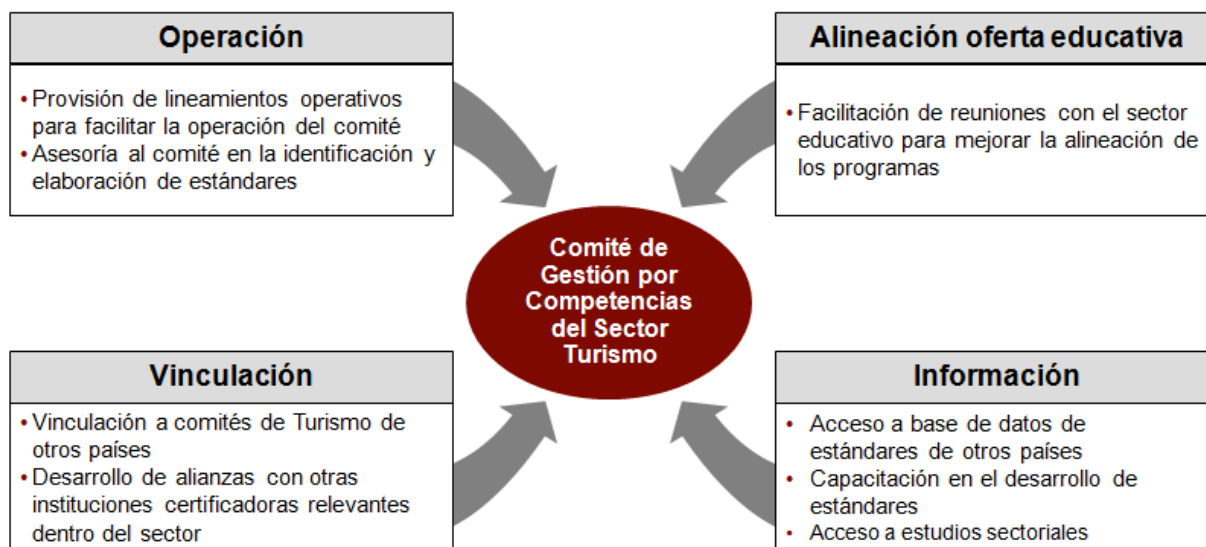


Figura 8.3.A

Por otro lado, para enfocar los esfuerzos a corto y mediano plazo, el CONOCER ha identificado estándares prioritarios para el sector a lo largo de la cadena de valor de hotelería (ver figura 8.3.B).

**Bold =** Competencias existentes en CONOCER

	Importancia Alta	Importancia Media Alta	Importancia Media
<b>Alimentos y Bebidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Preparación de alimentos</b></li> <li>Manejo higiénico alimentos</li> <li><b>Atención a comensales</b></li> <li>Repostería</li> <li>Manejo almacén de alimentos</li> <li><b>Atención al cliente del vino</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resguardo del vino</b></li> </ul>	
<b>Ama de llaves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Preparación de habitaciones</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención a huéspedes</li> <li>Limpieza áreas públicas</li> <li><b>Lavandería y planchaduría<sup>(1)</sup></b></li> </ul>	
<b>Reservación, registro y atención al huésped</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Recepción y atención al huésped</b></li> <li>Manejo de quejas</li> <li>Toma de reservaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobro al cliente</li> </ul>	
<b>Mantenimiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento equipos especiales</li> <li>Mantenimiento instalaciones generales y áreas comunes</li> <li>Mantenimiento de habitaciones</li> </ul>	
<b>Otras áreas</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclutamiento y selección</li> <li>Manejo de costos</li> <li>Ventas (grupos, congresos)</li> <li><b>Técnicas de masajes</b></li> <li><b>Servicios estético corporales</b></li> <li><b>Servicios cosmetológicos faciales</b></li> </ul>

(1) El Comité de Normalización de Competencia Laboral de Tintorerías y Lavanderías tiene ciertas normas que pueden ser utilizadas o adaptadas  
Fuente: Encuesta empleadores y trabajadores del sector turismo, entrevistas, Análisis A.T. Kearney

Figura 8.3. B

---

## 9. Conclusiones

En resumen, el Sistema Nacional de Competencias es una herramienta de formación, evaluación y certificación del capital humano, que contribuye a acelerar la competitividad económica y el desarrollo social a través de:

- Incrementar los conocimientos y productividad de los trabajadores al capacitarse, evaluarse y certificarse en los estándares de competencia definidos por la industria
- Mejorar la alineación de los programas educativos de nivel medio superior y superior a los requerimientos del sector
- Enfocar la formación/evaluación/certificación en las competencias que son críticas para el sector
- Facilitar los procesos de reclutamiento y selección al contar con personal competente en el mercado que además cuenta con un certificado oficial que lo avala