

Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de la Costa



Tesis para obtener el grado de

Doctor en Ciencias para el Desarrollo la Sustentabilidad y el Turismo

“Propuesta para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato”

Presenta:

Omar Trejoluna Puente

Director de Tesis:

Dr. Carlos Rogelio Virgen Aguilar

Codirector de Tesis:

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera

Puerto Vallarta, Jalisco, diciembre, 2021

Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de la Costa



“Propuesta para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato”

Tesis para obtener el grado de

**Doctor en Ciencias para el Desarrollo
la Sustentabilidad y el Turismo**

Centro Universitario de la Costa

Presenta:

Omar Trejoluna Puente

Director de Tesis:

Dr. Carlos Rogelio Virgen Aguilar

Codirector de Tesis:

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera

Puerto Vallarta, Jalisco, diciembre, 2021



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE LA COSTA

SECRETARÍA ACADÉMICA

COORDINACIÓN DE POSGRADOS

DOCTORADO EN CIENCIAS PARA EL DESARROLLO, LA SUSTENTABILIDAD Y EL TURISMO

DOCTORADO EN CIENCIAS PARA EL DESARROLLO, LA SUSTENTABILIDAD Y EL TURISMO

ACTA DE AUTORIZACION DE EXAMEN DE GRADO

Con fecha 12 de noviembre de 2021, la Junta Académica del Doctorado en Ciencias para el Desarrollo, la Sustentabilidad y el Turismo. **AUTORIZA** la realización del examen de grado al **C: Omar Trejoluna Puente**, con Código **217895532**. Asignándole fecha para defensa de grado el **10 de diciembre** a la **12:00 hrs.** En línea a través de **ZOOM**. Lo anterior debido a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud; así como acuerdos Federales, Estatales y Universitarios, debido a las medidas de sana distancia y alta recomendación de permanecer en casa ante la contingencia por **COVID-19**.

En virtud de haber concluido los estudios correspondientes, así como haber cumplido los requisitos establecidos en el Reglamento General de Posgrados y los lineamientos internos del programa con la tesis titulada: *"Propuesta para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato"*. Del alumno: **Omar Trejoluna Puente**, con Código **217895532**. El jurado del examen de grado estará integrado

- | | |
|--------------------------------------|----------|
| 1) Dr. Carlos Rogelio Virgen Aguilar | Director |
| 2) Dr. Ismael Rodríguez Herrera | Jurado |
| 3) Dr. Carlos Gauna Ruiz de León | Jurado |
| 4) Dra. Stella Maris Arnaiz Burne | Jurado |
| 5) Dr. José Luis Cornejo Ortega | Jurado |

EL PRESIDENTE

Dr. Carlos Gauna Ruíz de León
Presidente de la Junta Académica

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Centro Universitario
de la Costa



COORDINACIÓN DEL DOCTORADO
EN CIENCIAS PARA EL DESARROLLO,
LA SUSTENTABILIDAD Y EL TURISMO

CGR/mrjg.

c.c.p. Archivo.

Dedicatoria:

A Dios, a mi familia en especial:

a mi esposa Josefina

a mis hijos María Fernanda y Omar

a la memoria de mis padres

Juan José⁺ y Bibiana Marcela⁺

a mis hermanos Juan José y Rebeca

a mi suegra la Sra. Irene

AGRADECIMIENTOS:

Este trabajo no habría sido posible sin la ayuda y la colaboración de un gran número de personas que directa o indirectamente han participado en él. Me gustaría mediante estas líneas expresar mi agradecimiento:

En primer lugar y muy especialmente a los miembros de mi comité tutorial de esta tesis **Dr. Carlos Rogelio Virgen Aguilar, Dr. Ismael Rodríguez Herrera** y al **Dr. Carlos Gauna Ruiz de León**, quienes me guiaron durante el desarrollo de la investigación, aportando sus conocimientos y experiencias. Su tiempo que me han dedicado, al impulso y el ánimo que siempre me han transmitido han sido determinantes para la finalización de este trabajo.

En segundo lugar, agradezco a todas y a cada una de las autoridades de la Universidad de Guanajuato por sus gestiones y sostén **Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino, Dra. Teresita de Jesús Rendon Huerta, Dra. Claudia Susana Gómez López y Dr. Héctor Fabián Gutiérrez Rangel** para el otorgamiento de la beca de estudios de posgrado de alta calidad del **Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP)**, para el tipo superior; de la Dirección de Superación Académica de la Dirección General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública.

A todo el personal administrativo de la Universidad de Guanajuato y en especial al personal de la División de Ciencias Económico Administrativas por sus gestiones y apoyo.

A cada uno de los profesores del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, a mis compañeros de la Licenciatura en Administración de Recursos Turísticos y del Cuerpo Académico Turismo Gestión y Desarrollo en especial a mi amigo el Dr. Agustín Ruiz Lanuza; Gracias a todos por sus buenas vibras para poder lograr este objetivo.

A todos y cada uno de mis alumnos y ex alumnos de la Licenciatura en Administración de Recursos Turísticos y de la Maestría en Administración.

A los gerentes de los hoteles y a los miembros de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de la Ciudad de Guanajuato que me apoyaron en concederme su tiempo y experiencia en la gestión de sus hoteles, base fundamental de esta investigación.

A las diferentes instancias públicas y privadas del sector turístico que me facilitaron información y apoyo, en especial a la SECTUR Guanajuato. y a los miembros del Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato.

Por último, aunque no menos importante a mis profesores, mis compañeros y al personal administrativo del Doctorado en Ciencias para el Desarrollo la Sustentabilidad y el Turismo del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

Índice general

Índice general	6
Índice de tablas	9
Índice de figuras	10
Índice de gráficas	12
Acrónimos.....	13
Resumen	16
Abstract	18
CAPÍTULO 1. Introducción	20
1.1 Justificación.....	20
1.2 Antecedentes	22
1.3 Planteamiento del problema.....	30
1.4 Preguntas de investigación	30
1.5 Hipótesis de trabajo.....	31
1.6 Objetivos.....	32
1.7 Estructura de la investigación	32
Capítulo 2. Teoría general	35
2.1 Importancia de la competitividad	35
2.1.1 La competitividad en el sector turístico	37
2.2 Los índices de competitividad y su importancia	40
2.2.1 Índice global de competitividad (WEF).....	40
2.2.2 Informe Doing Business del IFC y BM	44
2.2.3 Anuario de Competitividad Mundial (WCY).....	47
2.2.4 Índice de Competitividad Internacional (IMCO)	50
2.2.5 Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD).....	53
2.2.6 Índice Nacional de Competitividad (INEGI).....	55
2.3 Organismos relacionados	57
2.3.1 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).....	57
2.3.2 La Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL).....	58
2.4 Modelos de la competitividad	60
2.4.1 La teoría de la ventaja competitiva	60
2.4.2 La competitividad sistémica	66
2.4.3 La inteligencia competitiva (IC)	71
Capítulo 3. Revisión de la literatura	77
3.1 Gestión hotelera	78

3.2 Administración (<i>administration</i>)	79
3.2.1 Capacitación (<i>training</i>)	80
3.2.2 Estado de resultados (<i>income statements</i>).....	81
3.2.3 Estandarización de procesos (<i>standardization of processes</i>).....	83
3.2.4 Rotación de personal (<i>staff turnover</i>)	84
3.2.5 Seguridad (<i>security</i>)	84
3.3 Competitividad / <i>competitiveness</i>	85
3.3.1 Innovación (<i>innovation</i>)	87
3.3.2 La marca (<i>the brand</i>).....	88
3.3.3 Certificación (<i>certification</i>)	88
3.3.4 Comercialización (<i>commercialization</i>).....	89
3.3.5 Sostenibilidad (<i>sustainability</i>)	90
3.3.6 Satisfacción del cliente (<i>customer satisfaction</i>)	91
3.4 Relaciones externas (<i>external relations</i>)	92
3.4.1 Sistemas globales (<i>global systems</i>).....	92
3.4.2 Responsabilidad social corporativa (<i>corporate social responsibility</i>).....	93
3.4.3 Conectividad (<i>connectivity</i>)	94
3.4.4 Competencia (<i>competition</i>)	95
3.4.5 Medio ambiente (<i>environment</i>).....	95
3.4.6 Diferenciación (<i>differentiation</i>).....	96
Capítulo 4. Marco contextual	98
4.1 Turismo en las Américas	98
4.1.1 La competitividad en el Mundo de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT)	101
4.1.2 El sector hotelero en el mundo	104
4.1.3 Sistemas de clasificación hotelera: recurrencia de criterios en hoteles de 4 y 5 estrellas	107
4.2 Turismo en México	111
4.2.1 La actualidad del Turismo en México.....	112
4.2.2 Secretaría de Turismo (SECTUR)	116
4.2.3 El sector hotelero en México	119
4.2.3.1 Sistema de clasificación hotelera	124
4.2.3.2 Tesoros de México	128
4.3 El estado de Guanajuato	131
4.3.1 El sector turístico en el estado de Guanajuato	132
4.3.2 Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato (SECTURGTO).....	139
4.3.3 Guanajuato capital	142

4.3.4 La importancia de Guanajuato Capital a través del tiempo	144
4.3.5 El sector hotelero y la actividad turística de la ciudad de Guanajuato	151
Capítulo 5. Metodología	157
5.1 Diseño metodológico	157
5.1.1 Análisis bibliográfico	158
5.1.2 Definición de la muestra	164
5.1.3 Vitrina metodológica	172
5.1.4 Instrumento	173
5.2 Dimensiones, propiedades y códigos considerados en el modelo utilizado	175
5.2.1 Atlas.ti 9.1.0	175
5.2.2 Python	183
Capítulo 6. Resultados	184
6.1 Presentación de resultados	184
6.1.1 Resultados de la entrevista a expertos en Atlas.ti 9.1.0	184
Gestión Hotelera 1.1	185
Relación de la opinión del SHCG y la administración 2.1	186
Relación de la opinión del SHCG y la capacitación 3:7	188
Relación de la opinión del SHCG y los estados de resultados 3:8	190
Relación de la opinión del SHCG y la estandarización de procesos 3:9	191
Relación de la opinión del SHCG y la rotación de personal 3:10	191
Relación de la opinión del SHCG y la seguridad 3:11	192
Relación de la opinión del SHCG y la competitividad 2:2	193
Relación de la opinión del SHCG y la innovación 3:1	196
Relación de la opinión del SHCG y la marca 3:2	197
Relación de la opinión del SHCG y la certificación 3:3	197
Relación de la opinión del SHCG y la comercialización 3:4	199
Relación de la opinión del SHCG y la sostenibilidad 3:5	200
Relación de la opinión del SHCG y la satisfacción del cliente 3:6	200
Relación de la opinión del SHCG y las relaciones externas 2.3	201
Relación de la opinión del SHCG y la diferenciación 3:12	202
Relación de la opinión del SHCG y el medio ambiente 3:13	203
Relación de la opinión del SHCG y la competencia 3:14	204
Relación de la opinión del SHCG y la conectividad 3:15	205
Relación de la opinión del SHCG y la responsabilidad social corporativa (RSC) 3:16	206
Relación de la opinión del SHCG y los sistemas globales 3:17	207
6.2 Resultados de la encuesta a Hoteleros utilizando Python	208

6.2.1 Datos generales de los hoteles de la muestra	208
6.2.2 Segunda sección del cuestionario semiestructurado	213
CAPÍTULO 7	224
7.1 Discusión	224
7.2 Conclusiones	235
7.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación	240
Fuentes	243
Anexo	274
<i>CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO</i>	276

Índice de tablas

Tabla 1. Actividad hotelera nacional 2014-2019.	24
Tabla 2. La actividad nacional por tipo de hotel y cuartos.	26
Tabla 3. Establecimientos y habitaciones del estado de Guanajuato, 2010-2020.	28
Tabla 4. Indicadores de la actividad turística del estado de Guanajuato.....	29
Tabla 5. Reporte de competitividad global, 2017-2018.	43
Tabla 6. Ranking de Competitividad Mundial.....	54
Tabla 7. Índice Nacional de Competitividad, componentes y subcomponentes. Variación anual....	56
Tabla 8. Periodo estructuralista (1948-1990) y Periodo neoestructuralista (1990 hasta la fecha) ...	59
Tabla 9. Los diez destinos turísticos más competitivos de América Latina, según sus puestos en Ranking Global.	111
Tabla 10. Los diez destino turísticos más competitivos del mundo.	112
Tabla 11. Consumo turístico, según origen (millones de pesos corrientes).	115
Tabla 12. Llegada de turistas a hoteles, 2012-2019.	124
Tabla 13. Puntaje para determinar la categoría en hoteles.	124
Tabla 14. Clasificación de calidad Tesoros de México.	129
Tabla 15. Establecimientos y habitaciones del estado de Guanajuato, 2010-2020.	133
Tabla 16. Indicadores del Aeropuerto Internacional de Guanajuato (BJX).	134

Tabla 17. Población de Guanajuato capital.	143
Tabla 18. Establecimientos y habitaciones de la ciudad de Guanajuato, 2010-2020.	152
Tabla 19. ¿Quiénes visitan la ciudad de Guanajuato?	153
Tabla 20. ¿Qué tipo de turista y con quién viaja a la ciudad de Guanajuato capital?	154
Tabla 21. ¿De dónde vienen los visitantes y turistas a la ciudad de Guanajuato?	154
Tabla 22. Índice de satisfacción de los turistas en la ciudad de Guanajuato.	155
Tabla 23. Indicadores de la actividad turística de Guanajuato capital, 2010-2019.	156
Tabla 24. Criterios de búsqueda Elsevier ScinceDirect, enero 2015-diciembre 2019.....	160
Tabla 25. Códigos considerados para el análisis bibliométrico en español e inglés.	163
Tabla 26. Unidades económicas de hospedaje en la ciudad de Guanajuato.	165
Tabla 27. Hoteles seleccionados para el estudio.....	168
Tabla 28. Vitrina metodológica.....	172
Tabla 29, Codificación y categorización de la gestión hotelera.	178
Tabla 30, Codificación y categorización de Administración y sus cinco códigos.	178
Tabla 31, Codificación y categorización de Competitividad y sus seis códigos.	180
Tabla 32, Codificación y categorización de Relaciones externas y sus seis códigos.	182

Índice de figuras

Figura 1. Localización del estado de Guanajuato.	27
Figura 2. Potenciadores de eficiencia WEF.	41
Figura 3. Cálculo del Anuario de Competitividad Mundial (WCY).	49
Figura 4. Diamante de la competitividad.	62
Figura 5. Factores determinantes de la competitividad sistémica.	70
Figura 6. Definiciones de inteligencia competitiva.	72
Figura 7. Proceso de inteligencia competitiva (IC).....	73

Figura 8. Modelo de inteligencia competitiva para pequeñas empresas.....	74
Figura 9. Modelo de inteligencia competitiva integral.....	76
Figura 10. Resultados desiguales, según los destinos en las Américas.....	99
Figura 11. Porcentaje de participación del PIB Turístico en el total nacional para países seleccionados.....	113
Figura 12. Metodología para la medición de la competitividad.....	119
Figura 13. Localización del estado de Guanajuato.....	132
Figura 14. Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística.....	141
Figura 15. Mapa de la ubicación de los hoteles considerados en el estudio.....	167
Figura 16. Mapa de los hoteles seleccionados en la muestra.....	170
Figura 17. Mapa de hoteles seleccionados.....	171
Figura 18, Procesos de generación de informes Atlas.ti.....	176
Figura 19. Modelo para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG utilizando Atlas.ti 9.1.0.....	185
Figura 20. Modelo para comprender la Administración utilizando Atlas.ti 9.1.0.....	187
Figura 21. Modelo para comprender la competitividad utilizando Atlas.ti 9.1.0.....	194
Figura 22. Modelo para comprender las relaciones externas utilizando Atlas.ti 9.1.0.....	202
Figura 23. Definición de competitividad, según el SHCG.....	214
Figura 24. Participación, grado de implicación y sistemas de calidad y certificación del SHCG. ..	215
Figura 25. Indicadores de rentabilidad del SHCG.....	217
Figura 26. Relación costos/rentabilidad. Respuestas del SHCG.....	217
Figura 27. Estrategias de competitividad, innovación y GDS del SHCG.....	219
Figura 28. Retos para alcanzar la competitividad del SHCG.....	220
Figura 29. Resultados que el SHCG considera que son más importantes para ser competitivo... ..	222
Figura 30. La opinión del SHCG en relación con las acciones gubernamentales.....	223

Índice de gráficas

Gráfica 1. Participación del PIB nacional (valores corrientes).	23
Gráfica 2. Variación del PIBT y el PIB nacional.	114
Gráfica 3. Consumo interno por motivo de viaje, 2019.	115
Gráfica 4. Consumo turístico receptivo por motivo de viaje, 2019.....	116
Gráfica 5. Antigüedad de los establecimientos hoteleros.	209
Gráfica 6 Certificaciones que son consideradas en el SHCG	210
Gráfica 7. Prestadores que pertenecen al RNT y al RET.	211
Gráfica 8. Género, edad, antigüedad y nivel de estudios de los encuestados.	212
Gráfica 9. Familia en la empresa en el SHCG.	213
Gráfica 10. Beneficios que se consideran en un reconocimiento de calidad en el SHCG.	216

Acrónimos

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe / Economic Commission for Latin America and the Caribbean
CNET	Consejo Nacional Empresarial Turístico / National Tourism Business Council
CPTM	Consejo de Promoción Turística de México / Mexican Tourism Board
CRM	Gestión de relación con los clientes / Customer Relationship Management
DATATUR	Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México / National Tourism Statistical Information System
DMC	Empresa de Gestión de Destinos / Destination Management Company
DMO	Organización de Administración del Destino Turístico / Destination Management Organization
FEM	Foro Económico Mundial / World Economic Forum
FIBRA	Fideicomiso de Infraestructura y Bienes Raíces / Infrastructure and Real State Trust
FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo / National Fund for Tourism Development
GCI	Índice de Competitividad Global / Global Competitiveness Index
GDP	Producto Interno Bruto / Gross Domestic Product
ICC	Índice de competitividad del crecimiento / Growth competitiveness index
ICDT	Índice de Competitividad de los Destinos Turísticos / Competitiveness Index of Tourist Destinations
ICN	Índice de competitividad de los negocios / Business competitiveness index
ICTEM	Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicano / Tourist Competitiveness Index of the Mexican States

IDProm	Índice de Competitividad de la Dimensión Promoción / Competitiveness Index of the Promotion Dimension
IDPub	Índice de Competitividad de la Dimensión Publicidad / Competitiveness Index of the Advertising Dimension
IDRp	Índice de Competitividad de la Dimensión Relaciones Pública / Competitiveness Index of the Public Relations Dimension
IDVd	Índice de Competitividad de la Dimensión Venta Directa / Competitiveness Index of the Direct Selling Dimension
IED	Inversión Extranjera Directa / Foreign direct investment
IGC	Informe Global de Competitividad / Global Competitiveness Report
IMD	Instituto Internacional para el Desarrollo de la Administración / International Institute for the Development of Administration
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor/ National Institute for Entrepreneurship
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía / National Institute of Statistics and Geography
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
MXN	Peso Mexicano / Mexican Peso
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico / Organization for Economic Cooperation and Development
OMT	Organización Mundial del Turismo / World Tourism Organization
ONG	Organización no Gubernamental / Non Governmental Organization
ONT	Organización Nacional de Turismo / National Tourism Organization
PIB	Producto Interno Bruto / Gross domestic product
PMS	Sistema de gestión de propiedades / Property Management System
PND	Plan Nacional de Desarrollo / National Development Plan

PROSECTUR	Programa Sectorial de Turismo / Sectoral Programme for Tourism
PRODERETUS	Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable / Sustainable Tourism Regional Development Program
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas / Small and Medium Enterprises
RevPar	Ingresos por habitación disponible / Income per available room
SE	Secretaría de Economía / Ministry of Economy
SECTUR	Secretaría de Turismo / Ministry of Tourism
SHCG	Sector Hotelero de la Ciudad de Guanajuato / Hotel Sector of the City of Guanajuato
SMEs	Pequeña y Mediana Empresa / Small and medium - sized enterprises
TrevPAR	Ingresos totales por habitación disponible / Total revenue per available room
TSA	Cuenta Satélite del Turismo / Tourism Satellite Account
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura / United Nations Educational, Cultural and Scientific Organization
WEF	Foro Economico Mundial. / World Economic Forum.
WTTC	Consejo Mundial de Viajes y Turismo / World Travel and Tourism Council

Resumen

La ciudad de Guanajuato tiene un gran reto para la tercera década del presente siglo: consolidarse como un destino turístico líder a nivel nacional e internacional. Para ello, es necesario que las empresas del sector turístico planifiquen sus actividades. De lo contrario, se corre el riesgo de provocar una serie de desequilibrios entre el patrimonio natural y cultural, tangible e intangible – que es la base del turismo – y la oferta turística, misma que hasta el momento se considera como una oferta carente de procesos de gestión de calidad que le ayuden a mejorar el servicio y con esto, su competitividad.

Ante este problema, y partiendo de las premisas de que los asuntos y problemas estratégicos merecen una atención prioritaria por parte de la administración, y de que las estrategias de responsabilidad social corporativa y de desarrollo sostenible se deben considerar para evaluar los perfiles de ventaja competitiva, este trabajo de investigación busca una mejor comprensión de las deficiencias en las estrategias de gestión que existen en el sector hotelero, para con ello, contribuir a diferenciar, contrastar, profundizar e identificar las áreas de oportunidad para proponer alternativas para la mejora de la competitividad del Sector Hotelero de la Ciudad de Guanajuato (SHCG).

Para lograr estos objetivos se utilizó un enfoque metodológico cualitativo que permitiera explicar y evaluar las estrategias mencionadas. Así pues, con base en este enfoque, y a partir del Modelo Diamante competitivo de Porter, del enfoque sistémico del Instituto Alemán de Desarrollo, desde la perspectiva de Esser et al. (1996) y utilizando el concepto inteligencia competitiva (Köseoglu et al., 2019 y Köseoglu et al., 2020), se construyó el modelo metodológico que sirvió de base para desarrollar la investigación.

Este proceso se fundamentó a su vez, en las tres propiedades de la gestión – administración, competitividad y relaciones externas – y la revisión de la literatura permitió el establecimiento de 17 códigos – innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad, satisfacción del cliente, capacitación, estados de

resultados, estandarización de procesos, rotación de personal, seguridad, diferenciación, medio ambiente, competencia, conectividad, responsabilidad social corporativa y sistemas globales –. Esto, a su vez, sirvió de base para diseñar la entrevista semi-estructurada que constituyó la herramienta de investigación.

Tomando el caso de la ciudad de Guanajuato, se invitó a 30 directivos de empresas de hospedaje a participar en el estudio; todos ellos, tomadores de decisiones con referencia a la gestión del hotel y sus procesos. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 35 y 45 minutos cada una, y el análisis de los datos recabados se efectuó con los programas de Atlas.ti y Python.

El estudio indica de manera general, que hay una falta de gestión sistémica que abarque a la empresa, la sociedad y el medio ambiente en su conjunto. El análisis de los datos confirma la existencia de una relación entre la gestión hotelera del SHCG y su nivel de competitividad. Así mismo, se pudo detectar una falta de acuerdos sobre los componentes de la gestión hotelera en el sector, lo que dificulta la estabilidad, sinergia, eficiencia y eficacia en los procesos. De la misma manera, se observó una gestión de ingresos deficiente, además de la falta de indicadores para la toma de decisiones. Tampoco se considera la gestión sostenible de la empresa (económico, ambiental, social y cultural). Estos resultados permitieron establecer las áreas de mejora en los procesos de gestión sostenible del SHCG y, a partir de ellas, se proponen alternativas que ayuden a los tomadores de decisiones mejorar sus procesos y su competitividad.

Este estudio contribuye con un modelo metodológico innovador que se puede aplicar tanto en otros sectores hoteleros, como en ciudades y destinos turísticos en México y otros países para ayudar a los tomadores de decisiones a mejorar su competitividad, y el planteamiento conceptual y enfoque metodológico utilizados abren nuevas líneas de investigación para la academia y para avanzar en la mejora de los procesos de gestión sostenible y de responsabilidad social en el sector hotelero.

Abstract

The third decade of this century poses a great challenge to the city of Guanajuato: its consolidation as a leading tourist destination at a national and international level. In order to avoid the risk of causing a series of imbalances between the natural and cultural, tangible and intangible heritage – which constitute the foundation of tourism –, and the tourist offer, it is necessary for enterprises in the hospitality sector, to plan their activities. Nowadays, the offer of hospitality services presents poor quality management processes which do not contribute to the improvement of service or of its competitiveness.

To solve this problem, and based on the premises that strategic issues deserve priority attention by the administration, and that corporate social responsibility and sustainable development strategies should be considered to evaluate competitive advantage profiles, this study seeks a better understanding of the deficiencies in the management strategies that exist in the hotel sector of the city of Guanajuato (SHCG), in order to differentiate, contrast, and deepen their understanding and consequently, identify areas of opportunity to propose alternatives of improvement of service quality, and competitiveness of the hotel.

A qualitative methodological approach was used to explain and assess the aforementioned strategies and achieve the study's objectives. Thus, based on Porter's competitive Diamond Model, as well as on the systemic approach of the German Development Institute, from the perspective of Esser et al. (1996) and using the competitive intelligence concept (Köseoglu et al., 2019 and Köseoglu et al., 2020), the researcher built the methodological model for the study.

Additionally, following the properties of management (administration, competitiveness, and external relations) and based on the data derived from the literature review, 17 codes were established - innovation, brand, certification, marketing, sustainability, customer satisfaction, training, income statements, process standardization, staff turnover, security, differentiation, environment, competition, connectivity, corporate social responsibility and global systems. These

helped designing the semi-structured interview that constituted the main research tool.

Taking the case of the city of Guanajuato, 30 executives of lodging companies were invited to participate in the study. All of them were decision makers with reference to the management of the hotel and its processes. Each interview lasted between 35 and 45 minutes, and the data collected were analyzed with the support of Atlas.ti and Python software.

The study in general indicates that there is a lack of systemic management that encompasses the enterprise, society, and the environment. Data analysis confirms the existence of a relationship between the hotel management methods of the SHCG, and its level of competitiveness. Likewise, it was possible to detect a lack of agreement on the components of hotel management in the sector, which hinders stability, synergy, efficiency, and effectiveness in the processes. In the same way, poor income management was observed, in addition to the lack of indicators for decision-making within the enterprise. Furthermore, there is evidence, that the sustainable management of the company (economic, environmental, social, and cultural) is majorly neglected. These results made it possible to establish the areas for improvement in the SHCG's sustainable management processes and, based on them, alternatives were proposed to help decision-makers improve their processes and their competitiveness.

Finally, this study establishes an innovative methodological model that can be applied in other hotel sectors, in cities and tourist destinations in Mexico, as well as in other countries, and opens new lines of research for the improvement of sustainable management and social responsibility processes. in the hotel sector.

CAPÍTULO 1. Introducción

1.1 Justificación

En la última década del siglo XXI, el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato (SHCG) ha tenido que cambiar sus estrategias de gestión, ya que la dinámica turística ha sufrido modificaciones en cuanto a las condiciones e inversiones en cuartos de hotel.

Este trabajo es una propuesta para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG y, además, evaluar los perfiles de ventaja competitiva (PVC) y los perfiles de oportunidades y amenazas del medio ambiente (POAMA), a través de un análisis bibliométrico. Y para tal fin, se aplica la teoría fundamentada (Grounded theory) para construir el modelo.

El desarrollo de cualquier entidad federativa debe estar apoyado en una sólida actividad económica. En siglos pasados, la fuerza que impulsaba el desarrollo del estado de Guanajuato era la minería, pero con el cambio en el mercado de los metales y lo incosteable de extraer los minerales en capas más profundas de la tierra, el sector minero ya no es una opción de desarrollo económico en el estado y, principalmente, en la ciudad de Guanajuato. De igual forma, los cambios en la manera de hacer política y el proyecto de municipalización han adelgazado la burocracia; por ello, el SHCG ha tenido que cambiar sus estrategias de gestión en la competitividad.

Derivado de los estudios de diagnóstico de agendas de competitividad turística desde la investigación, presentada por el gobierno federal, a través de la Secretaría de Turismo (SECTUR), la oferta turística es la que está dando mayor posicionamiento y calidad al destino, por lo que se observa que existe una ausencia de administración y gestión en la oferta turística de la ciudad de Guanajuato.

Este trabajo se basa en el modelo de Diamante competitivo de Porter (1990); en la conceptualización del enfoque sistémico del Instituto Alemán de Desarrollo,

vista desde la perspectiva de Esser *et al.* (1996); y en la inteligencia competitiva (CI), la cual es una parte importante del proceso de la gestión estratégica para cualquier hotel (Köseoglu *et al.*, 2019 y Köseoglu *et al.*, 2020).

En los años recientes, la actividad turística ha crecido, pero para mantener ese ritmo de crecimiento, se debe tener una gestión del conocimiento y ofrecer los servicios que demandan los turistas que llegan a la ciudad.

El encanto que tiene la ciudad de Guanajuato, declarado “Destino Cultural de México” por el Gobierno del Estado de Guanajuato, a través de la Secretaría de Turismo (SECTUR-GTO.), debe verse reflejado en los servicios de hospedaje que demandan los turistas y que forman parte de las tendencias internacionales de alojamiento. Los esfuerzos que se hagan para promocionar el destino turístico, tanto a nivel nacional como internacional, no serán suficientes si los tres niveles de gobierno y los prestadores de servicio no tienen la capacidad para atender las demandas de los turistas.

Por ejemplo, durante el Festival Internacional Cervantino se presenta una sobredemanda de bienes y servicios; lamentablemente, los negocios que se ven beneficiados por esta sobredemanda no se les impulsa para que salgan de la economía informal.

Si el propósito de las autoridades y los sectores empresariales es hacer del estado de Guanajuato el “Destino Cultural de México”, primero es importante conocer qué esperan los turistas del destino y, después, emprender las acciones necesarias para administrar el SHCG de una manera competitiva.

Indiscutiblemente, la ciudad de Guanajuato se vende por su arquitectura y su atmósfera romántica, pero las autoridades deben establecer un plan de desarrollo turístico que genere las iniciativas para facilitar y promover esa imagen; de esta manera, se pretende lograr una ciudad multifacética que ofrezca un esparcimiento para el amante de las bellas artes, para aquellas personas que buscan el encanto de la arquitectura o para los turistas que les gustan las diversiones nocturnas.

Asimismo, no se debe perder de vista la relevancia que el estado ha adquirido en cuanto al desarrollo empresarial, lo cual ha detonado el turismo de negocios que también deberá ser incluido.

Es incongruente promocionar los atractivos turísticos sin tener los servicios que demanda el mercado, porque será un gasto inútil destinar recursos para promocionar el estado de Guanajuato y su ciudad capital para únicamente decepcionar al turista, al no cubrir sus expectativas en cuanto a los servicios de hospedaje.

1.2 Antecedentes

La creciente influencia del turismo como motor económico y su potencial como herramienta de desarrollo social son irrefutables. Los datos disponibles muestran que este sector es responsable de más de 10% del Producto Interior Bruto mundial (PIB) y aporta uno de cada diez puestos de trabajo en el planeta. Por ejemplo, si bien las cifras en las Américas en su conjunto no difieren, la subregión del Caribe sigue siendo la región del mundo más dependiente del turismo como primera fuente de empleo y de Inversión Extranjera Directa (IED). Además, el turismo es el sector que más contribuye al PIB en la amplia mayoría de estos países. El turismo no sólo genera crecimiento, sino que también mejora la calidad de vida de las personas, favoreciendo la protección del medio ambiente, defendiendo un patrimonio cultural diverso y consolidando la paz en el mundo (OMT-UNWTO, 2018).

En los años 2018 y 2019 se ha experimentado, como nunca, un crecimiento acelerado en el movimiento de turistas internacionales a nivel global. Asimismo, también se ha registrado una profunda discusión acerca de los beneficios (o no) de esta actividad turística.

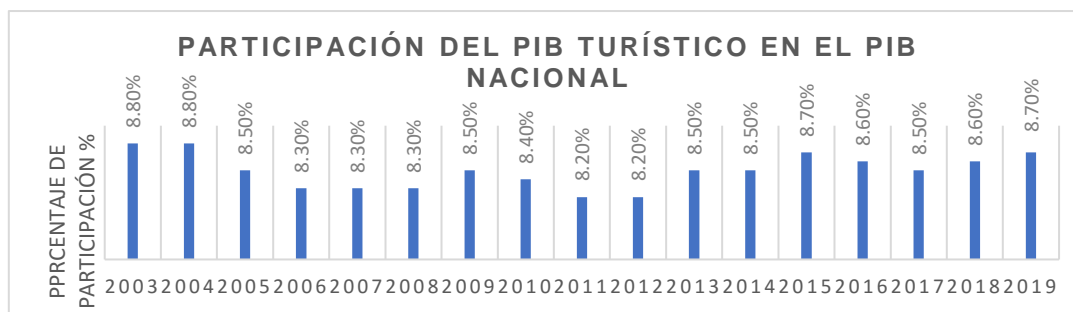
México y el sector turístico

En 2019¹, México se posicionó como el destino turístico más competitivo de América latina y ocupó, a nivel mundial, el puesto 19 (tres puestos más arriba que en 2017). Así, el país fue valorado por “sus atractivos naturales, su amplia fauna y vida salvaje y los numerosos sitios protegidos” (WEF, 2019).

De hecho, en 2019, España y México se afianzaron como los destinos turísticos más competitivos del mundo. Cabe señalar que el *ranking*, compuesto por un total de 140 países analizados, tiene en cuenta varios factores, como infraestructura turística y de transporte, seguridad, apertura internacional, competitividad de sus precios, capacidades tecnológicas, sostenibilidad medioambiental y recursos naturales y culturales, entre otros (Mundo, 2019).

En ese mismo año, el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) ascendió a 1,993,315 millones de pesos y tuvo una participación estimada de 8.7% en la economía nacional (PIBN 23,012,426 millones de pesos). En valores corrientes, el porcentaje es similar a la del producto generado de manera conjunta por actividades económicas, como la industria alimentaria, la fabricación de equipo de transporte y las relacionadas en la construcción de obras de ingeniería civil (INEGI 2020; ver gráfica 1).

GRÁFICA 1. Participación del PIB nacional (valores corrientes).



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Cuenta satélite del turismo en México, 2019.

¹ Vale la pena resaltar que el estudio empírico de esta tesis se realizó antes de la contingencia sanitaria a causa del COVID-19

El PIBT se integró de la siguiente manera: los servicios de alojamiento representaron 29.2% del valor total; los de transporte de pasajeros, 18.7%; los restaurantes, bares y centros nocturnos, 15.3%; la producción de artesanías y otros bienes, 11.4%; el comercio turístico, 7.8%; los servicios deportivos y recreativos, así como los servicios culturales, 1.0% cada uno; las agencias de viajes y otros servicios de reserva, 0.7%; y el resto de los servicios, 15.0% (INEGI, 2020). En conjunto, la participación del turismo en la economía representó 7.7% del PIB nacional.

En 2019, México se posicionó en el lugar número 7 en la llegada mundial de turistas, ya que arribaron al país 45 millones de turistas; y por ingreso de divisas, se posicionó en el lugar número 16 a nivel mundial por ingresos de divisas, las cuales ascendieron a 24.6 mil millones de dólares.

En los últimos 19 años, la actividad del sector de viajes y turismo en México ha tenido un crecimiento de 72%; tan sólo en 2016 la inversión estimada fue de 7.7 billones de dólares. Al cierre de 2019, el total de cuartos disponibles fue de 836 mil 300, superior en +3.5% al registrado en 2018. La ocupación hotelera nacional fue menor en cuatro décimas porcentuales respecto a 2018, alcanzando 56.5 por ciento (ver tabla 1).

TABLA 1. Actividad hotelera nacional 2014-2019.

Actividad Hotelera Nacional	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% de ocupación	53.3%	55.9%	56.7%	56.6%	56.9 %	56.5 %
Oferta	199.6	201.3	214.5	224.9	230.9	235.9
Demanda	106.3	112.6	121.5	127.4	131.4	133.2

* Cifras en millones de unidades

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR, Compendio Estadístico, 2019.

En total, en el año 2019, 130.7 millones de turistas ocuparon cuartos de hotel, de los cuales 77.9% fueron nacionales y 2.1% extranjeros. La Ciudad de México, Guerrero, Jalisco, Puebla y Veracruz concentraron 36.8 millones de turistas nacionales y Quintana Roo, Ciudad de México, Baja California Sur, Jalisco y Baja California recibieron 20.7 millones de turistas extranjeros.

Los diez estados que concentraron 53% de los hoteles de México fueron Jalisco, Veracruz, Oaxaca, Quintan Roo, Puebla, Chiapas, Guanajuato, Estado de México, Nayarit y Guerrero. Los diez estados que concentraron 57% de los cuartos de hotel en México fueron Quintana Roo, Jalisco, Ciudad de México, Veracruz, Nayarit, Guanajuato, Guerrero, Oaxaca, Estado de México y Puebla. Guanajuato ocupó el séptimo lugar en hoteles y el sexto lugar en número de habitaciones con respecto a los estados de la República Mexicana (SECTUR, 2019).

El sector hotelero en México se ha convertido en una gran oportunidad de negocios por su crecimiento esperado, el gasto en actividades turísticas y la población objetivo del mercado interno mexicano; sin embargo, se debe atender la sostenibilidad de la actividad hotelera, la actividad nacional por tipo de hotel y los cuartos disponibles que se tienen (ver tabla 2).

TABLA 2. La actividad nacional por tipo de hotel y cuartos.

Tipo de Hotel	Hoteles	Cuartos de hotel
Una estrella	2,885	57,480
Dos estrellas	3,093	78,325
Tres estrellas	4,397	150,545
Cuatro estrellas	2,628	174,746
Cinco estrellas / categoría especial	1,579	210,016
Sin clasificar	9,117	165,188
TOTAL	23,699	836,300

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR, Compendio Estadístico, 2019.

En un mundo tan competido donde las oportunidades de negocio se reducen, la manera en que se administra el sector hotelero ha cambiado. La escasez de flujos de inversión y las condiciones poco estables que tiene nuestra economía, obligan a los administradores hoteleros a realizar inversiones para disminuir el riesgo y presentar a los accionistas los escenarios que les garantice una mayor rentabilidad sobre sus hoteles. Indiscutiblemente, existen factores que no es posible controlar, pero que representan el riesgo que todo empresario hotelero debe ponderar al tomar una decisión.

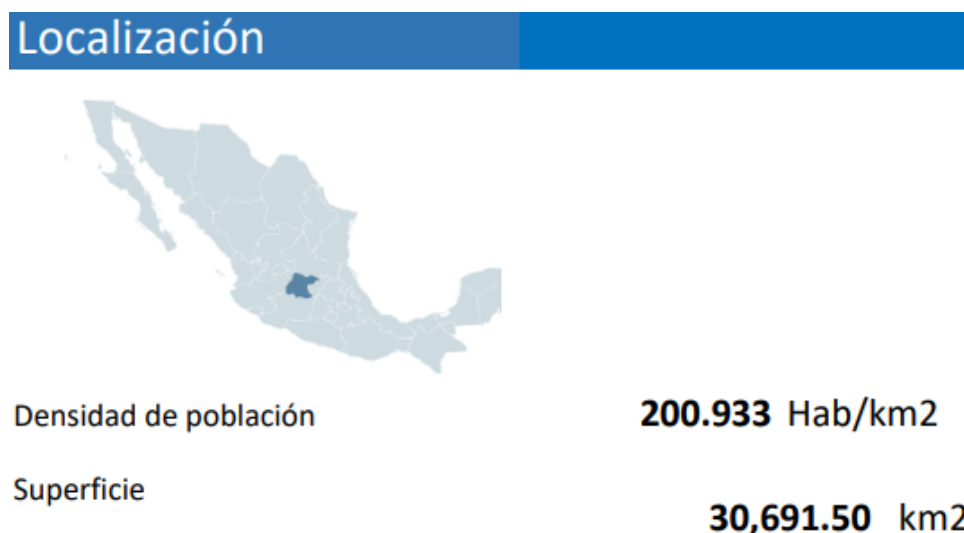
El estado de Guanajuato y el sector turístico

Localización privilegiada

El estado de Guanajuato se sitúa en el centro del país, en una región denominada como el Bajío. Su ubicación es privilegiada por estar de dos a tres horas de las ciudades más importantes del país, como Ciudad de México y Guadalajara, así como de las capitales de los estados de Aguascalientes, Querétaro, Estado de México, San Luis Potosí y Michoacán.

Guanajuato está ubicado en el centro de la República mexicana, con una extensión territorial de 30,691,50.54 km², que representa 1.6% de la superficie del país. Su densidad de población es de 200,933 hab/km² (IPLANEG, 2021; ver figura 1).

FIGURA 1. Localización del estado de Guanajuato.



Fuente: <http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/resultados-del-censo-2020/>, consultada 20 marzo 2021.

Además, la entidad cuenta con 32 mil 370 habitaciones en 1,030 establecimientos de hospedaje. En el periodo 2010-2020, el número de establecimientos de hospedaje incrementó su oferta de 1 a 5 estrellas y sin clasificar en 57.38%; y el número de habitaciones aumentó 62% (ver tabla 3).

TABLA 3. Establecimientos y habitaciones del estado de Guanajuato, 2010-2020.

Estado de Guanajuato								
Indicador	TOTAL 1 a 5 + SC	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella	Sin Clasificar	
2010	<i>Establecimientos</i>	591	70	85	125	79	65	167
	<i>Habitaciones</i>	20,072	3,069	5,320	4,137	2,438	1,588	3,520
2011	<i>Establecimientos</i>	629	81	92	137	85	62	172
	<i>Habitaciones</i>	20,740	3,276	5,553	4,453	2,368	1,532	3,558
2012	<i>Establecimientos</i>	648	91	95	143	84	62	173
	<i>Habitaciones</i>	21,185	3,456	5,713	4,525	2,349	1,537	3,605
2013	<i>Establecimientos</i>	715	96	102	149	94	64	210
	<i>Habitaciones</i>	22,591	3,540	6,257	4,653	2,478	1,564	4,099
2014	<i>Establecimientos</i>	745	97	104	158	96	71	219
	<i>Habitaciones</i>	23,685	3,764	6,269	5,255	2,492	1,665	4,240
2015	<i>Establecimientos</i>	839	96	114	167	103	82	277
	<i>Habitaciones</i>	26,409	3,880	6,901	5,548	2,652	1,870	5,558
2016	<i>Establecimientos</i>	860	104	120	172	102	73	289
	<i>Habitaciones</i>	27,687	4,376	7,804	5,502	2,536	1,601	5,868
2017	<i>Establecimientos</i>	890	113	127	181	104	73	292
	<i>Habitaciones</i>	29,904	4,835	8,734	6,195	2,589	1,596	5,955
2018	<i>Establecimientos</i>	938	126	132	188	109	78	305
	<i>Habitaciones</i>	31,663	5,366	9,259	6,386	2,671	1,813	6,168
2019	<i>Establecimientos</i>	1,039	130	149	220	124	80	336
	<i>Habitaciones</i>	33,054	4,238	10,971	6,938	2,837	1,718	6,352
2020	<i>Establecimientos</i>	1,030	125	147	218	128	81	331
	<i>Habitaciones</i>	32,370	3,743	10,835	6,898	2,904	1,671	6,319

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística e Información periodo 2010-2020.

En cuanto a la transportación aérea, el estado cuenta con un aeropuerto internacional que se encuentra ubicado en el municipio de Silao, a 32 km de la ciudad de Guanajuato. Este aeropuerto da servicio a toda la región, de ahí su denominación como aeropuerto “Del Bajío”.

Indicadores operativos de la hotelería en 2019

La operación de la actividad hotelera en el estado de Guanajuato se caracteriza por tres indicadores: 1) los cuartos promedios disponibles, 2) la llegada de turistas a los hoteles y 3) la ocupación promedio de éstos de manera agregada en el estado. A continuación, se exponen las métricas de cada indicador en el periodo 2012-2019.

En 2019, el estado de Guanajuato registró 5,026,515 turistas, con una ocupación hotelera promedio de 40%. Durante, este periodo el estado de Guanajuato recibió 27 millones de visitantes (turistas + excursionistas). De acuerdo con los indicadores de la actividad turística del estado de Guanajuato, de enero a

diciembre de 2019, la derrama económica (MXN) fue de 74 mil 447 millones de pesos, lo que representó un decremento de 13% comparado con el año 2018. Al cierre del año 2019, se registraron 3.6 millones de cuartos ocupados, con un decremento de 7% comparado en el año anterior; y se asentaron 72 millones de visitantes y 5 millones de turistas en hotel, con una disminución de 12%. La inversión privada fue de 1.7 mil millones pesos (ver tabla 4).

TABLA 4. Indicadores de la actividad turística del estado de Guanajuato.

Indicadores de la Actividad Turística								
Estado de Guanajuato								
Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cuartos Disponibles	6,350,618	6,472,838	6,854,406	7,144,578	7,595,101	8,039,494	8,752,822	9,124,348
Cuartos Ocupados	2,755,595	3,017,541	3,237,831	3,301,576	3,569,566	3,789,275	3,902,531	3,635,424
Llegadas de Turistas	3,328,089	3,504,540	4,033,289	4,213,325	4,727,198	5,431,764	5,710,915	5,026,515
Turistas Noche	4,860,416	5,129,279	5,538,342	5,742,207	6,332,258	6,875,913	7,208,947	6,584,308
Porcentaje Ocupación	43%	47%	47%	46%	47%	47%	45%	40%
Estadía Promedio	1.46	1.46	1.37	1.36	1.34	1.27	1.26	1.31
Densidad Promedio	1.76	1.70	1.71	1.74	1.77	1.81	1.85	1.81
Visitantes	19,577,501	20,025,943	21,843,317	22,659,932	25,423,622	29,212,890	30,714,209	27,033,396
Derrama Económica	\$51,137,566,907	\$64,352,212,400	\$71,349,966,119	\$74,204,420,655	\$76,340,778,024	\$81,680,346,590	\$85,985,733,877	\$74,447,420,742
Cuartos registrados 1 a 5* + SC	21,185	22,591	23,685	26,409	27,687	29,904	31,663	33,054
Pasajeros	950,600	998,100	1,221,500	1,491,800	1,711,400	1,955,600	2,338,800	2,755,800
Persona Ocupadas	167,453	143,417	155,386	154,371	156,204	171,835	173,332	202,603
Inversión Privada	\$337,939,428	\$1,328,840,815	\$1,852,449,770	\$2,546,542,810	\$2,209,109,194	\$2,489,565,511	\$2,197,099,369	\$1,711,741,692

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Estudio del Perfil del Visitante, INEGI ENOE 2012-2019.

En el ranking nacional de 2009 a 2019, Guanajuato escaló lugares en el indicador de llegada de turistas a hoteles, pasando del lugar 12 al quinto y escalando al menos una posición cada año. Uno de los factores principales de dinamismo del sector turístico en Guanajuato ha sido la gestión que desde el Gobierno del Estado se ha tenido a través de una política pública innovadora y sostenida, para facilitar los procesos de inversión en el sector y apoyar significativamente los productos turísticos y el desarrollo de la promoción, la infraestructura y el mejoramiento de los servicios turísticos.

El 18 de enero de 2017, la Organización Mundial de Turismo, teniendo como foro a FITUR 2017, en España, le entregó a la Secretaría de Turismo de Guanajuato, en representación del gobernador del estado, el Premio a la Excelencia en Gobernanza y Políticas Públicas, con el caso “Estrategias para el desarrollo sostenible del turismo en Guanajuato”, ya que se reconoció al estado como el caso

más exitoso a nivel mundial en la gestión de la política de turismo en un nivel subnacional.

1.3 Planteamiento del problema

La gestión hotelera en torno a la competitividad debe estar acompañada del análisis de los recursos y capacidades, ya que así se identificará si el sector turístico es capaz de aprovechar las oportunidades de su entorno y comprender si la competitividad, la administración y las relaciones externas tienen una propuesta de valor en la operación. Desafortunadamente, en la ciudad de Guanajuato no se conoce qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de las instancias gubernamentales correspondientes, debido a que no se comprenden las estrategias de gestión hotelera; por lo tanto, es importante generar una propuesta para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG.

1.4 Preguntas de investigación

- 1 ¿La gestión hotelera en torno a la competitividad a la administración y a las relaciones externas es importante?
- 2 ¿Cómo se comprende la teoría administrativa en la operación hotelera para dar un servicio de calidad?
- 3 ¿Cómo se comprenden las estrategias de gestión de los ejecutivos hoteleros para generar un perfil de ventaja competitiva?
- 4 ¿Se comprende que el SHCG tiene sistemas o modelos de gestión de calidad o de gestión estratégica que puedan garantizar la prestación de los servicios turísticos que finalmente son los que dan competitividad?
- 5 ¿El Modelo Guanajuato para la Competitividad (MGC) y el Modelo de Competitividad de las Empresas Turísticas de México (MCETM) son compatibles con la visión del SHCG?
- 6 ¿En qué grado se da la relación entre la gestión hotelera, la competitividad, la administración y las relaciones externas del SHCG?

- 7 ¿Cuáles son los factores que se relacionan con la administración, la competitividad y las relaciones externas que presentan mayor grado de relevancia y pertinencia con incidencia en la gestión hotelera?
- 8 ¿Cuáles son las estrategias de la gestión del SHCG que son las más importantes para ser sostenibles?
- 9 ¿El SHCG comprende lo que es la inteligencia competitiva?

1.5 Hipótesis de trabajo

H1: Existe una relación estrecha entre el tipo de gestión hotelera que implementa el SHCG y su grado de competitividad alta o baja para un desarrollo sostenible, mejorando su nivel de rentabilidad.

H2: En los hoteles de la ciudad de Guanajuato existe una relación positiva en la incidencia de la administración con la gestión hotelera.

H3: En los hoteles de la ciudad de Guanajuato existe una relación positiva en la incidencia de la competitividad con la gestión hotelera.

H4: En los hoteles de la ciudad de Guanajuato existe una relación positiva en la incidencia de las relaciones externas con la gestión hotelera.

H5: Los factores de la gestión hotelera presentan una relación positiva con el desarrollo de la competitividad de los hoteles de la ciudad de Guanajuato.

H6: Los factores de la administración con mayor relevancia y pertinencia en la incidencia con la gestión hotelera presentan una correlación positiva entre ellos mismos.

H7: Existe una relación directa positiva entre los factores de la administración y las relaciones externas para que el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato sea más competitivo.

H8: A mejor infraestructura y gestión operativa, se incrementa el nivel de adquisición de conocimiento interno en el hotel.

H9: A mejor infraestructura y gestión operativa, el conocimiento es explotado más eficientemente en el hotel.

H10: A mejor infraestructura y gestión operativa, se eleva el nivel de transferencia del conocimiento en el hotel.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG, con el propósito de contribuir al análisis, discusión y construcción de un modelo de la gestión hotelera; y diferenciar, contrastar, profundizar e identificar las estrategias y sus ventajas competitivas del SHCG para ser más rentables y sostenibles.

Objetivos específicos

1. Identificar cómo funcionan las estrategias actuales del SHCG.
2. Comprender los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva en el SHCG.
3. Comprender si el SHCG es capaz de aprovechar las oportunidades comerciales y nulificar las amenazas externas.
4. Comprender si el SHCG es competitivo respecto a las estrategias de gestión.
5. Comprender si el SHCG tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente.
6. Comprender qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración del SHCG.
7. Comprender las estrategias de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad ambiental del SHCG.

1.7 Estructura de la investigación

Se realizó una investigación para la construcción del marco teórico, el cual se fundamenta en los siguientes índices de competitividad: Índice Global de Competitividad (WEF); Informe Doing Business IFC y BM; Anuario de

Competitividad Mundial (WCY); Índice de Competitividad Internacional (IMCO); Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD); Índice Nacional de Competitividad (INEGI); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); Organización Mundial de Turismo (OMT); Fondo Monetario Internacional (FMI); Organización Mundial de Comercio (OMC); Foro Económico Mundial (FEM); Sistema de Cuentas Nacionales de México; Cuenta Satélite de Turismo en México; INEGI; IPLANEG; Compendio Estadístico Nacional; SECTUR; SECTUR-GTO; SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur; Data Tur; Sistema de Clasificación Hotelera (SCH); Clasificación de Calidad Tesoros de México; Sector hotelero en el mundo, en Guanajuato y México; Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP); Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato (OTEG); International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO); entre otros.

Asimismo, este trabajo se basa en los constructos del modelo, la literatura académica de gestión estratégica, la literatura relacionada con las escuelas de pensamiento estratégico y el logro de la ventaja competitiva; en específico, la teoría de la ventaja competitiva, la competitividad sistémica y la inteligencia competitiva.

Además de hacer un análisis bibliométrico para poder definir el modelo para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG, se toma en consideración la perspectiva, las referencias y las experiencias de personas a través de entrevistas a profundidad con los gerentes de los hoteles seleccionados. Estas entrevistas tienen como finalidad recopilar información para poder ser analizadas y evaluadas.

Se realizó el análisis del contexto del territorio a estudiar y de las acciones públicas que inciden en el sector turístico. Esta parte se diseñó usando datos de fuentes secundarias.

La metodología utilizada está fundamentada en un enfoque cualitativo, con alcance explicativo. El tiempo de trabajo *in situ* fue el mes de marzo de 2020 en la ciudad de Guanajuato. Se analizaron a 157 hoteles de una y cinco estrellas y sin

clasificar. La muestra fue intencionada a 30 directores generales, gerentes generales, o cualquier persona que se encuentre en condiciones de poder tomar decisiones referentes a la operación de la gestión del hotel. El instrumento utilizado fue una entrevista semiestructurada a profundidad, con un tiempo de 40 minutos cada una. El análisis documental se efectuó con Atlas.ti y Python.

Posteriormente, se realizó la presentación de resultados en Atlas.ti, los cuales incluyeron la relación de opinión con cada una de las tres propiedades (administración, competitividad y relaciones externas) y los 17 códigos: innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad, satisfacción del cliente, capacitación, estados de resultados, estandarización de procesos, rotación de personal, seguridad, diferenciación, medio ambiente, competencia, conectividad, responsabilidad social corporativa (RSC) y sistemas globales. En el Capítulo 1 se considera la teoría general del estudio y en el Capítulo 2 se hace el análisis bibliométrico desde la teoría fundamentada.

Por último, se realizó la discusión, las conclusiones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Capítulo 2. Teoría general

2.1 Importancia de la competitividad

El estudio de la competitividad inicia como la teoría de las ventajas absolutas (Smith, 1776), la teoría de las ventajas comparativas (Ricardo, 1817), la teoría de la proporción de factores (Heckscher, 1919), la paradoja de Leontief (1953). Todas estas teorías, según indica Peña-Vinces (2009), se basan en el comercio internacional como principal exponente de la competitividad internacional.

Adam Smith, precursor de la economía moderna, desarrolló el liberalismo económico en su famosa obra *La riqueza de las naciones* (1776). En este trabajo analiza el orden económico, el impacto social de la economía, la estructura histórica de la economía y las implicaciones morales y económicas –aquí hace una especial crítica al mercantilismo imperante para abogar por el libre mercado– (Smith, 2018).

Después de 1953, nuevas teorías encuadran al estudio de la competitividad: Linder (1961) identificó dos importantes variables: demanda doméstica y economías de escala; Vernon (1966) propuso la teoría denominada Ciclo de vida del producto; y Lopes (2005), Krugman (1979) y Lancaster (1979), por separado, desarrollaron dos modelos de comercio para productos diferenciados, en los cuales se explican que, de existir economías de escala en la producción de un bien, en un país determinado, a este país le sería ventajoso especializarse en la producción de dicho bien. Sin embargo, estas teorías por sí solas no son suficientes para explicar la competitividad.

Barney (1991) establece la ventaja competitiva de una empresa, estrechamente relacionada con la estrategia de cómo compite la empresa. El bajo costo y la diferenciación son dos orientaciones estratégicas básicas que una empresa puede adoptar (Porter, 1985). Las empresas orientadas a bajos costos se enfocan en mejorar la eficiencia operativa que les permite ofrecer productos y servicios con precios competitivos, mientras que las empresas orientadas a la diferenciación dependen de actividades de la cadena de valor que apuntan a

augmentar el valor percibido, la singularidad o la calidad (Fainshmidt et al., 2019). La mayoría de los primeros estudios sobre competitividad a nivel industrial se han centrado en los sectores relacionados con la fabricación (Pires 1995; Lau, 2002; Molina-Morales, 2004; Köksal & Özgül, 2010).

Debido a los cambios de la economía mundial, para analizar la competitividad, se presentan otras variables importantes: la globalización de los mercados, el creciente uso de tecnologías de la información, la gestión del conocimiento y un entorno dominado por un cambio continuo, rápido e incierto (Peña-Vinces, 2009).

La competitividad sigue siendo un tema vital para la política económica y los negocios en todos los países. La evolución del mercado y del desempeño económico y financiero exige un análisis discriminatorio de las variables externas e internas que inciden en la posición competitiva de una empresa, ya que identifican las causas fundamentales de la competitividad. Esta tarea implica explorar qué recursos y capacidades, junto con algunos factores ambientales, permiten a una empresa crear una ventaja competitiva que respaldará su posición competitiva superior. Crear esta ventaja competitiva requiere una gestión eficiente de la forma en que se combinan estos recursos y capacidades y el desarrollo de ciertas estrategias (Esar Camis & For Es, 2015).

La competitividad y productividad de los países y las empresas permite visibilizar oportunidades de desarrollo e inversión desde lo público y lo privado; de esta manera, pueden hacerse útiles para reconvertir los programas de transformación productiva en oportunidades para emprender, crear e innovar. Lo anterior motiva a las organizaciones a definir sus sistemas estratégicos de gestión con base en indicadores integrados de medición, optimizados desde aplicaciones y modelos permanentes que caractericen, clasifiquen y fortalezcan los componentes de los modelos, tanto desde lo cualitativo como de lo cuantitativo (Estepa *et al.*, 2020)

2.1.1 La competitividad en el sector turístico

El producto turístico es un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos tangibles e intangibles. Desde este punto de vista, la competitividad de las empresas ubicadas dentro de un destino se basa en la medida en que el producto turístico integrado que ofrecen todas las empresas del destino, incluyendo actividades y productos complementarios, como alojamiento, transporte, restaurantes, etc., incorpora los atributos que más valoran los consumidores de turismo cuando deciden comprar (Loukissas & Triantafyllopoulos, 1997).

La competitividad turística afronta problemas genéricos, a saber: 1) la unidad de estudio: por lo común, los trabajos sobre el tema se concentran en destinos turísticos y países, y dejan de lado la competitividad en empresas individuales o conjuntos de empresas turísticas de un mismo ramo de actividad; y 2) no existe acuerdo sobre lo que se entiende por competitividad turística, pues los diversos investigadores que estudian el tema utilizan conceptos, modelos teóricos y métodos muy diversos (Amaya *et al.*, 2015b).

Gómez-Vega y Picazo-Tadeo (2018) señalan que la competitividad de un destino turístico es un concepto complejo que tiene un carácter fuertemente multidimensional (ver también Crouch, 2011; y Dwyer *et al.*, 2014). Por lo tanto, debe explorarse desde múltiples perspectivas, pues, afirman Croes y Kubickova (2013: 148) "...no existe una definición universal y precisa [de competitividad]". Sin embargo, una definición ampliamente aceptada dentro de la comunidad científica es la propuesta por Ritchie y Crouch (2003), quienes definen la competitividad de un destino turístico como "...[la] capacidad para aumentar el gasto turístico, [...] atraer cada vez más visitantes y brindarles experiencias satisfactorias y memorables, y hacerlo de manera rentable, mejorando al mismo tiempo el bienestar de los residentes del destino y preservando el capital natural del destino para las generaciones futuras". Además, la competitividad suele entenderse en términos relativos y está relacionada con la posición que ocupa un determinado destino dentro del mercado turístico mundial (Pulido-Fernández & Rodríguez-Díaz, 2016)

El desempeño de las empresas en el sector turístico depende principalmente del destino donde opera la empresa (ubicación o efecto destino), y de los recursos y características internas de la empresa (efecto empresa). La forma particular en que se utilizan estos factores genera una imagen diferenciada que induce al turista a identificar el producto turístico en su conjunto con el destino turístico en el que se produce, ya que es el destino que combina todos los elementos que influyen en la experiencia turística. La proximidad física de las empresas, en contraste con miradas más negativas, trae consigo ventajas contextuales que fomentan la competitividad de las empresas que la integran y, por lo tanto, del destino en su conjunto (Molina-Azorin *et al.*, 2010).

Todavía hay lagunas importantes en algunos aspectos de la competitividad turística, especialmente en la valoración de la importancia relativa de los diferentes atributos de la competitividad. Este es un aspecto de vital importancia en la gestión de los destinos turísticos, si tenemos en cuenta que los recursos son escasos y deberían dirigirse hacia acciones que permitieran un mayor avance en la competitividad. También resulta trascendente avanzar en la investigación sobre los aspectos que condicionan la competitividad en las diferentes etapas de desarrollo del destino, es decir, qué combinación de factores es más adecuado para mejorar la competitividad en diferentes momentos del ciclo de vida de un destino (Pedro-Bueno, 2015).

La identificación de la competitividad hotelera es fundamental para que los gerentes de hotel desarrollen estrategias de *marketing* efectivas y promuevan su negocio. Una práctica común en la representación de la competitividad de los hoteles es anunciar las características del hotel con altas calificaciones de los clientes como puntos de venta. Sin embargo, este enfoque es ineficaz para distinguir claramente los hoteles de primer nivel con calificaciones altas similares, mientras que los hoteles de nivel bajo están en desventaja debido a sus calificaciones bajas (Xia *et al.*, 2019).

La infraestructura relacionada con el turismo es el conjunto de instalaciones físicas y dotación de bienes de los productos y servicios de un país para incrementar la competitividad por eso la importancia de las siguientes declaraciones:

La declaración de Osaka para el milenio existe una apremiante necesidad de asistencia técnica y financiera de países desarrollados y organizaciones intergubernamentales a los gobiernos de los Programa Mundial de Alimentos (PMA) para reforzar la capacitación de sus administraciones de turismo, y desarrollar la capacidad empresarial y las técnicas de gestión del sector privado.

La Declaración de Siem Reap sobre turismo y cultura, por un nuevo modelo de asociación, considera crear nuevos modelos de asociación entre el turismo y la cultura, promoviendo la calidad de los servicios, el uso de la tecnología y la documentación para visitantes, a fin de dotar de mayor competitividad a los sitios culturales.

La Declaración de Medellín sobre turismo y transporte aéreo al servicio del desarrollo considera que la competitividad y la facilitación de los viajes, con miras a aprovechar al máximo el potencial de estos sectores, crea empleo, impulsa el crecimiento inclusivo y fomenta el desarrollo sostenible.

La Declaración de Chengdu sobre el turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible declara que los gobiernos nacionales, junto con las autoridades locales y otros actores pertinentes, deben trabajar juntos y aprovechar el potencial de las alianzas público-privadas en el turismo, espoleando la competitividad turística, creando empleos y oportunidades, en particular para los grupos más desfavorecidos, mejorando el desarrollo socioeconómico y acelerando la asimilación de los ODS en el ámbito de los destinos y fuera de éstos (OMT-UNWTO, 2019a).

La competitividad en el sector hotelero y la gestión eficiente mejora la productividad de los hoteles y reduce los costos, lo que se identificó como un factor clave para mantener la competitividad de los hoteles. La calidad del servicio fue

reconocida como un factor que mejora el valor percibido e influye en la competitividad hotelera, porque los viajeros suelen ser leales a los hoteles que satisfacen sus necesidades. Algunos estudios han evaluado el desempeño hotelero como indicador de la competitividad hotelera (Xia *et al.*, 2020)

2.2 Los índices de competitividad y su importancia

En los últimos años, los *rankings* e índices que miden el desempeño económico de una nación han atraído una gran cantidad de seguidores. Estos índices reflejan diferentes opiniones sobre qué variables determinan el desempeño competitivo, cada una haciendo énfasis en un conjunto de datos particulares y un modelo teórico implícito. Existen diversos índices que miden y comparan la competitividad de los países. Los índices más utilizados son: Índice Global de Competitividad, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF); Informe Doing Business, publicado anualmente por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Banco Mundial (BM); Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook, WCY); Índice de Competitividad Internacional (IMCO); Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD); e Índice Nacional de Competitividad, publicado por el INEGI.

2.2.1 Índice global de competitividad (WEF)

El Foro Económico Mundial ha medido la competitividad entre países desde 1979; por ello, la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otras son diferentes sutilmente, pero en general tienen la palabra “productividad”. La productividad es importante porque se descubrió que es el principal factor que conduce al crecimiento y los niveles de ingresos. Y los niveles de ingresos están relacionados estrechamente con el bienestar humano. Por lo tanto, la comprensión de los factores que permiten que se produzca esta cadena de eventos es muy importante. Básicamente, el aumento de la competitividad significa aumento de la prosperidad (World Economic Forum, 2017).

La competitividad de los países se desglosa en 12 áreas diferentes, o pilares, que se agrupan en tres subíndices. A estos pilares se les denomina elementos “básicos”, ya que suelen ser los primeros que abordan los países en etapas tempranas de desarrollo.

El primer subíndice es “Requisitos básicos”, que incluye instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico y salud y educación primaria. El siguiente subíndice es “Potenciadores de eficiencia”, el cual analiza los mercados, ya sea el funcionamiento de mercados financieros, laborales o de bienes, pero también considera la capacitación y educación superior, y la preparación tecnológica (WEF, 2018a; ver figura 2).

FIGURA 2. Potenciadores de eficiencia WEF.



Fuente: elaboración propia con base en el Informe de Competitividad Global 2017-2018 del WEF.

Y el tercer subíndice es “La innovación y la sofisticación comercial”, que requiere una economía que aproveche negocios de clase mundial y establecimientos de investigación, como también un gobierno de apoyo innovador. Los países que tienen calificaciones más altas en estos pilares suelen ser economías avanzadas con un PIB alto per cápita.

El Índice de Competitividad Global (GCI) rastrea más de 100 indicadores para cerca de 144 economías. Al establecer un marco común y datos comparables, y permitir que los responsables de la toma de decisiones supervisen su progreso anual, el Informe llama la atención sobre los determinantes a largo plazo de la productividad, el crecimiento, los niveles de ingresos y el bienestar. ¿Cómo deberían los responsables de la formulación de políticas y las empresas utilizar el GCI para acelerar las agendas de competitividad y avanzar? (World Economic Forum, 2017).

- Identificar prioridades. Debido a que los factores de competitividad son complementarios, una economía no puede lograr un progreso sostenido sin avanzar simultáneamente en todos los pilares, pero los gobiernos y el sector privado tienen recursos limitados, por lo que deben definir prioridades.
- Comprender los impulsores de la competitividad. Los formuladores de políticas y el sector privado deben comprender las políticas, acciones, inacciones y choques externos que explican el desempeño de una economía en el GCI. Deben mapear estos factores en el GCI para obtener pistas sobre los impulsores de los cambios de puntaje de pilar y evaluar, ajustar, eliminar o iniciar programas y políticas en consecuencia.
- Resolver fallas del mercado. El GCI puede ayudar a identificar áreas que necesitan mejoras, pero la pregunta es si el gobierno tiene un rol para permitir que el sector privado logre un resultado eficiente. Una vez que se identifica la justificación de la acción del gobierno, ya sea que se base en externalidades, mercados incompletos, asimetrías de información o problemas de coordinación, el GCI puede utilizarse para asignar los escasos recursos gubernamentales hacia la resolución de la falla del mercado.

En este Índice, México se ubica en el puesto 51 con un puntaje general que aumenta, lo que indica que el país ha progresado, pero a un ritmo relativamente más lento que otros países (ver tabla 5). La principal reducción en el puntaje se da en el pilar de las instituciones, y la eficiencia en el gasto público cae tanto en puntaje como en rango. Las instituciones privadas también empeoran, con deterioros en la ética y responsabilidad empresarial. Después de importantes esfuerzos para implementar reformas que mejoren la eficiencia, el lento progreso de este año 2018 indica la necesidad de aumentar la velocidad y profundidad de las reformas que mejorarán la asignación de factores de producción y las fuerzas competitivas que impulsan la innovación y la rivalidad en los mercados de productos (WEF, 2018a).

TABLA 5. Reporte de competitividad global, 2017-2018.

The Pacific Alliance Performance	
Reporte de competitividad global 2017 - 2018	Rango
Chile	33
México	51
Colombia	66
Peru	72

Fuente: elaboración propia con datos de The Global Competitiveness 2017-2018 rank out of 137 economies (WEF, 2018b).

La economía de México es la segunda más grande de América Latina y está entre las más grandes del mundo. Los bajos precios del petróleo y la reducción de gastos del gobierno le han pasado la cuenta a la salud económica del país, y, en el informe Perspectivas Económicas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico del año 2017, se proyectó que el crecimiento económico anual se mantendría en 2% hasta 2019, por debajo de 2.7% del año 2016. Las reformas del gobierno en materia de competencia económica, mercado laboral, educación, regulación de la energía, sector financiero y políticas fiscales parecen estar progresando (WEF, 2019).

2.2.2 Informe Doing Business del IFC y BM

En el Informe Doing Business, publicado anualmente por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Banco Mundial, se analizan 190 economías con base en 10 indicadores. El proyecto Doing Business engloba dos tipos de datos: la revisión de leyes y regulaciones, y los indicadores de tiempo y movimiento.

El Informe Doing Business proporciona las medidas objetivas de las regulaciones comerciales y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas a nivel subnacional y regional. De esta manera:

- Analiza las pequeñas y medianas empresas nacionales y mide las regulaciones que les son aplicables a lo largo de su ciclo de vida.
- Captura varias dimensiones importantes del entorno regulatorio que se aplica a las empresas locales.
- Proporciona indicadores cuantitativos sobre regulación para iniciar un negocio, gestionar los permisos de construcción, obtener electricidad, registrar una propiedad, obtener crédito, proteger a los inversores minoritarios, pagar impuestos, realizar transacciones comerciales fronteras, ejecutar contratos y resolver insolvencias (World Bank Group, 2020).

De acuerdo con el informe Doing Business México, el país se encuentra ubicado en cada indicador (ver gráfica 2).

GRÁFICA 2. Indicadores cuantitativos de regulación para las empresas locales de México



Fuente: elaboración propia con datos de Ranking of Doing Business topics-México.

Los indicadores del Informe Doing Business se describen así:

1. Empezar un negocio: mide la cantidad de procedimientos, el tiempo, el costo y el requisito de capital mínimo desembolsado para que una empresa de responsabilidad limitada de tamaño pequeño a mediano se inicie y opere formalmente en la ciudad comercial más grande de cada economía.
2. Manejo de permisos de construcción: rastrea los procedimientos, el tiempo y el costo para construir un almacén, incluida la obtención de las licencias y permisos necesarios, el envío de todas las notificaciones requeridas, la solicitud y recepción de todas las inspecciones necesarias, y la obtención de conexiones de servicios públicos. Además, el manejo de permisos de construcción mide el índice de control de calidad de la construcción, evaluando la calidad de las regulaciones de construcción, la solidez de los

mecanismos de control de calidad y seguridad, los regímenes de responsabilidad y seguros, y los requisitos de certificación profesional.

3. Generar electricidad: mide los procedimientos, el tiempo y el costo necesarios para que una empresa obtenga una conexión eléctrica permanente para un almacén de nueva construcción. Además, el índice de confiabilidad del suministro y transparencia de las tarifas mide la confiabilidad del suministro, la transparencia de las tarifas y el precio de la electricidad.
4. Registrar propiedades: examina los pasos, el tiempo y el costo involucrados en el registro de una propiedad, asumiendo un caso estandarizado de un emprendedor que quiere comprar un terreno y un edificio que ya está registrado y libre de disputas de título. Además, mide la calidad del sistema de administración de tierras en cada economía. El índice de calidad de la gestión de la tierra tiene cinco dimensiones: confiabilidad de la infraestructura, transparencia de la información, cobertura geográfica, resolución de disputas territoriales e igualdad de acceso a los derechos de propiedad.
5. Conseguir créditos: explora dos conjuntos de cuestiones: la solidez de los sistemas de informes crediticios y la eficacia de las leyes sobre garantías y quiebras para facilitar los préstamos.
6. Protección de los inversores minoritarios: mide la solidez de las protecciones de los accionistas minoritarios contra el uso indebido de los activos corporativos por parte de los directores para su beneficio personal, así como los derechos de los accionistas, las garantías de gobierno y los requisitos de transparencia corporativa que reducen el riesgo de abuso.
7. Pagar impuestos: se registran los impuestos y contribuciones obligatorias que debe pagar o retener una empresa mediana en un año determinado, así como la carga administrativa del pago de impuestos y contribuciones y el cumplimiento de los trámites posteriores a la presentación (devolución del IVA y auditoría fiscal).
8. Comercio transfronterizo: registra el tiempo y costo asociado con el proceso logístico de exportación e importación de mercancías. Mide el tiempo y el

costo (excluyendo aranceles) asociados con tres conjuntos de procedimientos: cumplimiento documental, cumplimiento fronterizo y transporte nacional, dentro del proceso general de exportación o importación de un envío de mercancías.

9. Redes de Contactos: mide el tiempo y costo de resolución de una disputa comercial a través de un tribunal de primera instancia local, y el índice de calidad de los procesos judiciales, evaluando si cada economía ha adoptado una serie de buenas prácticas que promueven la calidad y eficiencia en el sistema judicial.
10. Resolviendo insolvencias: estudia el tiempo, el costo y el resultado de los procedimientos de insolvencia que involucran a personas jurídicas nacionales. Estas variables se utilizan para calcular la tasa de recuperación, que se registra como centavos por dólar recuperado por los acreedores garantizados mediante procedimientos de reorganización, liquidación o ejecución de deudas (ejecución hipotecaria o administración judicial). Para determinar el valor presente del monto recuperado por los acreedores, utiliza las tasas de interés activas del Fondo Monetario Internacional, complementadas con datos de bancos centrales y The Economist Intelligence Unit.

2.2.3 Anuario de Competitividad Mundial (WCY)

El Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook) analiza las 59 principales economías mundiales con base en cuatro factores: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia para hacer negocios y desarrollo de infraestructura. Éste fue publicado por primera vez en 1989 y hoy en día es, en cada informe anual, un insumo de análisis y referencia sobre la competitividad de los países. Asimismo, proporciona estadísticas, evaluaciones comparativas y tendencias, y datos de encuestas basados en investigaciones de análisis.

En el anuario, no sólo se observa la competitividad de una economía reducida al PIB y productividad, sino que también se aborda el análisis de empresas frente a

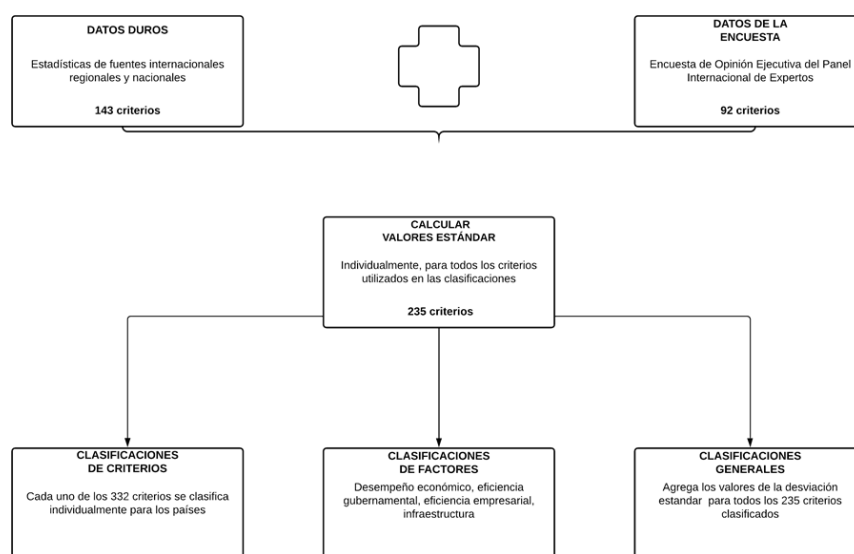
dimensiones políticas, sociales y culturales. Ha sido postulados principales que los gobiernos deban proporcionar un entorno caracterizado por la eficiencia infraestructuras, instituciones y políticas para fomentar la creación del valor sostenible por parte de las empresas (WCY, 2019).

En un mundo interconectado y que cambia rápidamente, las economías se ven afectadas por problemas que van desde las reservas sobre la globalización hasta el escepticismo sobre la automatización y desde el desafío de la sostenibilidad hasta el de la implementación. No todas las economías abordan estos problemas de la misma manera. La competitividad proporciona el marco para cuantificar el resultado de abordar estos desafíos desde una perspectiva de país. En definitiva, permite reconocer los factores que facilitan la prosperidad; y así es como se espera que se utilicen e interpreten los *rankings*: la competitividad es tanto una herramienta como un objetivo de la política económica (WCY, 2019).

1. Desempeño económico
 - 1.1. Economía doméstica
 - 1.2. Comercio internacional
 - 1.3. Inversión internacional
 - 1.4. Empleo
 - 1.5. Precios
2. Eficiencia gubernamental
 - 2.1. Finanzas públicas
 - 2.2. Política fiscal
 - 2.3. Marco institucional
 - 2.4. Legislación
 - 2.5. Marco social
3. Eficiencia en los negocios
 - 3.1. Productividad
 - 3.2. Mercado de trabajo
 - 3.3. Finanzas
 - 3.4. Prácticas gerenciales

- 3.5. Actitudes y valores
- 4. Infraestructura
 - 4.1. Infraestructura básica
 - 4.2. Infraestructura tecnológica
 - 4.3. Infraestructura científica
 - 4.4. Salud y medio ambiente
 - 4.5. Educación

FIGURA 3. Cálculo del Anuario de Competitividad Mundial (WCY).



Fuente: elaboración propia con base en el Índice General de Competitividad (WCY), 2019.

Los indicadores utilizados combinan información de carácter cuantitativo (calculados a partir de estadísticas económicas y sociales) con datos de tipo cualitativo provenientes de encuestas anuales de opinión. Los datos estadísticos (competitividad media) tienen una ponderación de dos tercios en el cálculo de los *rankings* y los datos de carácter cualitativo (competitividad percibida) reciben una ponderación de un tercio. Cada uno de los criterios o indicadores utilizados es estandarizado con la media y la desviación estándar de la muestra utilizada; y cada uno de los veinte subfactores, independientes del número de criterios que se utilizan

para su cálculo, se considera con una ponderación de 5% para la consolidación del Índice General de Competitividad (WCY, 2019).

2.2.4 Índice de Competitividad Internacional (IMCO)

El IMCO define competitividad como la capacidad que tiene un país o región para atraer y retener inversión y talento. Además, analiza las 43 principales economías del mundo con base en 10 factores. Un país competitivo que no resuelve sus desbalances sociales no tiene futuro. Un ejemplo de esto es Chile, el país latinoamericano con mejor desempeño en el Índice de Competitividad Internacional, 2019.

México es un país profundamente desigual que podría aprender mucho de lo que está sucediendo en Chile. La nación sudamericana es el segundo país más desigual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y permanece en ese lugar después del cobro de impuestos, que en teoría debe ser una vía para redistribuir el ingreso.

Desde la visión del IMCO, en el largo plazo, la competitividad no sólo requiere políticas económicas óptimas para atraer inversión, sino que también necesita políticas que permitan generar condiciones sociales más parejas para generar, atraer y retener talento. En ese sentido, la desigualdad juega un rol fundamental.

La desigualdad es un concepto complejo que va más allá de las diferencias en ingresos y en ella existen muchas dimensiones. Por ejemplo, diferencias en el acceso al sistema de justicia, a los servicios de salud, a los servicios educativos, a los servicios financieros y al mercado laboral, entre otros. Generalmente, cuando los niveles de ingreso son bajos, también hay barreras para cubrir el resto de las necesidades básicas. Sin embargo, estas diferencias no se corrigen de forma automática con un ingreso per cápita mayor. Los promedios pueden esconder grandes desequilibrios (IMCO, 2019).

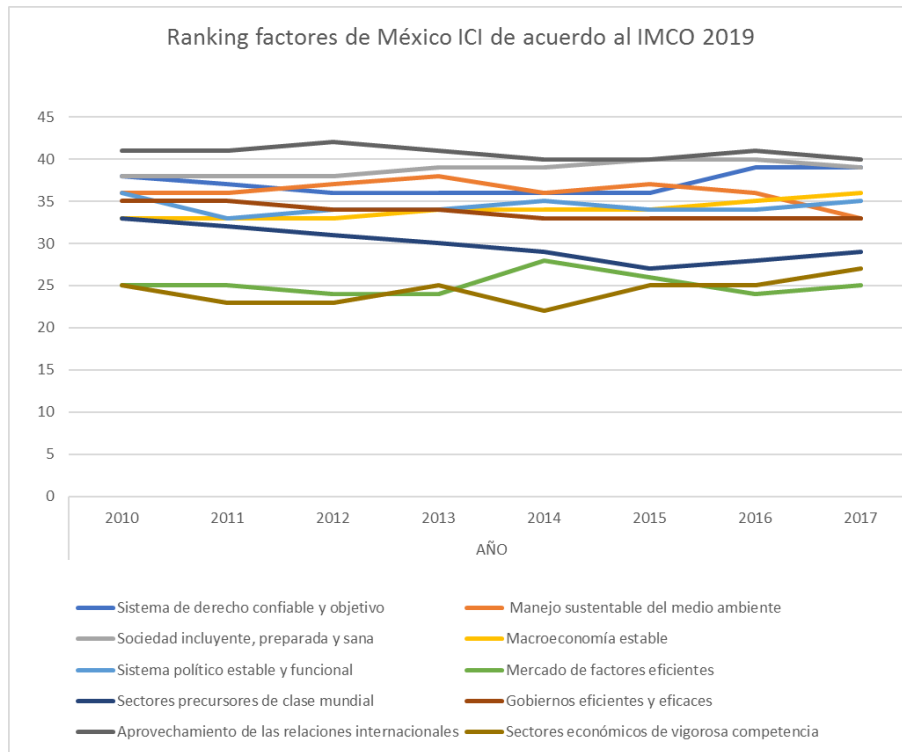
Los informes del IMCO desarrollan un modelo de diez factores:

1. Sistema de derecho confiable y objetivo
2. Manejo sustentable del medio ambiente
3. Sociedad incluyente, preparada y sana
4. Macroeconomía estable
5. Sistema político estable y funcional
6. Mercado de factores eficientes
7. Sectores precursores de clase mundial
8. Gobiernos eficientes y eficaces
9. Aprovechamiento de las relaciones internacionales
10. Sectores económicos de vigorosa competencia

Estos diez factores se componen de 120 variables normalizadas a partir de los valores más altos y bajos para cada una de ellas, asignando el valor más bajo un “0” y al valor más alto un “100”. Los pesos de las variables se calculan a partir de dos criterios: 1) la opinión de expertos y 2) en función de la correlación de las variables con la formación bruta de capital fijo, asignando un mayor peso a aquellas variables mejor correlacionadas.

El *ranking* de México se muestra, de acuerdo con el informe del IMCO, 2019, en la gráfica 3.

GRÁFICA 3. Ranking de factores de México, de acuerdo con el Índice de Competitividad Internacional.



Fuente: elaboración propia con datos del IMCO, 2019.

El objetivo del Índice de Competitividad Internacional es aportar información útil para diseñar, priorizar y dar seguimiento a las políticas públicas nacionales que fomenten la competitividad y el desarrollo económico de México. Lo anterior, a partir de una definición clara de competitividad y del análisis del desempeño de México a través del tiempo y en relación con las principales economías del mundo.

Conceptualmente, el IMCO define competitividad como la capacidad de las ciudades, estados o países de atraer y retener talento e inversiones. Tanto el talento como la inversión tienden a gravitar hacia los lugares donde es posible obtener mejores retornos. Así, en un país atractivo para el talento y la inversión, se puede esperar un alto nivel de productividad en las empresas y en las personas; y por su

estrecho vínculo, también se puede esperar altos niveles de prosperidad y bienestar (IMCO, 2019).

2.2.5 Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD)

El índice mide la competitividad en términos de las habilidades que tienen las naciones para crear y mantener un clima que permita competir a las empresas. Esta institución define la competitividad como la “habilidad de las naciones para crear y mantener un clima que permita competir a las empresas que radican en ellas”. El Índice de Competitividad del IMD está compuesto por cuatro factores, 20 subfactores y 342 variables (IMD, 2019; ver tabla 6).

1. Desempeño económico
 - 1.1. Economía doméstica (25)
 - 1.2. Comercio internacional (26)
 - 1.3. Inversión internacional (17)
 - 1.4. Empleo (8)
 - 1.5. Precios (7)
2. Eficiencia gubernamental
 - 2.1. Finanzas públicas (12)
 - 2.2. Política fiscal (13)
 - 2.3. Marco internacional (15)
 - 2.4. Legislación de negocios (20)
 - 2.5. Marco social (13)
3. Eficiencia de negocios
 - 3.1. Productividad y eficiencia (11)
 - 3.2. Mercado laboral (24)
 - 3.3. Finanzas (20)
 - 3.4. Prácticas de gestión (9)
 - 3.5. Aptitudes y valores (7)
4. Infraestructura

- 4.1. Infraestructura básica (25)
- 4.2. Infraestructura tecnológica (21)
- 4.3. Infraestructura científica (25)
- 4.4. Salud y medio ambiente (26)
- 4.5. Educación (18)

TABLA 6. *Ranking* de Competitividad Mundial.

Ranking de Competitividad Mundial IMD 2019				
Cambio de un año				
2019	País	2018	Cambio	
47	Hungría	47	-	-
48	Bulgaria	48	-	-
49	Rumania	49	-	-
50	México	51	1	↑
51	Turquía	46	-5	↓
52	Colombia	58	6	↑
53	Eslovaquia	55	2	↑

Fuente: elaboración propia con base en el IMD, 2019.

De las 342 variables, 137 son datos duros (54%), 118 son variables de percepción (46%) y 87 de contexto (no se toman en cuenta en el cálculo del índice). Los datos duros provienen de diversas instituciones internacionales, como Organización Económica para la Cooperación y Desarrollo, Standard & Poor's, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, entre otras. Por su parte, los datos de percepción se obtienen de una encuesta generada por el IMD dirigida a ejecutivos de rango medio y alto, a partir de una muestra promedio de 90 empresarios por país.

Los empresarios evalúan cada pregunta en una escala del 1 (peor calificación) al 6 (mejor calificación). Los datos se re-escalan del 0 al 10 y se transforman en valores de desviación estándar para homologar la escala. Posteriormente, al calcular las calificaciones de los factores y subfactores, el IMD los presenta en una escala del 0 al 100. Asimismo, cada dato duro tiene una ponderación de 1, mientras que los de percepción de 0.55. Esto determina que los

datos duros ponderados tengan un peso de 70%, mientras que los de percepción tengan uno de 30 por ciento (IMD, 2019).

2.2.6 Índice Nacional de Competitividad (INEGI)

El Índice Nacional de Competitividad (INC) toma como definición de competitividad la dispuesta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: “Conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo” (Constitución, Art. 25).

El INC es una herramienta complementaria para evaluar, en forma oportuna, los factores que inciden sobre la política pública en términos de competitividad. Es elaborado por un grupo interdisciplinario conformado por integrantes del sector público, privado y de la academia. El INC está integrado por 7 componentes, 17 subcomponentes y 119 variables de libre acceso; y tienen un máximo de 11 meses de rezago. Para homologar las variables, en 2013, éstas se convirtieron a un índice equivalente a 100 (ver tabla 7).

1. Desempeño macroeconómico
 - 1.1. Ambiente macroeconómico
 - 1.2. Tamaño de mercado
 - 1.3. Productividad
2. Instituciones
 - 2.1. Seguridad
 - 2.2. Eficiencia de gobierno
3. Capacidades
 - 3.1. Educación básica
 - 3.2. Educación avanzada
 - 3.3. Salud
4. Infraestructura
 - 4.1. Básica
 - 4.2. Tecnológica
5. Eficiencia de negocios

- 5.1. Mercado de bienes
- 5.2. Mercado financiero
- 5.3. Mercado laboral
- 6. Innovación
 - 6.1. Incentivos a la innovación
 - 6.2. Resultados de la innovación
- 7. Medio ambiente e inclusión social
 - 7.1. Medio ambiente
 - 7.2. Inclusión social

TABLA 7. Índice Nacional de Competitividad, componentes y subcomponentes.
Variación anual

Índice Nacional de competitividad, componentes y subcomponentes. Variación anual INEGI								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desempeño macroeconómico	2.41	0.44	-2.94	3.41	-0.14	1.9	0.03	0.87
Ambiente macroeconómico	5.9	-0.91	-7.2	8.08	-4.41	3.51	-0.68	2.23
Tamaño de mercado	0.45	2.04	-0.84	0.94	3.97	2.02	0.63	0.52
Productividad	0.74	0.31	-0.46	1.22	0.31	0.13	0.14	-0.19
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Instituciones	-1.21	0.5	-0.71	0.29	-0.16	-0.03	-4.28	-3.38
Seguridad	-2.42	-0.98	-1.39	2.59	-1.56	-1.91	-5.21	-4.69
Eficiencia de gobierno	0.08	2.06	-0.01	-2.02	1.31	1.87	-3.36	-2.12
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Infraestructura	-1.37	2.12	-0.69	-3.92	3.34	1.7	0.78	0.12
Infraestructura básica	-1.37	1.65	-3.39	-8.79	3.42	1.01	0.6	-0.26
Infraestructura tecnológica	-1.37	2.62	2.16	0.95	3.27	2.32	0.94	0.45
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Eficiencia de negocios	2.77	3.45	2.19	3.03	5.46	2.06	-0.22	0.43
Mercado de bienes	0.6	5.42	0.58	0.4	2.04	2.48	2.26	0.87
Mercado financiero	6.56	1.58	4.2	4.87	10.45	0.56	-6.41	-0.97
Mercado laboral	1.35	3.36	1.85	3.82	3.74	3.23	3.9	1.34
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Innovación	0.66	6.86	-1.31	-0.17	3.06	-0.11	1.04	-1.91
Incentivo a la innovación	-2.67	4.38	2.16	1.87	-1.98	-0.65	-2.83	-2.36
Resultado de la innovación	4.15	9.27	-4.55	-2.2	8.3	0.4	4.65	-1.52
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Medio ambiente e inclusión social	0.72	0.29	0.65	0.26	-0.76	13.26	-1.21	1.17
Medio ambiente	1.7	-1.62	0.95	0.23	-1.7	21.51	-1.94	1.24
Inclusión social	-0.27	2.26	0.34	0.3	0.18	5.18	-0.38	1.1

Fuente: elaboración propia con base en el Índice Nacional de Competitividad (INEGI, 2018).

El Índice Nacional de Competitividad (INC) presentó una caída de 0.46% en 2018, al registrar un índice de 103.80 contra 104.28 en 2017. Desde 2010, este índice había mostrado una tendencia positiva, con excepción de 2013, 2017 y 2018, donde se registraron caídas de 0.67, 0.90 y 0.46 por ciento, respectivamente.

El INC tiene como objetivo brindar una herramienta adicional y complementaria para el análisis de la competitividad mexicana, que permita examinar el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo. Para cumplir dicho objetivo, el INC fue construido bajo criterios de suficiencia metodológica, con variables que, en su gran mayoría, provienen de fuentes de datos nacionales, lo que lo convierte en un referente de los determinantes concretos de la competitividad mexicana y, a su vez, en una herramienta adicional para dar seguimiento a la política pública mexicana en términos de competitividad (INEGI, 2018).

2.3 Organismos relacionados

2.3.1 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La OCDE ha definido la competitividad como “el grado en el que un país puede, en condiciones de mercado libre y justo, producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y expandiendo el ingreso real de su gente en el largo plazo” (Durand y Giorno, 1987: 149). Esta definición también ha sido adoptada por el Foro Económico Mundial (WEF, 2013). Para aplicarla en el campo del turismo, es necesario referir la competitividad de los destinos turísticos a la recepción de visitantes internacionales y, además, vincularla directamente con el ingreso de su población.

Según la OCDE (2017), México tiene fuertes alternativas para el desarrollo del turismo, pues goza de una considerable base de activos en términos de su patrimonio natural, cultural y construido, que va más allá de su entorno costero. El potencial para empaquetar nuevas e innovadoras experiencias turísticas –basadas en esa rica y única base de recursos– es significativa. Mirando más allá de los centros de turismo convencionales, esta base de activos representa una oportunidad para considerar el desarrollo de destinos turísticos en nuevas ubicaciones que apoyarán mejor la expansión regional de los beneficios

económicos asociados con el turismo. Esto, a su vez, favorecerá la calidad de los empleos y los ingresos locales; abrirá nuevas oportunidades de empleos y de emprendimiento, incluyendo a las mujeres y las poblaciones indígenas; y ofrecerá a las microempresas mejores perspectivas de acceso a las cadenas de suministro locales. Otra característica positiva, asociada con este modelo de diversificación de productos turísticos, es que en todo el mundo los turistas se están moviendo en esa dirección.

México tiene que mejorar su competitividad para promover un crecimiento más fuerte, más incluyente y sustentable (Gurría, 2018). Las reformas promovidas en administraciones pasadas son cruciales para lograrlo, pero hay que hacer más; y, sobre todo, a partir de 2020 con la circunstancia de confinamiento mundial. Para que las reformas rindan sus mejores frutos y se transformen en bienestar, se requiere considerar desigualdades económicas, corrupción e inseguridad.

2.3.2 La Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL)

La CEPAL puso en discusión los temas centrales de su pensamiento: el crecimiento a largo plazo y la justicia social. Fajnzylber postuló siete ideas al mensaje de “Transformación productiva con equidad”, para renovar esta visión del desarrollo (ver tabla 8):

- 1) La equidad se considera necesaria para mejorar la competitividad.
- 2) El progreso técnico es fundamental para incrementar la productividad y la competitividad.
- 3) Se distingue la competitividad auténtica de la espuria: la auténtica surge de la aplicación constante y creciente del progreso técnico, la calificación del capital humano y la equidad; mientras que la espuria se basa en ventajas cambiarias, salariales y de recursos naturales.

- 4) La industria es vital para el progreso técnico, pero debe articularse con los demás sectores para permitir los efectos de derrame (*spillovers*) y los encadenamientos productivos.
- 5) Se propone una concertación social amplia para la innovación y el progreso técnico.
- 6) Se considera clave el papel de las instituciones.
- 7) Se valora la democracia como marco para concretar la transformación productiva y social (Padilla y Cepal, 2006).

TABLA 8. Periodo estructuralista (1948-1990) y Periodo neoestructuralista (1990 hasta la fecha)

RECAPITULADO DE LOS PRINCIPALES MENSAJES DE LA CEPAL DURANTE 70 AÑOS	
Periodo estructuralista (1948-1990)	
Años 1950	Industrialización.
Años 1960	Reformas para viabilizar el desarrollo (agraria, redistributivas, financieras, etc.).
Años 1970	Estilos (y discusión sobre el endeudamiento <i>versus</i> fortalecimiento exportador).
Años 1980	Superación con crecimiento de la asfixia de la deuda.
Periodo neoestructuralista (1990 hasta la fecha)	
1998-2008	TPE (fase de maduración y refinamiento).
2008-2018	El imperativo de la igualdad.

Fuente: elaboración propia con base en Bielschowsky y Torres, 2018.

La competitividad, en el nivel microeconómico, significa alcanzar los patrones de eficiencia vigentes internacionalmente en cuanto a utilización de recursos y

calidad del producto o servicio ofrecido. Esto a su vez supone la identificación, imitación y adaptación de nuevas funciones de producción por parte de las empresas. La competitividad microeconómica se logra mediante políticas de modernización de la empresa en lo relativo a tecnología, equipos, organización y relaciones laborales. Pero la empresa requiere también de un entorno competitivo, el cual se logra mediante políticas mesoeconómicas de modernización de los factores (CEPAL, 1996).

La capacidad empresarial y organizativa fuertemente articulada a la tradición productiva de cada territorio propicia una fuerte rivalidad en el mercado local, determinante de la competitividad interna y externa de las empresas locales. Por ello, los sistemas productivos locales han mostrado, históricamente, una disposición especial para la introducción y adopción de innovaciones y, sobre todo, para la adaptación de las tecnologías a través de pequeños cambios y transformaciones, que permiten a las empresas mejorar su posición competitiva en los mercados (Vázquez-Barquero, 2000).

2.4 Modelos de la competitividad

2.4.1 La teoría de la ventaja competitiva

La posición y la ventaja competitiva, resultado de la integración de las necesidades del cliente, son elementos indispensables para destacar ante la competencia y permanecer en el tiempo (Porter, 1985) Es importante dimensionar desde el concepto de competitividad para explicar y abordar la problemática que plantea la creación de factores necesarios que, en economías en desarrollo, resulten viables a procesos de crecimiento (Porter, 1990).

La competitividad de una industria no sólo depende del entorno económico de las instituciones y de las políticas gubernamentales, sino que también es el reflejo de la competitividad de las empresas que la integran, de cómo interactúa con el entorno para producir ofertas que incrementa el valor (Porter, 1990).

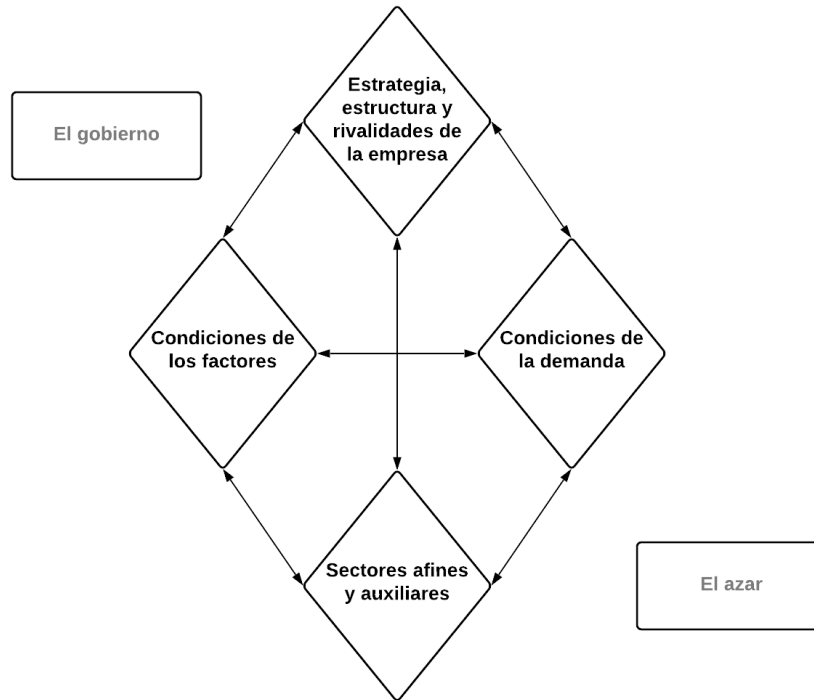
Porter (1990: 170) postula que la competitividad de una nación estriba en producir alto nivel de vida para sus ciudadanos, vinculada la productividad a los recursos naturales, humanos y de capital, a la formación de clústeres y a la innovación. Son las empresas y no los países los que compiten en el mercado internacional, por lo que el éxito empresarial depende del entorno económico, de las instituciones y de las políticas gubernamentales.

Esta teoría, construida bajo un enfoque estratégico y apoyada en el concepto de ventaja competitiva, tiene como uno de sus principales referentes el modelo propuesto por Porter: Diamante de la competitividad, el cual es una de las primeras propuestas para explicar la competitividad de las naciones: la prosperidad de las naciones es creada, no inherente, es decir, no sólo se debe a sus factores endógenos de cada país, también depende de la capacidad de sus industrias para innovar y actualizarse. Las industrias ganan ventajas competitivas con respecto a sus competidores mundiales debido a la presión y a los retos; y, además, se benefician cuando tienen fuertes rivales, proveedores agresivos y clientes exigentes. La competitividad es determinada por cuatro factores:

- 1) Las condiciones de los factores de producción.
- 2) Las condiciones de la demanda nacional.
- 3) Las industrias relacionadas y de apoyo.
- 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Así, el país que tenga más fortaleza en estos cuatro factores (ver figura 4) tendrá empresas e industrias más competitivas; asimismo, podrá atraer con más facilidad a otras empresas competitivas internacionalmente para establecerse en el país de origen (Porter, 1990).

FIGURA 4. Diamante de la competitividad.



Fuente: elaboración propia basada en el Diamante de la competitividad (Porter, 1990).

Para Michael Porter (1990), la competitividad consiste en: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad”. A pesar de que, como se advierte en la anterior definición, Porter incluye como un elemento importante de la competitividad el factor humano, comúnmente al abordar este concepto, se omite la necesidad de lograr de manera concomitante la elevación del nivel de vida de la población, elemento que constituye uno de los pilares de la productividad y, consecuentemente, de la competitividad. En este sentido afirma: “La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios” (Porter, 1990).

Según Porter, existe una relación de doble vía entre productividad y niveles de vida de la población. En efecto, sobre la productividad inciden tanto los salarios y las ganancias, como la distribución del ingreso, la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad política y las libertades y derechos de las personas. A su vez, la productividad define los niveles de salarios y las ganancias sobre el capital invertido; en otras palabras, los niveles de ingreso que van a determinar el nivel de vida de la población.

Se reflexiona sobre la estrecha relación entre la competitividad y la prosperidad económica de un país, todo ello, condicionado por la capacidad que tengan las empresas de alcanzar altos niveles de productividad, calidad y eficiencia (Porter, 1991).

Los factores de integración con empresas relacionadas llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas. Los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma. El siguiente aspecto es la existencia de apoyos institucionales o públicos, dado que pueden afectar positivamente a la organización o a sus rivales. Finalmente, los factores de la estrategia empresarial son aquellos que, con base en la información recogida del ambiente, le permiten a la organización tomar decisiones estructurales y estratégicas con respecto a los diferentes sistemas organizacionales (Porter, 1993).

La teoría clásica explica el éxito de las naciones en sectores particulares basándose en los llamados factores de producción: la tierra, el trabajo y los recursos naturales, quedándose, por tanto, otros muchos factores sin analizar (Porter, 1999: 170).

Porter (1998) y Pike (2012) destacan el posicionamiento como fuente de ventaja competitiva para organizaciones. Este enfoque establece que una estrategia competitiva es aquella que posiciona a un negocio para optimizar al máximo las

fortalezas que diferencian a la empresa de los competidores, definiendo al posicionamiento como establecimiento y conservación de un lugar distintivo en el mercado por parte de una organización y su oferta de productos o servicios. Con el agregado que, en materia de destinos turísticos, una diferencia entre el estudio de la imagen del destino y su posicionamiento estriba en que, en este último caso, se requiere de una comparación del destino y sus atributos con destinos competidores (Amaya *et al.*, 2015a).

En el tema de la competitividad en general y en el campo particular del turismo, un planteamiento para la actividad turística es que no existen países ni regiones competitivos, sino empresas competitivas, conglomerados o clústeres; un país, estado o comunidad no es competitivo *per se* si no contiene conjuntos de empresas u organizaciones que han articulado apropiadamente entre sí, para producir y comercializar de modo exitoso productos o servicios (Porter, 1998).

Ritchie y Crouch (2005), citando a Porter, plantean ventajas comparativas y competitivas para dar un mayor peso a ventajas competitivas que determinen la rentabilidad de una industria:

- 1) La aparición de competidores.
- 2) La aparición de sustitutos.
- 3) El poder de negociación frente a la demanda.
- 4) El poder de negociación sobre los factores.
- 5) La rivalidad entre las empresas del sector de referencia.

Asimismo, Porter 1998 nos dice que la competitividad debe entenderse en términos de capacidad de mejora continua e innovación constante para generar ventajas, lo que implica un análisis estructural de mercados que ofrecen alternativas. Un sector alcanzará competitividad cuando el llamado “diamante competitivo” logre condiciones favorables. La competitividad debe entenderse no en términos de nacionalismo, sino de industrias y sectores, por lo que no existen

naciones competitivas, sino naciones con industrias y sectores competitivos (SECTUR, 2001).

Cada una de las estrategias requiere una forma especial de alcanzar la ventaja competitiva; esto dependerá del tipo de ventaja competitiva deseada y el ámbito del objetivo estratégico donde desea obtenerse. En consecuencia, se puede decir que, a partir de los años setenta, este marco teórico, sustentado en el pensamiento neoclásico y en la ventaja comparativa, explicativo de las exportaciones e importaciones entre países y, por lo tanto, de la competitividad internacional de los mismos en ciertos sectores, comienza a perder vigencia por los cambios en la naturaleza de la competencia internacional, la cual se ha intensificado mucho en las últimas décadas como consecuencia del proceso de globalización que se viene dando, entre otras, por las siguientes razones: creación de empresas multinacionales, aumentos de los flujos financieros, mejoras en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, mejora en los medios de transporte, integración de los mercados, etcétera (Porter, 1999).

El modelo de Porter ha sido extremadamente útil en el refinamiento cualitativo de la política turística, permitiendo lograr un elevado grado de consenso entre administraciones y empresas turísticas sobre las grandes líneas de dicha política. Sin embargo, carece de especificidad turística y de capacidad de cuantificación de los resultados esperables, es decir, tiene utilidad reducida para políticas turísticas desarrolladas, donde es importante la estimación de la eficiencia comparada de actuaciones o programas opcionales y de la rentabilidad privada o social de las inversiones consideradas (Fayos-Solá, 1994).

Se ha confirmado que Porter (1990, 1998) continúa siendo uno de los teóricos más influyentes en el tema de la competitividad en general y del turismo en particular, ya que recupera planteamientos de Smith y Ricardo sobre ventajas competitivas y comparativas y utiliza el concepto de clúster para destacar la función de articular empresas y organizaciones en áreas de actividad económica (Amaya *et al.*, 2015b). De hecho, tener ventajas competitivas puede ser la clave del éxito en el sector hotelero (Tsai *et al.*, 2009b).

Los sectores o ambientes industriales son espacios en los que se presenta la competencia entre empresas (Porter, 2010). Para que las empresas compitan y elijan su postura en el mercado, tienen que considerar dos aspectos: el atractivo de la industria en el que se pretende insertar (cuando es una empresa de nueva creación) y los factores que se requieren para la producción; ambos se encuentran en dinamismo constante, por lo que las empresas pueden mejorar o empeorar su posición dependiendo de las estrategias competitivas que elijan (Millán y Gómez, 2018).

La ventaja no es eterna en el tiempo, sino que varía en función de la situación competitiva, de los gustos y preferencias de los clientes, y del propio desarrollo tecnológico. Sin embargo, las organizaciones, sin ventaja, no podrán tener éxito en el mercado, alcanzar la rentabilidad media del sector y desarrollarse en el tiempo; por lo tanto, la sostenibilidad y la no imitabilidad son dos aspectos básicos a lograr en cada ventaja (Díaz, 2009).

La competitividad ha sido objeto de estudio en el turismo en general, y en particular en el sector hotelero, por muchos investigadores en las últimas décadas, ya que es un sector de apoyo de la base de la oferta turística. Se debe hacer hincapié en el papel que tiene el alojamiento en la economía local (es a nivel de este sector donde se realiza el mayor gasto), ayudando a aumentar positivamente los ingresos de la población (efecto multiplicador) (Nunes *et al.*, 2018).

2.4.2 La competitividad sistémica

La competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto. Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitivas (Esser *et al.*, 1996).

El Instituto Alemán de Desarrollo propone el concepto competitividad sistémica, en oposición a lo que consideran modelos teóricos neoliberales. Afirma que la competitividad de la economía descansa en medidas dirigidas a un objetivo,

articuladas en cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso), y que se basa en un concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma de decisiones conjunta entre grupos relevantes de actores sociales (Esser *et al.*, 1996; ver figura 5).

La competitividad sistémica sin integración social es un proyecto sin perspectivas. El desarrollo de la competitividad sistémica, por lo tanto, es un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico.

El concepto de competitividad sistémica se basa en un debate originado en la OCDE en el que se han desarrollado en los últimos años considerables esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad y resumirlos en un enfoque integral al cual llamaron “competitividad autentica o estructural” (CEPAL, 1992).

Los elementos medulares de este concepto son:

El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico.

1. Una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa.
2. Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación (CEPAL, 1992).

Asimismo, la competitividad sistémica tiene cuatro niveles:

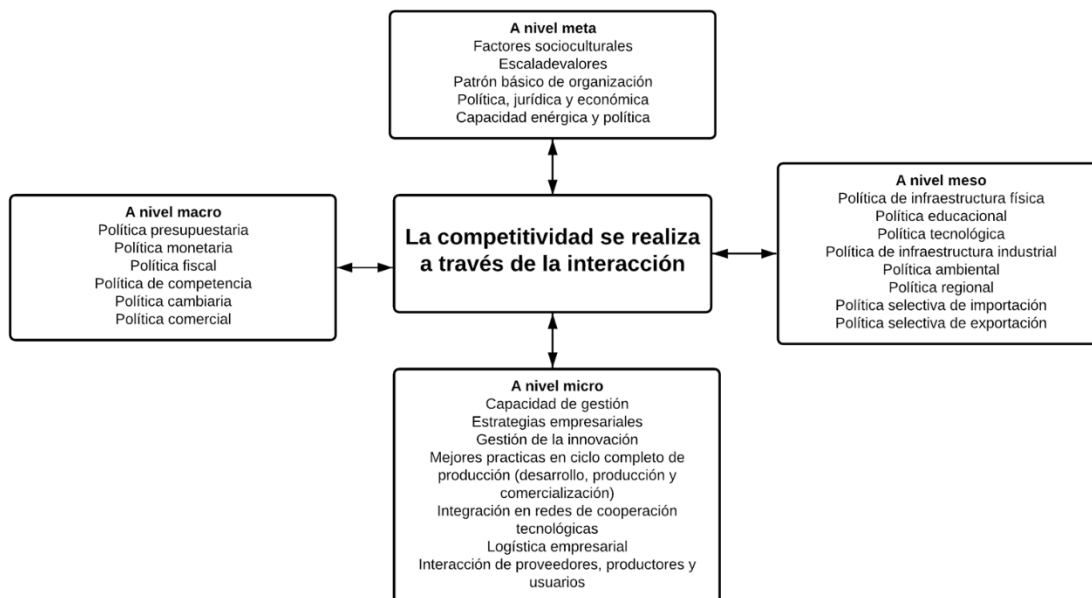
1. Nivel Meta. La modernización económica y el desarrollo de la competitividad sistémica no pueden dar resultados sin la formación de estructuras en la sociedad entera. El diálogo es imprescindible para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad y

poner en marcha procesos sociales de aprendizaje y comunicación; asimismo, fundamenta la disposición y aptitud para aplicar una estrategia de mediano a largo plazo que apunte a un desarrollo tecnológico-industrial orientado a la competencia. El logro de la competitividad exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión por parte de los grupos nacionales de actores, que deben procurar finalmente una gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto.

2. Nivel Macro. La existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales es clave para una asignación eficaz de recursos. Esta es una condición donde el concepto de gestión es pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social a fin de canalizar las potencialidades nacionales y desarrollar así la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado mundial. El éxito estará asegurado únicamente si el gobierno se muestra resuelto a imponer las difíciles y conflictivas reformas, si consigue organizar una coalición nacional de fuerzas reformadoras con miras a recobrar el equilibrio de la economía tanto interior como exterior, y si al mismo tiempo logra captar el apoyo internacional.
3. Nivel Meso. La considerable apertura frente a las tecnologías extranjeras, aparejada a un sistema de incentivos para la exportación contribuyó sustancialmente a desarrollar un sector privado dinámico. Pero atribuir el exitoso crecimiento y la elevada competitividad internacional de esos países a la observancia de los principios fundamentales de la macroeconomía y a una política relativamente liberal en el área del comercio exterior, es una exageración que induce a error. Es precisamente al agudizarse la pugna competitiva en los mercados mundiales cuando los gobiernos hacen bien en combinar macropolíticas estabilizadoras con la formación activa de estructuras.

4. Nivel Micro. La consecución simultánea de eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción supone más bien introducir profundos cambios en tres planos diferentes:
- a) En la organización de la producción: el objetivo es acortar los tiempos de producción, sustituyendo, por ejemplo, las tradicionales cadenas de ensamblaje y los sistemas de transferencia por celdas e islas de fabricación y ensamblaje, para responder así con prontitud a los deseos del cliente de reducir las existencias en depósito para disminuir el costo del capital de giro.
 - b) En la organización del desarrollo del producto: la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización encarecía, en muchos casos, los costos que implicaba el diseño de los productos; en otros casos, los productos no eran del gusto del cliente.
 - c) En la organización de las relaciones de suministro: las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo, sobre todo, sistemas de producción justo a tiempo y reorganizan su pirámide de subcontratación, reduciendo la cantidad de proveedores directos y elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

FIGURA 5. Factores determinantes de la competitividad sistémica.



Fuente: elaboración propia con base en Esser *et al.* (1996).

Cabe señalar que el nivel micro debe emprender esfuerzos de manera sostenida para mejorar la prestación de sus servicios, incrementar sus niveles de eficiencia, productividad y calidad y, por consiguiente, lograr ventajas competitivas (Narváez *et al.*, 2013).

Se trata de procesos de desarrollo económico que se caracterizan por la organización sistémica de las unidades de producción, con el fin de favorecer la competitividad de las empresas locales en los mercados nacionales e internacionales. La organización del sistema productivo local en forma de redes de empresas propicia la generación de economías de escala y la reducción de los costes de transacción y, por lo tanto, permite rendimientos crecientes y crecimiento económico (Vázquez, 2000).

La comunidad internacional debe reconocer que las estrategias orientadas a crear competitividad sistémica son un componente esencial de los procesos de

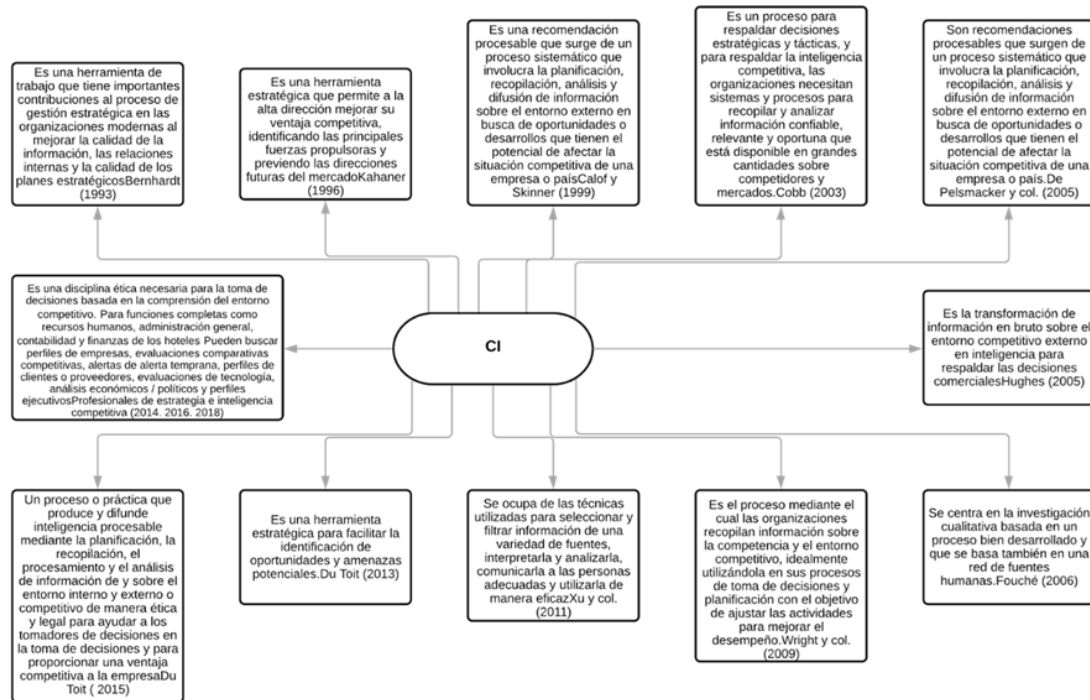
desarrollo. La educación es el instrumento privilegiado para elevar la competitividad sistémica de las economías, una competitividad ya no centrada en bajos salarios o explotación excesiva de los recursos naturales, sino en la incorporación de progreso técnico. La competitividad sistémica requiere, a su vez, un incremento sistémico de la calidad de los recursos humanos y la adquisición de nuevas destrezas. No basta con elites productivas en la frontera tecnológica. La productividad media de una economía nacional es clave para un proceso integrado de incorporación de progreso técnico. Al elevarla, aumenta la competitividad del conjunto de la economía, lo que mejora los ingresos de todos los estratos y difunde el impulso del crecimiento (CEPAL, 2010).

2.4.3 La inteligencia competitiva (IC)

La inteligencia competitiva incluye dos conceptos: competitivo e inteligencia. Competitivo se refiere al proceso de competencia entre al menos dos personas, grupos, equipos, organizaciones o empresas. La inteligencia se refiere a “una capacidad corporativa para pronosticar el cambio a tiempo para hacer algo al respecto. La capacidad implica previsión y conocimiento, y tiene como objetivo identificar el cambio inminente, que puede ser positivo –representa una oportunidad– o negativo –representa una amenaza– (Breakspear, 2013).

Con la llegada de nuevas tecnologías y un acceso más inmediato y amplio a la información en Internet, el sector hotelero se ha vuelto más competitivo. Dado el aumento de economías compartidas, como Airbnb, hay huéspedes más informados y una mayor variación en el aumento de la demanda; con lo que la industria hotelera debe observar, comprender y formular estrategias dinámicas. En consecuencia, la inteligencia competitiva es una necesidad (Ali Köseoglu *et al.*, 2016; ver figura 6)

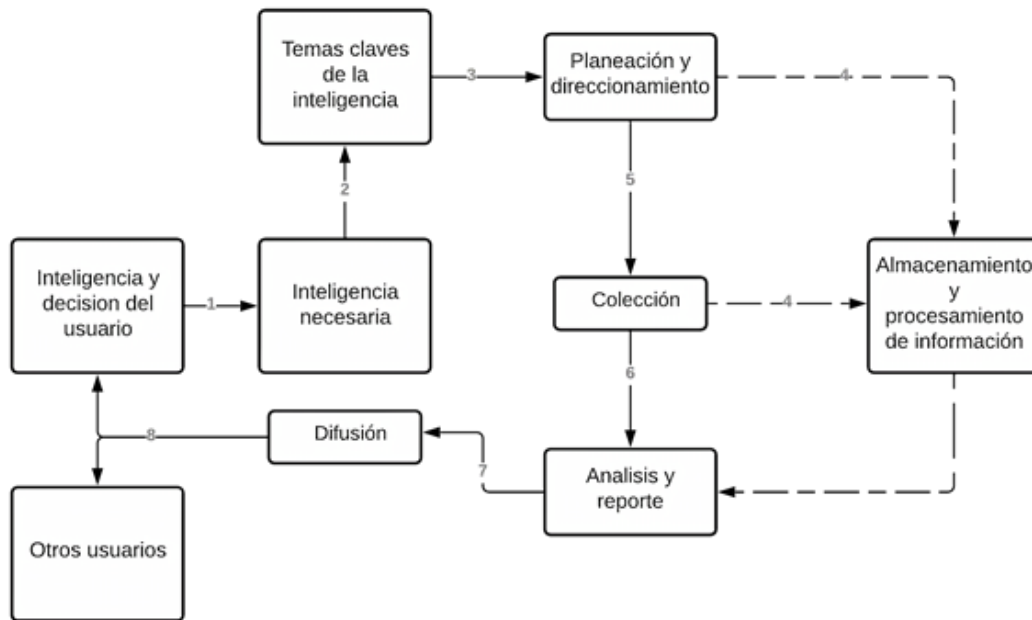
FIGURA 6. Definiciones de inteligencia competitiva.



Fuente: elaboración propia con base en Ali Köseoglu *et al.* (2016).

Los procesos de inteligencia competitiva (IC) incluyen cuatro pasos: recopilación de datos, almacenamiento y procesamiento de información, análisis e informes y difusión (Ver figura 7) (Brummer *et al.*, 2006).

FIGURA 7. Proceso de inteligencia competitiva (IC).

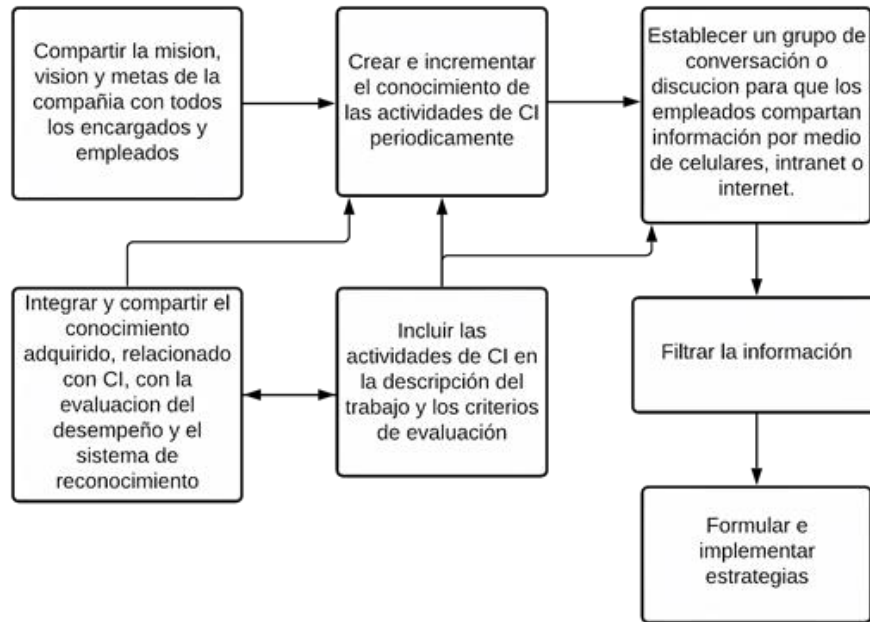


Fuente: elaboración propia basada en Brummer *et al.* (2006)

No existe ningún estudio de inteligencia competitiva que se centre en la industria de la hospitalidad y el turismo. Sin embargo, existen varias investigaciones relacionadas con algunas partes de la aplicación de la inteligencia competitiva; por ejemplo, el escaneo ambiental (ES) en la industria hotelera se ha discutido tanto en artículos conceptuales, como empíricos (Ali Köseoglu *et al.*, 2018).

El sector hotelero necesita datos, información o conocimientos recopilados a través de procesos formales o actividades informales para desarrollar estrategias y tomar e implementar decisiones específicas. Estos procesos o actividades se han denominado inteligencia competitiva, aunque también se han utilizado otros nombres, como inteligencia de la competencia, inteligencia empresarial, escaneo ambiental o inteligencia de mercado (Köseoglu *et al.*, 2019; ver figura 8).

FIGURA 8. Modelo de inteligencia competitiva para pequeñas empresas.



Fuente: elaboración propia con base en Köseoglu *et al.* (2016).

Los gerentes de hoteles están empleando sólo una parte de la inteligencia de la competencia e ignorando los otros aspectos de la IC, como grupo de inteligencia de la competencia, grupo de inteligencia económica, grupo de inteligencia empresarial, grupo de inteligencia de clientes y grupo de inteligencia técnica competitiva). Sin embargo, sólo monitorear a los competidores no es suficiente para obtener una ventaja competitiva a largo plazo, ya que las partes interesadas (clientes, gobierno, organizaciones sin fines de lucro, etc.) de los hoteles pueden crear oportunidades para remodelar las estrategias o crear presión hacia estas estrategias basadas en la competencia (Ali Köseoglu *et al.*, 2018).

El valor sinérgico de la IC se basa en la interacción entre sus diferentes componentes (Nick *et al.*, 2015; Sydler *et al.*, 2014): capital humano (talento, habilidades y experiencia de los empleados), capital estructural (capacidades organizacionales, cultura, procesos, patentes, derechos de autor, marcas, bases de datos) y capital relacional (creación y mantenimiento de relaciones con

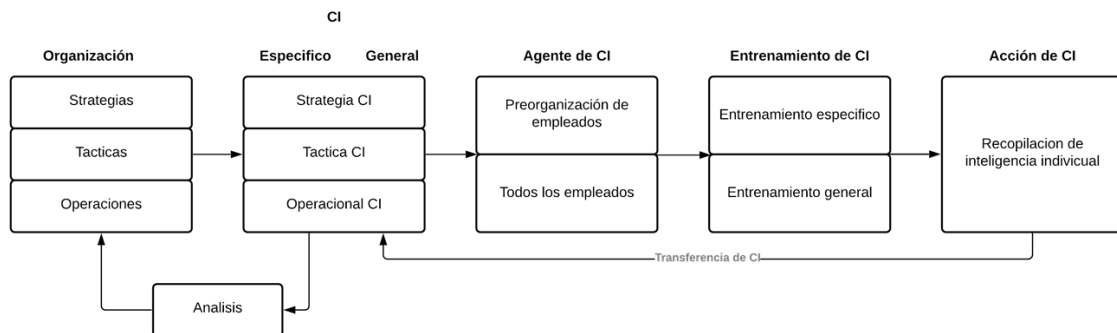
stakeholders). La clasificación tridimensional de la IC proporciona la categorización más clara y menos ambigua de 0 IC (Sydler *et al.*, 2014). Según Zeglat y Zigam (2013), no está claro cómo los diferentes componentes de la IC contribuyen al desempeño financiero del hotel. Por ello, a continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los componentes de la IC, así como su papel en la industria turística, particularmente, en el sector hotelero con base en estudios previos.

La IC se define como “un proceso o práctica que produce y difunde inteligencia procesable mediante la planificación, la recopilación, el procesamiento y el análisis de información de y sobre el entorno interno y externo o competitivo de manera ética y legal para ayudar a los tomadores de decisiones en la toma de decisiones y para proporcionar una ventaja competitiva a la empresa”. El capital humano se considera una de las dimensiones centrales de la IC y el activo más importante de la empresa, ya que es la fuente de la renovación de la estrategia, la creatividad, la capacidad de innovación de la empresa y, en consecuencia, sostiene una ventaja competitiva importante (Ali Köseoglu *et al.*, 2016).

El alcance del proceso de la IC es amplio, ya que está directamente relacionado tanto con la estrategia organizacional, como con la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. Los datos sobre las actividades de la IC provienen de entornos externos e internos, como los clientes, el mercado, la competencia y las interacciones comerciales (Dwyer *et al.*, 2014). Procesar y analizar estos datos recopilados requiere muchas herramientas desarrolladas originalmente por otras disciplinas (Ali Köseoglu *et al.*, 2016). Al tener en cuenta los diferentes enfoques de estas disciplinas al concepto de la IC, como inteligencia empresarial, inteligencia de mercado, inteligencia de la competencia y escaneo ambiental, existe confusión en cuanto a las definiciones. Para eliminar esta confusión, Bulger (2016) proporcionó un nuevo término: inteligencia integrada (ver figura 9), la cual la definió de la siguiente manera:

1. La integración sólida de conocimientos de "grupos de inteligencia" que se identifican en el entorno empresarial y en colaboración con otras áreas funcionales y disciplinas, se sintetizan para obtener una imagen completa de un mercado en su estado actual y en su estado futuro probable. El resultado de los esfuerzos de inteligencia integrada es proporcionar el conocimiento necesario para que las decisiones y recomendaciones críticas impulsen y obtengan una ventaja competitiva para una organización.
2. A nivel operativo, la inteligencia integrada tiene dos grupos de inteligencia. El primero es el grupo de inteligencia principal, que integra el grupo de inteligencia de la competencia, el grupo de inteligencia económica, el grupo de inteligencia empresarial, el grupo de inteligencia del cliente y el grupo de inteligencia técnica competitiva. El segundo grupo incluye el grupo de inteligencia adyacente, que respalda el grupo de inteligencia principal; por ejemplo, el grupo de inteligencia de mercado apoya al grupo de inteligencia de la competencia.

FIGURA 9. Modelo de inteligencia competitiva integral.



Fuente: elaboración propia con base en Köseoglu *et al.* (2020).

Capítulo 3. Revisión de la literatura

El modelo para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG está constituido por una dimensión: la gestión hotelera; por tres propiedades: administración, competitividad y relaciones externas; y por 17 códigos: innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad, satisfacción del cliente, capacitación, estado de resultados, estandarización de procesos, rotación de personal, seguridad, sistemas globales, responsabilidad social corporativa (RSC), conectividad, competencia, medio ambiente y diferenciación. El pilar conceptual más importante del modelo se encuentra en la literatura académica de gestión estratégica, en particular la literatura relacionada con las escuelas de pensamiento estratégico y el logro de la ventaja competitiva; en específico, el modelo de Diamante competitivo (Porter, 1990) y la inteligencia competitiva (CI), que es una parte importante del proceso de la gestión estratégica para cualquier hotel (Köseoglu *et al.*, 2016; Köseoglu *et al.*, 2020).

La literatura estudiada ha permitido la comprensión de los conceptos que forman parte de este capítulo. A partir de una revisión sistémica de las publicaciones localizadas en Elsevier ScinceDirect –considerada una de las mayores fuentes de información para la investigación científica–, se desarrolló un protocolo para realizar la búsqueda avanzada, con operadores booleanos, de palabras claves: hotel, management, competitiveness, world heritage city, innovation, the brand, certification, commercialization, sustainability, customer satisfaction, administration, training, cost effectiveness, income statements, standardization of processes, staff turnover, security, external relations, global systems, corporate social responsibility, connectivity, competition, environmen y differentiation. De esta manera, se crearon comandos de búsqueda contruidos en combinaciones específicas de estos términos en inglés y en español, de acuerdo con las 17 variables consideradas en el modelo.

Los criterios de inclusión fueron determinados a partir de artículos publicados en las siguientes revistas: *Tourism Management*, *International Journal of Hospitality*

Management, Tourism Management Perspectives, Annals of Tourism Research y Journal of Hospitality and Tourism Management. De enero de 2015 a diciembre de 2019, se identificaron 883 artículos científicos, de los cuales 92 están en el cuartil más elevado de las bases citadas y que tienen una relación con la propiedad del modelo competitividad, administración y relaciones externas.

En este sentido, el presente capítulo expone la importancia de la gestión hotelera (3.1) y las tres propiedades con las que se relaciona. Asimismo, está compuesto por tres secciones: en la primera (3.2) se analiza la ventaja que tiene la administración en el sector hotelero con las cinco variables de su propiedad en la segunda (3.3); se presentan los factores competitivos que se adhieren al concepto de competitividad y en la tercera (3.3) se relacionan las variables que permiten analizar las relaciones externas. Al finalizar, se dan a conocer las conclusiones de la revisión.

3.1 Gestión hotelera

En la actualidad, la gestión de un hotel no es una tarea simple, ya que requiere bastante cuidado para tener un buen control; sin embargo, a través de los años, la tecnología ha permitido la mejora en cada una de sus áreas. Los cambios en estas operaciones están avanzando a pasos agigantados, permitiendo que los gerentes de los hoteles cuenten con ciertas herramientas desarrolladas para realizar una buena gestión estratégica que sean conscientes con sus estrategias comerciales y tengan en cuenta las cambiantes demandas competitivas (Turner *et al.*, 2017).

La gestión hotelera comprende toda una serie de procesos que afectan el funcionamiento de un hotel mediante la optimización de los procedimientos operativos del hotel; y se define como el conjunto de procesos que está destinado para mejorar el servicio de cara a los clientes y satisfacer las necesidades de los turistas. Esto supone todo un reto, ya que las expectativas de cada huésped son diferentes y la satisfacción de los clientes es lo más importante (Duarte, 2019).

La falta de confiabilidad del constructo de la gestión y de la validez de sus medidas, y los avances en la comprensión de la práctica de la gestión de los hoteles, se han discutido en estudios sobre gestión ambiental, como el de Choi *et al.* (2019). El tema de la gestión de recursos humanos en la gestión respetuosa con el medio ambiente de los hoteles sigue siendo relativamente poco explorado (Kim *et al.*, 2019).

La gestión hotelera, en consonancia con las estrategias de precios basados en la demanda, precios de productos opcionales, precios psicológicos y precios promocionales y una estrategia sin precios, es decir, control de la duración de la estadía, tiene una relación significativa con el desempeño de la gestión de ingresos, lo que a su vez influye en la obtención de una ventaja competitiva (Nair, 2019).

En términos generales, la medición e identificación de los aspectos que favorecen la gestión hotelera se ha hecho mediante las tres propiedades identificadas en el modelo: administración, competitividad y relaciones externas.

3.2 Administración (*administration*)

En general, las pequeñas empresas del sector hotelero han tenido menos posibilidades de implementar una adecuada administración que sus contrapartes más grandes; esto debido a la falta de especialización. Por su parte, Delgado-Castillo (2013) sostiene que Fayol fue quien sentó las bases verdaderamente científicas de la administración. De ahí que hubo que desarrollar otra taxonomía que se basara, no en leyes o en reglas, sino en principios, propios de las ciencias sociales, quitando lo rígido o absoluto, propio de las ciencias exactas. Fayol, pues, estableció los principios de la administración, principios que comprobaron la universalidad que se requería de la administración para poder ser considerada como una ciencia social. Por eso, la importancia de la administración en el sector hotelero.

Los procesos administrativos, con la velocidad que las exigencias del entorno demandan, siempre buscan la eficiencia y rentabilidad que les permitan permanecer en el mercado (Senge, 2000).

Para tener una buena gestión hotelera, es importante partir de los elementos esenciales de la administración, a saber:

- **Planeación:** la gestión hotelera, como cualquier empresa, parte de una buena planeación, la cual permite identificar qué se quiere lograr y cómo se quiere hacer.
- **Organización:** al tener clara la planeación, es importante tener áreas específicas del hotel, como contabilidad, ventas y recursos humanos, que se encarguen de funciones diferentes en sus respectivas áreas bajo un mismo objetivo.
- **Dirección:** definidas las áreas, se podrá tener una visión más amplia del hotel y será necesario que se coordinen adecuadamente cada una de ellas. Una buena comunicación es una herramienta fundamental para que los activos no se descaminen.
- **Control:** para verificar que todo está marchando tal como se imaginaba, desde el inicio es importante contar con herramientas que permitan llevar un control de las actividades realizadas. Eso se puede hacer por medio de reuniones periódicas a corto plazo y con un *software* de gestión que ayude a controlar la información relevante y las actividades del hotel.

Dada la importancia de la administración en el modelo de la gestión de los hoteles, ésta se integra en resultados de estabilidad, adaptabilidad, sinergia, eficiencia y eficacia. En este sentido, se definen las variables que inciden en el modelo: capacitación, estado de resultados, estandarización de procesos, rotación de personal y seguridad.

3.2.1 Capacitación (*training*)

Al capacitar a los empleados de primera línea, se mejora el desempeño en la recuperación del servicio y en la satisfacción laboral para responder a fallas en el servicio. Por ello, la formación en servicio al cliente debe generar empleados

competentes, con cierto grado de autonomía y algún impacto en sus departamentos (Hewagama *et al.*, 2019).

Las oportunidades de capacitación y el impacto de ésta en el servicio brindado a los huéspedes, revelan una fuerte relación entre la formación de los empleados y la calidad de los servicios ofrecidos por los empleados en los hoteles turísticos (Dhar, 2015).

La capacitación para el sector hotelero se puede aplicar como técnica de resolución de problemas durante los periodos de temporada baja, los tiempos de crisis y la escasez de empleados. La gerencia del hotel debe adoptar una política de capacitación eficaz y clara en lugar de una implementación desordenada. Asimismo, la gerencia del hotel debe considerar muchos factores antes de impulsar la estrategia de capacitación, como el costo de capacitación, los beneficios esperados, la cantidad de capacitar al personal, los cambios en el flujo de trabajo y la reacción de los empleados para convertir esa capacitación en una ventaja competitiva (Gannon *et al.*, 2015; Salem y Abdien, 2017).

3.2.2 Estado de resultados (*income statements*)

Las prácticas de gestión de ingresos –*Revenue Management* (RM)– mejoran el rendimiento financiero de las empresas y su porcentaje de ocupación (Xu *et al.*, 2019). Las tarifas de las habitaciones pueden aliviar la pérdida acumulada de ocupación precipitada por una crisis, pero no reduce la pérdida acumulada de ingresos por habitación disponible –*Revenue Available Room* (RevPAR)–, y el descuento puede retrasar los tiempos de ocupación y recuperación de RevPAR (Kim *et al.*, 2019).

Las técnicas de gestión de ingresos, aplicadas al sector hotelero, permiten eliminar gradualmente los modelos tradicionales de gestión hotelera y desarrollar nuevas estrategias para tramitar de forma más eficaz estas propiedades (Rodríguez-Algeciras y Talón-Ballester, 2017)

Los canales de distribución influyen sustancialmente en la gestión de las promociones. Estos resultados demuestran el impacto de diferentes canales de distribución y sus combinaciones, y la importancia de conocer sobre el RevPAR. (Lei *et al.*, 2019).

El retorno de inversión –*Return On Investment* (ROI)– se entiende como un concepto general, donde las tasas de participación y la respuesta del cliente son lo más importante. Sin embargo, el elemento de ROI, en forma de resultados financieros y derivados de las redes sociales, sigue siendo difícil de alcanzar (Michopoulou y Moisa, 2019).

Mediante el uso de la simulación de riesgos, el capital del cliente (CE) y el retorno de la inversión (ROI) de *marketing* tienen un impacto financiero diferente en los impulsores de CE, según el tipo de hotel. Los hoteles de alta gama tienen el mayor éxito con respecto a los impulsores de CE significativos en términos de ROI y CE (Kim *et al.*, 2018).

Las aplicaciones estandarizadas basadas en web simplifican el intercambio de datos, lo que permite que las aplicaciones internas y los sistemas de socios comerciales se interconecten e interoperen. Las empresas hoteleras inteligentes y ágiles del futuro proponen un ecosistema hotelero inteligente que agregan valor a todas las partes interesadas (Buhalis y Leung, 2018).

El sector hotelero reconoce cada vez más la importancia de integrar la gestión de ingresos en sus operaciones y el porcentaje de ocupación. El personal de ingresos debe poseer diversos conocimientos y habilidades que les permitan superar estos obstáculos con eficacia (Cetin *et al.*, 2016).

Los estudios sobre la competencia de precios a menudo han utilizado límites geográficos fijos al definir conjuntos competitivos para lograr una mejor rentabilidad. Sin embargo, cuando los viajeros están dispuestos a sustituir la ubicación y la calidad, la extensión espacial de la competencia puede depender de la calidad de

los hoteles. Los hoteles compiten con vecinos más distantes de calidad similar que aquellos que tienen una calidad diferenciada (Lee, 2015).

Los precios resurgen como una preocupación clave para los hoteleros. Ciertas características del comportamiento del mercado pueden distorsionar los precios esperados, como la información asimétrica, las diferencias en la categorización de los hoteles, la concentración espacial de los hoteles o el boca a boca electrónico (eWOM). La concentración de hoteles demuestra tener un efecto generalmente positivo sobre el precio, lo que confirma los efectos positivos de la concentración espacial para tener un porcentaje de ocupación más alto (Sánchez-Pérez *et al.*, 2019).

Para tener una mejor rentabilidad en el sector hotelero, se deben medir los impactos de los atributos de los destinos en las tarifas de los hoteles en diferentes ubicaciones; asimismo, es importante aplicar el método de precios hedónicos para medir y comparar cómo el espacio y los precios se ven afectados por factores tanto externos como inherentes (Soler *et al.*, 2019).

El capital humano y el capital relacional son elementos clave para el éxito de la rentabilidad de hoteles; por ello, la calidad del servicio es la base del sector hotelero. El capital humano y el capital estructural se capitalizan mediante el establecimiento y mantenimiento de relaciones a largo plazo con *stakeholders*, es decir, fortaleciendo el capital relacional (Sardo *et al.*, 2018).

Las redes de sociedad y las redes de gobernanza son herramientas importantes para hacer frente a problemas complejos o lograr resultados de interés común. La participación en una red turística impacta positivamente en la rentabilidad del área operativa de los hoteles (Rotondo y Fadda, 2019).

3.2.3 Estandarización de procesos (*standardization of processes*)

Las funciones mediadoras de la satisfacción y confianza del cliente en el sector hotelero consisten en: conciencia de marca, calidad física, comportamiento del personal e imagen de marca. Para fidelizar a los clientes, los hoteles deben

umentar la satisfacción del cliente, generar confianza y desarrollar el efecto del valor de marca basado en el cliente (CBBE) (Sürücü *et al.*, 2019).

El proceso de selección de altos directivos proporciona una comprensión profunda de cómo el proceso de selección suele estar impulsado por el deseo de fortalecer la imagen corporativa y de marca del sector hotelero ante sus partes interesadas, y estandarizar sus procesos (Situmorang y Japutra, 2019).

Las percepciones de los clientes sobre la estandarización de los procesos, su experiencia de servicio en los hoteles, la satisfacción general y la mejora de los ingresos por venta, siguen siendo factores inexplorados por el sector hotelero (Lockwood & Pyun, 2019).

3.2.4 Rotación de personal (*staff turnover*)

Para generar una menor rotación de personal, se deben considerar las diferencias generacionales al predecir el comportamiento de ayuda en el servicio prestado por los empleados de los hoteles (Supanti & Butcher, 2019). La relación entre la intención de dejar el trabajo y sus antecedentes sugiere que ni un salario alto ni la seguridad laboral son garantías de mejoras en la rotación de personal (Mohsin *et al.*, 2015).

La llegada de máquinas impulsadas por la inteligencia artificial (IA) y tecnologías robóticas ha influido en el sector hotelero. Los efectos de su reemplazo sobre la fuerza de trabajo humana ha sido un tema muy debatido, ya que la inteligencia artificial y la robótica están asociados significativamente con la intención de rotación de los empleados (Li *et al.*, 2019).

3.2.5 Seguridad (*security*)

Generalmente, los hoteles cuentan con medidas de seguridad que evitan que los delitos ocurran de manera sistemática. Dado que los incidentes de delitos no sistemáticos dentro del perímetro del hotel producirían impactos en el rendimiento

operativo del hotel, es fundamental mantener y mejorar continuamente las condiciones de seguridad (Hua y Yang, 2017).

La comprensión teórica de la corrupción procesal, mediante el examen del vínculo entre los resultados procesales de la corrupción y las organizaciones de servicios, interpreta los significados asociados con el abuso de autoridad gerencial por parte de los subordinados como actores sociales (Gillard *et al.*, 2018).

La trata de seres humanos (THB) es una actividad delictiva creciente que implica el movimiento de víctimas por la fuerza o coacción para la explotación sexual o laboral. A menudo, las empresas turísticas facilitan la THB. La THB es una actividad delictiva en rápido crecimiento a pesar de los esfuerzos concertados en todo el mundo para abordarla. Basándose en la teoría del patrón delictivo, la industria del turismo puede considerarse como un espacio de actividad que brinda oportunidades a nivel micro para que ocurra el delito de THB (Paraskevas y Brookes, 2018).

3.3 Competitividad / competitiveness

Según Porter (1990), existen cuatro áreas que determinan a la competitividad, a saber: a) condiciones de los factores; b) condiciones de la demanda; c) estrategias, estructura y rivalidad de las empresas; y d) sectores afines y auxiliares. Estas áreas son consideradas en el modelo para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG.

Por su parte, Esser (2008) considera que la competitividad de las empresas se basa en una organización social, en la cual se pueden generar ventajas competitivas como resultado de las interconexiones de muchas variables de carácter sistémico. Desde su perspectiva, la competitividad de una economía ha de ser resultado de interacciones conjuntas que buscan cumplir un mismo objetivo y que ha de visualizarse y estudiarse desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso).

Los estudios sobre competitividad hotelera se han centrado en identificar los determinantes o factores que influyen en la competitividad de los hoteles. Por ejemplo, se argumenta que la imagen de la marca hotelera es el principal determinante que contribuye a la competitividad hotelera (Akbaba, 2006; Campos-Soria *et al.*, 2005; Brown y Ragsdale, 2002; Kim y Kim, 2005; Prasad y Dev, 2000; Mattila y O'Neill, 2003; Tsai *et al.*, 2009a).

La productividad es otro factor que influye en la competitividad hotelera (Barros y Alves, 2004; Geerts, 2014; Sigala y Rahimi, 2019; Wang *et al.*, 2019a). Varios estudios han intentado evaluar el desempeño de los hoteles como indicador de competitividad. Por ejemplo, Hsieh *et al.* (2010) utilizaron el análisis envolvente de datos (DEA) para medir la eficiencia de los respectivos departamentos funcionales en los hoteles.

La mayoría de los estudios anteriores se han centrado en identificar los determinantes de competitividad hotelera o medición del desempeño hotelero como representación de la competitividad. La posición y la ventaja competitiva, resultado de la integración de las necesidades del cliente, son elementos indispensables para destacar ante la competencia y permanecer en el tiempo (Porter, 1985).

La competitividad puede ser la clave del éxito en la industria hotelera que demanda la adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus huéspedes para su permanencia; el desempeño de las empresas hoteleras y su presencia en el mercado dependen de la competitividad de los servicios prestados. (Myrna *et al.*, 2019).

En la gestión de los hoteles, el concepto de competitividad y productividad se integra en resultados de rentabilidad, de posicionamiento económico y de tendencia del mercado. En este sentido, se definen las variables de innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad y satisfacción del cliente, que inciden en el desempeño y la gestión de la competitividad y productividad del modelo.

3.3.1 Innovación (*innovation*)

La innovación en el sector hotelero es un proceso complejo que incluye la búsqueda de conocimiento e información, la generación de ideas, y la selección y aplicación de nuevas opiniones para mejorar el desempeño. La literatura sobre la innovación ha puesto de manifiesto su importancia en el resultado de la competitividad hotelera. La innovación gerencial ha ganado relevancia en los últimos años, pero hay una falta de investigación empírica que analice los factores que la favorecen para el contexto interno de la empresa (Nieves & Segarra-Ciprés, 2015), como la influencia de los conocimientos y habilidades de los empleados, y la capacidad de la empresa para integrar estos conocimientos. En el ámbito externo, se evalúa la forma en que las relaciones establecidas con los agentes de la industria turística y los agentes de cambio externos inciden en el desarrollo de la innovación en la gestión.

En este mismo sentido de ideas, las organizaciones de gestión de destinos (OGD) aumentan la cooperación y la coordinación entre las partes interesadas, y contribuyen a la competitividad del destino; sin embargo, la falta de empleados calificados, la falta de compromiso de los empleados con las empresas del sector hotelero y su renuencia al aprendizaje continuo, son los desafíos de los recursos humanos en los destinos turísticos y en las empresas del sector hotelero para generar innovación (Coban y Yildiz, 2019).

Varios autores, como Presenza *et al.* (2019), refieren que el desarrollo de las innovaciones en el sector hotelero y su ADN, se examina en cada contexto de alojamiento y pueden inspirar innovación en las diferentes actividades; por ello, la tradición y cada una de sus estrategias en la operación de los servicios determinarán los diferentes tipos de ADN.

Hay una falta de evidencia empírica en los perfiles de los turistas que visitan los Sitios Patrimonio Mundial. Por consiguiente, las estrategias de innovación para el diseño de una adecuada gestión y *marketing* deberá permitir una mayor pernoctación de los tres grupos de turistas: "turistas culturales convencionales", "turistas culturales espontáneos" y "turistas culturales absorbentes"; e identificar

claramente qué tipo de innovación se necesita para que tenga un impacto positivo en la intención, repetición y recomendación (Ramires *et al.*, 2018).

3.3.2 La marca (*the brand*)

En un entorno tan competitivo, como es el sector hotelero, crear el mayor valor posible para los clientes se convierte en necesidad seguir siendo competitivo, retener clientes y obtener recomendaciones. Para González-Mansilla *et al.* (2019), la percepción del cliente sobre el proceso de co-creación de valor del hotel tiene un impacto positivo en el valor de la marca del hotel. La co-creación de valor con los clientes se ha convertido en un tema relevante en tanto a nivel académico como industrial, particularmente en el sector del turismo y el sector hotelero.

Referente a la marca y a la afiliación a cadenas hoteleras desde la perspectiva de los propietarios y gerentes de hoteles, el impacto de las características de los establecimientos de alojamiento (afiliación en cadena, tamaño, categoría y ubicación) no son del todo uniformes (Ivanova y Ivanov, 2015).

La cobertura de noticias juega un papel importante en la determinación de las decisiones de viaje de las personas e influye en el mercado turístico en general, y, además, es vital para la marca del hotel (Liu y Pennington-Gray, 2015). El éxito de la marca hotelera requiere la gestión de la marca externa e interna. La marca externa se ha estudiado ampliamente para comprender cómo las marcas de hoteles se conectan con los clientes; sin embargo, la marca interna se dirige a los empleados internos y los hoteleros no comprenden bien esta práctica. Por esa razón, es importante proponer un marco para implementar la marca interna en el sector hotelero (Wang *et al.*, 2019).

3.3.3 Certificación (*certification*)

La certificación de calidad tiene un efecto moderador: en los hoteles certificados, la orientación emprendedora tiene un mayor efecto en el desempeño que en los hoteles no certificados. Los análisis sobre si los clientes de hoteles certificados para

la gestión de la calidad están más satisfechos que los clientes de hoteles no certificados de similar categoría y ubicación, muestran que los hoteles con certificación de calidad no reciben una evaluación o calificación estadísticamente significativamente mejor por parte de sus clientes (Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2015; Hernández-Perlino, 2016).

Al tomar decisiones de reserva de hoteles en línea, las personas usan las calificaciones de los consumidores como una pista para evaluar las de los clientes anteriores. Actualmente, los esfuerzos de sostenibilidad de los hoteles son un criterio adicional importante que influye en el comportamiento de reserva de los clientes. Sin embargo, la efectividad de certificar tales esfuerzos con etiquetas de sostenibilidad es cuestionable (Vinzenz, 2019a).

La gestión de la calidad y la gestión ambiental permiten mejorar la ventaja competitiva en términos de costos y diferenciación. Además, los hoteles que implementan programas de calidad encuentran menos obstáculos para implementar la gestión ambiental (Molina-Azorín *et al.*, 2015).

3.3.4 Comercialización (*commercialization*)

La comercialización de los hoteles se sigue viendo obstaculizada por numerosos problemas, como la imagen del destino, el desarrollo de la infraestructura, la formación y educación de la fuerza laboral, la gestión de la calidad y la gestión sostenible. Estos problemas orientan a una discusión crítica sobre el turismo, la competitividad y el desarrollo sostenible (Andrades y Dimanche, 2017).

Para poder comercializar, se debe considerar la capacidad de respuesta a las demandas de los clientes: estándares de servicio consistentes, eficiencia del servicio al huésped, buena seguridad y protección de los huéspedes, calidez en la bienvenida de los huéspedes y apoyo a los clientes en el uso de diversas comodidades. Estos factores son clave porque afectan la satisfacción del servicio y el comportamiento promocional (Subramanian *et al.*, 2016).

La autenticidad es fundamental en la comercialización de un producto turístico, ya que los turistas esperan experimentar la herencia de otras culturas cuando viajan; es decir, lo que los turistas esperan y valoran cuando visitan el patrimonio turístico de los destinos son experiencias auténticas pertenecientes a diferentes culturas (Park *et al.*, 2019).

Actualmente, existen problemas relacionados con el mercado por una competencia severa y esfuerzos de cabildeo de los negocios del sector hotelero que dificulta la comercialización de sus propiedades (Wang *et al.*, 2019a; Alrawadieh y Alrawadieh, 2018). En esta misma línea de análisis, los gerentes de los hoteles deben pasar por la transformación digital para poder comercializar sus propiedades y poder satisfacer las demandas cambiantes de los clientes en la era de la experiencia, con el propósito de mantenerse por delante de los competidores tradicionales y los disruptores de la industria en un entorno competitivo con evolución exponencial. Esto requiere que los gerentes tengan el enfoque correcto de la tecnología y la innovación, el cual esté respaldado por la cultura de trabajo adecuada y centrado en los datos y en el cliente para dar las mejores promociones en cada temporada vacacional (Lam y Law, 2019).

3.3.5 Sostenibilidad (*sustainability*)

La innovación sostenible es un atributo fundamental en la gestión hotelera moderna (Horng *et al.*, 2017). Las prácticas ambientalmente sostenibles se están volviendo populares en el sector hotelero. Ser ambientalmente responsable mejora la eficiencia de los hoteles, específicamente en términos de mejora de la eficiencia energética y la gestión de residuos. El consumo de agua tiene un resultado contradictorio en relación con la mejora de la eficiencia. Los principios de sostenibilidad en los estándares de gestión hotelera son muy importantes y merecen ser estudiados; por ejemplo, el caso del agua y la evaluación del riesgo de desarrollo regional para el sector del turismo (Tekken y Kropp, 2015; Vinzenz, 2019b; Kularatne *et al.*, 2019).

Los gerentes de los hoteles gastan mucho tiempo y dinero en iniciativas ambientales y no están seguros de si sus huéspedes perciben adecuadamente sus esfuerzos ecológicos. No difieren significativamente por el modo de viaje ni por la experiencia. Los clientes perciben los esfuerzos ecológicos en seis rubros: energía, agua, compras, residuos, sitio y educación, e innovación. Los esfuerzos de los gerentes de hoteles para comunicar sus prácticas respetuosas con el medio ambiente debe ser rediseñadas e intensificadas para ser aprovechadas (Gil-Soto *et al.*, 2019).

Los esfuerzos para realizar operaciones hoteleras "ecológicas" son cada vez más importantes, ya que las variables esenciales (conciencia ambiental, efectividad percibida, y comportamiento y reputación ecológica) permiten explicar el comportamiento ecológico de los clientes (Han y Yoon, 2015). De hecho, los clientes reconocen positivamente el compromiso medioambiental de los hoteles cuando se observa una influencia significativa en la satisfacción y fidelidad de éstos (Merli *et al.*, 2019).

La gestión ambiental consiste en identificar las áreas claves de intervención: agua, energía, transporte, desechos, servicios, sustancias nocivas, habitaciones, diseño y materiales de construcción, adquisiciones, servicios alimentarios, entorno al aire libre, responsabilidad social corporativa, información al huésped, gestión y compromiso del personal (Mak y Chang, 2019).

3.3.6 Satisfacción del cliente (*customer satisfaction*)

Los resultados confirman que, a pesar de las diferencias de criterio en la implementación del sistema de clasificación de estrellas de hoteles en todo el mundo, sí existe una relación con la satisfacción del usuario, basada en las puntuaciones otorgadas por antiguos clientes tanto en TripAdvisor como en Booking (Martin-Fuentes, 2016).

La satisfacción del cliente se correlaciona con los servicios del hotel, como limpieza, recepción, comida y bebida, y precio. Se pueden utilizar otras plataformas,

como NTLK en Python, para analizar la satisfacción del cliente (Geetha *et al.*, 2017). Se desconoce la naturaleza de los factores personales y ambientales que influyen en el espíritu empresarial turístico para lograr una satisfacción del cliente (Wang *et al.*, 2019). Los clientes informan significativamente más (4% en promedio) sobre los niveles de satisfacción en los servicios del hotel, que de otros tipos de servicio (Radojevic *et al.*, 2018).

Las interrelaciones entre la imagen del hotel, la calidad del servicio, el valor percibido, la satisfacción del cliente, la reputación del hotel, el compromiso del cliente y la lealtad del cliente juegan un papel importante en la fidelización de los clientes. La imagen y la reputación se han combinado tradicionalmente y, por lo tanto, se han visto como una única construcción (Wai-Lai, 2019).

3.4 Relaciones externas (*external relations*)

La gestión de las relaciones externas es importante para ver la diferenciación, el medio ambiente, la competencia, la conectividad, la responsabilidad social corporativa y los sistemas globales. Con esto, se puede determinar que lo importante dentro del sector hotelero es identificar estas relaciones externas que permitan una mejor gestión hotelera.

Los hoteles que operan en un ambiente competitivo y que están en constante cambio, tienen una mayor habilidad para gestionar los escasos recursos que poseen, logran un mayor nivel de competitividad y obtienen más y mejores ventajas competitivas. Existe otro grupo de hoteles que carecen de las habilidades necesarias para tener un nivel óptimo de competitividad; sin embargo, si identifican esas habilidades lograrán obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

3.4.1 Sistemas globales (*global systems*)

La literatura multimercado establece que cuando dos empresas se encuentran en más de un mercado, el reconocimiento mutuo de sus interdependencias reducirá la intensidad de la competencia, lo que conducirá a la tolerancia mutua (Silva, 2015).

Los gerentes de hoteles deben garantizar la calidad de la información hotelera en línea para lograr una comunicación de información de alto nivel (Law, 2019)

Las agencias de viajes en línea (OTA) y los sitios web de agregadores de reseñas están cambiando profundamente la estructura del sector hotelero, con consecuencias en los mecanismos de creación y captura de valor económico para los hoteles (Raguseo *et al.*, 2017)

Se utilizan nuevas fuentes de datos, como listados de Airbnb y fotografías geolocalizadas, para detectar aquellas partes de una ciudad que han visto el mayor aumento de la presión turística. Los patrones espaciales de Airbnb han permitido sus patrones comparar hoteles y lugares turísticos (Gutiérrez *et al.*, 2017).

Al partir de la teoría de Rochet y Tirole (2003) de los mercados bilaterales y al utilizar una medida de desempeño basada en el valor de mercado (Sharma y Nicolau, 2019), no se comprende por completo si la paridad de tarifas es buena para el desempeño de los hoteles y las OTA.

3.4.2 Responsabilidad social corporativa (*corporate social responsibility*)

El turismo responsable se acepta a nivel mundial como uno de los vectores para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas para 2030. A través de la teoría del comportamiento planificado –"Mejor modelo de turismo responsable"–, se identificaron cuatro formas con las que el sector público puede alentar a los pequeños hoteles a participar en el turismo responsable: educación, motivación económica, motivación de *marketing* y creación de redes sociales (Musavengane, 2019).

La relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y el desempeño de los hoteles tiene un beneficio económico, a pesar de que existe un debate sobre cómo la RSE afecta los resultados financieros (Ghaderi *et al.*, 2019).

Las percepciones de los residentes sobre las prácticas de responsabilidad social (ISS) de los hoteles a nivel de destino y su impacto en los sentimientos de los residentes hacia su comunidad (satisfacción de la comunidad y compromiso de la comunidad), y el apoyo para el desarrollo turístico adicional contribuyen al apoyo de los residentes (Gursoy *et al.*, 2019).

Los hoteles con certificación de responsabilidad social corporativa (RSC) comunican la RSE en sus sitios web: ¿cómo los huéspedes comentan sobre el compromiso de los hoteles con la RSE en las reseñas online?, y ¿cómo los hoteles responden a las reseñas online? Así es como descubren oportunidades para una integración intensificada de las partes interesadas (Ettinger *et al.*, 2018).

La noción de la responsabilidad social corporativa mejora el nivel de satisfacción laboral de los empleados. Cabe señalar que este asunto ha recibido poca atención en la investigación, no obstante de que existe una relación positiva y predictiva estadísticamente significativa entre la responsabilidad social corporativa de la participación en la comunidad (participación en la comunidad, protección del medio ambiente e inversión en el futuro) y el nivel de satisfacción laboral de los empleados dentro del sector hotelero (Appiah, 2019).

3.4.3 Conectividad (*connectivity*)

Una conexión a Internet confiable y segura puede representar la única solución viable para que los viajeros internacionales completen las tareas de comunicación en los hoteles (por ejemplo, hablar con sus seres queridos en casa, participar en actividades relacionadas con el trabajo, acceder a recursos restringidos). Sin embargo, el entorno cibernético actual, accesible mediante la conexión de un dispositivo móvil a Internet, se caracteriza por un cierto grado de riesgo, al que los consumidores generalmente responden a través de mecanismos de supervivencia (DeFranco y Morosan, 2017).

Recientemente, se ha hecho un llamamiento para revisar el efecto de las TIC en la experiencia de los huéspedes en los hoteles. Esto se debe a que las soluciones

TIC pueden actuar no sólo como potenciadores de la experiencia de los huéspedes del hotel, sino también como inhibidores. En respuesta a este llamado, se ha introducido la noción de diseño tranquilo de TIC. El diseño Calm ICT describe las soluciones TIC que se utilizan sólo cuando y si es necesario, por lo que no llaman la atención del usuario en todo momento (Stankov *et al.*, 2019).

3.4.4 Competencia (*competition*)

Mediante la explotación de las mejores tarifas disponibles diarias proporcionadas por las agencias de viajes en línea, la competencia dinámica en el mercado del alojamiento propicia que los gerentes practiquen las estrategias competitivas del día a día directamente relacionadas con la maximización de RevPAR (Guizzard *et al.*, 2019).

Las evaluaciones de precios de los clientes (¿cómo perciben los clientes los precios y sus variaciones?) se ha convertido en un tema importante en la gestión hotelera, debido a la adopción generalizada de técnicas de gestión de ingresos por parte del sector hotelero y los viajes. La formación de precios de referencia sugiere que la competencia y sus comportamientos posteriores relacionados con los precios ponen en peligro no sólo las percepciones de precios, sino también la extracción de ingresos de los segmentos de clientes de mayor valor (Viglia *et al.*, 2016).

Las barreras más importantes para el desempeño de los hoteles son la competencia entre los proveedores de alojamiento, la tasa de impuestos y el precio del combustible. El desarrollo de estrategias de gestión efectivas para mejorar el desempeño del hotel se basa en tener información adecuada sobre los impulsores clave del desempeño del hotel. Esto es fundamental para el éxito y el rendimiento futuro de los hoteles (George-Assaf *et al.*, 2017).

3.4.5 Medio ambiente (*environment*)

La importancia del medio ambiente es el principal factor que influye en la supervivencia de las MIPYMES, especialmente en los micro hoteles (Vivel-Búa *et*

al., 2019). La disposición general de los consumidores que se sacrifican por el medio ambiente, predijo la intención de éstos para visitar un hotel ecológico (Rahman y Reynolds, 2016).

Los empleados pueden percibir la implementación de prácticas como un gesto organizacional positivo que refleja preocupaciones genuinas sobre el medio ambiente. Por ello, es de suma importancia mejorar el comportamiento ecológico de los empleados y el desempeño ambiental de los hoteles a través de la gestión de recursos humanos (Geerts, 2014).

La importante contribución de la gestión verde de recursos humanos (GHRM) al comportamiento de ciudadanía organizacional para el medio ambiente (OCBE), mejora el comportamiento de la ciudadanía hacia el medio ambiente a través de prácticas verdes de gestión de recursos humanos (Pham *et al.*, 2019).

Los impulsores subyacentes de la participación de los hoteles en la gestión ambiental, mediante el uso de la teoría institucional, se identificaron como impulsores sociales de la participación de los hoteles en la gestión ambiental. (Ouyang *et al.*, 2019).

3.4.6 Diferenciación (*differentiation*)

El efecto conjunto del contacto multimercado y la diferenciación de producto sobre la intensidad de la competencia de precios entre hoteles, se confirma, negativamente, sólo para la diferenciación horizontal, es decir, diferentes servicios y marca común (Silva, 2015). Lo que se conoce como consumo colaborativo ha experimentado una rápida expansión, a través de plataformas peer-to-peer (P2P).

En general, se acepta que la ubicación es el atributo de producto dominante para los hoteles. En consecuencia, los estudios sobre la competencia de precios a menudo han utilizado límites geográficos fijos al definir conjuntos competitivos diferenciados (Lee, 2015).

Una nueva perspectiva sobre la relación entre la diferenciación de calidad y la competencia de precios entre los hoteles, determina que la ubicación es el atributo dominante de producto para hoteles (Wai-Lai, 2019).

Capítulo 4. Marco contextual

4.1 Turismo en las Américas

En las Américas, los resultados son desiguales, según los destinos. En llegadas, América del Norte (con dos tercios del total de las llegadas de la región) lideró el crecimiento en el año 2019. En cambio, América del Sur arrojó resultados desiguales, manteniendo las buenas expectativas Colombia, Ecuador y Perú. Argentina tuvo un declive en su mercado emisor, lo cual afectó a algunos destinos vecinos; sin embargo, la debilidad del peso argentino contribuyó al crecimiento de este rubro en ese país. Los resultados de América Central registraron un crecimiento más débil en las llegadas, a pesar del aumento de los flujos de otros países: Belice, El Salvador y Guatemala destacaron por su robusto crecimiento. El Caribe continuó arrojando resultados desiguales. El crecimiento fue sólido en algunos destinos, como República Dominicana y Jamaica, mientras otros siguen luchando contra los efectos de los fuertes huracanes de agosto y septiembre de 2017 (OMT-UNWTO, 2019b; ver figura 10).

FIGURA 10. Resultados desiguales, según los destinos en las Américas



Fuente: OMT-UNWTO, 2019b.

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. El turismo representa un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras en muchos destinos alrededor del mundo. Así, el turismo se ha convertido en un catalizador de la innovación y el emprendimiento (OMT-UNWTO, 2020).

Para el Secretario General de la Organización Mundial de Turismo, Zurab Pololikahvili, el turismo internacional sigue adelantado a la economía mundial por un sector relativamente fuerte, una creciente clase media en las economías emergentes, los avances tecnológicos, los nuevos modelos de negocio, unos costos

de viaje asequibles y la simplificación del régimen de visados. Las llegadas de turistas internacionales crecieron 5% en 2018, hasta alcanzar la cota de los 1,400 millones de turistas en el mundo. Esta cifra se ha alcanzado dos años antes de lo que la OMT había previsto.

Al mismo tiempo, los ingresos por exportaciones generados por el turismo aumentaron hasta los 1.7 billones de dólares, lo que convierte al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo, que impulsa la creación de más y mejores puestos de trabajo y sirve de catalizador de la innovación y el emprendimiento. En resumen, el turismo está ayudando a mejorar la vida de millones de personas y a transformar comunidades enteras.

El crecimiento de la llegada de turistas internacionales y de los ingresos sigue adelantando al de la economía mundial, y tanto las economías emergentes como las avanzadas se están beneficiando del aumento de los ingresos del turismo. Por séptimo año consecutivo, las exportaciones turísticas crecieron más deprisa que las exportaciones de mercancías, lo cual redujo en muchos países el déficit comercial.

Este crecimiento conlleva una mayor responsabilidad a la hora de garantizar una gestión efectiva de los destinos que minimice cualquier efecto adverso del turismo. Gestionar el turismo de manera sostenible y en beneficio de todos es hoy más importante que nunca. Se necesita crecer más en valor y no sólo en volumen. La digitalización, la innovación, una mayor accesibilidad y ciertos cambios sociales seguirán moldeando el sector, y tanto los destinos como las empresas tendrán que adaptarse para seguir siendo competitivos, para hacer que el turismo contribuya a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y así construir un futuro mejor para todos.

Es evidente que se está en un momento de cambio en el mundo del turismo. El desarrollo de nuevas tecnologías, los cambios demográficos, los impactos medioambientales y climáticos, la globalización y las continuas desigualdades, han afectado la competitividad de los países, de los destinos y del sector de servicios (OMT-UNWTO, 2019b).

El turismo, uno de los sectores económicos más resilientes y de más rápido crecimiento en el mundo; por lo tanto, también es uno de los principales generadores de empleo. A pesar de que el impacto socio-económico del turismo y su potencial de crecimiento posicionan el sector como un impulsor de crecimiento económico y de empleo en la economía mundial, su papel como generador de empleo y emprendimiento es a menudo infravalorado en la formulación e implementación de políticas públicas (WTO, 2020).

Cada vez son más los destinos turísticos del mundo que emplean las redes sociales para su promoción y cuyas páginas oficiales contienen enlaces para “seguirlos” en Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Youtube, Google+, Pinterest, entre otros. Dichos espacios ofrecen la posibilidad de promover la imagen del destino mediante fotografías, videos, anuncios y comentarios. Al mismo tiempo, se promueve la participación de los visitantes para compartir sus experiencias y recomendaciones acerca del destino (Silva, 2019).

En el campo de la competitividad, una tarea pendiente del turismo a nivel mundial es definir modelos teóricos de competitividad para países, destinos turísticos, giros de actividad y organizaciones. Estos modelos deberán formularse estableciendo relaciones de causalidad, evitando la excesiva complejidad o simplificación y considerando la necesidad de ofrecer aportaciones prácticas en apoyo a la operación turística (Amaya *et al.*, 2015b)

4.1.1 La competitividad en el Mundo de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT)

De acuerdo con la OMT, la competitividad turística se define como la capacidad de un destino turístico que aprovecha sus ventajas de manera eficiente: los beneficios de las empresas y el nivel de los salarios son más altos de lo normal, los activos fijos se revalorizan constantemente, las nuevas inversiones fluyen con facilidad, los empresarios y autoridades ven el futuro con optimismo, y la calidad de vida de la población local (su bienestar físico y social) es alta.

La competitividad cada vez mayor de los mercados exige que se ponga especial atención a diversos factores que inciden en ella, como los recursos humanos. La prestación de cualquier servicio (alojamiento, por ejemplo) es parte de una oferta que se complementa en la cadena productiva del destino y es por ello que la capacidad de respuesta colectiva ante el consumidor resulta vital para su competitividad (OMT, 2010).

De esta manera, la OMT considera la competitividad como la eficacia de los destinos para atraer y satisfacer a los visitantes; por ello, cobran relevancia las políticas adoptadas por los países para que sus economías turísticas sean más competitivas.

El Comité de Turismo y Competitividad (CTC), como órgano subsidiario del Consejo Ejecutivo, ha centrado su trabajo en evaluar el estado del conocimiento en torno al concepto básico de competitividad turística, e identificar sus factores determinantes.

Además de estas definiciones operativas, el CTC también se ha centrado en identificar los factores cuantitativos y cualitativos relevantes para la competitividad turística, bajo dos categorías: 1] Gobernanza, gestión y dinámicas de mercado y 2] Recursos, atracciones, productos y oferta del destino. El objetivo de estas definiciones operativas es facilitar a los miembros de la OMT un marco conceptual completo, conciso, operacional, aplicable y globalmente relevante sobre algunos conceptos que se emplean en la cadena de valor del turismo y sobre algunos tipos de turismo, con el fin de fijar el escenario y contribuir al establecimiento de una base común para un entendimiento armonizado (WTO, 2019).

Algunas de las definiciones del CTC que se relacionan con la competitividad son:

1. “La calidad” de un destino turístico es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, requisitos y expectativas del consumidor con respecto a los productos y servicios

turísticos, a un precio aceptable, de conformidad con unas condiciones contractuales mutuamente acordadas, y factores subyacentes implícitos, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la comunicación, la infraestructura y los servicios públicos. Implica también aspectos relacionados con la ética, la transparencia y el respeto por el entorno humano, natural y cultural. La calidad, por ser un motor clave de la competitividad turística, es también una herramienta profesional para los proveedores turísticos a efectos organizativos, operativos y de imagen.

2. “La innovación” turística es la introducción de un componente nuevo o perfeccionado que aporte ventajas materiales e inmateriales a los agentes del turismo y a la comunidad local, que mejore el valor de la experiencia turística y las competencias clave del sector turístico y que potencie, por lo tanto, la competitividad turística y/o la sostenibilidad. La innovación turística puede aplicarse, por ejemplo, a destinos turísticos, productos turísticos, tecnología, procesos, organizaciones y modelos de negocio, destrezas, arquitectura, servicios, herramientas y/o prácticas de gestión, *marketing*, comunicación, funcionamiento, aseguramiento de la calidad y fijación de precios.
3. “La competitividad” de un destino turístico es la capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad –innovadores, éticos y atractivos–, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar sus componentes comerciales, y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad (WTO, 2019).

La última realidad emergente, la ética del trabajo y de la sociedad, plantea, también en el sector turístico, el reto de gestionar de forma eficiente la relación con todos los grupos de interés implicados. El nuevo turista considera como más fiable la información que le proporcionan sus iguales, y no la que, hasta hace no mucho, proporcionaba el sector. La imagen y reputación de los destinos turísticos y de las empresas es, por la tanto, clave para su competitividad. Empresas y destinos han de predicar con el ejemplo en lo que se refiere a su compromiso con la sociedad. El creciente envejecimiento de la población, el aumento del número de personas pertenecientes a la clase media o la entrada en escena de la generación Z y los millennials va a hacer que la gestión de la diversidad, en su más amplio sentido de la palabra, también sea una palanca de cambio y diferenciación (WTO, 2020).

4.1.2 El sector hotelero en el mundo

El servicio de alojamiento para los viajeros existe desde hace mucho tiempo. Desde las posadas de la época bíblica, hasta los modernos y complejos establecimientos hoteleros, pasando por el oriental Caravasar que el "turista" Marco Polo encontró durante sus viajes. El alojamiento se ha transformado de muchas y variadas maneras a través del tiempo; sin embargo, el servicio fundamental es satisfacer las necesidades del viajero, el cual necesita dormir en determinado lugar. Independientemente de la historia que hayan tenido los servicios hoteleros, el alojamiento turístico se concibe a partir de los hoteles fundados por Ritz.

La función primordial del servicio turístico de hospedaje es un complejo sistema de servicios que debe funcionar armónicamente:

1. Recepción y atención al huésped desde su entrada al establecimiento.
2. Una habitación o conjunto de ellas que le permita privacidad y facilidad para descansar, dormir y asearse en el ámbito más adecuado de sus necesidades.
3. Facilidades de comunicación directa e indirecta.
4. Acceso al servicio de alimentos y bebidas, y a las áreas de distracción.
5. Posibilidad de obtener asistencia médica en caso de emergencia.
6. Seguridad para el huésped y sus pertenencias,

Por lo general, los establecimientos hoteleros dan servicio a todo tipo de viajeros, sin importar cuál sea el motivo de su desplazamiento (Gurría, 1991). Los hoteles son, por excelencia, los establecimientos turísticos que prestan el servicio de alojamiento. Suele ser un edificio estructurado en plantas y habitaciones y habilitado para proporcionar el servicio de alojamiento, pero que normalmente ofrece servicios complementarios, entre los que destacan los relacionados con la manutención. De manera complementaria, ofrece otro tipo de servicios, que pueden ir desde los más habituales de la animación –cafetería o lugar de reuniones–, hasta otros más específicos, como casinos o discotecas. La situación del hotel es esencial para que pueda prestar un servicio adecuado a los turistas. Cuanto más cerca esté situado de los recursos turísticos con los que se relaciona, más apreciado será por sus clientes, aunque algunos hoteles también suponen un recurso turístico en sí mismo. Por lo tanto, el servicio hotelero se caracteriza básicamente por ser un bien intangible, por tener en el servicio de restauración un complemento fundamental y por estar fuertemente influenciado por la localización. La oferta hotelera se puede clasificar por diversos criterios:

- Según el tipo de establecimiento: hoteles, moteles, pensiones.
- Según la localización: ciudad, playa, montaña, etcétera.
- Por su categoría: esta clasificación es la más clásica. En España se clasifica para los hoteles según el nivel de servicios que ofrecen en categorías reflejadas en estrellas (desde una a cinco estrellas).
- Por la relación con la propiedad: explotado por la propiedad, explotado en franquicia, arrendamiento o gestión.
- Según la forma de producción: continua o discontinua.

Es especialmente importante el fenómeno de las cadenas empresariales en el sector hotelero, ya que la cadena es una forma habitual de explotación que surge al amparo de los contratos de arrendamiento, gestión y franquicias que se establecen (Casanueva y Ángeles, 2012).

Las cadenas hoteleras internacionales desempeñan un papel relevante en el sistema turístico internacional, por lo que cada vez más hay un número mayor de cuartos asociados a cadenas hoteleras en el mundo. Las cadenas tienen particularidades específicas ligadas a la condición preponderante de los países desarrollados en la economía internacional, y su presencia mundial y regional está ligada a diversos factores que inciden en su funcionamiento. Actualmente, la dinámica de las grandes corporaciones se entiende más por la rentabilidad que promete a los accionistas que por la búsqueda de satisfacción del consumidor –el turista– (Jiménez, 2008).

Los informes de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, la Comisión Europea de Viajes, Amadeus y otras organizaciones similares son todos unánimes: el futuro del turismo y la hospitalidad es próspero. Los destinos turísticos y los hoteles han sufrido cambios paradigmáticos de modos de producción y consumo fordistas a posfordistas y luego a neofordistas. El siglo actual nos está trayendo nuevas formas neofordistas de negocios hoteleros y, debido al crecimiento constante de la industria, las empresas deben desarrollar nuevas perspectivas para mantenerse relevantes y obtener una ventaja competitiva en los diversos mercados fragmentados. En una era tan fluida, los destinos y sus negocios se ven obligados a ser dinámicos e innovadores (Tuominen y Ascenção, 2016).

Las empresas menos internacionalizadas tienen la menor probabilidad de desempeño, seguidas de las empresas más internacionalizadas, mientras que las empresas con un nivel medio de internacionalización son las más competitivas del mercado mundial. Además, más allá de este punto óptimo, "más grande no es mejor". Así, parece que la relación DOI-P en el sector hotelero español es una relación dinámica que resulta relevante en el enfoque adoptado por la literatura centrada en la internacionalización como un proceso dinámico con diferentes características en cada una de sus etapas. No es tarea fácil lograr dimensiones financieras, que normalmente se utilizan para medir el desempeño de una empresa, o variables no financieras (el rendimiento de los activos [ROA] se ha utilizado como

un indicador de rendimiento). Esto es aún más difícil durante largos períodos de tiempo, debido a la falta de datos disponibles (Brida *et al.*, 2016).

4.1.3 Sistemas de clasificación hotelera: recurrencia de criterios en hoteles de 4 y 5 estrellas

Los sistemas de clasificación de hoteles se utilizan ampliamente en el sector del alojamiento como un medio para proporcionar un indicador, tanto a los consumidores como a los intermediarios, sobre los estándares que se encuentran en los establecimientos individuales. Además, las clasificaciones de hoteles pueden proporcionar plataformas de *marketing* útiles para hoteles individuales y para destinos que deseen promover la calidad de su oferta. Sin embargo, la existencia de múltiples sistemas en todo el mundo es un desafío. Existen al menos cinco enfoques diferentes, y dentro de cada enfoque puede haber diferentes prácticas y procesos. Esto puede confundir al consumidor, especialmente en un mercado global (OMT, 2015).

Según Hotel Classification Systems, la clasificación de los hoteles es, generalmente, mediante el uso de nomenclaturas como estrellas (o diamantes), con una estrella que denota instalaciones básicas y estándares de comodidad, y cinco estrellas que indican lujo en instalaciones y servicios. El propósito es informar, con anticipación, a los futuros huéspedes sobre lo que se puede esperar para reducir la brecha entre las instalaciones esperadas y experimentadas y la prestación de servicios.

Existe una multitud de tipos de sistemas oficiales de clasificación de hoteles en todo el mundo, que varían en términos de criterios, administración y monitoreo, pero todos esencialmente tienen el mismo propósito principal y crucial de proporcionar información sobre un producto que a menudo se compra sin ser visto. No obstante, esta multiplicidad de sistemas puede ser un desafío para los consumidores, los proveedores de alojamiento, las agencias de viajes y las agencias de ejecución (OMT, 2015).

En cuanto a la categoría de estrellas, en la gran mayoría de los casos, los criterios de los catálogos de criterios de cinco estrellas también se reflejan, en cierta medida, en los catálogos de criterios de cuatro estrellas.

Sobre la base de esta evaluación cuantitativa de la recurrencia de criterios, surgieron algunas preguntas y problemas cualitativos. ¿Se están moviendo los criterios al mismo ritmo que la tecnología en evolución y las expectativas asociadas de los consumidores? Con la dependencia actual de los consumidores de estar conectados a Internet, llama la atención que sea más recurrente el "Internet disponible en áreas públicas" e "Internet en habitaciones". Esto puede indicar cierta inercia en la adaptación a las necesidades cambiantes.

Además, los criterios en general sólo identificarán la tecnología genérica requerida, en contraposición a las especificaciones. Por ejemplo, Internet en los espacios públicos es obligatorio, pero no especifica que deba haber wifi disponible. Podría decirse que estas especificaciones no están incluidas, porque está implícito que los hoteles ofrecerán tecnología actualizada.

- Hay poco énfasis en la accesibilidad. "Accesible para personas con movilidad reducida" tiene una baja recurrencia de 26%, dado que se estima que 15% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad. Una puntuación tan baja puede reflejar la falta de comprensión de las necesidades de los viajeros. Por ello, este rubro, con movilidad reducida en todos los destinos, debe abordarse como una cuestión de principio y una oportunidad de negocio.
- La necesidad de "equipo de primeros auxilios", con una puntuación media de sólo 20%, parecería indicar una ausencia de medidas de seguridad y salud. Sin embargo, en muchos destinos, estos asuntos están cubiertos por otras regulaciones y leyes nacionales, lo que plantea la interesante cuestión del alcance de la responsabilidad del sistema de clasificación. Claramente, debe haber una cuidadosa coordinación con otras normativas para asegurar que

haya coherencia en temas transversales, como salud y seguridad, sostenibilidad, etcétera (OMT, 2015).

Algunos de estos enfoques que identifican los estándares de calidad son especialmente lo que a continuación se describen.

Los estándares de AA son idénticos a los que serán aplicados por VisitBritain, VisitScotland y la Oficina de Turismo de Gales y evalúan la calidad de los alojamientos con servicios en Gran Bretaña. Su calificación será la misma en cualquier organización que realice su evaluación. Si se elige ser evaluado por más de una organización, cada organización le otorgará la misma calificación de estrellas. Solo será elegible para premios AA especiales (AA Hotel Services, 2006).

El sistema de clasificación de diamantes de AAA consta de dos componentes distintos: los requisitos de aprobación son estándares obligatorios, mientras que las pautas de calificación de diamantes son algo flexibles, con la calificación general basada en la prevalencia de atributos y la opinión de los inspectores basada en miles de inspecciones de propiedad (AAA, 2008).

Los establecimientos que solicitan la categoría cuatro y cinco estrellas están sujetos a una visita misteriosa para verificar la efectividad de un servicio. Una visita misteriosa es el acto de reservar y consumir una noche en un hotel, sin revelar *a priori* la identidad del inspector, que se pone en las condiciones de un cliente normal. Al final de la visita misteriosa, el inspector se presenta y comprueba los demás criterios (France, 2009).

Quality Monitor Germany Tourism es una encuesta de invitados de toda Alemania. Los huéspedes que pernoctan (turistas y viajeros de negocios) de Alemania y del extranjero serán entrevistados en el lugar sobre su estadía en alojamientos comerciales y habitaciones privadas. Mediante el uso de un cuestionario estandarizado, es posible comparar datos entre sí y así identificar el potencial de mejora. Desde su lanzamiento en 2007, se han realizado más de 125 mil entrevistas con huéspedes de vacaciones y viajeros de negocios de Alemania y el extranjero (Deutsche, 2015).

La guía francesa Michelin es la calificadora más estricta a nivel mundial de hoteles y restaurantes, ganar una, dos o tres estrellas logra que los establecimientos se vuelvan famosos casi de la noche a la mañana. Para el caso de hoteles de lujo, es el lugar ideal para encontrar los hoteles boutique y de lujo más interesantes del mundo (Michelin, 2019).

Hotelstars Unión Europea es una clasificación hotelera armonizada con criterios y procedimientos comunes en los países participantes. Mejora la reputación y la calidad de la industria hotelera en los países participantes, creando transparencia y seguridad para los huéspedes y fomentando así el *marketing* hotelero (Hotelstars, 2019).

Como cualquier otro sector, la industria hotelera está sujeta a las normas de la Unión Europea que se esfuerzan por garantizar la libre competencia en el mercado interior (normas que prohíben los acuerdos que restringen la competencia, los abusos de posición dominante y el control de fusiones y concentraciones). La industria hotelera está particularmente interesada en las disposiciones de la ley de competencia de la Unión Europea: "Exenciones por categorías" sobre acuerdos verticales, como contratos de franquicia o contratos de suministro de cerveza; Normas sobre acuerdos de cooperación horizontal; Reglas contra el abuso de posición dominante o prácticas concertadas (Hotrec, 2019).

VisitEngland comprende que la calidad es la clave del éxito dentro de la industria hotelera moderna. Para que la industria hotelera inglesa tenga éxito tanto a nivel nacional como internacional, es importante que los estándares de calidad se establezcan altos y continúen mejorando. Desde 2006, Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte han compartido un "estándar común" para todos los hoteles con la AA. Esto significa que todos los hoteles del Reino Unido se evalúan con los mismos criterios y se les otorga de una a cinco estrellas (VisitEngland, 2011).

4.2 Turismo en México

México vuelve a posicionarse como el destino turístico más competitivo de América Latina. En el puesto 19 de la lista global (tres puestos más arriba que en 2017), México es el país latinoamericano mejor valorado por “sus atractivos naturales, su amplia fauna y vida salvaje y los numerosos sitios protegidos” (WEF, 2019; ver tabla 9).

TABLA 9. Los diez destinos turísticos más competitivos de América Latina, según sus puestos en Ranking Global.

Puesto	País	Puesto	País
19	México	50	Argentina
32	Brasil	52	Chile
41	Costa Rica	55	Colombia
47	Panamá	70	Ecuador
49	Perú	73	Rep. Dominicana

Fuente: elaboración propia con base en el Informe Foro Económico Mundial, 2019.

El FEM asegura que "los países de las Américas dependen a menudo de sus recursos naturales para generar turismo, pero son desafiados por puntuaciones más bajas en cuanto a la creación de entornos adecuados" para el turismo. En concreto, el informe destaca cómo la región continúa entre los últimos puestos en lo que respecta a infraestructura aérea y terrestre y sostenibilidad medioambiental. En toda la región se realizaron mejoras en esta última área mediante ratificaciones de tratados medioambientales. "Sin embargo, la destrucción del hábitat, evidenciada

por la creciente deforestación y las cifras de especies amenazadas, continúa poniendo en peligro los recursos naturales" de estos países. El mayor obstáculo de la región para la competitividad se centra, según el FEM, a sus bajas calificaciones en la adecuación del entorno, especialmente su entorno empresarial y seguridad (Mundo, 2019).

4.2.1 La actualidad del Turismo en México

España y México se afianzan como los destinos turísticos más competitivos del mundo y de América Latina, respectivamente (ver tabla 10). Ambos vuelven a aparecer como “destacados” en el informe "Competitividad de Viajes y Turismo" que el Foro Económico Mundial (FEM) publica cada dos años, y cuya edición de 2019. El ranking, compuesto por un total de 140 países analizados, tiene en cuenta factores como sus infraestructuras turísticas y de transporte, seguridad, apertura internacional, competitividad de sus precios, capacidades tecnológicas, sostenibilidad medioambiental y recursos naturales y culturales, entre otros (Mundo, 2019).

TABLA 10. Los diez destino turísticos más competitivos del mundo.

Puesto	País	Puesto	País
1	España	6	Reino Unido
2	Francia	7	Australia
3	Alemania	8	Italia
4	Japón	9	Canadá
5	Estados Unidos	10	Suiza

Fuente: elaboración propia con base en el Foro Económico Mundial (2019).

España (82 mil millones de dólares EE. UU. o 69 mil millones de euros) es, por mucho, el destino que mayores ingresos obtiene en el espacio iberoamericano, además de su posición de segundo país en el mundo en captación de ingresos por turismo. España es seguida a distancia por México (23 mil millones de dólares), Portugal (20 mil millones de dólares), República Dominicana (8 mil millones de dólares), Brasil, Argentina y Colombia (6 mil millones de dólares) (ver figura 11).

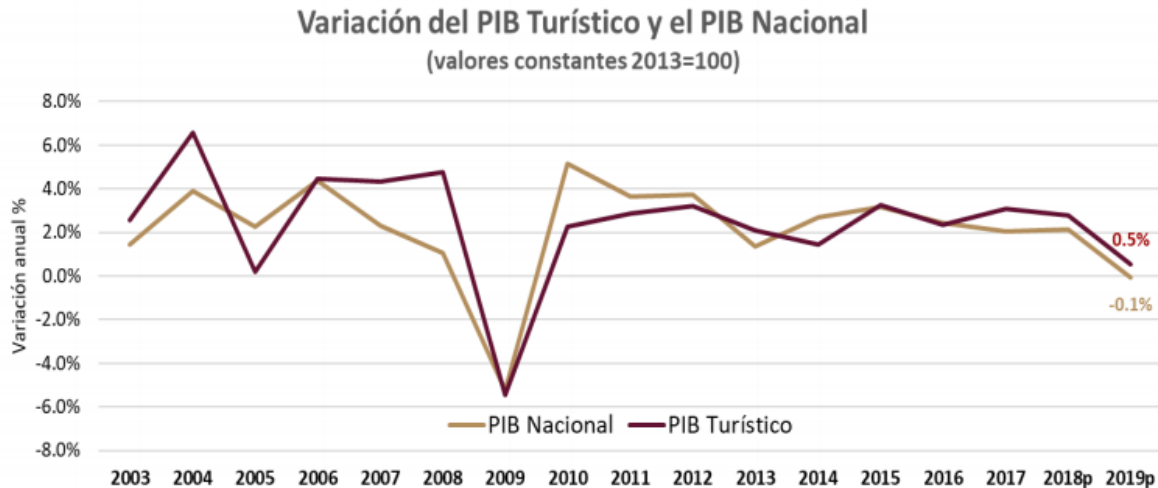
FIGURA 11. Porcentaje de participación del PIB Turístico en el total nacional para países seleccionados.



Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, 2019.

En 2019, el PIBT registró una variación anual en valores constantes de 0.5% respecto a 2018, cifra superior a la mostrada por el total de la economía mexicana (ver gráfica 2).

GRÁFICA 2. Variación del PIBT y el PIB nacional.



Fuente: INEGI, Cuenta satélite del turismo en México (2019).

En 2019, las actividades relacionadas con el turismo generaron aproximadamente 2.3 millones de puestos de trabajo remunerados, equivalente a 5.8% del total de la ocupación remunerada en el país.

En valores constantes, en 2019, el PIBT ascendió a 1,520,323 millones de pesos y tuvo una participación estimada de 8.6% en la economía nacional (17,690,674 millones de pesos del PIBN).

El consumo turístico interior en millones de pesos constantes observó una variación anual de crecimiento de 1.0%, en 2019. Por componentes, el gasto realizado por los residentes de México (consumo interno) creció 0.7%, mientras que el gasto correspondiente a los visitantes extranjeros (consumo receptivo) se incrementó 2.4% respecto a 2018.

Para 2019, el gasto de consumo realizado por los turistas dentro del país (consumo interior) resultó de 3,310,789 millones de pesos corrientes. En su interior, el consumo correspondiente al turismo de residentes en México (consumo interno) constituyó 82.1%, mientras que el gasto que realizaron los visitantes que proceden

de otras naciones (consumo receptivo) aportó el restante 17.9%. Por su parte, el consumo de los turistas residentes fuera del país (consumo emisor) fue de 236,664 millones de pesos. Así, el consumo turístico total registró 3,547,452 millones de pesos corrientes (ver tabla 11).

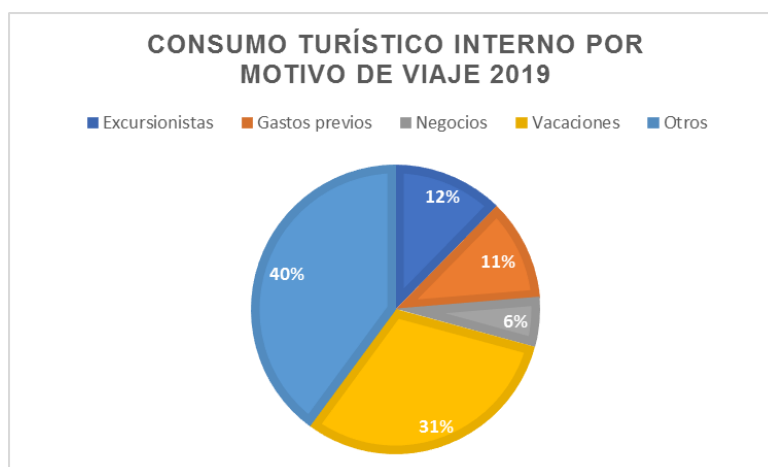
TABLA 11. Consumo turístico, según origen (millones de pesos corrientes).

Concepto	2018	2019	Estructura Porcentual 2019	
Consumo Turístico	\$ 3,417,098.00	\$ 3,547,453.00	100.00%	
Consumo Interior	\$ 3,146,099.00	\$ 3,310,789.00	93.30%	100.00%
Consumo interno (doméstico)	\$ 2,590,217.00	\$ 2,717,885.00	76.60%	82.10%
Consumo receptivo (internacional)	\$ 555,881.00	\$ 592,904.00	15.70%	17.90%
Consumo Emisor				
Mexicanos residentes en el exterior	\$ 270,999.00	\$ 236,664.00	6.70%	

Fuente: INEGI, Cuenta satélite del turismo en México (2019).

El consumo turístico interno, según sus motivos de viaje, se clasifica en: gasto por otros motivos de viaje (39.9% del consumo interno); gasto por vacaciones (30.9%); gasto por excursionistas (12.3%); y gasto por negocios (5.5%); mientras que el restante 11.4% resultó de los gastos previos realizados antes del viaje internacional (ver gráfica 3).

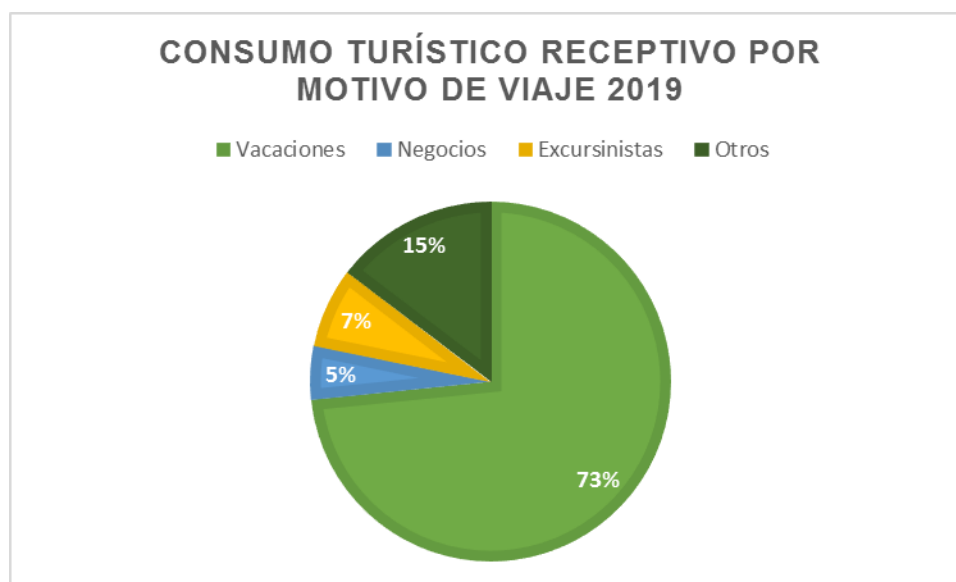
GRÁFICA 3. Consumo interno por motivo de viaje, 2019.



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Cuenta satélite del turismo en México (2019).

Para el turismo procedente del resto del mundo, el gasto por motivos vacacionales representó 73.4%, por “otros motivos de viaje” (14.6%), por excursiones (7.2%) y por motivos de negocios (4.8%) (INEGI, 2020; ver gráfica 4).

GRÁFICA 4. Consumo turístico receptivo por motivo de viaje, 2019.



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Cuenta satélite del turismo en México (2019).

4.2.2 Secretaría de Turismo (SECTUR)

Para mejorar la capacidad competitiva y de rentabilidad del sector en un marco de sostenibilidad (mantener y ampliar el empleo, incrementar la capacidad de divisas y fomentar el desarrollo regional), se requerirá asumir un nuevo paradigma de actuación generalizada que permita ingresar y permanecer rentablemente en el negocio turístico global. A una mayor efectividad en la gestión competitiva de la actividad turística, mejor será el alcance de sus beneficios (SECTUR, 2011c).

Conforme al artículo 2 de la Ley General de Turismo (LGT), se deberán establecer las bases para la política, planeación y programación de la actividad turística en todo el territorio nacional, bajo criterios de beneficio social, sustentabilidad, competitividad y desarrollo equilibrado de los gobiernos estatales y municipales a corto, mediano y largo plazo. El PROSECTUR 2013-2018 se inscribe

en el esfuerzo de planeación estratégica de la Administración Pública Federal y se deriva del PND 2013-2018, específicamente del objetivo 4.11 que dispone “Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país”, del cual se desprenden cuatro estrategias a seguir: impulsar el ordenamiento y la transformación del sector turístico; impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico; fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos; e impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social (SECTUR, 2013b).

Los índices internacionales hoy colocan a México por debajo de las posiciones ocupadas en el pasado, registrando una pérdida de competitividad frente a destinos de países emergentes. El reto del sector turístico es elevar la competitividad (WEF, 2018a).

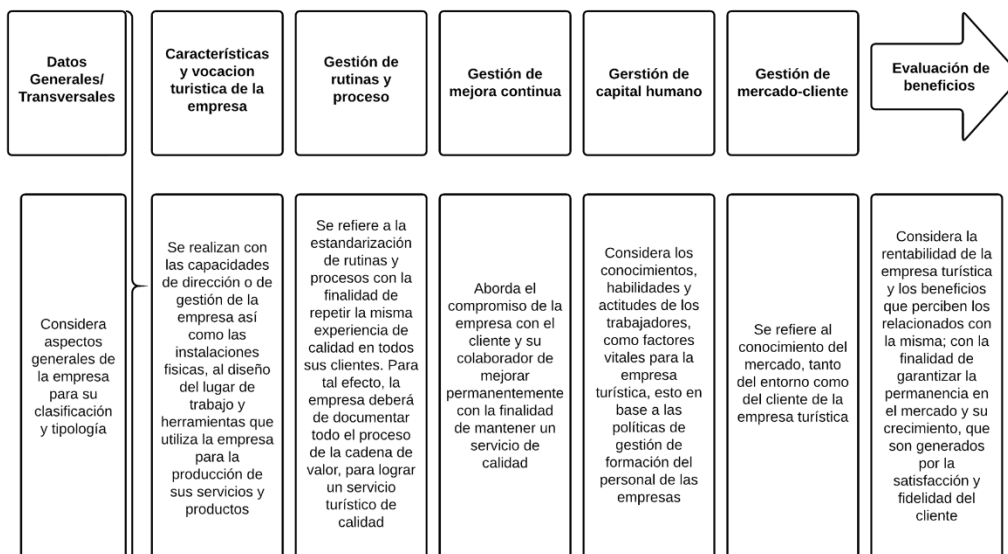
La competitividad de los destinos turísticos mexicanos (SECTUR, 2013b) está enmarcada por una serie de elementos que requieren desarrollarse de manera armónica para contribuir a posicionarlos en el ámbito internacional como destinos de clase mundial; es decir, confiables, atractivos y sustentables. Los factores que sustentan la medición de la competitividad son:

- Productividad: uso de los recursos turísticos de manera ordenada y eficiente que genera mayor valor agregado, riqueza y bienestar.
- Innovación: posibilidad para desempeñar actividades y funciones de forma creativa y que le permite a un destino ser más eficiente y rentable, además de garantizar la mejora continua de la experiencia del visitante.
- Diversificación: capacidad para entregar nuevos productos tanto a consumidores actuales, como a los potenciales.
- Especialización: habilidad para entregar experiencias únicas a segmentos de mercado específicos y viajeros independientes.
- Profesionalización: planificación, gestión, seguimiento y control de los recursos humanos alineados con los objetivos estratégicos del sector.

- Sustentabilidad: considerar plenamente las repercusiones actuales y futuras (económicas, sociales y medioambientales) para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.

La “Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR)” tiene cuatro objetivos fundamentales: 1] establecer un modelo teórico que determine las variables que definen la competitividad de prestadores de servicios turísticos; 2] elaborar un diagnóstico de los programas impulsados por la SECTUR, que son el Programa Manejo Higiénico de Alimentos, el Programa Moderniza y el Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica, a los cuales se les asocia: el Distintivo H, el Distintivo M y el Sello de Calidad Punto Limpio, respectivamente; 3] diseñar una metodología para la medición de la competitividad de las empresas certificadas por los programas mencionados; 4] hacer una prueba piloto para la validación del modelo teórico y del «Instrumento de medición de la competitividad», así como de la metodología de medición de la competitividad y la aplicación en línea que permita emplear el «Instrumento de medición de la competitividad» de los prestadores de servicios turísticos inscritos en los programas (SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur, 2012; ver figura 12).

FIGURA 12. Metodología para la medición de la competitividad.



Fuente: elaboración propia con base en el Modelo de competitividad y sus dimensiones (SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur, 2012).

4.2.3 El sector hotelero en México

En México existen cadenas de hospedaje de gran lujo, la mayoría de capital extranjero con filiales en varias ciudades del mundo. Sobresale en este segmento el Grupo Habita, de capital mexicano, y que se ha colado dentro del segmento más alto de hospedaje. Las cadenas de lujo comprenden grandes complejos hoteleros en las principales ciudades y playas de la República Mexicana. Generalmente, las firmas son extranjeras con capital de inversionistas mexicanos, quienes “compran” el derecho y operan independientemente. En México destacan: W Hoteles, Habita Hotel, Radisson, Westin Hoteles & Resort, entre otras.

Las cadenas High Class están enfocadas al mercado de directivos y empresarios. Estas cadenas son reconocidas por sus programas de lealtad que no buscan descuentos, sino más bien facilidades para entrada a eventos, restaurantes,

etc. Ejemplos de este tipo de hoteles son: Grupo Posadas, Fiesta Americana Hoteles & Resort, Camino Real, entre otros.

Los hoteles de negocio se caracterizan por atender a personas que visitan un lugar con fines de trabajo. Existen muchas cadenas hoteleras (Fiesta Inn, Hoteles Business Class, Holiday Inn, entre otras) que se especializan en atender a este tipo de huéspedes, que requieren servicios particulares, como Internet, centro de negocios, servicio a la habitación, express Check In y Check Out, Bell Boy y Valet Parking; asimismo, han sido diseñados con el objetivo de poder realizar convenciones.

Los hoteles todo incluido se caracterizan por atender a familias o grupos de personas que viajan con el fin de descansar y divertirse; generalmente, se encuentran en destinos de playa, donde los padres de familia pueden tomar tiempo para ellos, ya que los hoteles cuentan con guarderías para cuidar y entretener a los menores. Asimismo, cuentan con una gran variedad de restaurantes con servicio de buffet. Dentro de las amenidades que se ofrecen, se encuentran obras de teatro, concursos, entre otros. Algunas de las cadenas de este tipo de hoteles son: RIU Hoteles & Resort, Meliá Hoteles & Resort, entre otros.

Los hoteles de servicios limitados brindan precios accesibles y están enfocados al mercado que requiere lo necesario para pernoctar; se ubican en puntos de gran afluencia turística, de placer y de negocios; por ejemplo, ONE, Cityjunior y Cityexpress.

En la década de los cincuenta del siglo XX, se establecen una serie de estímulos para el crecimiento hotelero, como la disminución de aranceles para la importación de artículos necesarios para la construcción, la reducción de impuestos sobre alojamiento y el establecimiento de políticas crediticias, con el fin de apoyar el desarrollo de la capacidad de hospedaje. Acorde con el crecimiento del turismo mundial, se fortalecen los instrumentos de políticas públicas destinados a mejorar el sector de comunicaciones y transportes; por ello, se estimuló la construcción de nuevas carreteras y el consecuente uso del autobús como eje del turismo

doméstico, aumentando en 60.5% la extensión de la red nacional de carreteras pavimentadas (uno de los índices más altos en la historia del México moderno).

El establecimiento de nuevas rutas aéreas, sobre todo a partir de la firma de convenios internacionales que posibilitaron el acceso al continente europeo, marcó el rumbo de la masificación de la actividad turística. El mejoramiento de la red aeroportuaria (internacionalización de muchos de los existentes) y la creación de nuevos aeropuertos constituyeron acciones vitales para la modernización del modelo turístico, construyéndose los aeropuertos de Acapulco, Minatitlán, Tijuana, Guadalajara, Mazatlán, Matamoros y Puerto Vallarta y declarándose aeropuerto internacional los del Distrito Federal, Mérida, Tapachula, Nuevo Laredo, Tampico y Hermosillo. Asimismo, para mediados del siglo pasado, se contó con 23 empresas de aviación que ofrecían 80 rutas. De igual manera, se contempló estimular el uso turístico del ferrocarril y del transporte marítimo.

La generación de empleos en ramas o actividades relacionadas con el turismo y en el propio sector y el papel preponderante del turismo como actividad económica en los modelos de sustitución de importaciones y de desarrollo estabilizador, fortalecieron, sin duda alguna, la concepción y el desarrollo del turismo moderno en México.

Para 1956 y consecuente con la política crediticia de fomento a la inversión en el sector turismo, se crea el Fondo de Garantía y Fomento del Turismo (FOGATUR), cuya función era la promoción de nuevos centros turísticos y el desarrollo de los ya existentes. Independientemente de los fondos asignados originalmente, FOGATUR manejaba fondos asignados por gobiernos estatales y por particulares vinculados a la actividad turística, y producidos por sus propias operaciones. Con un fondo inicial de 50 millones de pesos, se otorgan créditos por 12.7 millones de pesos a diferentes entidades del país, de los cuales se asigna 60% al Distrito Federal, 17% a los estados de Sinaloa y Sonora y 8% a San Luis Potosí. El restante se distribuye entre Colima, Guanajuato, Coahuila, Michoacán, Oaxaca y Veracruz.

Es en este periodo, se sientan las bases para la creación de un Departamento de Turismo autónomo con nivel de Secretaría de Estado, que constituye un parteaguas para la definición de un modelo turístico planificado y el inicio de una nueva etapa de la política turística en México.

Las cadenas hoteleras habían hecho su aparición en México en la década de los sesenta, cuando la oferta nacional se consideraba inadecuada para los estándares demandados por los viajeros internacionales. Para los setenta, ya se habían incorporado algunas de las más importantes cadenas hoteleras (Club Med, Americana, Westin, entre otras), estando asociadas frecuentemente con las líneas de aviación, como era la costumbre en la época. Asimismo, a partir de la década de los setenta, la inversión directa de las cadenas se reduce a lo necesario para obtener el control de la operación.

En realidad, el marco crediticio que ofrece el gobierno a la iniciativa privada local es inmejorable para la construcción de instalaciones hoteleras; como uno de los requisitos del crédito es la experiencia en la operación hotelera, la asociación con las cadenas, sobre todo internacionales, se constituyen en uno de los más importantes factores del otorgamiento del crédito: con los lineamientos operativos de esas cadenas, se construyen muchas de las edificaciones hoteleras de los centros turísticos de playa más importantes del país, en particular en los "integralmente planeados". Algunos de los criterios utilizados para la construcción de esas edificaciones resultarían aberraciones 15 años más tarde (por ejemplo, la edificación cuasi-urbana y vertical que, con el argumento de la eficiencia operativa, llevó a la constitución de muros infranqueables hacia el mar que no permiten la circulación de los vientos ni las vistas espectaculares desde las calles).

De esta manera, las cadenas hoteleras internacionales se constituyeron en importantes organizaciones promotoras del desarrollo turístico que, en ese tiempo, también indujeron a la creación de cadenas hoteleras nacionales. Aunque ahora muchas de ellas desaparecieron, es incuestionable que se multiplicaron de manera importante, generando la experiencia necesaria para crecer de manera más

tecnificada. En 1983, el número de cadenas hoteleras internacionales operando era de 12, mientras que todas las nacionales llegaban a 20 cadenas.

La concentración de la inversión y la competencia interna de los centros turísticos nacionales se puso de manifiesto después de que, en Cancún, que había logrado muy favorables condiciones de precio en las negociaciones con los operadores internacionales, sufre las consecuencias del huracán "Gilberto", que lo pone en crisis de sobrevivencia. En ese momento y por la reducción de tarifas de los hoteles en Cancún, todos los centros turísticos de playa del país tienen que reducir sus precios ante los operadores turísticos extranjeros (Consultores, 2000).

Los derechos de hospedaje

Ante los problemas de los fondos mixtos, el impuesto llamado "derechos de hospedaje" se concibió como una de las formas que permitirían sumar ingresos para promoción y publicidad de los respectivos destinos turísticos. El monto de esos impuestos fue establecido por los propios Congresos locales. Aunque algunos hoteles decidieron ampararse contra la medida al considerar que se percibiría como un incremento de la tarifa, muchos hoteleros participaron de la recaudación teniendo que enterarlo a la Secretaría gubernamental respectiva. Sin embargo, algunos hoteleros pensaban y argumentaban que eran recursos que ellos aportaban reaccionando a veces de manera negativa. Estos recursos permitieron el funcionamiento de algunas organizaciones (como los Consejos Estatales de Turismo y en ocasiones, el mismo Fondo Mixto estatal), que pudieron orientar las actividades de planificación y de promoción turística de sus territorios (Consultores, 2000) .

Las primeras asociaciones turísticas nacionales fueron la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (1941) y la Asociación de Agencias de Viajes (1945). Ambos instrumentos se fundaron con el objeto principal de convertirse en medios de interlocución con el gobierno para tener voz y voto en las decisiones que les afectasen y para promover la imagen del país.

La llegada de turistas nacionales de 2012 a 2019 tiene un incremento de 68.96%, mientras que el estado de Guanajuato tiene un incremento de 66% en el mismo periodo (ver tabla 12).

TABLA 12. Llegada de turistas a hoteles, 2012-2019.

Llegada de Turistas a Hoteles								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	90,110,434	95,630,121	99,733,523	106,844,136	113,351,959	121,295,344	127,537,352	130,676,257
Millones	90.110	95.630	99.734	106.844	113.352	121.295	127.537	130.676
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Guanajuato	3,328,089	3,504,540	4,033,289	4,213,325	4,727,198	5,431,764	5,710,915	5,026,515
Millones	3.328	3.505	4.033	4.213	4.727	5.432	5.711	5.027

Fuente: elaboración propia con base en Compendio Estadístico Nacional (SECTUR, 2019).

4.2.3.1 Sistema de clasificación hotelera

La Ley General de Turismo consigna, en su artículo 4, fracción XII, que la Secretaría de Turismo establecerá la regulación para la clasificación de establecimientos hoteleros y de hospedaje, de cumplimiento obligatorio en toda la República. Asimismo, el artículo 85 del Reglamento de la Ley General de Turismo, define que la Secretaría establecerá un Sistema de Clasificación Hotelera, el cual estará integrado al Registro Nacional de Turismo (LFT, 2009).

Cada variable que integra el cuestionario está asociada a un puntaje que, al ser totalizado, permitirá determinar la categoría a la que pertenece el establecimiento de hospedaje en cuestión (ver tabla 13).

TABLA 13. Puntaje para determinar la categoría en hoteles.

Puntuación		Categoría
0	260	1 estrella
261	520	2 estrellas
521	780	3 estrellas
781	1040	4 estrellas
1041	1300	5 estrellas

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR (2009).

Un eje de desempeño es una zona o servicio del establecimiento de hospedaje al que se asocian variables del cuestionario de clasificación que permiten evaluar su desarrollo y desempeño. En el cuestionario se identificaron ocho ejes de desempeño: Acceso, exterior y generales; Comunicación; Habitación y baño; Alimentos y bebidas; Recepción; Control de temperatura; Servicios; y Áreas públicas.

Estos ejes de desempeño se definen de la siguiente manera:

1. Acceso, exterior y generales: es la arquitectura del inmueble, su estado de conservación, así como los servicios proporcionados al turista para facilitar su ingreso y estancia en las áreas públicas.
2. Comunicación: son todos los medios, verbales o no verbales, de intercambio de información que el establecimiento de hospedaje tiene a disposición de los huéspedes, así como de los empleados, entre los que destacan los servicios ofrecidos en el *lobby* y/o en la habitación y los programas de lealtad, responsabilidad social y atención a quejas.
3. Habitación y baño: son elementos clave en el producto y la propuesta de valor del establecimiento de hospedaje, en el que se evalúa el tamaño, equipamiento y servicios ofrecidos en la habitación y baño.
4. Alimentos y bebidas: son un complemento al servicio de hospedaje en el que se evalúa si el establecimiento ofrece alimentos para el desayuno, comida y/o cena, *room service*, opciones de restaurantes propios o en convenio, estándares de inocuidad en la preparación de alimentos y servicios complementarios en máquinas auto expendedoras de alimentos.
5. Recepción: es el espacio de primer contacto con el turista (guarda una relación directa con las instalaciones) y es donde se le otorga información sobre los servicios incluidos en el alojamiento y respecto a cualquier otro requerimiento.
6. Control de temperatura: son los mecanismos con los que cuenta el hotel para la gestión de la temperatura de las diferentes áreas que lo integran, entre las que destacan los sistemas de enfriamiento y/o calefacción.

7. Servicios: es la oferta de valor agregado dentro del establecimiento de hospedaje o en áreas aledañas, que busca atender las necesidades del turista, como servicio de spa, despertador, tintorería e información turística.
8. Áreas públicas: son el conjunto de instalaciones abiertas y disponibles, como el *lobby*, estacionamiento, centro de negocios y baños.

Existen 16 vocaciones cuyo objetivo es proporcionarle más información al turista sobre los servicios o atributos que ofrece el establecimiento de hospedaje:

1. *Boutique*: define al establecimiento que cuenta con pocas habitaciones, idealmente menos de 30, y que generalmente las características de espacio y decoración distinguen claramente a cada una de ellas. Los hoteles *boutique* van orientados al turismo de esparcimiento; ofrecen un servicio personalizado que, en muchas ocasiones, incluye servicio de spa. La arquitectura, decoración y mobiliario dan una personalidad distintiva al lugar.
2. Cama y desayuno: se refiere a los hoteles orientados a turistas que generalmente no permanecen en ellos durante el día, pues su prioridad es visitar los lugares aledaños donde están asentados, razón por la cual su ubicación es importante, ya sea en un espacio céntrico, próximo a espacios conectivos o vías de transporte.
3. Carretera: es aquella que se asocia a establecimientos cuya ubicación se encuentra próxima a una vía terrestre primaria, que el turista busca para descansar por la noche y retomar su camino al día siguiente hacia su destino.
4. Centro de ciudad: distingue a los hoteles por su ubicación en los distritos históricos de las ciudades, alrededor de plazas y jardines centrales. En muchos casos, los inmuebles donde están establecidos forman parte de edificaciones coloniales o se encuentran catalogados y protegidos por autoridades dedicadas a conservar el patrimonio cultural.
5. Ciudad: define aquellos hoteles que se encuentran en zonas con alta densidad de establecimientos comerciales, oficinas, terminales de transporte o espacios conectivos, constituyéndose en una oferta diversa

y multipropósito, por la gran diversidad de generadores de tránsito y motivos de viaje que provocan visitas a las ciudades.

6. Eventos y convenciones: esta vocación reconoce a los establecimientos que cuentan con salones y/o espacios adaptables para dar cabida a eventos de naturaleza diversa; generalmente cuentan con servicios apropiados, así como con el equipamiento y materiales de apoyo necesarios para cubrir los requerimientos de los convencionistas.
7. Express: esta vocación define a los hoteles cuyo objetivo es ahorrar tiempo a sus huéspedes, manteniendo altos estándares de calidad en el servicio e infraestructura y buscando la mejor relación calidad-precio.
8. Hacienda: se refiere a aquellos establecimientos que en algún momento fungieron, principalmente, como finca agrícola, ganadera o minera y que han sido adecuados para prestar servicios de hospedaje y alimentación, sin perder la esencia histórica que les caracteriza.
9. Lujo: define a los hoteles que se distinguen por la exclusividad que ofrecen; brindan atención personalizada que busca exceder las expectativas del huésped. Generalmente, disponen de alimentos *gourmet* y altos estándares de servicio.
10. Negocios: se refiere a los hoteles dirigidos a personas cuyo motivo principal de viaje es el trabajo o negocios. Generalmente, cuentan con servicios y áreas habilitadas para apoyar el fin de la estancia, tales como centros de negocios, conectividad de voz y datos, transportación gratuita a las terminales de transporte, entre otros.
11. Playa/vacaciones: la vocación de estos hoteles es atender al turista en el tiempo que destina para su recreación y/o descanso. Principalmente, se ubican en playas, balnearios, centros recreativos; o bien, cuentan con espacios y equipamiento propios para constituirse en atractivos turísticos por sí mismos.
12. Reserva: vocación que define a hoteles que se ubican dentro o próximos a lugares protegidos por autoridades dedicadas a la protección del medio

ambiente; por ello, en su mayoría, cuentan con mecanismos para conservar y aprovechar, de manera sustentable, los recursos naturales.

13. Servicios completos: esta vocación se caracteriza por integrar todos los servicios que podría requerir un huésped durante su estancia: restaurante, piso ejecutivo, espacios para juntas, salones para eventos, banquetes, centros de negocio, instalaciones y actividades deportivas o recreativas, *bell boy*, *room service*, niñera, spa, entre otros.
14. Servicios limitados: es aquella vocación que considera establecimientos que, por su infraestructura y servicios, dan mayor énfasis a la habitación, pues buscan brindar alojamiento básico con una excelente relación costo-calidad-beneficio.
15. Servicios selectos: es la vocación que reconoce a los hoteles que ofrecen servicios especializados conforme a una relación altamente favorable en términos de costo-beneficio, tales como centro de negocios, conectividad, internet de banda ancha gratuito, televisiones de alta definición, amplias habitaciones, gimnasio, albercas techadas y desayunos.
16. Todo incluido: vocación que se refiere a aquellos hoteles conocidos también como *all-inclusive*; este tipo de establecimientos de hospedaje tiene un sistema mediante el cual, con un precio único, los huéspedes tienen derecho a hospedaje, alimentos y bebidas sin límite, actividades recreativas y deportivas, así como un plan de entretenimiento

Lo anterior es una herramienta metodológica sustentada en un mecanismo de autoevaluación regulado por la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2011a), que permitirá a los Prestadores de Servicios Turísticos de Hospedaje conocer la situación de sus instalaciones y servicios ofrecidos, e identificar áreas de oportunidad mediante una categoría representada por estrellas (SECTUR, 2013a).

4.2.3.2 Tesoros de México

Tesoros de México es el mayor Distintivo de Calidad que otorga el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Turismo, a los hoteles y restaurantes

independientes que cubren los más de 690 estándares de calidad que exige la certificación (Contreas, 2020). Por tal motivo, es el programa Premium de calidad turística de la Secretaría de Turismo.

En este programa se han certificado los hoteles *boutique* y los restaurantes más emblemáticos de los destinos del interior del país. El cumplimiento de los estándares de calidad que permiten garantizar una absoluta satisfacción de los huéspedes y comensales han convertido a muchos de estos establecimientos en auténticos destinos dentro de sus propios destinos, sumando valor agregado a la preservación de la identidad mexicana y al rescate de la cultura, arquitectura y gastronomía de sus propias regiones.

En el año 2000, el programa Tesoros de México fue impulsado por el estado de Michoacán como Club de Calidad, con la participación de cuatro estados: Morelos, Chiapas, Guanajuato y Puebla. En el XXXIII Tianguis Turístico de Acapulco 2008, se cedieron los derechos del Programa a la Secretaría de Turismo, iniciando la implementación del modelo en el periodo 2010-2011.

Cabe recalcar que se debe considerar que cumplan requisitos generales de participación y tengan una experiencia mínima de operación de dos años, así como los estándares obligatorios de acuerdo con la siguiente tabla:

TABLA 14. Clasificación de calidad Tesoros de México.

Servicio	Arquitectónico	Gastronómico
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocio definido con una propuesta de valor congruente con el Modelo Tesoros de México. Cultura de calidad orientada al servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Que exista una obra arquitectónica con alto valor histórico, cultural y/o proyecto arquitectónico representativo de alguna escuela o 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimientos certificados con el Distintivo H. El diseño del menú deberá integrar elementos de la cocina mexicana, resaltando personalidad propia

<p>personalizado y la excelencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos certificados con el Distintivo M. • Los hoteles que no cuenten con restaurante, como parte de la propuesta de valor, deberá ofrecer servicio de alimentos a sus huéspedes. • El establecimiento deberá proveer solución de estacionamiento. • Servicio de conserjería. • Internet inalámbrico de alta velocidad gratuito en toda la propiedad. 	<p>etapa arquitectónica de México.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que se ubique en centro o zona de valor histórico o patrimonial; en entornos de alto valor natural y/o paisajístico; o bien, en un espacio que, por su singularidad o relevancia, merezca especial atención. • Al menos 60% del área de construcción total es identificada como obra auténtica. • Las habitaciones de los hoteles deberán garantizar <i>confort</i>, amplitud y congruencia con el concepto del establecimiento y su superficie mínima deberá ser de 25 m². • Debe contar con un proyecto arquitectónico y de interiores. 	<p>identificable en la imagen y sazón de la oferta gastronómica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La elaboración deberá sustentarse en el uso de ingredientes, técnica, recetas y/o herramientas propias de la cocina mexicana. • El 60% del menú debe ser platillos mexicanos. • La integración de vinos mexicanos debe ser al menos de 10 etiquetas nacionales. • El 25% de las bebidas debe ser representativa de México.
---	--	--

Fuente: elaboración propia con base en el Programa de clasificación de calidad Tesoros de México. Recuperado de: <https://tesorosdemexico.mx/>, consulta 10 noviembre 2020.

El Programa Tesoros de México (SECTUR, 2011b) es el marco de referencia para la implementación de una cultura de excelencia en los establecimientos turísticos, ya que:

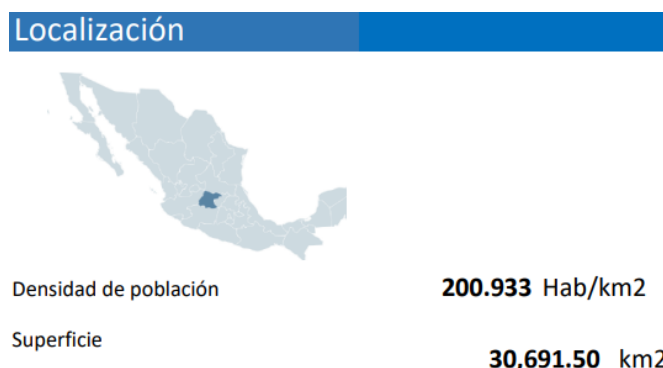
- Contribuye a la cultura de excelencia, a través de continuar la búsqueda de nuevos retos, como el Premio Nacional de Calidad y los reconocimientos internacionales de las industrias restaurantera y hotelera.
- Brinda una estructura sólida y dinámica a los procesos de calidad total, y propone un lenguaje común entre los establecimientos Tesoros de México.
- Integra los elementos que inciden en la excelencia de acuerdo con la propia percepción y experiencia de los empresarios del sector.
- Asegura la transparencia, objetividad y confiabilidad del proceso de mejora continua y evaluación del Distintivo Tesoros de México, al homologar la información, procesos y sistemas que presentan los establecimientos.

4.3 El estado de Guanajuato

El estado de Guanajuato es el corazón de México por sus valores históricos, culturales y sociales y su belleza natural. Situado en el centro de la República Mexicana, ha sido cuna de trascendentes movimientos sociales y relicario de exquisitos tesoros coloniales. Es uno de los estados mexicanos más prósperos y uno de los principales destinos turísticos de México, gracias a su riqueza cultural plasmada en hermosas ciudades, bellas artes, gastronomía, costumbres, artesanías y cálida hospitalidad. Desde grandes ciudades, como Guanajuato, San Miguel de Allende o Dolores Hidalgo, hasta pequeñas comunidades, como Yuriria o Jalpa de Cánovas, el estado está lleno de inolvidables sorpresas para los visitantes. Por algo abriga varios pueblos mágicos y es considerado Patrimonio de la Humanidad (CONACULTA, 2010).

La entidad está ubicada en el centro de la República Mexicana, con una extensión territorial de 30.691.50,54 km², que representan 1.6% de la superficie del país, ocupando la posición 22 de 32 estados. Su densidad poblacional es de 200,933 Hab/km² (IPLANEG, 2021; ver figura 13).

FIGURA 13. Localización del estado de Guanajuato.



Fuente: <http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/resultados-del-censo-2020/>, consulta 20 marzo 2021.

El estado de Guanajuato, con sus admirables monumentos, es testimonio valioso de la historia nacional: auténticas joyas coloniales. Las manos de sus hombres dan vida a la belleza del arte mexicano con obra significativa y detalladas piezas artesanales. Una infraestructura funcional, su posición geográfica y su vocación para el progreso han dotado a este bello estado de excelentes vías de comunicación. Sus modernas carreteras y el Aeropuerto Internacional de Guanajuato lo ponen al alcance de ciudades importantes tanto del país, como del extranjero (Ruiz, 2019) .

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, publicada por el INEGI, en el estado de Guanajuato el número de personas ocupadas en el rubro turismo, al tercer trimestre de 2019, fue de 176 mil 849 personas, ocupando el séptimo lugar a nivel nacional. Las personas ocupadas en el rubro turismo corresponden a 7% del total del estado y 4% de los empleos del rubro a nivel nacional. El 62% de los empleos en este rubro les corresponden 62% a las mujeres y 38% a los hombres.

4.3.1 El sector turístico en el estado de Guanajuato

En 2020, el estado de Guanajuato registró 32 mil 370 habitaciones en 1,030 establecimientos de hospedaje. En el periodo 2010-2020, el estado de Guanajuato

incrementó 57.38% su oferta de hoteles de 1 a 5 estrellas y sin clasificar; y el número de habitaciones aumentó 62 por ciento (ver tabla 15).

TABLA 15. Establecimientos y habitaciones del estado de Guanajuato, 2010-2020.

Estado de Guanajuato								
Indicador	TOTAL 1 a 5 + SC	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella	Sin Clasificar	
2010	<i>Establecimientos</i>	591	70	85	125	79	65	167
	<i>Habitaciones</i>	20,072	3,069	5,320	4,137	2,438	1,588	3,520
2011	<i>Establecimientos</i>	629	81	92	137	85	62	172
	<i>Habitaciones</i>	20,740	3,276	5,553	4,453	2,368	1,532	3,558
2012	<i>Establecimientos</i>	648	91	95	143	84	62	173
	<i>Habitaciones</i>	21,185	3,456	5,713	4,525	2,349	1,537	3,605
2013	<i>Establecimientos</i>	715	96	102	149	94	64	210
	<i>Habitaciones</i>	22,591	3,540	6,257	4,653	2,478	1,564	4,099
2014	<i>Establecimientos</i>	745	97	104	158	96	71	219
	<i>Habitaciones</i>	23,685	3,764	6,269	5,255	2,492	1,665	4,240
2015	<i>Establecimientos</i>	839	96	114	167	103	82	277
	<i>Habitaciones</i>	26,409	3,880	6,901	5,548	2,652	1,870	5,558
2016	<i>Establecimientos</i>	860	104	120	172	102	73	289
	<i>Habitaciones</i>	27,687	4,376	7,804	5,502	2,536	1,601	5,868
2017	<i>Establecimientos</i>	890	113	127	181	104	73	292
	<i>Habitaciones</i>	29,904	4,835	8,734	6,195	2,589	1,596	5,955
2018	<i>Establecimientos</i>	938	126	132	188	109	78	305
	<i>Habitaciones</i>	31,663	5,366	9,259	6,386	2,671	1,813	6,168
2019	<i>Establecimientos</i>	1,039	130	149	220	124	80	336
	<i>Habitaciones</i>	33,054	4,238	10,971	6,938	2,837	1,718	6,352
2020	<i>Establecimientos</i>	1,030	125	147	218	128	81	331
	<i>Habitaciones</i>	32,370	3,743	10,835	6,898	2,904	1,671	6,319

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística e Información, periodo 2010-2020.

En cuanto a la transportación aérea, la entidad cuenta con un aeropuerto internacional que se encuentra ubicado en el municipio de Silao, a 32 km de la ciudad de Guanajuato. A diciembre de 2019, de acuerdo con los indicadores de la actividad turística del estado de Guanajuato, el Aeropuerto Internacional del Bajío tiene conexiones con nueve destinos nacionales y nueve internacionales:

- Nacionales: Cancún (CUN), Ciudad de México (MEX), Ciudad Juárez (CJS), Monterrey (MTY), Tijuana (TIJ), Monterrey (MTY), Puerto Vallarta (PVR), Mérida (MID), Mexicali (MXL) y Los Cabos (SJD).
- Internacionales: Dallas-Fort Worth (DFW), Los Ángeles (LAX), Labuha (IAH), Chicago (MDW)-(ORD), Oakland (OAK), Detroit (DTW), San José (SJC), Sacramento (SMF) y Fresno-Yosemite (FAT).

Los vuelos son operados por diversas compañías aéreas nacionales, como Aeroméxico Connect, Interjet, Magnicharter, Volaris, Aeromar y Viva Aerobús; e internacionales, como American Airlines y United Airlines.

Así pues, con un total de 37,582 asientos, viajaron 251,800 pasajeros, de los cuales 182,300 fueron nacionales y 69,500 internacionales (ver tabla 16).

TABLA 16. Indicadores del Aeropuerto Internacional de Guanajuato (BJX).

Aeropuerto internacional de Guanajuato (BJX)				
Variable	Diciembre. 2019	Variación 2018-2019	Acumulados Enero - Diciembre 2019	Variación 2018 - 2019
Asientos totales	37,582.00	-3%		
Aerolíneas	7	-22%	9	0%
	AAL, AIJ, AMX, MAG, UAL, VIV, VOI		AAL, AIJ, AMX, CFV, MAG, TAR, UAL, VIV, VOI	
Destinos	18.00	0%	19	6%
Nacionales	9.00	0%	9	0%
	CUN, MEX, CJS, MTY, TIJ, PVR, MID, MXL, SJD		CUN, MEX, CJS, MTY, TIJ, PVR, MID, MXL, SJD	
Internacionales	9	0%	10	11%
	DFW, LAX, IAH, MDW- ORD, OAK, DTW, SJC, SMF, FAT		ATL, DFW, LAX, IAH, MDW- ORD, OAK, DTW, SJC, SMF, FAT	
Pasajeros totales	251,800.00	4%	2,755,800.00	18%
Nacionales	182,300.00	4%	2,056,900.00	24%
Internacionales	69,500.00	6%	698,900.00	2%

Fuente: SECTUR Guanajuato, Dirección General de Planeación. Dirección de Información y Análisis, GAP. Indicadores de la actividad turística del estado de Guanajuato a diciembre de 2019.

En el acumulado de enero a noviembre de 2019, la llegada de pasajeros nacionales en el Aeropuerto Internacional de Guanajuato presentó un crecimiento de 25%, con más de 938 mil pasajeros nacionales. Durante el mismo periodo, la llegada de pasajeros internacionales presentó un crecimiento de 5% con respecto al mismo periodo del año anterior, es decir, más de 289 mil personas.

La Derrama Económica Estimada es el total del ingreso que percibe el estado de Guanajuato derivado del gasto que realizan los visitantes (excursionistas y turistas) por concepto de alimentación, hospedaje, esparcimiento, artesanías, transporte local, entradas a eventos, esparcimiento/diversión y compras. Para poder

generar este indicador, es necesario contar con los resultados del Estudio del Perfil del Visitante, del cual se toman las siguientes variables:

- Distribución de visitantes (excursionistas y turistas).
- Tipo de hospedaje elegido.
- Estadía promedio por tipo de hospedaje.
- Gasto diario promedio por tipo de hospedaje y por tipo de visitante.

Asimismo, es necesario contar con los resultados de llegadas de turistas a hoteles y estadía de una a cinco estrellas que se obtienen del Sistema DataTur. Este dato duro se toma como base para poder hacer el cálculo del universo de visitantes a partir de la distribución por tipo de visitante que se obtiene del Estudio del Perfil del Visitante.

1. La estimación de los visitantes inicia con la obtención del dato del total de los turistas hospedados en establecimientos de categoría 1 a 5 estrellas (DataTur).
2. De acuerdo con los datos de distribución por tipo de hospedaje provenientes del Estudio del Perfil del Visitante, se indica el porcentaje correspondiente a la llegada de turistas en hotel.
3. Al utilizar el porcentaje de la clasificación de turistas, el de excursionistas y el número de turistas hospedados en hoteles 1 a 5 estrellas, se realiza una inferencia estadística para conocer el total de personas en cada clasificación de turistas (hostal, posada, familiares y amigos, vivienda rentada, vivienda propia, campamento) y el total de excursionistas. Para la inferencia se utiliza la siguiente regla:

$$\begin{array}{l}
 \text{Personas} \\
 \text{hospedadas en "x"}
 \end{array}
 =
 \frac{
 \begin{array}{l}
 \text{(Personas hospedadas en} \\
 \text{hoteles de 1 a 5 estrellas)} \\
 \text{(Porcentaje de personas} \\
 \text{hospedadas en "x")}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{l}
 \text{(Porcentaje de personas hospedadas en hoteles de 1 a 5} \\
 \text{estrellas)}
 \end{array}
 }$$

“X” = hostel, posada, familiares y amigos, vivienda rentada, vivienda propia, campamento, otro tipo de hospedaje y excursionistas.

4. Con la suma de las personas en cada clasificación, se obtiene el total de visitantes.
5. Se obtienen los turistas noche, multiplicando las llegadas por la estadía promedio para cada clasificación de turistas. La estadía promedio para los turistas hospedados en hoteles se obtiene del sistema DataTur. El resto se obtiene del Estudio del Perfil del Visitante:

$$\text{Turista noche} = (\text{Turistas}) (\text{Estadía promedio})$$

Los turistas noche y los excursionistas se multiplican por el gasto diario promedio de cada clasificación para obtener la derrama estimada.

El gasto promedio diario se obtiene del Estudio del Perfil del Visitante y está conformado por la suma del gasto en alimentación, hospedaje, esparcimiento, artesanías, transporte local, entradas a eventos, esparcimiento/diversión y compras.

$$\text{Derrama económica estimada de turistas} = (\text{Turistas noche}) (\text{Gasto promedio diario})$$

$$\text{Derrama económica estimada de excursionistas} = (\text{Número de personas}) (\text{Gasto promedio diario})$$

Así, la suma del total de cada clasificación (turistas y excursionistas) representa la derrama económica estimada.

El objetivo del monitoreo de la actividad turística y hotelera en Data Tur es generar y divulgar las variables de información estadística que permitan conocer, analizar y evaluar las características y comportamiento que presenta la utilización de la oferta de servicios turísticos de hospedaje.

DataTur es el sistema creado por SECTUR federal para llevar a cabo los procesos de captación, procesamiento, verificación y validación de datos suministrados por las diferentes fuentes de información, tanto públicas como privadas, con base en los cuales la SECTUR forma y divulga las estadísticas del sector turismo de México.

Además, DataTur provee a los agentes públicos y privados del sector turismo información detallada y especializada, de suma utilidad para apoyar sus procesos de toma de decisiones en materia de planeación, inversión, financiamiento y promoción. En Guanajuato, la Secretaría de Turismo del Estado es la dependencia que administra el sistema DataTur.

La estadística de la ocupación en servicios turísticos de hospedaje del Programa de Monitoreo DataTur se genera mediante una encuesta aplicada a una muestra de hoteles del estado. Los datos proporcionados son ingresados a la plataforma DataTur y al contar con información suficiente del destino, se realiza un cierre mensual.

La Secretaría de Turismo federal agrupa los principales conceptos que se utilizan en el sector turismo del país, tomando como fuente las definiciones usadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT), así como las expresadas en los documentos de la Cuenta Satélite del Turismo en México, que es realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

A través de una consulta en el sistema, es posible conocer los indicadores específicos de la actividad turística del estado:

1. Cuartos disponibles: es el número de cuartos o habitaciones que se encuentran en servicio. No contabiliza las habitaciones que por reparación o alguna otra causa estén fuera de servicio.
2. Cuartos ocupados: registra el total de cuartos que fueron ocupados durante el mes, incluyendo cortesías, tanto por turistas nacionales como por extranjeros.

3. Llegada de turistas: número de personas registradas en el mes, clasificadas según su lugar de residencia en nacionales o extranjeras (esta información se toma directamente de los registros; si la dirección ahí anotada pertenece al país, entonces se considera al turista como nacional, en caso contrario se le considera extranjero).
4. Turistas noche: se obtiene del registro diario del número de turistas que ocupan los cuartos del establecimiento, por su tiempo de estancia, (número de noches que pernoctan en el establecimiento) y se clasifica según su lugar de procedencia, en residentes o no residentes.
5. Porcentaje de ocupación: indica la proporción de ocupación que registra el establecimiento, y se obtiene dividiendo el total de cuartos ocupados entre el total de cuartos disponibles al período de interés. Al final, se multiplica por 100 a fin de que éste quede expresado en porcentaje.
6. Estadía promedio: resulta de dividir el total de turistas noche entre el número de llegadas de turistas al mes. El resultado obtenido expresa el número de días de estancia del turista.
7. Densidad promedio: también llamado factor de ocupación por cuarto. Se obtiene dividiendo el número de turistas noche entre los cuartos ocupados.

Fórmulas para el cálculo de indicadores:

$$\text{Cuartos disponibles} = \frac{\text{Cuartos registrados (inventario)}}{\text{Periodo en días}}$$

$$\text{Cuartos ocupados} = \frac{\text{Cuartos disponibles}}{\text{Porcentaje de ocupación}}$$

$$\text{Porcentaje de ocupación} = \frac{\text{Cuartos ocupados}}{\text{Cuartos disponibles}}$$

$$\text{Llegada de turistas} = \frac{\text{Turistas noche}}{\text{Estadía promedio}}$$

$$\text{Turista noche} = \frac{\text{Cuartos ocupados}}{\text{Densidad}}$$

$$\text{Estadía} = \frac{\text{Turista Noche}}{\text{Llegada de turistas}}$$

$$\text{Densidad} = \frac{\text{Turista Noche}}{\text{Cuartos ocupados}}$$

4.3.2 Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato (SECTURGTO)

Como parte de los esfuerzos para mejorar la calidad y competitividad de las actividades turísticas de Guanajuato, el gobierno del estado desarrolló el Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística, como marco referencial para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística, así como para orientar la mejora continua de las organizaciones turísticas (SECTURGTO, 2018; ver figura 14).

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística tiene como propósitos:

- Posicionar al estado de Guanajuato a nivel nacional e internacional como una marca turística reconocida y valorada por su singularidad y características diferenciales.
- Actuar como marco de referencia para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística.
- Orientar a la mejora continua de las organizaciones.
- Definir niveles de madurez que, además de un incentivo para impulsar un espíritu de innovación y mejora continua entre las organizaciones, genere un estatus de excelencia visible y valorada por los clientes.
- Capitalizar el valor actual de la marca “gto” para que sea reconocida de primera intención por los turistas.

Este modelo apoya la reflexión y el trabajo de los empresarios, directivos y autoridades para:

1. Establecer una cultura de gestión de las organizaciones caracterizada por un enfoque a resultados, la mejora continua, la innovación, la oferta de servicios estandarizados y la creación de valor en el diseño de experiencias únicas como estrategias para mejorar continuamente su competitividad.

2. Desarrollar ventajas competitivas a través de la definición de estrategias que respondan a los retos y oportunidades que les plantea su entorno, y a la integración y desarrollo de recursos y actividades clave que diferencian a sus organizaciones en el mercado.
3. Mejorar su comercialización a partir del desarrollo de estrategias que planten a sus clientes, mediante canales y medios, para poder ofrecer una oferta de valor sustentada en la calidad de sus productos y servicios.
4. Asegurar estándares mínimos en las propuestas culinarias, exaltando así la identidad gastronómica de cada región del estado y motivando el apego a los diferentes aspectos turísticos que garanticen el cumplimiento de normas higiénicas en el manejo de alimentos y estándares de calidad para mejorar el nivel de confianza y satisfacción del turista.
5. Facilitar el posicionamiento de la marca “gto”, a través de una oferta de valor competitiva y consistente de los diferentes servicios turísticos que integran la cadena de valor del sector en el estado.
6. Evaluar en forma objetiva y confiable la madurez competitiva de las empresas que integran la cadena de valor del sector (hoteles, restaurantes, agencias de viaje y transportistas) para sustentar su mejora continua e innovación.
7. Mejorar la capacidad de respuesta al cliente, mediante el establecimiento de alianzas que complementen sus recursos y actividades clave, con organizaciones, clientes, proveedores, autoridades, instituciones educativas y las propias comunidades.
8. Contar con capital humano con las competencias aplicables a una cultura de servicio y efectividad en todos los niveles en la organización, sustentados en programas integrales de capacitación y alineados a su propuesta de valor y objetivos.
9. Desarrollar una cultura de turismo sustentable que contribuya a lograr la viabilidad y competitividad de las empresas, la prosperidad de las comunidades, la equidad social, el respeto a la riqueza cultural, la conservación de la naturaleza, el uso racional de los recursos no renovables y la reducción de la contaminación.

10. Contar con una plataforma de indicadores de desempeño que sustenten la medición y comparación referencial, así como el monitoreo de la competitividad de las organizaciones y del sector turístico en el estado.

FIGURA 14. Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística.



Fuente: SECTUR, 2016.

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística busca que, a mayor efectividad en la gestión competitiva del turismo, mayor alcance de sus beneficios. La competitividad en los diferentes sectores depende de la capacidad de su industria y sectores competitivos; asimismo, trata de incidir en la competitividad de la industria y de los sectores competitivos. Se considera que este modelo es de manera local y que puede beneficiar la competitividad estatal y nacional. La mejora continua del clúster es la fuente de la ventaja competitiva en los mercados donde se elige competir. En pocas palabras, el modelo busca diseñar, profesionalizar, promocionar y posicionar al sector turístico del estado de Guanajuato.

Como meta de este modelo, en el año 2025, se espera que la marca turística «gto» esté incrementando su posicionamiento como un destino seguro, sano e innovador en el mercado turístico local, regional, nacional e internacional, distinguido por la calidad y diversidad de su oferta y por el desarrollo ordenado y sustentable de sus regiones (SECTUR GTO, 2019a).

4.3.3 Guanajuato capital

La ciudad de Guanajuato se encuentra en el centro norte del municipio en la región II Norte, es uno de los 46 municipios del estado y tiene una extensión de 1,016.9 km², equivalente a 3.31% de la superficie total de la entidad; además, tiene una densidad de población de 191.8 hab/km².

Esta ciudad se encuentra a una altitud de 2,030 m.s.n.m. Actualmente, tras el importante desarrollo urbanístico de los últimos años, están integradas al área urbana las localidades de Marfil, Yerbabuena y Puente de las Cuevas.

La ciudad de Guanajuato capital tiene una población de 194,500 habitantes; la edad media es de 29 años, con una tasa de crecimiento de 1.24. Asimismo, 14.38% de su población tiene algún tipo de discapacidad (INEGI y IPLANEG, 2020; ver tabla 17).

TABLA 17. Población de Guanajuato capital.

Población		
Grupos	Población	Porcentaje
Total	194,500.00	100%
0 a 17	58,125.00	29.88%
18 a 34	56,988.00	29%
35 a 59	58,470.00	30.06%
60 y más	20,789.00	10.69%
Edad mediana	29 años	
Tasa de crecimiento	1.24	
Discapacidad		
Población con alguna discapacidad	27,988.00	

Fuente: <http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/resultados-del-censo-2020/>, consulta 20 marzo 2021.

Guanajuato capital se encuentra entre los 10 municipios con mayor peso del valor agregado, ocupando la novena posición a nivel nacional en el año 2019. El personal ocupado total es de 1,379,427 personas y el valor agregado total asciende a 450,628 millones de pesos (INEGI, 2019).

El actual Programa Estatal de Turismo del Estado de Guanajuato, como programa sectorial, así como la Ley de Turismo para el estado de Guanajuato y sus municipios, hacen patente su interés por fortalecer un sector turístico competitivo, sustentable e incluyente, el cual tenga presencia y posición a la ciudad de Guanajuato como un destino cultural privilegiado de México, tanto a escala nacional como internacional, teniendo en cuenta sus valores relacionados con su historia, identidad, tradiciones y modernidad.

La buena accesibilidad de la ciudad favorece los flujos turísticos, ya que se ubica geográficamente en el centro del país y se integra con gran facilidad al sistema

vial mexicano, a través de un sistema carretero nacional, estatal e intermunicipal y del Aeropuerto Internacional de Guanajuato.

En cuanto al sistema de carreteras nacionales, se comunica con los estados de Querétaro, por las carreteras N° 110 y N° 57; Jalisco, por las carreteras N° 110 y N°080; San Luis Potosí, por las carreteras N° 037 y N° 057; y Michoacán, por las carreteras N° 045 y N° 043.

Las distancias por carretera a las ciudades con mayor número de emisores turísticos son: Ciudad de México (362 km), Guadalajara (284 km), Querétaro (149 km), Monterrey (680 km), San Luis Potosí (187 km), Morelia (180 km) y Aguascalientes (185 km). Para el sistema carretero estatal, la ciudad se conecta con los principales destinos turísticos del estado: por la carretera 110 a Dolores Hidalgo, por la 51 a San Miguel de Allende, por la 45 a León, por la 26 a Silao y al Cerro del Cubilete (principal centro de peregrinaje del estado) y por la 45 a Irapuato. La distancia a Dolores Hidalgo es de 100 km, a León de 72 km, a Irapuato de 68 km, a Silao de 24 km, a San Miguel de Allende de 94 km y al Cerro del Cubilete de 42 km.

4.3.4 La importancia de Guanajuato Capital a través del tiempo

La ciudad de Guanajuato es la capital de la entidad y en ella se pueden recorrer los callejones, las plazas y los túneles de esta ciudad virreinal. Guanajuato capital es uno de los destinos culturales más importantes de México y es reconocida por su arquitectura, sus minerales que datan del siglo XVIII y el Camino Real de Tierra Adentro (UNESCO, 1998).

Fundada por los españoles a principios del siglo XVI, Guanajuato se convirtió en el principal centro de extracción de plata del mundo en el siglo XVIII. Este pasado se puede ver en sus 'calles subterráneas' y en la 'Boca del Infierno', un pozo minero que se sumerge en 600 metros. Los bellos edificios barrocos y neoclásicos de la ciudad, resultado de la prosperidad de las minas, han influido en los edificios de todo el centro de México. Las iglesias de La Compañía y La Valenciana están

consideradas entre los ejemplos más bellos de arquitectura barroca de América. Guanajuato también fue testigo de hechos que cambiaron la historia del país (UNESCO, 1998).

La ciudad se encuentra inscrita en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO como “Villa Histórica de Guanajuato y Minas adyacentes” desde el 9 de diciembre de 1988. Comprende un área de protección de 2,264 has. (INAH, 2009).

Su nombre deriva de *Quanaxhuato*, que en purépecha significa “Lugar montuoso de ranas” o “Lugar de muchos cerros”. Su fundación se debe a los reales de minas del siglo XVI que, al paso del tiempo, la convirtieron en el centro minero más importante de la Nueva España. Debido a su belleza y trayectoria histórica, fue reconocida por la UNESCO en 1988, como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Actualmente, es el principal centro turístico del estado, además de ser una de las principales joyas coloniales de México (Vidaurri y Trejoluna, 2010).

El origen de la ciudad se remonta a las constantes inundaciones que sufría por las crecidas de los ríos Guanajuato, Laja y otros. Estas corrientes iban acompañadas de grandes piedras y lodo que sepultaban, total o parcialmente, las construcciones ubicadas en el fondo de la cañada. Debido a la riqueza de los minerales de esta tierra, reconstruían sobre las ruinas de la ciudad anterior, por lo que crearon verdaderas cápsulas del tiempo, en donde se resguardaban construcciones, objetos y monumentos de la historia (CONACULTA, 2010).

La ciudad ha recibido distinciones y declaraciones trascendentales y hermanamientos con ciudades por su calidad patrimonial. En julio de 1982, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) la declaró “Zona de Monumentos Históricos” por sus recursos patrimoniales, históricos y culturales. Asimismo, contiene 831 Monumentos Históricos catalogados y comprende un área de protección de 190 has. Únicamente está declarada 13.9% del total de la mancha urbana actual en la que se encuentran 649 monumentos históricos catalogados, cuya antigüedad data de los siglos XVI-XX. El resto de los monumentos catalogados se encuentra fuera de la zona de la declaratoria (Ruiz, 2011).

Otro nombramiento es el de Guanajuato “Capital Cervantina de América”, otorgado el 17 de octubre de 2004 por el presidente del centro UNESCO Castilla-La Mancha, debido a la protección, elevación, estudio y promoción de la obra *Don Quijote de la Mancha*, en América. Los motivos para otorgarlo fueron porque la ciudad es la única en el mundo en la que un grupo de teatro universitario ha representado por más de 50 años una obra de Miguel de Cervantes Saavedra; porque cuenta con el Festival Internacional Cervantino; porque es la única ciudad en América que tiene un museo dedicado de manera íntegra a la iconografía del Quijote; y porque durante más de 15 años ha realizado coloquios para analizar la vida y obra de Miguel de Cervantes (Ruiz, 2011).

Ruiz (2011) considera que Guanajuato, por sus atractivos, localización y condiciones de accesibilidad, se ha consolidado como un destino turístico patrimonial en el mercado nacional, siendo por ello un caso representativo para avanzar en la interpretación y explicación de las problemáticas relacionadas con la inserción del turismo en una tipología de destinos bien diferenciada.

Guanajuato es un destino turístico patrimonial con una dilatada trayectoria y bastante posicionado en el mercado turístico mexicano. Sin embargo, la ciudad tiene problemáticas que derivan, por un lado, de su singularidad patrimonial y urbanística y, por otro, del fuerte peso de un modelo de gestión más informal que formal, donde las políticas públicas están sometidas a multitud de tensiones y presiones. En términos de ciclo evolutivo, un destino patrimonial consolidado –como Guanajuato–, con problemas de presión sobre sus principales atractivos, con desajustes entre la oferta y la demanda turística y con dificultades en la adecuación urbanístico-territorial, evidencia síntomas de insostenibilidad a corto y medio plazo que será necesario abordar, tanto para preservar los recursos como para mantener adecuados niveles de competitividad (Agustín Ruiz, 2011).

Según De la Calle y Ruiz (2014), en la evolución de la política turística se identifican tres etapas:

1. Etapa uno: se comienza a contar con una actividad turística incipiente, en la que se explora el destino y, con ello, ante el declive de su actividad económica principal, que era la minería, se comienza a preparar a la ciudad urbanística y culturalmente para posicionarse como un destino cultural importante.
2. Etapa dos: Guanajuato se posiciona a nivel nacional con el Programa de Tesoros Coloniales de México; el estado comienza a realizar esfuerzos importantes en la planificación, aun cuando éstos no logran concretarse. Sus instrumentos organizativos no se consolidan, ya que atraviesan por problemáticas diversas, derivadas de la temporalidad gubernamental. A nivel municipal, se crea la primera dependencia formal para el turismo. Las políticas urbanísticas y culturales siguen siendo más visibles, con lo que el destino comienza a posicionarse turísticamente a pesar de la descoordinación de las políticas turísticas, lo que conlleva un desequilibrio entre la oferta y la demanda turística.
3. Etapa tres: se identifica un estado de madurez o consolidación del destino en su etapa evolutiva. Al parecer, las políticas urbanísticas y culturales comienzan a confluir con las turísticas, a fin de responder a las nuevas necesidades de los viajeros, aun cuando estas confluencias no son siempre favorables, derivadas de la descoordinación entre sus actores principales, como sectores públicos y privados y sociedad civil en la valoración.

Una de las principales líneas estratégicas de Guanajuato hace referencia a la sostenibilidad turística, considerando que la importante diversidad de recursos turísticos de la ciudad debe ser aprovechada tanto en el presente como en el futuro, sin perjuicio para la calidad de vida de la población local (SECTUR, 2014). Así, el objetivo central es consolidar, de manera autosostenible, la oferta turística y todo el potencial de desarrollo económico que comporta. De forma específica, los objetivos

propuestos en el Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable (PRODERETUS) plantean:

- Contribuir al fortalecimiento de las ventajas competitivas de la oferta turística nacional.
- Modernizar la infraestructura y el equipamiento.
- Contribuir en el cuidado y preservación del patrimonio cultural, histórico y natural de los sitios turísticos.
- Fomentar la innovación de productos turísticos, para el desarrollo de una oferta turística complementaria y diversificada.

Guanajuato es una de las ciudades del país en las que el turismo tiene mayor antigüedad. Desde la década de 1880 comenzó un incipiente desarrollo turístico en la ciudad minera, derivado de la proyección de su imagen *sui generis*, captada por la lente de los residentes estadounidenses. El interés y el flujo de turistas durante el siglo XIX fue, principalmente, motivado por la información contenida en las guías turísticas publicadas en los Estados Unidos. Más adelante, tras la Revolución Mexicana, inició la proyección turística de la ciudad colonial como alternativa para salvarla de la terrible depresión económica en que se encontraba sumergida. Las acciones del gobierno consistieron en fortalecer la imagen definida de manera fortuita por los residentes extranjeros a través de acciones de promoción y, muy importante, de intervenciones encaminadas a salvaguardar el patrimonio cultural de la población (Vidaurri y Guerrero, 2018).

La ciudad de Guanajuato cuenta con una poderosa herencia de patrimonio material e inmaterial, que es altamente aprovechable para el desarrollo turístico: el Museo de las Momias, el Pípila/Alhóndiga, las leyendas de la ciudad, la minería de plata, el Festival Internacional Cervantino, Diego Rivera, entre otras. Sin embargo, se requiere diversificar la oferta turística para atender mejor a actuales y nuevos segmentos de la demanda, en áreas como ecoturismo y turismo de aventura (sierras), turismo educativo (estatus de ciudad cultural y universitaria) y turismo de

eventos y bodas (historia y arquitectura), para mencionar algunos (Trejoluna y Virgen, 2020).

Así, la ciudad de Guanajuato, situada en el municipio y estado del mismo nombre, fue incluida, como ya se mencionó, como parte del Patrimonio Mundial de la Humanidad bajo el nombre de Zona de Monumentos Históricos de Guanajuato y Minas Adyacentes. Para tal distinción, se atendieron los siguientes criterios básicos:

- Representar una obra de arte del genio creador humano, ya que la ciudad posee ejemplares de arquitectura barroca, donde el estilo churrigueresco es patente.
- Atestiguar un considerable intercambio de influencias durante un periodo concreto o en un área cultural determinada. Este aspecto dio liderazgo en las diversas poblaciones mineras del centro-norte de México desde el siglo XVI hasta el XVIII.
- Constituir un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción, conjunto arquitectónico y tecnológico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana. Su destacada arquitectura de edificios gubernamentales, haciendas, casas y sitios religiosos emblemáticos del barroco del siglo XVIII muestra en el paisaje los aspectos más relevantes de un próspero desarrollo industrial y económico durante una larga época ligada a la minería como actividad principal.
- Estar directa o indirectamente asociada con acontecimientos o tradiciones vivas, ideas, creencias u obras artísticas y literarias que tengan un significado universal excepcional. (El Comité consideró que este criterio debería ser utilizado preferiblemente de manera concomitante con otros criterios).

En la ciudad de Guanajuato existe un patrimonio urbano que la revela como Zona de Monumentos Históricos y es contemplada, de forma legal, por la Ley del patrimonio cultural del estado de Guanajuato, expedida en 2006. Dicha ley, además de la conservación de los bienes inmuebles históricos, hace referencia a la

protección de todo el patrimonio cultural, de acuerdo con criterios de clasificación de interés social y nacional. Las disposiciones establecidas son de orden público y de rango federal, siempre con un fuerte carácter presidencialista, puesto que, según la legislación mexicana de protección del patrimonio, es el presidente de la República el máximo responsable y quien otorga la calificación de bienes protegidos.

De todos modos, la preocupación por la conservación del patrimonio monumental y artístico de Guanajuato, con sus consiguientes efectos sobre la actividad turística, es muy anterior a su declaración por la UNESCO como Ciudad Patrimonio de la Humanidad y a la ley antes referida. La ciudad de Guanajuato ya fue declarada Zona de Monumentos Históricos el 28 de julio de 1982, acogiéndose a lo dispuesto por la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas de 1972 (SECTUR, 2015), que incluyó nuevos valores arquitectónicos populares y artísticos y otros espaciales como plazas, jardines, rinconadas, plazuelas, callejones y, en general, traza urbana como elemento histórico de valor incalculable. En este sentido, tampoco hay que olvidar los efectos sobre la conservación y protección del patrimonio que ha tenido y tiene la Convención del Patrimonio Mundial Cultural y Natural de la UNESCO, celebrada en París, en 1972.

El reconocimiento de la UNESCO está sirviendo para posicionar a los Sitio Patrimonio Mundial en las preferencias de los visitantes, por lo que debe de aprovecharse en lo individual y a nivel de grupo (Ruiz *et al.*, 2015). Por ello, hace falta iniciar estudios en varios sentidos:

- Verificar el uso de la marca UNESCO de los diversos destinos.
- Estudiar el posicionamiento de los SPM en las comunidades de viaje.
- Estudiar la conveniencia de incluirse en las revistas más importantes de los viajes.
- Hacer estudios de demanda en las que se relacione la preferencia de visitar SPM y saber por qué los destinos están incluidos en esa lista.

- Estudiar el sentido de las críticas que se realizan en la web 3.0 para ser utilizadas como áreas de oportunidad y mejora continua.

4.3.5 El sector hotelero y la actividad turística de la ciudad de Guanajuato

En relación con el alojamiento, la ciudad cuenta con una trayectoria importante desde mediados del siglo XVIII, cuando ya funcionaba el Mesón de San Antonio (Ruiz, 2011). Actualmente, la ciudad de Guanajuato cuenta con 157 establecimientos de hospedaje (15.24% del total de establecimientos del estado) y 3,835 habitaciones (10.46% del total de habitaciones de la entidad). En cuanto al número de establecimientos de hospedaje, en el periodo 2010-2020, la ciudad de Guanajuato incrementó su oferta de hoteles de 1 a 5 estrellas y sin clasificar en 58% y el número de habitaciones aumentó 76% (ver tabla 18).

TABLA 18. Establecimientos y habitaciones de la ciudad de Guanajuato, 2010-2020.

Guanajuato Capital								
Indicador	TOTAL 1 a 5 + SC	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella	Sin Clasificar	
2010	Establecimientos	91	15	15	20	18	7	16
	Habitaciones	2,907	391	1,010	660	474	141	231
2011	Establecimientos	106	19	16	25	20	7	19
	Habitaciones	2,972	443	964	746	435	139	245
2012	Establecimientos	109	20	16	27	19	7	20
	Habitaciones	3,016	463	964	766	426	139	258
2013	Establecimientos	124	21	17	29	23	8	26
	Habitaciones	3,239	477	1,014	800	493	155	300
2014	Establecimientos	133	21	17	32	24	10	29
	Habitaciones	3,406	572	1,015	829	499	171	320
2015	Establecimientos	148	21	18	36	25	12	36
	Habitaciones	3,655	564	1,053	902	511	206	419
2016	Establecimientos	144	21	18	34	24	10	37
	Habitaciones	3,626	561	1,111	842	493	179	440
2017	Establecimientos	147	24	18	34	23	11	37
	Habitaciones	3,679	601	1,111	847	498	182	440
2018	Establecimientos	143	25	18	33	22	11	34
	Habitaciones	3,673	628	1,122	838	481	182	422
2019	Establecimientos	157	26	22	33	22	12	42
	Habitaciones	3,835	644	1,205	842	481	194	469
2020	Establecimientos	157	26	22	33	22	12	42
	Habitaciones	3,835	644	1,205	842	481	194	469

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística e información del periodo, 2010-2020.

La ciudad cuenta con una oferta muy variada de hoteles, de los cuales muchos tienen el certificado de Boutique. este certificado boutique se otorga a Hoteles y Restaurantes que están en antiguas casonas y con gastronomía mexicana única; es uno de los certificados de calidad más anhelados de obtener, dado al impulso que se obtiene tanto en la calidad del servicio, al tener que cumplir con más de 750 estándares de calidad, como en la difusión que tiene la marca Tesoros de México, la cual siempre está orientada al turismo de *glamour*. En la ciudad de Guanajuato han obtenido esta certificación seis hoteles y dos restaurantes:

1. Ex Hacienda Jesús María.
2. Hotel Boutique 1850.
3. Hotel Boutique & Arte Alonso 10.
4. Hotel Boutique Quinta Las Acacias.

5. Hotel Edelmira Boutique.
6. Hotel Villa María Cristina.
7. Restaurante Casa Valadez.
8. Restaurante Virgen de la Cueva.

Al cierre del registro estatal de turismo y registro nacional de turismo en el año 2017, el inventario de servicios turísticos contaba con 194 establecimientos de alimentos y bebidas, siete auxilios turísticos, 14 transportadoras, 30 arrendadoras turísticas, 15 agencias de viajes, 3 Spa, 98 atractivos recreación y deporte, siete recintos, 112 guías de turistas y 2 balnearios y parque acuáticos.

De acuerdo con el Perfil del visitante de la ciudad de Guanajuato capital 2019, (SECTUR GTO, 2019b) quienes visitan la ciudad tienen el siguiente perfil: 58% son hombres y 42% son mujeres, de los cuales 61% tienen estudios universitarios, 41% son empleados en empresas privadas y 31% están en el nivel socioeconómico NSE D+ (en este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio, es decir, es el nivel bajo que se encuentra en mejores condiciones (ver tabla 19).

TABLA 19. ¿Quiénes visitan la ciudad de Guanajuato?

¿Quién nos visita?	
58%	Hombres
42%	Mujeres
61%	Universidad
41%	Empleado de empresa privada
31%	NSE D+
35%	Años

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística, 2019.

El tipo de visitante es 59% turistas y 41% excursionistas. El 41% del tipo de visitante viaja con amigos, 30% en familia y 24% en pareja (ver tabla 20).




TABLA 20. ¿Qué tipo de turista y con quién viaja a la ciudad de Guanajuato capital?

Tipo de turista		¿Con quién viaja?	
Turista	59%	Amigos	41%
Excursionista	41%	Familia	30%
		Pareja	24%

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística, 2019.

¿De dónde vienen los visitantes a la ciudad de Guanajuato? El 11% son internacionales, 74% son nacionales y 15% son de algún municipio del estado (ver tabla 21).

TABLA 21. ¿De dónde vienen los visitantes y turistas a la ciudad de Guanajuato?

¿De dónde vienen?		
Internacional	Nacional	Estatal
		
11%	74%	15%
EUA 49%	CDMX 17%	León 44%
Colombia 12%	Jalisco 13%	Irapuato 12%
España 9%	Estado de México 9%	Celaya 9%
Japón 4%	Nuevo León 7%	Silao 5%
Canadá 4%	Querétaro 7%	SMA 5%

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística, 2019.

El nivel de satisfacción promedio de la ciudad de Guanajuato capital es de 8.5. De esta manera, 78% de los visitantes expresaron que sí regresarían y 79% que sí recomendarían visitar la ciudad (ver tabla 22).

TABLA 22. Índice de satisfacción de los turistas en la ciudad de Guanajuato.

Satisfacción	
	Índice
Experiencia del viaje	9
Establecimientos de hospedaje	8.4
Establecimientos de alimentos y bebidas	8.5
Amabilidad de la gente	8.7
Disponibilidad de la información turística	8.5
Promedio general	8.5

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística, 2019.

En 2010, se registraron 2,907 cuartos disponibles diarios fue y en 2019, se contabilizó un total de 3,755 cuartos; lo que representa un incremento de 29.17%. Asimismo, en 2010, se reconocieron 91 establecimientos de hospedaje, mientras que, en 2019, se anotaron 146; es decir, se dio un crecimiento de 60.43%. En 2010, 484,096 turistas contrataron un cuarto de hotel y en 2019, 817,968 turistas hicieron lo propio, lo que representa 68.96% más de llegadas de turistas a hotel en la ciudad. (ver tabla 23).

TABLA 23. Indicadores de la actividad turística de Guanajuato capital, 2010-2019.

Indicadores de la Actividad Turística										
Guanajuato Capital										
Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cuartos Disponibles diarios	2907	2972	3,016	3,239	3,406	3,655	3,626	3,675	3,692	3,755
Establecimientos de hospedaje	91	106	109	124	133	148	144	147	147	146
Llegadas de turistas en hotel	484,096	483,326	526,293	557,267	697,566	766,572	817,968	972,000	956,465	817,968
Porcentaje ocupación	40%	38%	43%	39%	39%	40%	42%	43%	44%	41%
Estadía promedio	1.66	1.68	1.71	1.70	1.33	1.26	1.26	1.24	1.22	1.23
Densidad promedio personas por habitación	2.1	2.15	2.10	2.14	2.19	2.20	2.22	2.20	2.20	2.20
Visitantes	1.8 millones	1.6 millones	1.7 millones	1.7 millones	2.1 millones	2.2 millones	2.4 millones	2.6 millones	2.7 millones	2.4 millones
Derrama Económica	4 mil 097	3 mil 548	3 mil 788	5 mil 065	5 mil 781	6 mil 326	6 mil 218	6 mil 715 MDP	6 mil 816 MDP	6 mil 45 MDP

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística e información, 2010-2020

En el periodo 2010-2019 SECTUR Estatal, el porcentaje de ocupación promedio fue de 40.9%; la estadía promedio fue de 1.4 días; la densidad de personas por habitación fue de 2.17; el número de visitantes que llegaron a Guanajuato, en 2010, fue de 1.8 millones, mientras que, en 2019, fue de 2.4 millones de visitantes, es decir, se registró un incremento de 33.33%; y la derrama económica fue de 2 mil millones de pesos.

Capítulo 5. Metodología

5.1 Diseño metodológico

En el capítulo anterior, se describieron los fundamentos del marco teórico para la realización de la investigación empírica de esta tesis, con base en el modelo teórico propuesto, los objetivos y las hipótesis, especificando los procesos de análisis. El estudio se realizó bajo un enfoque de metodología cualitativa. Para Sancho (2001: 232), el análisis cualitativo en turismo es una forma sistemática de interpretar la situación y de entendimiento de los fenómenos turísticos con los instrumentos que proporciona la visión de la realidad, opiniones y experiencias de los investigadores o de los grupos de observadores, informantes y participantes en la investigación.

Primero, se realizó el análisis y seguimiento de las publicaciones científicas de las revistas utilizando los indicadores bibliométricos con el fin de poder definir el modelo y comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG. Se toma en consideración la perspectiva, referencias y experiencias de personas a través de entrevistas a profundidad con los gerentes de los hoteles seleccionados.

Segundo, para la construcción del marco teórico y el marco contextual en que se fundamenta el trabajo de investigación, se usó un proceso de revisión bibliográfica. Además, se hizo un análisis del contexto del territorio a estudiar y de las acciones públicas que inciden en el sector turístico; esta parte se revisaron datos de fuentes secundarias, el Índice Global de Competitividad (WEF), el Informe Doing Business IFC y BM, el Anuario de Competitividad Mundial (WCY), el Índice de Competitividad Internacional (IMCO), el Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD), el Índice Nacional de Competitividad (INEGI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización Mundial de Turismo (OMT), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Foro Económico Mundial (FEM), el Sistema de Cuentas Nacionales de México, la Cuenta Satélite de Turismo en México, el INEGI,

el IPLANEG, el Compendio Estadístico Nacional, la SECTUR, la SECTUR-GTO, la SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur, Data Tur, el Sistema de Clasificación Hotelera (SCH) SECTUR, la Clasificación de Calidad Tesoros de México, el Sector hotelero en el mundo, en México y en Guanajuato, el Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP), el Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato (OTEG), International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO), entre otros.

Como ya se indicó, la investigación cualitativa es una estrategia usada para responder a preguntas sobre los grupos, comunidades e interacciones humanas; y tiene una finalidad descriptiva de los fenómenos de interés o predictiva de los fenómenos turísticos, o de los comportamientos humanos y su relación con el turismo. Las características intrínsecas de la investigación cualitativa suponen un análisis intuitivo de los datos, emergiendo los resultados desde la propia observación de la realidad (Sancho, 2001).

5.1.1 Análisis bibliográfico

La literatura estudiada ha permitido la comprensión de los conceptos que se abordaron en el Capítulo 3, a partir de una revisión sistémica de los artículos publicados en Elsevier ScinceDirect (Elsevier, 2020).

La práctica de investigar se ve modificada por las teorías y conceptos que cada investigador pone en juego para definir los límites de su objeto de estudio, las metodologías empleadas para recolectar datos sobre el turismo y el nivel de profundización que se quiere conseguir con la reflexión (Amézquita *et al.*, 2018).

Uno de los pilares conceptuales del modelo es la literatura académica de gestión estratégica, en particular la literatura relacionada con las escuelas de pensamiento estratégico y el logro de la ventaja competitiva; asimismo, el modelo de Diamante competitivo (Porter, 1990), entendido y desarrollado por el enfoque sistémico del Instituto Alemán de Desarrollo y visto desde la perspectiva de Esser *et al.* (1996), y la inteligencia competitiva (CI) son una parte importante del proceso

de la gestión estratégica para cualquier hotel y, por ende, para esta investigación (Köseoglu *et al.*, 2016; Köseoglu *et al.*, 2020).

La globalización y el entorno altamente competitivo, exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico, clave para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Valenzuela y Torres, 2008).

Los estudios bibliométricos en los campos del turismo y la hospitalidad vienen realizándose desde hace mucho tiempo (Svensson *et al.*, 2009); por ejemplo, el trabajo de Weaver (1989) es pionero. El análisis de contenidos de las publicaciones en economía y dirección de la empresa ha detectado prometedoras líneas de investigación, especialmente para el área de dirección de empresas, en la que la investigación desarrollada ha estado muy localizada en el sector hotelero y en el ámbito de las estrategias genéricas como factores de mejora de la ventaja competitiva (Albacete Sáez *et al.*, 2013).

Los criterios de inclusión utilizados en esta investigación son determinados a partir de artículos publicados en las siguientes revistas: *Tourism Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *Tourism Management Perspectives*, *Annals of Tourism Research* y *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Estas publicaciones periódicas son consideradas por la comunidad científica como revistas de alto impacto e indexadas en las principales bases de datos.

Considerando las tres propiedades de la gestión – administración, competitividad y relaciones externas – y el establecimiento de 17 códigos – innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad, satisfacción del cliente, capacitación, estados de resultados, estandarización de procesos, rotación de personal, seguridad, diferenciación, medio ambiente, competencia, conectividad, responsabilidad social corporativa y sistemas globales – Como medida de obsolescencia se considera el Índice de Price o porcentaje de referencias con

menos de 5 años de antigüedad desde enero 2015 hasta diciembre de 2019; por tal motivo, se identificaron 883 artículos.

De los 883 artículos, se obtuvieron los parámetros para comprender la investigación y medir la producción científica, a través del análisis comparativo entre los constructos de los artículos. El modelo explicativo fue desarrollado estableciendo una causalidad con justificación teórica en otros modelos; además, apoyándose en datos empíricos, se identificaron las hipótesis y se comentaron los códigos o premisas que componen el modelo propuesto para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG.

Se consideraron 92 artículos que están en el cuartil más elevado de las bases citadas y son los que fundamentan el Capítulo 3. Se desarrolló un protocolo para realizar la búsqueda avanzada con operadores booleanos en la base de datos, a partir de la definición de las palabras claves: hotel, management, competitiveness, world heritage city, innovation, the brand, certification, commercialization, sustainability, customer satisfaction, administration, training, cost effectiveness, income statements, standardization of processes, staff turnover, security, external relations, global systems, corporate social responsibility, connectivity, competition, environmen y differentiation (ver tabla 24).

TABLA 24. Criterios de búsqueda Elsevier ScinceDirect, enero 2015-diciembre 2019.

Criterio de búsqueda	No	Título de la publicación	Años
1. Innovation Hotel competitiveness management model world heritage city	43	Tourism Management (30) Perspectives (13)	2019 (9) 2018 (11) 2017 (14) 2016 (6) 2015 (3)
2. Brand Hotel competitiveness management model world heritage city	86	Tourism Management (52) Tourism Management Perspectives (14) International Journal of Hospitality Management (11)	2019 (25) 2018 (17) 2017 (19) 2016 (11)

		Annals of Tourism Research (9)	2015 (14)
3. Certification Hotel competitiveness management model world heritage city	23	Tourism Management (13) International Journal of Hospitality Management (5) Tourism Management Perspectives (5)	2019 (6) 2018 (4) 2017 (8) 2015 (5)
4. Commercialization Hotel competitiveness management model world heritage city	21	Tourism Management (10) Perspectives (7) International Journal of Hospitality Management (2) Annals of Tourism Research (2)	2019 (5) 2018 (3) 2017 (7) 2016 (2) 2015 (4)
5. Sustainability Hotel competitiveness management model world heritage city	99	Tourism Management (53) Perspectives (25) Annals of Tourism Research (11) International Journal of Hospitality Management (10)	2019 (30) 2018 (20) 2017 (22) 2016 (10) 2015 (17)
6. Customer satisfaction Hotel competitiveness management model world heritage city	42	Tourism Management (30) International Journal of Hospitality Management (12)	2019 (11) 2018 (7) 2017 (11) 2016 (6) 2015 (7)
7. Training Hotel competitiveness management model world heritage city	49	Tourism Management (26) Perspectives (11) International Journal of Hospitality Management (7) Annals of Tourism Research (5)	2019 (12) 2018 (13) 2017 (12) 2016 (3) 2015 (9)
8. Income statements Hotel competitiveness management model world heritage city	26	Tourism Management (15) Perspectives (6) Annals of Tourism Research (5)	2019 (7) 2018 (3) 2017 (6) 2016 (6) 2015 (4)
9. Standardization of processes Hotel competitiveness management model world heritage city	45	Tourism Management (28) Perspectives (9) International Journal of Hospitality Management (4)	Years 2019 (13) 2018 (11) 2017 (5)

		Annals of Tourism Research (4)	2016 (8) 2015 (8)
10. Staff turnover Hotel competitiveness management model world heritage city	9	Tourism Management (5) Perspectives (2) International Journal of Hospitality Management (1) Annals of Tourism Research (1)	2019 (2) 2017 (4) 2016 (2) 2015 (1)
11. Security Hotel competitiveness management model world heritage city	42	Tourism Management (19) Perspectives (10) International Journal of Hospitality Management (8) Annals of Tourism Research (5)	2019 (17) 2018 (6) 2017 (8) 2016 (5) 2015 (6)
12. Differentiation Hotel competitiveness management model world heritage city	59	Tourism Management (37) Perspectives (14) International Journal of Hospitality Management (10) Annals of Tourism Research (8)	2019 (16) 2018 (12) 2017 (15) 2016 (8) 2015 (8)
13. Environment Hotel competitiveness management model world heritage city	142	Tourism Management (62) Perspectives (26) International Journal of Hospitality Management (14) Annals of Tourism Research (9) Journal of Hospitality and Tourism Management (8)	2019 (39) 2018 (34) 2017 (29) 2016 (18) 2015 (22)
14. Competition Hotel competitiveness management model world heritage city	63	Tourism Management (30) Perspectives (17) Annals of Tourism Research (8) International Journal of Hospitality Management (4) Journal of Hospitality and Tourism Management (4)	2019 (15) 2018 (14) 2017 (12) 2016 (8) 2015 (14)
15. Connectivity Hotel competitiveness management model world heritage city	18	Tourism Management (10) Annals of Tourism Research (3) Tourism Management Perspectives (2) Journal of Hospitality and Tourism Management (2)	2019 (8) 2018 (3) 2017 (2) 2016 (2) 2015 (3)

		International Journal of Hospitality Management (1)	
16. Corporate social responsibility Responsibility Hotel competitiveness management model world heritage city	44	Tourism Management (28) Perspectives (8) International Journal of Hospitality Management (4) Annals of Tourism Research (4)	2019 (9) 2018 (12) 2017 (14) 2016 (3) 2015 (6)
17. Global systems Hotel competitiveness management model world heritage city	72	Tourism Management (43) Tourism Management Perspectives (18) Annals of Tourism Research (12)	2019 (19) 2018 (17) 2017 (16) 2016 (9) 2015 (12)

Fuente: elaboración propia.

Se consideraron los siguientes criterios de búsqueda para el análisis bibliométrico la base de datos Elsevier ScienceDirect. Las palabras claves para tal búsqueda se definen de la siguiente manera: 17 códigos para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG (ver tabla 25).

TABLA 25. Códigos considerados para el análisis bibliométrico en español e inglés.

Español	Inglés
Hotel, competitividad, gestión, modelo,	hotel, competitiveness, management, model, world heritage city
1. Innovación	Innovation
2. Marca	Brand
3. Certificación	Certification
4. Comercialización	Commercialization
5. Sostenibilidad	Sustainability
6. Satisfacción del cliente	Customer satisfaction
7. Capacitación	Training
8. Estados de resultados	Income statements

9. Estandarización de procesos	Standardization of processes
10. Rotación de personal	Staff turnover
11. Seguridad	Security
12. Diferenciación	Differentiation
13. Medio ambiente	Environment
14. Competencia	Competition
15. Conectividad	Connectivity
16. Responsabilidad social corporativa (RSC)	Corporate social responsibility
17. Sistemas globales	Global systems

Fuente: elaboración propia.

5.1.2 Definición de la muestra

La definición de los códigos de interés, así como los individuos que forman la población, marcan los límites del estudio. Esto permite la definición del carácter cualitativo del análisis de la investigación. En términos generales, cuando se utiliza el término variable, se está haciendo referencia tanto a aquellas cuyos datos permiten realizar cálculos y operaciones matemáticas, como a aquellas que sólo proporcionan información de carácter cualitativo (Código). El análisis cualitativo constituye otra forma de aproximarse a la realidad del sector turístico, aunque no debe considerarse como una metodología alternativa al análisis cuantitativo, sino, más bien, complementaria (Sancho, 2001).

Como se comentó en el Capítulo 4, la ciudad de Guanajuato cuenta actualmente con 3,835 habitaciones, que representa 10.46% del total de habitaciones del estado de Guanajuato. Este número de habitaciones se distribuye en un total de 157 establecimientos de hospedaje, que significa 15.24% del total de establecimientos en el estado. En cuanto al número de establecimientos de hospedaje en el periodo 2010-2020, la ciudad de Guanajuato incrementó su oferta

de hoteles de una a cinco estrellas y sin clasificar en 58%; y el número de habitaciones aumentó 76% (ver tabla 26).

TABLA 26. Unidades económicas de hospedaje en la ciudad de Guanajuato.

Tipo de Hotel	CANTIDAD
Una estrella	12
Dos estrellas	22
Tres estrellas	33
Cuatro estrellas	22
Cinco estrellas/categoría especial	26
Sin Clasificar	42
TOTAL	157

Fuente: elaboración propia con base en SECTUR Guanajuato, Dirección de Información y Análisis, Coordinación de Estadística e información, 2020.

La investigación es tipo cualitativa, puesto que los códigos serán observados en su entorno natural (Hernández-Samperi y Mendoza, 2018). Su metodología es de carácter descriptivo, explicativo y de corte transversal, ya que, dicha investigación, fue realizada en un periodo determinado (del lunes 2 al sábado 22 de marzo de 2020).

Desde aquí la explicación de la posible correspondencia de los constructos de gestión estratégica, a continuación, se presenta el modelo de Diamante competitivo, el cual está relacionado con las escuelas de pensamiento estratégico y el logro de la ventaja competitiva (Porter, 1990).

Como ya se indicó en el Capítulo 3, se realizó un análisis de los 17 códigos y se aplicó la muestra seleccionada en el contexto elegido, con la finalidad de poder comprender, describir, analizar y explicar la relación de los factores de la gestión hotelera que inciden en el modelo propuesto.

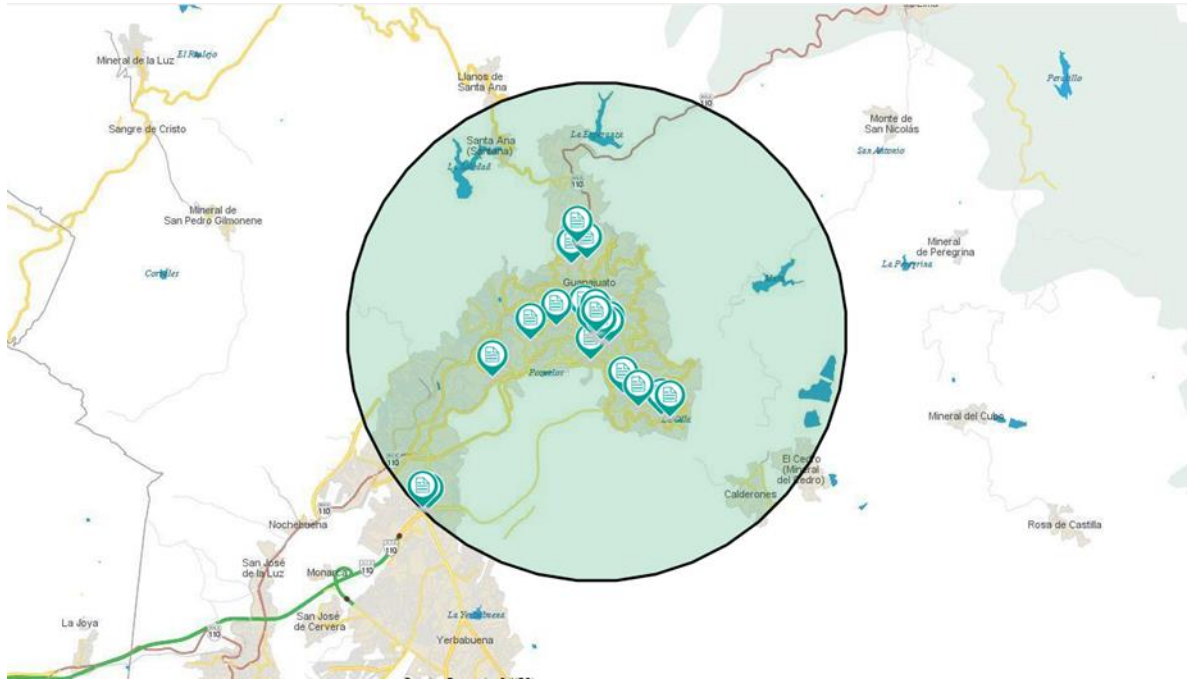
Para la recolección de datos, se definió como población objeto de estudio al sector hotelero de la ciudad de Guanajuato. Dado que esta población consta de distintos grupos de establecimientos con características particulares (hoteles sin clasificación y de una a cinco estrellas), se consideró hacer 30 entrevistas directas a gerentes o dueños de hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas o categoría especial, que se encuentran adscritos al Registro Nacional del Turismo (RNT) o al Registro Estatal de Turismo (RET). A opinión de expertos, estos tipos de hotel son los que cuentan con procedimientos claros y una gestión administrativa más estructurada. Por ello, se aseguró que los hoteles seleccionados fueran los más representativos del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato.

Así pues, en primer lugar, se contactó al personal directivo de la ASMHM de Guanajuato y se consultaron los datos del Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato (OTEG) de la SECTUR inventarios 2020.

Se consideraron los hoteles de la ciudad de Guanajuato que fueran generadores de empleo y cumplieran con las cualidades expuestas en el marco contextual; sin embargo, al ser un universo determinado y dadas las condicionales de la investigación (recursos), fue necesario delimitar la población de la investigación del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato y, por lo tanto, concentrar, dentro de la muestra, los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas o categoría especial –asociados o no–, los hoteles que estén ubicados a 5 km del Monumento a La Paz en el centro histórico de la ciudad, los hoteles adscritos al Registro Nacional del Turismo (RNT) o al Registro Estatal de Turismo (RET) y los hoteles que cuenten con algún distintivo otorgado por el SECTUR.

Los hoteles considerados en el estudio y que se encuentran a 5 km del Monumento a la Paz, en la zona centro de la ciudad de Guanajuato, se pueden observar en la figura 15.

FIGURA 15. Mapa de la ubicación de los hoteles considerados en el estudio.



Fuente: elaboración propia utilizando los servicios de Mapa Digital de México V6.3.0 del INEGI.

Al ser un subsector que se ha visto favorecido de manera directa e indirecta por las condiciones económicas del estado, el subsector turístico ha cobrado especial importancia en el desarrollo económico del sector servicios, al mismo tiempo, por su importancia en referencia al contacto con cliente/huésped de manera directa, el comportamiento de la administración pasa a ser un elemento considerable para el estudio/análisis de los hoteles de la ciudad de Guanajuato.

Por ende, los factores que se consideran para observar dicho fenómeno (códigos) pretenden explicar la dimensión de la gestión hotelera, las tres propiedades (administración, competitividad y relaciones externas), los 17 factores y su incidencia en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato. Por tal motivo, se seleccionó a una persona por cada unidad de análisis para que

contestara el instrumento de medición. Dicha persona seleccionada deberá ostentar un puesto con características de dirección o gestión (en su defecto puede ser el director general, el gerente general, o cualquier persona que se encuentre en condiciones de poder tomar decisiones referentes a la operación de la gestión del hotel).

Como se comentó anteriormente, la muestra es intencionada y, por lo tanto, se seleccionó a los participantes en función de su riqueza anticipada y relevancia de la información en relación con las preguntas de investigación del estudio (Yin, 2011).

A continuación, se da a conocer la lista de los hoteles participantes en este estudio, con base en los criterios señalados (ver tabla 27).

TABLA 27. Hoteles seleccionados para el estudio.

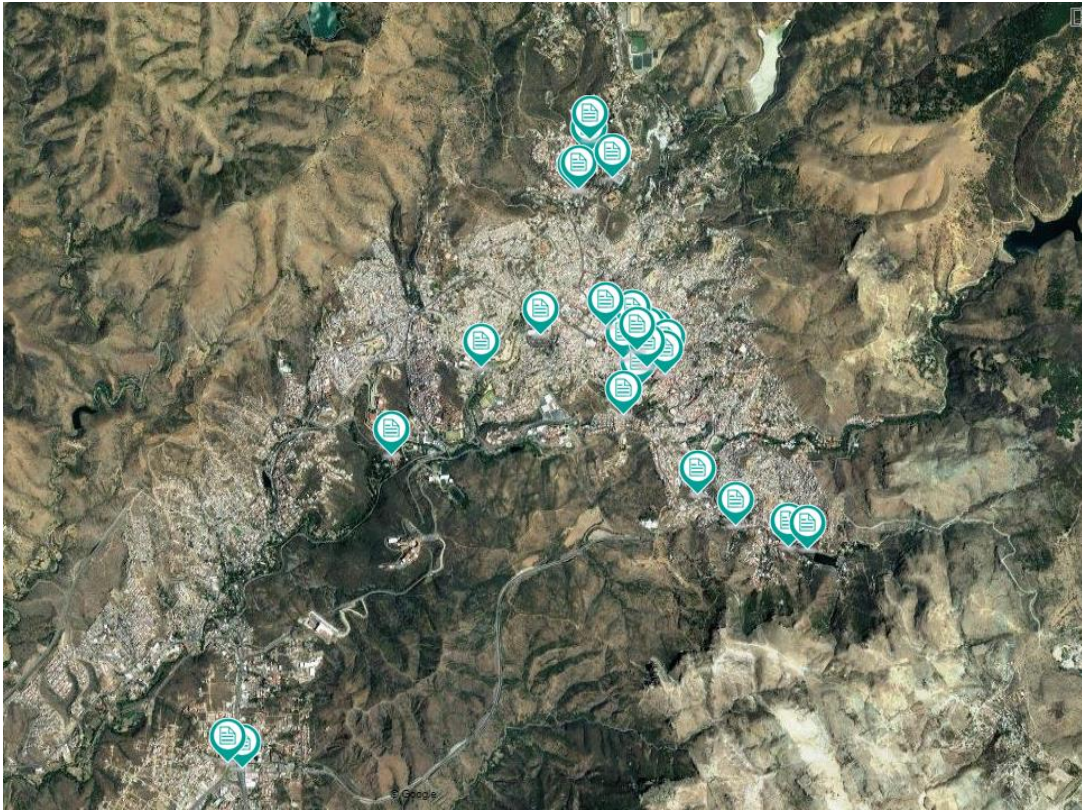
Nombre	Página web
1. Hotel Abadía Plaza	https://www.hoteleslaabadia.com/rooms#HotelAbadiaPlaza
2. Hotel Abadía Tradicional	https://www.hoteleslaabadia.com/rooms#HotelAbadiaTradicional
3. Hotel Balcón del Cielo	https://www.travelbymexico.com/guan/balcondelcielo/
4. Hotel Boutique Antiguo Vapor	https://www.hotelavapor.com/
5. Hotel Boutique 1850	http://hotel1850.com/index.php/es/
6. Hotel Boutique Casa del Rector	https://www.casadelrector.com/
7. Hotel Boutique y Arte Alonso Diez	https://www.facebook.com/HotelAlonso10/
8. Hotel Misión Grand Casa Colorada	https://www.hotelesmision.com.mx/destinos/guanajuato/hotel-mision-grand-casa-colorada/
9. Hotel Casa Florencia	http://www.casaflorencia.mx/main/
10. Hotel Casa Virreyes	https://www.hotelcasavirreyes.com/
11. Hotel Castillo de Santa Cecilia	https://www.castillosantacecilia.com.mx/es/

12. Hotel de la Paz	http://www.hoteldelapaz.com.mx/
13. Hotel Real de la Presa	http://realdelapresa.com.mx/
14. Hotel Edelmira	https://www.edelmirahotel.com/es-mx
15. Hotel Hostería del Frayle	https://www.facebook.com/HtIsFrayle/
16. Hotel Ex Hacienda San Javier	https://exhaciendasanxavier.com-hotel.com/es/
17. Hotel Fusión Antigua Trece	https://antiguatrece.com/
18. Hotel Gran Plaza	https://www.hotelgranplaza.com/
19. Hotel Guanajuato	https://hotelguanajuato.mx/
20. Hotel Holiday Inn Express Guanajuato	https://www.hotelesmilenium.com/holiday-inn-express-guanajuato
21. Hotel La Casona de Don Lucas	https://lacasonadedonlucas.com/
22. Hotel Mansión del Cantador	https://www.facebook.com/lmansiondelcantador/
23. Hotel Mesón de los Poetas	https://www.mesondelospoetas.com/
24. Hotel México Plaza	https://www.mexicoplazagto.com.mx/
25. Hotel Misión Guanajuato	https://www.hotelesmision.com.mx/destinos/guanajuato/hotel-mision-guanajuato/
26. Hotel Posada Santa Fe	https://www.posadasantafe.mx/
27. Hotel Quinta las Acacias	https://www.quintalacacias.com/
28. Hotel Real de Minas	http://www.hotelesrealdeminas.com.mx/
29. Hotel Santa Regina	http://www.hotelsantaregina.com/
30. Hotel Villa María Cristina	https://vmchotel.com/

Fuente: elaboración propia con base en los criterios de selección de la muestra para la realización de las entrevistas.

En el entorno del mercado turístico, el conjunto de fuerzas competitivas evoluciona de manera acelerada hacia una nueva situación, mucho más compleja y a la vez llena de oportunidades, pero también portadoras de riesgos, se considera el área del perfil de la muestra para el estudio (ver figuras 16 y 17).

FIGURA 17. Mapa de hoteles seleccionados.



Fuente: elaboración propia utilizando los servicios de Mapa Digital de México V6.3.0 del INEGI.

5.1.3 Vitrina metodológica

TABLA 28. Vitrina metodológica.

Concepto	Descripción
<i>Enfoque</i>	Cualitativo
<i>Alcance</i>	Explicativo
<i>Contexto</i>	Tiempo: marzo 2020 Espacio: Guanajuato Capital, Guanajuato, México
<i>Modelo</i>	Modelo de Diamante competitivo (Porter, 1990), Modelo enfoque sistémico del Instituto Alemán de Desarrollo, vista desde la perspectiva de (Esser <i>et al.</i> , 1996). La inteligencia competitiva (CI) (Köseoglu <i>et al.</i> , 2016; Köseoglu <i>et al.</i> , 2020) 17 categorías seleccionadas del análisis bibliométrico
<i>Universo</i>	157 hoteles de una y cinco estrellas y sin clasificar
<i>Muestra</i>	30 directores generales, gerentes generales o cualquier persona que se encuentre en condiciones de poder tomar decisiones referentes a la operación de la gestión del hotel.
<i>Técnica de muestreo</i>	Muestra intencionada
<i>Instrumento</i>	Entrevista semiestructurada a profundidad. Tiempo: 40 minutos Análisis documental con Atlas Ti y Python
<i>Investigación In Situ</i>	Marzo 2020

Fuente: elaboración propia con base en Cabrera (2020).

5.1.4 Instrumento

Se realizaron 30 entrevistas a profundidad en el mes de marzo de 2020. El análisis de los datos recurrió al software Atlas Ti 9.1.0 y siguió la metodología Grounded Theory (Teoría Fundamentada o Teoría Anclada), que “es un método interpretativo de investigación que busca explicar la realidad a partir de los significados atribuidos por los involucrados en sus experiencias”.

La teoría fundamentada es un enfoque metodológico sistemático para la investigación y el análisis cualitativo que construye una teoría desde cero. Además, es un proceso inductivo e iterativo de recopilación, codificación y categorización, que tiene el propósito de redactar memorandos analíticos para llegar a una categoría central que ayude a formular una teoría para explicar el fenómeno que se investiga (Saldaña y Omasta, 2018).

El análisis cualitativo es un proceso sistemático. Al mismo tiempo, la mayoría de los estilos de análisis cualitativo son, en diversos grados, abiertos, orgánicos e impredecibles en la forma en que se desarrollan (Woolf y Silver, 2018).

Python es un lenguaje de programación de alto nivel con características integradas de administración de memoria, cuya filosofía hace hincapié en la legibilidad de su código. Es decir, se trata de un lenguaje de programación multiparadigma, ya que soporta orientación a objetos, programación imperativa y, en menor medida, programación funcional; por lo tanto, es un lenguaje interpretado, dinámico y multiplataforma.

A continuación, se presenta el paso a paso adoptado para el análisis de las entrevistas en software Atlas Ti 9.1.0. A pesar de repetir algunos pasos para lograr ciertas adecuaciones, el proceso tuvo, de acuerdo con Muñoz (2016), una dinámica interactiva:

- Lectura fluctuante de las entrevistas. Inicialmente, se hizo una lectura atenta a todas las entrevistas, buscando entender los puntos repetitivos y

seleccionando las entrevistas más completas para iniciar la codificación y categorización.

- Elección de las dos entrevistas más completas para efectuar la codificación y categorización inicial.
- Definición inicial de las subcategorías (o códigos) por medio de la codificación de los fragmentos relevantes, con base en la interpretación del investigador.
- Análisis de las subcategorías definidas para agrupar, mezclar y definir las categorías (o códigos abstractos).
- Lectura y codificación de las demás entrevistas por medio de la llamada comparación incidente (evalúa si un dato nuevo o cita tiene las mismas propiedades de alguna categoría ya identificada).
- Relectura de las entrevistas para reevaluar los fragmentos y códigos relacionados y hacer las adecuaciones necesarias.
- Análisis numérico de las citas relacionadas con la categoría, considerando el *groundedness* o grado de fundamentación, que es la cantidad de fragmentos codificados con determinado código.
- Identificación de las subcategorías más destacadas e importantes, o sea que tuvieron más fundamentación, para crear los esquemas presentados junto a cada categoría.

Ante la necesidad de realizar un trabajo de investigación, es importante incluir procedimientos objetivos, con el fin de que no se sesgue el trabajo. Para esto, la mejor opción es el trabajo que una computadora puede desempeñar. El lenguaje Python es conocido por su gran variedad de usos posibles: desarrollo web, big data, inteligencia artificial, programación de videojuegos, finanzas, blockchain, etc. Otra de las virtudes del lenguaje Python es que permite crear programas para diferentes plataformas y dispositivos (Tokio, 2020).

Como instrumento de recolección de datos, se eligió la entrevista con formato semiestructurado para ser aplicada a los 30 directores, gerentes generales o cualquier persona que se encuentre en condiciones de poder tomar decisiones

referentes a la operación de la gestión del hotel, durante el periodo del 2 al 22 de marzo de 2020. El uso de este instrumento se determinó a partir de la construcción del marco teórico y de la revisión bibliométrica de las 17 categorías consideradas en el modelo. En el apartado de anexos, se muestra el instrumento que se utilizó para las entrevistas semiestructuradas.

La encuesta tiene dos apartados. La primera parte está encaminada a conocer los datos generales del hotel; si cuentan con algún distintivo que se otorga para el sector hotelero; si son reconocidos por la SECTUR o algún organismo acreditador de calidad; si cuentan con el Registro Nacional de Turismo (RNT) o Registro Estatal de Turismo (RET); el género del director general o gerente del establecimiento, su antigüedad y su nivel de formación académica; y si los puestos de toma de decisiones está ocupado por la familia de los propietarios del hotel y cuántos miembros de la familia del propietario trabajan en el hotel.

La segunda parte corresponde al cuestionario semiestructurado, que sirve para comprender el impacto de las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG, de acuerdo con los constructos del modelo, la literatura académica de gestión estratégica, la literatura relacionada con las escuelas de pensamiento estratégico y el logro de la ventaja competitiva (Köseoglu *et al.*, 2016; Köseoglu *et al.*, 2020).

5.2 Dimensiones, propiedades y códigos considerados en el modelo utilizado

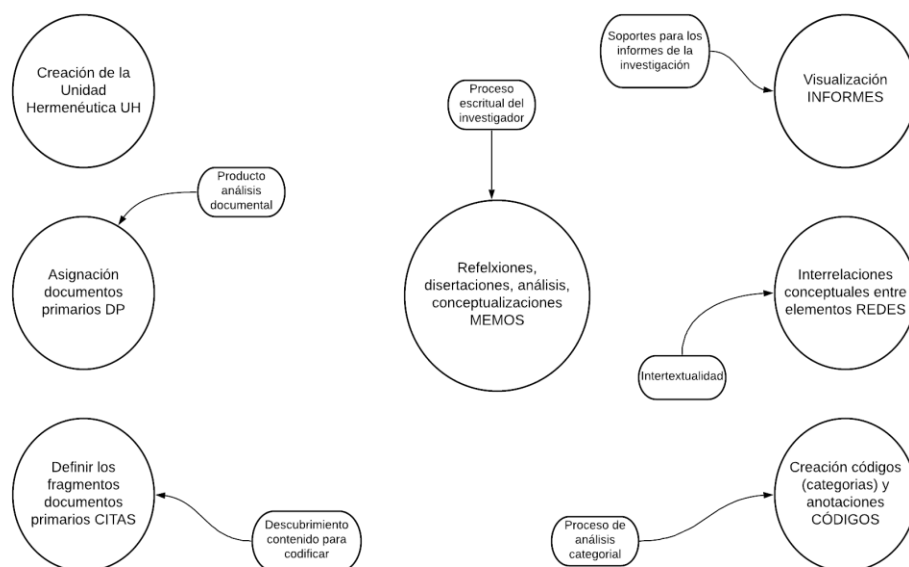
5.2.1 Atlas.ti 9.1.0

En el modelo explicativo, que fue desarrollado estableciendo causalidad mediante justificación teórica en otros modelos y apoyándose en datos empíricos, se identificaron las hipótesis y se comentaron los códigos o premisas que componen el modelo, con el propósito de comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG, el cual está constituido por una dimensión: la gestión hotelera, por tres propiedades (administración, competitividad y relaciones

externas) y por 17 códigos, mismos que se justifican mediante el análisis bibliométrico en el Capítulo 3.

Atlas.ti permite generar informes para mostrar el trabajo organizado (ver figura 18). Por ello, se presentan las actividades que se llevan a cabo para generar los informes dentro del proceso investigativo en Atlas.ti:

FIGURA 18, Procesos de generación de informes Atlas.ti.



Fuente: elaboración propia con base en Muñoz (2016).

A pesar de repetir algunos pasos para lograr ciertas adecuaciones, el proceso tuvo, de acuerdo con Muñoz (2016), una dinámica interactiva:

- Lectura fluctuante de las entrevistas. Inicialmente, se hizo una lectura atenta a todas las entrevistas, buscando entender los puntos repetitivos y seleccionando las entrevistas más completas para iniciar la codificación y categorización.
- Elección de las dos entrevistas más completas para efectuar la codificación y categorización inicial.

- Definición inicial de las subcategorías (o códigos) por medio de la codificación de los fragmentos relevantes, con base en la interpretación del investigador.
- Análisis de las subcategorías definidas para agrupar, mezclar y definir las categorías (o códigos abstractos).
- Lectura y codificación de las demás entrevistas por medio de la llamada comparación incidente (evalúa si un dato nuevo o cita tiene las mismas propiedades de alguna categoría ya identificada).
- Relectura de las entrevistas para reevaluar los fragmentos y códigos relacionados y hacer las adecuaciones necesarias.
- Análisis numérico de las citas relacionadas con la categoría, considerando el *groundedness* o grado de fundamentación, que es la cantidad de fragmentos codificados con determinado código.
- Identificación de las subcategorías más destacadas e importantes, o sea que tuvieron más fundamentación, para crear los esquemas presentados junto a cada categoría.

Posteriormente, se realizó un análisis utilizando el lenguaje Python, el cual es conocido por su gran variedad de usos posibles: desarrollo web, big data, inteligencia artificial, programación de videojuegos, finanzas, blockchain, etc. Otra de las virtudes del lenguaje Python es que permite crear programas para diferentes plataformas y dispositivos (Tokio School, 2020).

Por otra parte, la gestión hotelera siempre está en constante planificación y adaptación, porque las eventualidades y los cambios del entorno hotelero son muy impredecibles. De esta manera, este concepto se integra de acuerdo con el contenido de la cita utilizada en la interpretación de resultados (ver tabla 29).

TABLA 29, Codificación y categorización de la gestión hotelera.

		Identificador	Contenido de la cita
Dimensión	Gestión hotelera	1:1	El concepto se integra en resultados de estabilidad, adaptabilidad, sinergia, eficiencia y eficacia. Desarrollar nuevas estrategias para promocionar las propiedades. La gestión de ingresos en sus operaciones y la importancia del porcentaje de ocupación. La gestión de la información adecuada sobre los impulsores claves del desempeño del hotel. La importante contribución de la gestión verde de recursos humanos y la gestión ambiental. La gestión del conocimiento en un entorno dominado por un cambio continuo, rápido e incierto. La gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto. La gestión es pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social, a fin de canalizar las potencialidades – internacionales, nacionales y locales– , para desarrollar así la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado.

Fuente: elaboración propia con base en las citas y memos utilizados en Atlas Ti 9.1.1.0 para la interpretación de los resultados.

Dada la importancia de la propiedad de la administración en el modelo de la gestión de los hoteles, el concepto se integra en resultados de estabilidad, adaptabilidad, sinergia, eficiencia y eficacia. En este sentido, se definen las variables de capacitación, estado de resultados, estandarización de procesos, rotación de personal y seguridad que inciden en el modelo (ver tabla 30).

TABLA 30, Codificación y categorización de Administración y sus cinco códigos.

		Identificador	Contenido de la Cita
Propiedades			
	Administración	2:1	Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un

			organismo social. Busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran la empresa. Basada en la planeación, la organización, la dirección y el control. Considera el recurso humano para lograr el bienestar de sus empleados, el apoyo a la comunidad local y la promoción de la sostenibilidad medioambiental.
Códigos			
	Capacitación	3:7	Un proceso crucial tanto para el que desarrolla la actividad, como para el empleador de ésta. A través de ella, los recursos humanos reciben el conocimiento técnico y teórico adecuado y necesario para desarrollar correctamente su función dentro del sector hotelero.
	Estado de resultados	3:8	Integra las utilidades o pérdidas de un negocio en un periodo determinado. Normalmente, se administra por cada área de responsabilidad operativa; es decir, cada uno de los departamentos cuenta con un presupuesto para realizar sus operaciones.
	Estandarización de procesos	3:9	Las funciones mediadoras de la satisfacción y confianza del cliente en el sector hotelero consisten en conciencia de marca, calidad física, comportamiento del personal e imagen de marca. Para fidelizar a los clientes, los hoteles deben aumentar la satisfacción del cliente, generar confianza y desarrollar el efecto del valor de marca basado en el cliente.
	Rotación personal	3:10	La relación entre la intención de dejar el trabajo y sus antecedentes sugiere que ni un salario alto ni la seguridad laboral son garantías de mejoras.
	Seguridad	3:11	Debe considerarse como un problema con evidencias empíricas concretas en cada ciudad, en el que la percepción social juega un papel muy importante. Esto significa que se deben realizar acciones concretas y campañas en el plano discursivo y simbólico, dirigidas a mitigar los efectos derivados de la difusión de

			eventos de violencia, alertas de inseguridad y percepción sobre demoras y contratiempos para hospedarse.
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia con base en las citas y memos utilizados en Atlas Ti 9.1.1.0 para la interpretación de los resultados.

Los estudios sobre competitividad hotelera se han centrado en identificar los determinantes o factores que influyen en la competitividad de los hoteles. Por ejemplo, se argumenta que la imagen de la marca hotelera es el principal determinante que contribuye a la competitividad hotelera (ver tabla 31; Akbaba, 2006; Campos Soria *et al.*, 2005; Brown y Ragsdale, 2002; Kim y Kim, 2005; Prasad y Dev, 2000; Mattila y O'Neill, 2003; Tsai *et al.*, 2009a).

TABLA 31, Codificación y categorización de Competitividad y sus seis códigos.

		Identificador	Contenido de la cita
Propiedades			
	Competitividad	2:2	La clave del éxito en el sector hotelero, que demanda de adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus huéspedes para su permanencia, se integra en resultados de su innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad y satisfacción del cliente. Es el resultado de interacciones conjuntas que buscan cumplir un mismo objetivo y que ha de visualizarse y estudiarse desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso).
Códigos			
	Innovación	3:1	La búsqueda de conocimiento e información, la generación de ideas y la selección y aplicación de nuevas opiniones mejoran el desempeño en cualquier área. El capital humano es una de las dimensiones centrales de la inteligencia competitiva y es el activo más importante de la empresa, ya que es la fuente de la renovación

			de la estrategia, la creatividad y la capacidad de innovación.
	Marca	3:2	Un nombre, término, garantía, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, que pretende identificar los productos o servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los productos o servicios de la competencia. Selección de altos directivos proporciona una comprensión profunda de cómo el proceso de selección suele estar impulsado por el deseo de fortalecer la imagen corporativa.
	Certificación	3:3	El sistema de gestión de calidad se argumenta como una estrategia que la empresa utiliza para buscar el reconocimiento de la calidad en los clientes y los competidores, esperando como resultado una mayor eficiencia y una mejora interna con mayores rendimientos.
	Comercialización	3:4	Es la base que permite verificar los conceptos y traducirlos en realidades, y apoyarlos mediante programas de <i>marketing</i> y actividades promocionales. Comprender los gustos y las tendencias de la demanda de los turistas es uno de los requisitos más básicos para el éxito del desarrollo de los productos en los destinos.
	Sostenibilidad	3:5	La protección de la naturaleza, la conservación de la diversidad biológica y la reducción de desechos. La participación de la comunidad local en la protección de los valores culturales, de las tradiciones, en medio de un entorno caracterizado por la ausencia de alteraciones sociales relacionadas con el turismo. Los beneficios económicos para la comunidad local y su óptima distribución, así como el positivo efecto de operar con residentes locales.
	Satisfacción del cliente	3:6	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. El conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisface las necesidades

			y expectativas de los clientes. La interrelación entre la imagen del hotel, la calidad del servicio, el valor percibido, la reputación del hotel, el compromiso del cliente y la lealtad del cliente juegan un papel importante en la fidelización de los clientes.
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia con base en las citas y memos utilizados en Atlas Ti 9.1.1.0 para la interpretación de los resultados.

Los hoteles que operan en un ambiente competitivo y que están en constante cambio, tienen una mayor habilidad para gestionar los escasos recursos que poseen, logran un mayor nivel de competitividad y obtienen más y mejores ventajas competitivas con sus relaciones externas. Existe otro grupo de hoteles que carecen de las habilidades necesarias para tener un nivel óptimo de competitividad; sin embargo, si identifican esas habilidades lograrán obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores considerando los códigos correspondientes. (ver tabla 32).

TABLA 32, Codificación y categorización de Relaciones externas y sus seis códigos.

		Identificador	Contenido de la cita
Propiedades			
	Relaciones externas	2:3	Los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma.
Códigos			
	Diferenciación	3:12	Nuevos servicios y conceptos singulares, genuinos, para competir con propuestas que interesen y que sean viables y sostenibles en el tiempo.
	Medio ambiente	3:13	Es el principal factor que influye en la supervivencia de las MIPYMES, especialmente en los micro hoteles. Los impulsores subyacentes de la

			participación de los hoteles en la gestión ambiental.
	Competencia	3:14	Es la capacidad de un hotel para crear, integrar y proporcionar experiencias de turismo. La posición y la ventaja competitiva, resultado de la integración de las necesidades del cliente, son elementos indispensables.
	Conectividad	3:15	Una conexión a Internet confiable y segura puede representar la única solución viable para que los viajeros internacionales completen las tareas de comunicación en los hoteles. Las soluciones TIC pueden actuar no sólo como potenciadores de la experiencia de los huéspedes del hotel, sino también como inhibidores.
	Responsabilidad social corporativa	3:16	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
	Sistemas globales	3:17	La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala mundial de los países capitalistas desarrollados. Consiste en el crecimiento de la comunicación y la interdependencia de mercados, sociedades y culturas.

Fuente: elaboración propia con base en las citas y memos utilizados en Atlas Ti 9.1.1.0 para la interpretación de los resultados.

5.2.2 Python

Se procesó y cargó la información obtenida sobre los hoteleros de la ciudad de Guanajuato. Para ello, se recolectaron los datos durante la investigación *in situ* en el mes de marzo de 2020; después, se utilizó Excel para organizar tareas de programación, que son base para la utilización de Python.

Capítulo 6. Resultados

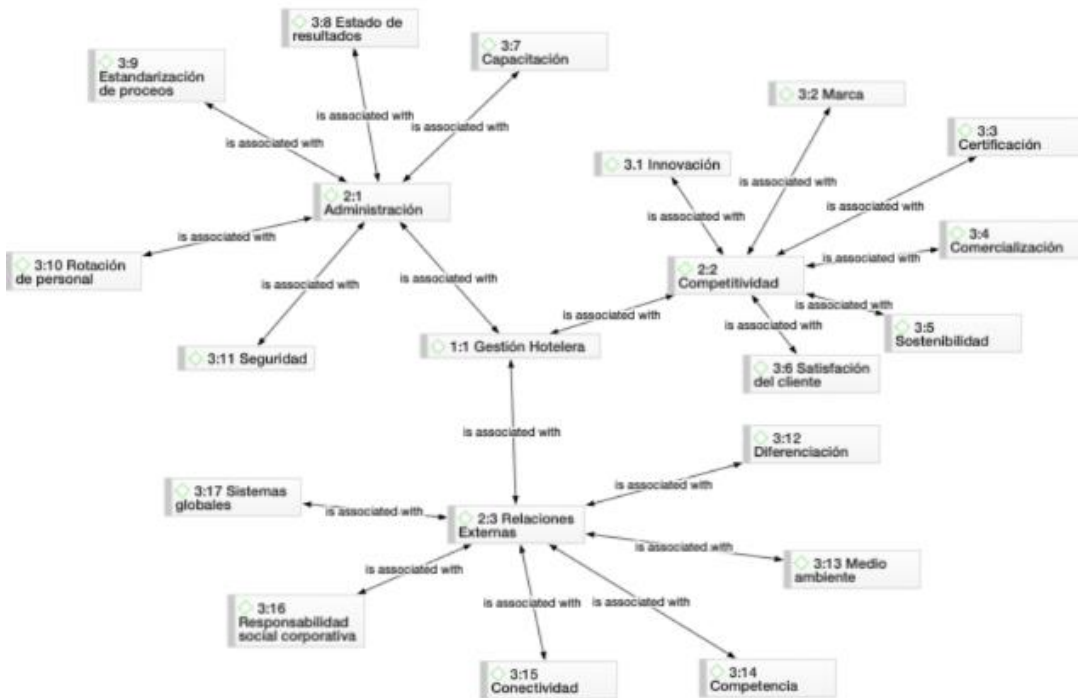
6.1 Presentación de resultados

Una vez realizadas las entrevistas a los directores generales, gerentes generales o gerentes de operaciones de los 30 hoteles seleccionados en la muestra, se procedió a revisar los resultados mediante la herramienta Atlas.ti 9.1.0 para el análisis cualitativo.

6.1.1 Resultados de la entrevista a expertos en Atlas.ti 9.1.0

Al catalogar las respuestas conforme a los códigos del modelo para comprender las estrategias de gestión de la competitividad del SHCG, se inició la codificación y categorización con cada uno de sus identificadores y el contenido de la cita (ver figura 19), considerando la dimensión de gestión hotelera, las tres propiedades (administración, competitividad y relaciones externas) y los 17 códigos.

FIGURA 19. Modelo para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG utilizando Atlas.ti 9.1.0.



Fuente: elaboración propia utilizando las redes de Atlas Ti 9.1.0.

Gestión Hotelera 1.1

Se esperaba que los encuestados del SHCG utilizaran un estilo administrativo tradicional en cuanto a la toma de decisiones, es decir, que tanto las decisiones operativas como administrativas fueran tomadas por el gerente o director generales sin consultar a los dueños del hotel o a sus empleados; sin embargo, al realizar las entrevistas semiestructuradas a profundidad, se encontró una situación muy distinta en la administración del hotel, como se explica a continuación.

De acuerdo con los entrevistados, se pudo comprender que las estrategias de gestión del SHCG consideran aspectos sobre el manejo de la gestión de

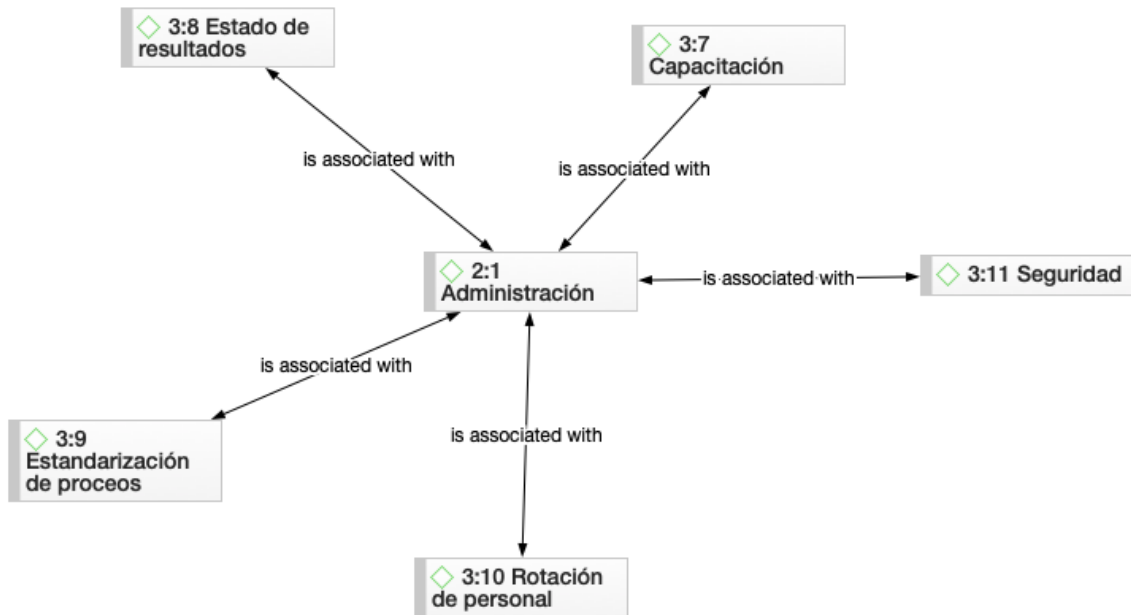
procesos, de capacitación de personal y de evaluación de la categorización de las sugerencias.

Al preguntar sobre la gestión hotelera, se considera que deben tomar en cuenta la información cruzada que se genera en su área administrativa; por ello, la capacitación continua ayuda a controlar los costos cuando se aproximan tiempos difíciles, ya que permite tener más empleados con conocimientos de distintas áreas dispuestos a resolver conflictos y dar resultados a los huéspedes de manera inmediata. Sin embargo, no se cuenta con un plan de contingencia que sugiera que una buena estrategia de afrontamiento de crisis debería proporcionar evidencia no sólo de minimizar el daño económico, sino también de acelerar la velocidad de la recuperación.

Relación de la opinión del SHCG y la administración 2.1

De acuerdo con los resultados analizados, la administración es donde se observa la capacitación, los estados de resultados, la estandarización de procesos, la rotación de personal y la seguridad (ver figura 20).

FIGURA 20. Modelo para comprender la Administración utilizando Atlas.ti 9.1.0.



Fuente: elaboración propia utilizando las redes de Atlas Ti 9.1.0.

Los procesos administrativos, con la velocidad que las exigencias del entorno demandan, son de suma importancia en la búsqueda de la eficiencia y rentabilidad (Senge, 2000). Para tener una buena gestión hotelera, se debe partir de la base de los elementos esenciales de la administración:

- Planeación: la gestión hotelera, como cualquier empresa, parte de una buena planeación, ya que en ésta permite identificar qué quiere lograr y cómo quiere hacerlo.
- Organización: teniendo clara la planeación, es importante tener áreas específicas del hotel (contabilidad, ventas, recursos humanos, entre

otros), que se encarguen de funciones diferentes en sus respectivas áreas, pero que analicen todos los enfoques en un mismo objetivo.

- Dirección: definidas las áreas, se podrá tener una visión más amplia del hotel y será necesario que se coordinen adecuadamente cada una de ellas. Una buena comunicación siempre será fundamental para que los activos no se descaminen.
- Control: para verificar que todo está marchando bien, es importante contar con herramientas que permitan llevar un control de la actividad realizada, como implementar un *software* de gestión que ayude a llevar el control tanto de la información relevante como de la actividad del hotel.

Relación de la opinión del SHCG y la capacitación 3:7

El problema en la ciudad de Guanajuato es que la mayoría de los hoteles son pequeñas dimensiones, por lo que la calidad del servicio depende mucho de la capacitación general que otorga el gobierno municipal, el gobierno del estado, el gobierno federal y el propio SHCG. La mayoría de estas capacitaciones son gratuitas; sin embargo, éstas casi todos los años son muy similares y los hoteles prefieren priorizar otras actividades.

Los encuestados comentan que, lamentablemente, no existe una coordinación entre las diferentes secretarías federales, estatales, dependencias municipales y el mismo sector hotelero, pues no existe una política de coordinación para poder capacitar al personal de servicios de un hotel que se necesita desde las diferentes áreas de atención operativa. Esto se convierte en un debate entre las diferentes autoridades y los mismos prestadores de servicio al no ser responsabilidad ni de una ni de la otra parte. En este sentido, consideran que dicha capacitación debería retomar la reflexión sobre la expectativa del cliente y se deben buscar modelos de calidad y de gestión para poder seguir mejorando, ya que cada vez la competencia es más y de mejor calidad.

Asimismo, apuntan que la capacitación debe ser respetuosa de la competencia y de la diversidad de negocios, porque hay negocios que son para determinado tipo de personas. Por ejemplo, los turistas extranjeros prefieren algunos hoteles de la ciudad de Guanajuato porque son accesibles y están ubicados en una casa colonial; mientras que los turistas nacionales disfrutan mucho los hoteles con alberca. De ahí la importancia de capacitar al personal en *marketing* para identificar su mercado meta.

De acuerdo con la opinión de los encuestados referente a la capacitación, comentan que los distintivos en el sector hotelero otorgados por la Secretaría de Turismo son buenos, pero necesitan de mucho trabajo para lograrlos. Una de las situaciones por las cuales se dificulta obtener los distintivos es por la falta de compromiso del recurso humano; sin embargo, cuando se obtienen es motivo de orgullo tanto para los dueños, como para los empleados que pertenecen al hotel.

Uno de los problemas que observan los encuestados es que los instructores que dan la capacitación son personas con un bajo perfil profesional, como fue el caso del programa “Estrellas Guanajuato”, en 2019, el cual impartió la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato. Se espera que el programa mejore en su segunda edición, porque se observa que siempre se hace de manera espontánea y sin una planeación adecuada.

Una de las cosas que creen importantes es que si preparan mejor al personal de servicio tienen menor rotación de personal y no tienen que estar volviendo a invertir en las capacitaciones iniciales de cara al cliente; de esta manera, su personal va adquiriendo competencias y habilidades en su desempeño profesional en el servicio turístico. También algunos de los encuestados consideran que tienen muchas capacitaciones del sector privado, por lo que éstas son enfocadas a la competitividad hotelera y a la innovación.

Además, dicen que los hoteles que están en la ASMHM de la ciudad de Guanajuato definen los temas de capacitación y la mayoría de los gerentes que participan en las reuniones levantan la mano –por pena de decir no– para programar

la capacitación, pero no asisten. Por ejemplo, eso pasa, en ocasiones, en las juntas mensuales de la ASMHM de la ciudad.

Por último, según los entrevistados, la capacitación debe estar, principalmente, encaminada a las áreas de mantenimiento, ya que ahí es donde se encuentran los sistemas innovadores de ahorro de agua, luz, etcétera.

Relación de la opinión del SHCG y los estados de resultados 3:8

En opinión de los encuestados, es importante la eficiencia de los resultados, a pesar de que el SHCG tiene características diferentes y algunos hoteles tienen todos sus procesos bien elaborados y definidos.

El SHCG considera que bajar las tarifas promedio del hotel para su comercialización representa un castigo, ya que el edificio, con una excesiva ocupación, trae consigo un desgaste. Esto lleva a un mayor mantenimiento del hotel y, por lo tanto, aumentan los costos.

Los estados de resultados son los que más utilizan el SHCG para medir su éxito, pero el área contable reporta sus resultados tardíamente, lo cual permite no tomar las mejores decisiones operativas en beneficio de una mejor rentabilidad.

Además, consideran, las personas encuestadas, que un indicador importante es la opinión del huésped, su experiencia; es decir, a un mayor nivel de satisfacción del cliente, el hotel marcha de manera óptima.

En algunas ocasiones, se tiene una mala idea sobre la venta de un cuarto de hotel, ya que sólo se realiza por el simple hecho de vender por vender, sin importar la satisfacción del cliente. Esto impacta negativamente al negocio, debido a que el cliente castiga al hotel mediante las redes sociales.

Un aspecto que no retoma el SHCG son los estudios relacionados con el tema de resultados que consideran la definición de ROI, la cual no necesariamente involucra elementos financieros, sino que está más orientada al cliente, con la

medición de diferentes métricas, como el nivel de compromiso (adecuada en el contexto de las redes sociales).

Relación de la opinión del SHCG y la estandarización de procesos 3:9

Se comprende que la estandarización del SHCG puede lograr procesos operacionales claros y estables en las áreas de alimentos y bebidas, de división cuartos, de contabilidad y de control de inventarios. Por ello, los entrevistados consideran que la estandarización mejora sus diferentes procesos, corrige la forma de organizarse y limita las pérdidas y/o mermas. Así, por ejemplo, se garantiza, de alguna manera, que los alimentos tengan una calidad higiénica aceptable para los usuarios de su centro de consumo.

Por tal circunstancia, el SHCG le está apostando a la estandarización e implementación de procesos en temas de sostenibilidad. Actualmente, de hecho, el SHCG participa en pláticas sobre esta temática, ya que en la mayoría de los hoteles cuentan con el Distintivo H2O.

Relación de la opinión del SHCG y la rotación de personal 3:10

Para el SHCG, la volatilidad del personal es una realidad. Las personas de contacto directo con el cliente duran poco tiempo trabajando en un hotel, debido a que cambian con gran facilidad a otro hotel, después de haber sido capacitados. Lamentablemente, la rotación de personal es muy común y esto no ayuda a la competitividad del SHCG.

A decir de los encuestados, éstos comentan que no existe una comunicación clara para evitar la rotación de personal. Este problema es generado por las diferencias salariales que hay de un hotel a otro; por ello, algunos trabajadores toman la decisión de cambiarse de hotel para mejorar su calidad de vida.

El SHCG considera que la lealtad del trabajador en una empresa reduce la rotación de personal. Esta lealtad se presenta por amor a la empresa, ya que, en muchos casos, les tocó la apertura del hotel.

Los resultados del análisis consideran que los hoteles con mayor flexibilidad y que dan a su personal oportunidad de hacer movimientos en turnos de trabajo, para que puedan asistir a actividades sociales y/o familiares, tienen menor rotación en el área de recepción y en el área de camarista.

De manera general, el SHCG busca apoyar a su personal cuando tienen alguna necesidad familiar; por ejemplo, cuando los hijos de los empleados van a la escuela, los dueños de los hoteles les regalan los uniformes para que inicien el año escolar. Esto provoca que los trabajadores se pongan la camiseta y sean parte importante del hotel.

Relación de la opinión del SHCG y la seguridad 3:11

La seguridad es otro reto, pues va junto con pegado con la promoción. La mala promoción que le han hecho al estado de Guanajuato le perjudica directamente a la ciudad de Guanajuato. Hay una tarea complicada por hacer en cuestión de seguridad del propio destino y se tienen que trabajar conjuntamente en una política de promoción para toda la entidad.

El SHCG considera que en la medida en que la gente local se sienta segura, los turistas se sentirán de la misma manera. Los encuestados piensan que la mala imagen de seguridad de la ciudad de Guanajuato es provocada por la conectividad terrestre con otras ciudades y estados, como Celaya, Salamanca, León y Michoacán; a pesar de ello, creen que Guanajuato es una ciudad segura. Sin embargo, el SHCG reconoce que existen polígonos de inseguridad en la ciudad, por lo que es recomendable informar al turista hospedado que no transite en algunas zonas después de cierto horario.

Por otro lado, el SHCG manifiesta que no existen políticas adecuadas para prohibir el ambulante, ya que representa una molestia para los turistas. Al

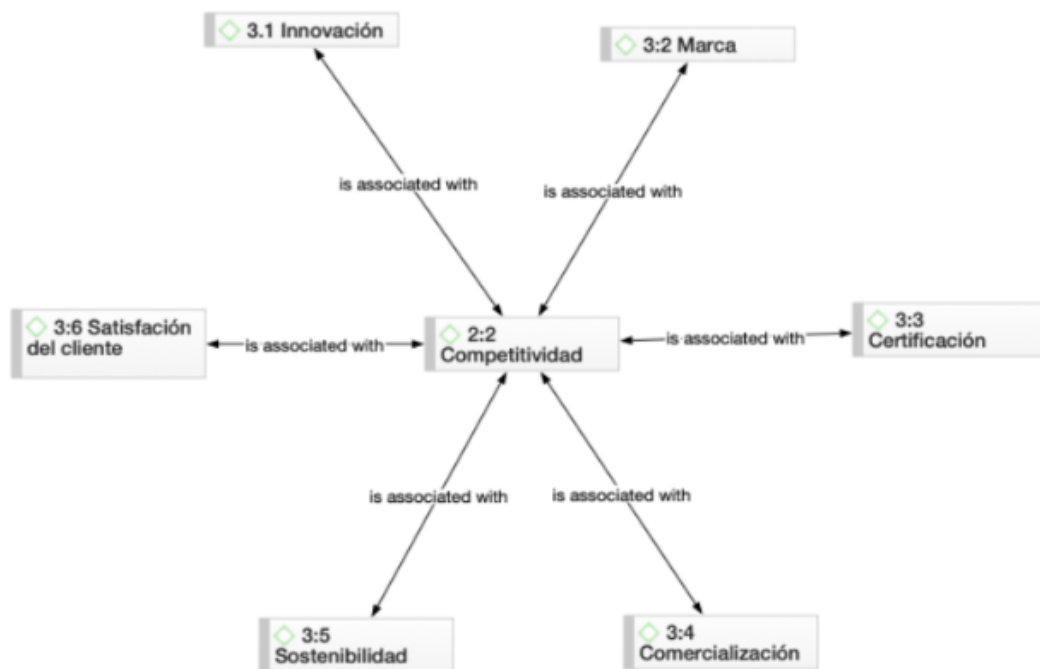
respecto, uno de los encuestados dice (se respeta la gramática y ortografía de la cita):

Una realidad es vivir en carne propia lo que los turistas experimentan. Se puso a anotar en una libreta cuantas veces intervenían los vendedores de todo tipo, el de los chicles, el de música, el de los tapetes, el de la estudiantina, etc. En menos de 27 minutos molestaron 14 veces al comensal, hay gente que aguanta, dicen bueno gracias, pero hay gente que no, hay gente que dice: oye ¿me puedo cambiar adentro? Es que no me dejan comer, es que no me dejan, es que como muestra un poco de interés en algo ya está y entonces ahora con esto de los derechos humanos y que la igualdad y todo lo referente a este tema, pues la presidencia municipal ya no permite retirarlos porque estén en la vía pública, entonces no podemos hacer nada nosotros, nosotros no queremos tampoco ser dueños de la calle de ninguna manera, lo que queremos es darles seguridad a los turistas.

Relación de la opinión del SHCG y la competitividad 2:2

De acuerdo con los resultados analizados, en la competitividad es donde se observa la marca, la certificación, la comercialización, la sostenibilidad, la satisfacción del cliente y la innovación (ver figura 21).

FIGURA 21. Modelo para comprender la competitividad utilizando Atlas.ti 9.1.0.



Fuente: elaboración propia utilizando las redes de Atlas Ti 9.1.0.

Como se analizó en el Capítulo 2, según Porter (1990), existen cuatro grandes áreas que representan los determinantes de la competitividad, a saber: a) condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) estrategias, estructura y rivalidad de las empresas y d) sectores afines y auxiliares. Estas áreas son consideradas en nuestro modelo para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG.

En relación con la competitividad, el SHCG está saliéndose de un marco competitivo que se venía manteniendo desde la última década. El flujo del turismo se nota que es mayor, pero el turismo que está llegando a la ciudad no está

pernoctando en los hoteles, sino en casas, hospedajes especiales y hostales. Esto evidencia que el mercado turístico se está diversificando.

El SHCG considera que ahora tiene una competencia mayor que se puede encontrar en diferentes plataformas de renta de casas, departamentos y villas con tarifas mucho más bajas que un hotel tradicional. En su opinión, una casa o departamento tiene más ventajas que un cuarto de hotel: mejores tarifas y diversas instalaciones para que el propio huésped pueda atenderse como en su casa (cocineta, sala, comedor, estacionamiento, patios de servicio, áreas jardineadas, etc.). Esto les ha restado competitividad a los hoteles de la ciudad de Guanajuato.

Bajo esta nueva competencia, el SHCG está innovando en el segmento de hoteles de lujo: boutique en casas antiguas. Al haber muy poca estructura en el tema de cómo seccionar los hoteles, el hotel concepto es una tendencia actual que busca ser visualizado y trata de especializarse para ofrecer una experiencia diferente.

Asimismo, el SHCG busca tener mayor competitividad al considerar las necesidades de los huéspedes; por ello, identificó que hacen falta más estacionamientos y, en general, una infraestructura de servicios que satisfaga al cliente. De esta manera, afirma que la competitividad de un hotel es igual al nivel que internamente se quiere alcanzar; de esta manera, más que preocuparse por la competencia o por las condiciones de los mismos hoteleros, se deben preocupar por mejorar el nivel de servicio, satisfacer al cliente y trabajar para potencializar sus virtudes.

Además, juzgan que la competitividad de un hotel es la diferencia que hace entre una y otra marca. Se puede llegar a cualquier destino turístico y se encuentran una gran cantidad de hoteles del mismo segmento, pero al final lo que va a ser la diferencia es, precisamente, que la empresa esté actualizada dentro de las nuevas tendencias para ofrecer servicios innovadores. Por ello, el SHCG considera que el ciclo de servicio de un hotel es muy importante para poder alcanzar la competitividad.

La revisión teórica pretende contribuir a analizar los principales modelos de competitividad de los destinos turísticos, profundizando tanto en sus limitaciones como en sus puntos fuertes. Por consiguiente, Brent-Ritchie y Crouch (2010) dicen que la competitividad es “ilusoria sin sostenibilidad”.

Relación de la opinión del SHCG y la innovación 3:1

Algunos de los hoteles del SHCG están realizando innovaciones en sus instalaciones, como invertir en elevadores especiales para dar servicio a los huéspedes que tienen alguna discapacidad. Empero, hacer este tipo de adecuaciones es muy complicado cuando el hotel está catalogado por el INAH, ya que no se le pueden hacer modificaciones por su carácter histórico y por estar inscrito dentro de los inmuebles de la declaratoria de Ciudad Patrimonio de la Humanidad.

Existe una falta de evidencia empírica de los perfiles de los turistas que visitan los Sitios Patrimonio Mundial. Esta información permitiría diseñar y gestionar estrategias de innovación para los turistas que visitan la ciudad de Guanajuato (Ramires *et al.*, 2018). En este tenor, los entrevistados afirman que para innovar es muy importante saber qué están haciendo otras ciudades del mundo para atender de manera adecuada a los turistas y mejorar los empleos que se generan en el SHCG.

Un gran reto para SHCG es el uso de las TIC's, ya que esto les permitirá estar en la web y hacer clientes por esta vía de información. Por ello, la innovación tiene que ver mucho con la gestión de relación con los clientes (CRM), pues mediante la tecnología se puede dar un servicio que haga la diferencia al turista nacional y extranjero.

Relación de la opinión del SHCG y la marca 3:2

El SHCG considera que el gobierno estatal está trabajando para posicionar a Guanajuato como una marca reconocida a nivel nacional e internacional; sin embargo, sólo un hotel forma parte de la marca “gto”.

Un dato digno de mencionar respecto al servicio de higiene es que los hoteleros están usando productos locales para promover el consumo interno de la ciudad. Esto afianza al SHCG como una marca comprometida con su entorno y contexto.

El SHCG sabe que son pocos los hoteles que operan con una marca, pero son un referente en la ciudad y estado por tener procesos de operación de servicio estandarizados. Por ejemplo, en la ciudad existe un hotel que tiene el reconocimiento por ser parte del grupo de hoteles en el mundo Relais & Châteaux y otros tienen el distintivo Tesoros de México.

Relación de la opinión del SHCG y la certificación 3:3

Al ser un tema voluntario, las certificaciones no son un requisito indispensable para la operación de los hoteles de la ciudad de Guanajuato; por lo tanto, son pocos los que buscan estos procesos, ya que les cuesta trabajo atender exigencias que se tienen que hacer. No obstante, las certificaciones en el SHCG garantizarían ser más competitivos y tener mayores fortalezas para brindar un mejor servicio a los huéspedes.

Las certificaciones o distintivos que el SHCG tiene son Moderniza “M”, Gran anfitrión y Punto limpio. Con éstas, se quiere lograr un mejor perfil del visitante que llega a la ciudad de Guanajuato y fortalecer los procesos de mejora continua en cuanto a la imagen interna y externa de los hoteles.

En su mayoría, los hoteles de la ciudad de Guanajuato son negocios familiares, por lo que es necesario que lleven a cabo las diferentes certificaciones del SHCG para que sean más beneficiados por los tres niveles de gobierno y que

sus procesos de operación se corporativicen. Estas acciones, sin duda, permearán en el personal de los hoteles de la ciudad de Guanajuato para que mejoren sus estándares de calidad, tengan más beneficios económicos y perfeccionen la rentabilidad del establecimiento.

Cabe señalar que el distintivo M se ve más como un requisito para poder obtener las estrellas, que como una estrategia de mejora continua. El distintivo Punto limpio se otorga a aquellos hoteles que mejoran sus procesos de higiene; pero se debería de invitar a todos los negocios de la ciudad de Guanajuato a participar en la obtención de este distintivo y no solamente el sector hotelero. El distintivo H da mucho prestigio, pero es difícil obtenerlo por los requisitos que implica la inversión y adecuación de las áreas de servicio. El SHCG considera que los hologramas y los logotipos que se utilizan las empresas certificadas generan un beneficio en el manejo de alimentos, como los distintivos H y Punto limpio.

Según los encuestados, hace falta un distintivo que certifique el servicio y la atención al cliente, ya que, en muchas ocasiones, los trabajadores del hotel no saben tratar a los huéspedes y les hacen mala cara. Igualmente, el SHCG considera importante trabajar en el tema de la inclusión para que las personas discapacitadas puedan acceder a las distintas áreas del hotel: aumentar los servicios en braille, implementar áreas de estacionamiento especiales y hacer rampas de acceso, entre otras.

Al contar con una certificación, se están dando garantías al huésped de un servicio de calidad, ya que éste siempre busca una buena atención y un precio justo. Por ello, lo que el SHCG pretende es que estas certificaciones no deben verse sólo para beneficiar a los consultores especialistas en la aplicación de estos procesos, sino garantizarle al turista un servicio de calidad.

La certificación Tesoros de México de SECTUR requiere de mucho trabajo para poder obtenerla, ya que, por la metodología que utiliza, son pocos los hoteles en el estado de Guanajuato que tienen esta certificación. En el año 2019 consiguieron 16 hoteles esta certificación; sin embargo, en 2020, sólo 11 lograron

alcanzarla. Esto habla de la exigencia de cumplimiento de los criterios para obtener la certificación y de los procesos de evaluación y auditoría.

Existen otras certificaciones que no son obligatorias, pues son de la iniciativa privada, como Cleanwork Orange que certifica la limpieza profunda de colchones. Actualmente son pocos los hoteles del SHCG que cuentan con el distintivo de empresa socialmente responsable y los entrevistados consideran que es un tema pendiente de atender.

Relación de la opinión del SHCG y la comercialización 3:4

Para poder comercializar, se debe considerar la capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, los estándares de servicio consistentes, la eficiencia del servicio al huésped, la buena seguridad y protección de los huéspedes y la calidez en la bienvenida de los huéspedes; y apoyar a los clientes con conocimientos técnicos en el uso de diversas comodidades. Estos factores son claves porque afectan la satisfacción del servicio y el comportamiento promocional (Subramanian *et al.*, 2016).

El SHCG considera importantes las diversas temporadas del año y piensa que durante las temporadas bajas se pueden tomar decisiones; lamentablemente, es en estos meses donde se observa una guerra de tarifas y, por lo tanto, no se le reduce el precio general sino la utilidad. Por eso, es importante contar con tarifas netas, tarifas grupales y tarifas especiales, porque al tener el conocimiento de lo que representa vender la habitación a un precio estándar, se garantiza la utilidad deseada.

El SHCG todavía está comercializando sus habitaciones con las Online Travel Agency (OTA's), considerando que son las que traen el negocio. Sin embargo, hasta hace muy poco tiempo, el sector hotelero se preguntaba: ¿de quién es el negocio, de ellos o de nosotros? Por ejemplo, OTA's decían necesito que nos den un descuento y un *allotment* para poder comercializar; no obstante, esto era muy complicado para la gestión operativa, ya que ocasionaba *overbooking*. Debido

a lo anterior y a los motores de reservas, fueron cambiando las condiciones tanto de ellos como del SHCG y se llegaron a acuerdos mutuos.

Para el SHCG, la comercialización en redes sociales ha cambiado con una buena comercialización en segunda generación de ventas puede ser vía tarifa, puede ser vía volumen, dependiendo al tipo de cliente al que va dirigido en este caso el producto con ello teniendo que operar de una manera correcta para que se garantice un control interno con gastos y costos cuidando la calidad con base a los estándares que esté buscando cada hotel.

Relación de la opinión del SHCG y la sostenibilidad 3:5

La gestión ambiental consiste en identificar las áreas claves de intervención en agua, energía, transporte, desechos, servicios, sustancias nocivas, habitaciones, diseño y materiales de construcción, adquisiciones, servicios alimentarios, entorno al aire libre, responsabilidad social corporativa, información al huésped, gestión y compromiso del personal (Mak y Chang, 2019).

El SHCG está apostando a dejar el papel y utilizar los recursos digitales para ahorrar y, a la vez, aportar a la sostenibilidad del planeta; además, en el tema energético, considera importante utilizar fuentes alternativas de energía, sin embargo, aún es un tema incipiente en la actualidad.

El tema principal de la sostenibilidad, según el SHCG, es el poder operar hoteles en casas catalogadas por el INAH en el centro histórico, las cuales se mantienen en buenas condiciones a pesar de que muchas de ellas tienen más de 300 años. Actualmente, se está haciendo un rescate de viejas propiedades para que los turistas puedan disfrutar de la modernidad de la hotelería, pero también de su historia.

Relación de la opinión del SHCG y la satisfacción del cliente 3:6

La satisfacción del cliente se correlaciona con los servicios del hotel, como limpieza, recepción, comida y bebida, y precio. Se pueden utilizar otras plataformas, como

NLTK en Python, para analizar la satisfacción del cliente (Geetha *et al.*, 2017). Se desconoce la naturaleza de los factores personales y ambientales que influyen en el espíritu empresarial turístico para lograr una satisfacción del cliente (Wang *et al.*, 2019b).

El SHCG considera que un sistema de satisfacción del cliente es ir acorde con el medio ambiente, con una total recuperación económica para los inversionistas, y con una satisfacción y sentido de pertenencia para el colaborador.

Los procesos del ciclo de servicio son muy importantes para considerar un sistema de satisfacción del cliente, ya que les permite identificar en dónde tuvieron las fallas y estar midiendo qué tan competitivo es el SHCG. Por ejemplo, TripAdvisor registra las opiniones de satisfacción de servicio del huésped, las cuales deben ser gestionadas y utilizadas para tomar las mejores decisiones en la gestión del hotel. Así pues, el hecho de medir y saber la opinión de los clientes, mediante procesos de satisfacción de los servicios que ofrece el SHCG, es fundamental para poder brindar mejoras en la gestión del hotel.

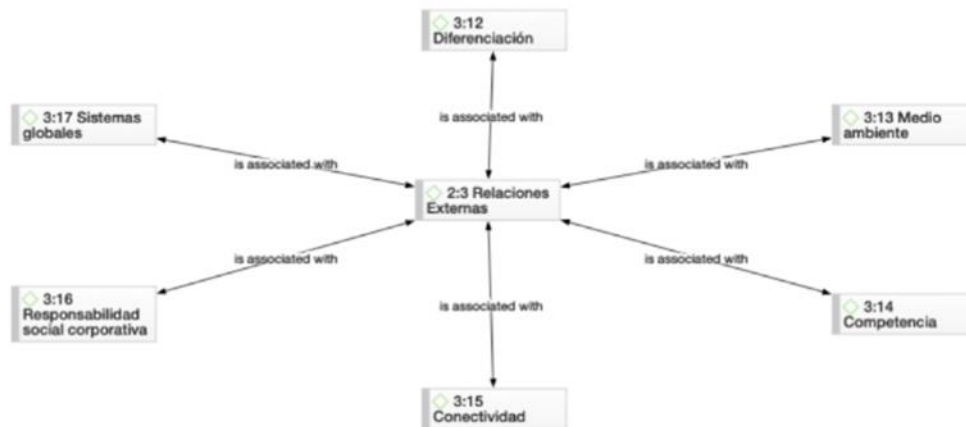
El SHCG considera que ya no es tan fácil engañar a un cliente, puesto que el cliente puede saber cómo es el hotel utilizando una serie de plataformas digitales y ver si hay algún comentario de recomendación (tanto negativo como positivo) del que pretende visitar.

Relación de la opinión del SHCG y las relaciones externas 2.3

De acuerdo con los resultados analizados, las relaciones externas son donde se observa la diferenciación, el medio ambiente, la competencia, la conectividad, la responsabilidad social corporativa y los sistemas globales (ver figura 22).

FIGURA 22. Modelo para comprender las relaciones externas utilizando Atlas.ti

9.1.0.



Fuente: elaboración propia utilizando las redes de Atlas Ti 9.1.0.

El sector hotelero siempre ha buscado un resultado positivo en torno a sus relaciones externas, ya que éstas son fundamentales en la percepción de la comunidad receptora. Por ello, al momento de planear la gestión del hotel, es de total relevancia la creación de un plan estratégico para mantener la percepción de la comunidad receptora positiva, ya sea en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), impacto ambiental, medio ambiente y comunidad.

Relación de la opinión del SHCG y la diferenciación 3:12

El SHCG considera que, para tener una diferenciación, la ciudad de Guanajuato debe trabajar en mantener una ciudad limpia y segura, considerando que todos, tanto autoridades y como habitantes en general, son responsables de mantenerla bella.

Si no se tienen en cuenta las diferencias de calidad en los servicios hoteleros –dado que mayor calidad es igual a costos elevados–, los costos, según la calidad del servicio, se toman como una ineficiencia que conducirá a errores en las

estimaciones de eficiencia. Estos errores resultarían de diferencias no medidas en la calidad de los servicios del hotel. Cabe señalar que la calidad no sólo significa mayores costos, sino también mayores ingresos, debido al poder de mercado de la fijación de precios que se deriva de la especialización o de una composición de producción diferentes.

Las diferencias en la calidad del servicio pueden generar que los hoteles de mayor calidad sean tomados como ineficientes, cuando en realidad existen diferencias de calidad desmedidas. En este sentido, una medición correcta de la eficiencia debe tener en cuenta tanto la cantidad, como la calidad de los productos.

Relación de la opinión del SHCG y el medio ambiente 3:13

El SHCG dice que una buena certificación debe considerar las buenas prácticas y ser respetuosa con el medio ambiente. Por ejemplo, el manejo de residuos, que es un tema que tienen que trabajar el SHCG, los habitantes de la ciudad y las autoridades, no se cumple conforme a las normas internacionales, por lo que es indispensable hacer una separación parcial para hacer el proceso, de separación de residuos, más eficiente.

Algunos estudios en psicología ambiental y *marketing* ecológico/comportamiento del consumidor han afirmado la importancia de la conciencia ambiental, la efectividad percibida, y el comportamiento y reputación ecológicos de las personas al tomar la decisión de participar en un comportamiento de compra responsable con el medio ambiente.

Participar en las redes sociales o administrarlas, desarrollar un posicionamiento competitivo, mejorar la visión empresarial a favor del medio ambiente como parte de una perspectiva amplia de la organización y demostrar que los empleados perciben el apoyo y los beneficios de las prácticas ecológicas, representa una participación voluntariamente del SHCG en actividades ecológicas. Las estrategias de gestión de recursos humanos ecológicos pueden motivar el comportamiento discrecional de los empleados hacia el medio ambiente.

Relación de la opinión del SHCG y la competencia 3:14

Para el SHCG, la competencia empieza cuando el huésped ve y compara al hotel; a partir de ese momento, se gana la competitividad en el sector hotelero. De hecho, la competitividad empieza desde las instalaciones, las cuales deben tener un mantenimiento constante, y el acceso a Internet, mismo que debe llegar a todas las habitaciones.

El SHCG considera que las nuevas opciones de alojamiento son las plataformas, como Airbnb, las cuales son una competencia desleal. A marzo de 2020, existían trecientas casas en Guanajuato bajo este esquema. ¿Cómo se compite contra algo desleal? Ante tal situación, muchos hoteles sólo abren en temporada alta, que, a mediano y largo plazo, les quita afluencia y les resta calidad. Por ello, la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Guanajuato (ASMHMGTO) trabaja con un sistema que identifica el precio del cuarto rentado por noche. Con este sistema, los hoteles sólo compiten entre ellos con las instalaciones, los costos y gastos y las condiciones de uso.

La competencia dinámica en línea en el mercado del alojamiento, mediante la explotación de las mejores tarifas disponibles diarias proporcionadas por las agencias de viajes en línea, propicia que los gerentes practiquen las estrategias competitivas del día a día directamente relacionadas con la maximización de RevPAR (Guizzardi *et al.*, 2019, Viglia *et al.*, 2016).

El SHCG argumenta que cada una de las propiedades tiene su propia personalidad, su propio ente independiente. Entonces cada hotel de la ciudad de Guanajuato es distinto y eso es la competitividad: diferentes competencias. Es decir, un hotel se define por sus diferentes características, lo que lo hace competir con otros establecimientos similares.

Una de las cosas que dividió mucho al SHCG es la falta de acuerdos que les permitieran no robarse a los huéspedes, a través de los promotores turísticos. Otra situación que observan es el crecimiento de las OTA's, las cuales tienen convenios

con comisiones muy altas, y consideran que están trabajando, en buena parte, nomás para ellos.

En opinión del SHCG, las agencias de viajes empiezan a levantar la mano y proponen que les sigan vendiendo a ellas en vez de utilizar las OTA's, ya que proporcionan un trato cara a cara con el cliente, brindándole oportunidades y experiencias que se viven en cada hotel.

El SHCG percibe que el mejor servicio para promocionar a un hotel es con las instalaciones, la oferta, la innovación y la satisfacción de los clientes. El interés por la innovación puede deberse a la feroz competencia en el sector hotelero, que refleja el deseo de los hoteleros de ofrecer nuevas oportunidades de ocio a los clientes. Este resultado tiene importantes implicaciones para los gerentes de hoteles, ya que la capacidad de innovación podría mejorar el desempeño de sus hoteles.

Sin embargo, obtener un rendimiento superior al de la competencia puede ser menos significativo cuando todos los hoteles de la competencia experimentan un rendimiento significativamente bajo debido a una crisis.

Relación de la opinión del SHCG y la conectividad 3:15

El SHCG considera que la ciudad de Guanajuato está ubicada en una posición muy accesible: varias ciudades importantes de México están a una distancia muy corta, como la Ciudad de México, Guadalajara, Querétaro, León, Aguascalientes, entre otras. La conectividad por carretera, su clima bondadoso en cualquier estación del año y su historia, cultura y arquitectura son ventajas competitivas que posee la ciudad de Guanajuato.

Estas motivaciones son lo suficientemente fuertes como para guiar a los consumidores por los caminos de la conectividad a Internet, incluso cuando las redes son públicas y no se comprenden del todo las particularidades de los protocolos de conectividad, con el consiguiente riesgo de consecuencias negativas.

Relación de la opinión del SHCG y la responsabilidad social corporativa (RSC) 3:16

Para el SHCG, la RSC es importante en la mayoría de los establecimientos de hotel. Por ello, se hacen donaciones de blancos al asilo de ancianos y a los albergues infantiles; además, se dan becas alimenticias y apoyos económicos a los estudiantes de la Universidad de Guanajuato.

El SHCG considera que no es importante la relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y el desempeño de los hoteles, ya que existe un debate sobre cómo la RSE afecta los resultados financieros (Ghaderi *et al.*, 2019). Asimismo, el SHCG indica que la puesta en vigor de la NOM 035, que establece los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgos psicosocial y promover un entorno organizacional favorable, beneficiará la RSC.

Al decir Musavengane (2019), el sector hotelero tiene una gran responsabilidad, ya que es uno de los principales sectores que pueden lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas para 2030. La teoría del comportamiento planificado, a través de un "Mejor modelo de turismo responsable", identifica cuatro formas en que el sector público puede alentar a los pequeños hoteles a participar en el turismo responsable, incluidas la educación, la motivación económica, la motivación de *marketing* y la creación de redes sociales

Al considerar el hecho de que la comunidad local es un actor importante y un componente crítico de la experiencia turística, las percepciones y actitudes de los miembros de la comunidad local hacia las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) del sector hotelero, el SHCG puede tener un impacto significativo en las experiencias de los huéspedes.

Los dirigentes del sector hotelero pueden beneficiarse de la aplicación de una relación de cooperación con sus grupos de interés a la hora de promover las actividades de responsabilidad social corporativa y la satisfacción laboral de los empleados en una organización hotelera.

Relación de la opinión del SHCG y los sistemas globales 3:17

El SHCG considera que los sistemas globales, como Uber, son un mal necesario para el sector hotelero, pues te cobran una comisión alta y la dinámica de precios hace bajar la calidad en el servicio. Se expresa que es mejor trabajar con las agencias de viajes, porque traen un porcentaje menor y todos tienen que ganar, pero en lugar de pagar 18% a los SG, se habla de 5% que cobran las agencias de viajes como intermediarios.

Se dice que las OTA's son algo necesario. Actualmente, en el mercado existen muchas, sin embargo, para cada oferta especial del tipo de propiedad que cada hotel maneja, hay ciertas OTA's que están enfocadas únicamente para un segmento de hoteles. Por ejemplo, BestDay, que vende tarifas muy accesibles, Expedia, Booking, Hoteles.com, Trivago. Trip.com y Despegar están enfocadas a hoteles de 3 y 4 estrellas.

Lo que el SHCG no está considerando es garantizar la calidad de la información en línea para lograr una comunicación de información de alto nivel (Law, 2019). La estructura dinámica, competitiva y multidimensional de la industria hotelera crea problemas relacionados con diversas cuestiones, como precios, gestión de canales de distribución, previsión, desarrollos en TIC, gestión del conocimiento, integración con otros sistemas y estrategias, gran volumen de datos a procesar para una mejor toma de decisiones, equidad de precios, recursos humanos, contratos a largo plazo, asignaciones, etcétera. Por lo tanto, el SHCG, en la parte de los de ingresos que se ocupan en varios problemas sofisticados, debe poseer diferentes habilidades. La implementación de estrategias de RM y la gestión de los ingresos es tanto una ciencia como un arte.

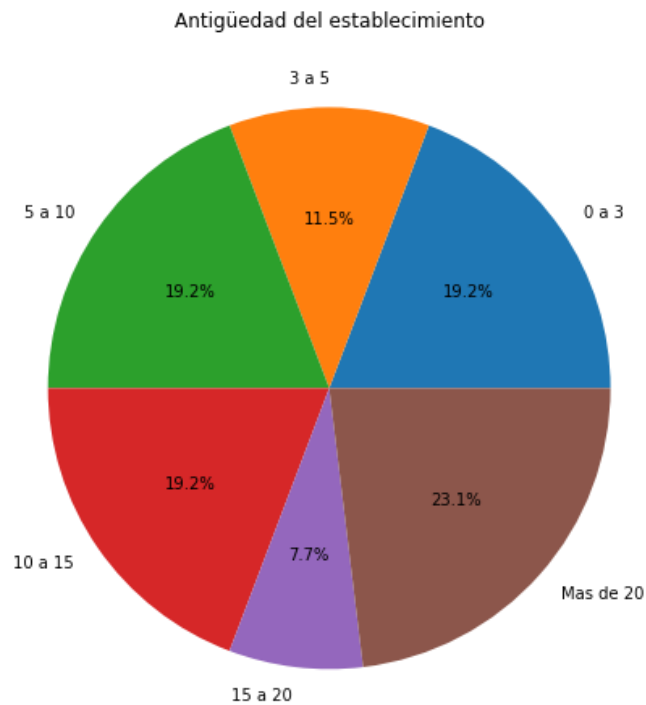
6.2 Resultados de la encuesta a Hoteleros utilizando Python

6.2.1 Datos generales de los hoteles de la muestra

Sobre los datos generales del hotel, es importante saber si cuentan con los distintivos que otorgan la SECTUR o algún organismo acreditador de calidad, como: el distintivo “H” Manejo Higiénico de los Alimentos, el distintivo “M” Moderniza, el Sello de Calidad Punto limpio, distintivo Q, Tesoros de México, entre otros; conocer si cuentan con el registro nacional de turismo (RNT) y el registro estatal de turismo (RET); estar al tanto del género del director general o gerente del establecimiento, su antigüedad y su nivel de formación académica; y percatarse si los puestos de toma de decisiones está ocupado por la familia de los propietarios del hotel y cuántos miembros de la familia del propietario trabajan en el hotel.

En la siguiente gráfica, se puede notar que la mayoría de hoteles de la ciudad de Guanajuato están consolidados, con más de 20 años de servicio; sin embargo, la muestra está bastante distribuida en las entradas (Pérez y Barragán, 2018).

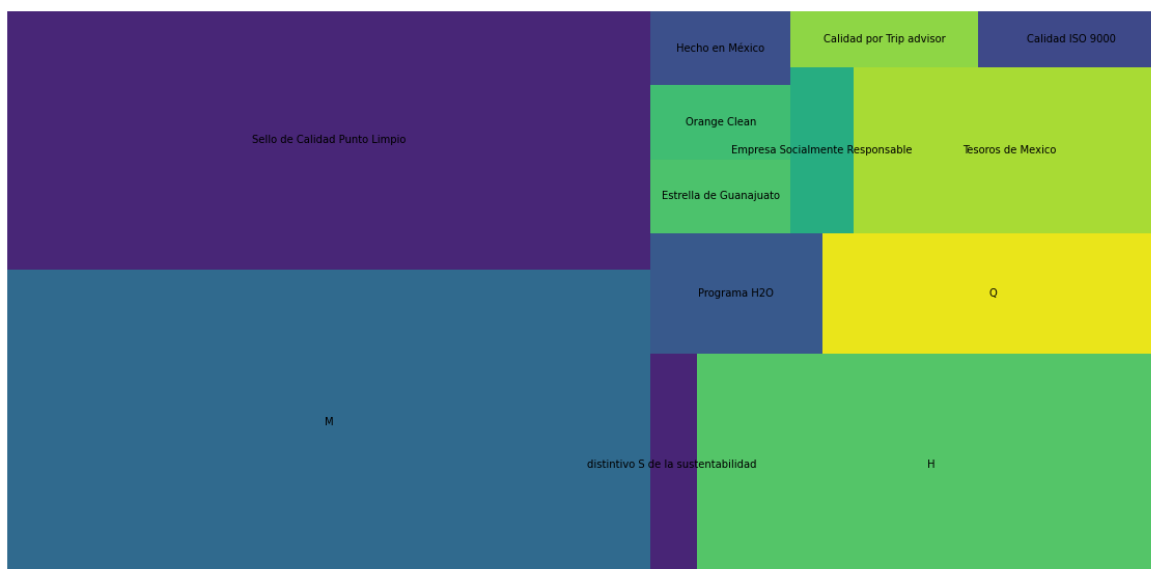
GRÁFICA 5. Antigüedad de los establecimientos hoteleros.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

Las certificaciones más importantes para el SHCG son los programas impulsados por la SECTUR: el Programa Manejo Higiénico de Alimentos, el Programa Moderniza y el Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica, a los cuales se les asocia el Distintivo H, el Distintivo M y el Sello de Calidad Punto Limpio, (SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur, 2014; (ver gráfica 6).

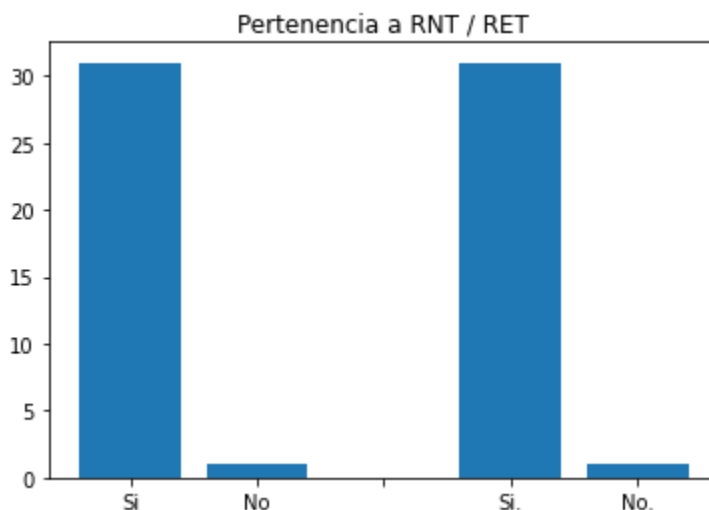
Gráfica 6 Certificaciones que son consideradas en el SHCG



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

El Registro Nacional de Turismo, a través del catálogo público de prestadores de servicio turístico en el país, constituye un mecanismo de los tres niveles de gobierno para generar información sobre los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional, con objeto de conocer mejor el mercado turístico y establecer comunicación con las empresas (SECTUR, 2020). Asimismo, el Registro Estatal de Turismo es un instrumento de información de los servicios turísticos y sus prestadores; para ello, se creó la herramienta web que hace más sencillo y rápido el proceso de inscripción (SECTUR GTO, 2020); es prácticamente una regla el estar inscritos en el Registro Nacional del Turismo y en el Registro Estatal del Turismo (Ver gráfica 7).

GRÁFICA 7. Prestadores que pertenecen al RNT y al RET.



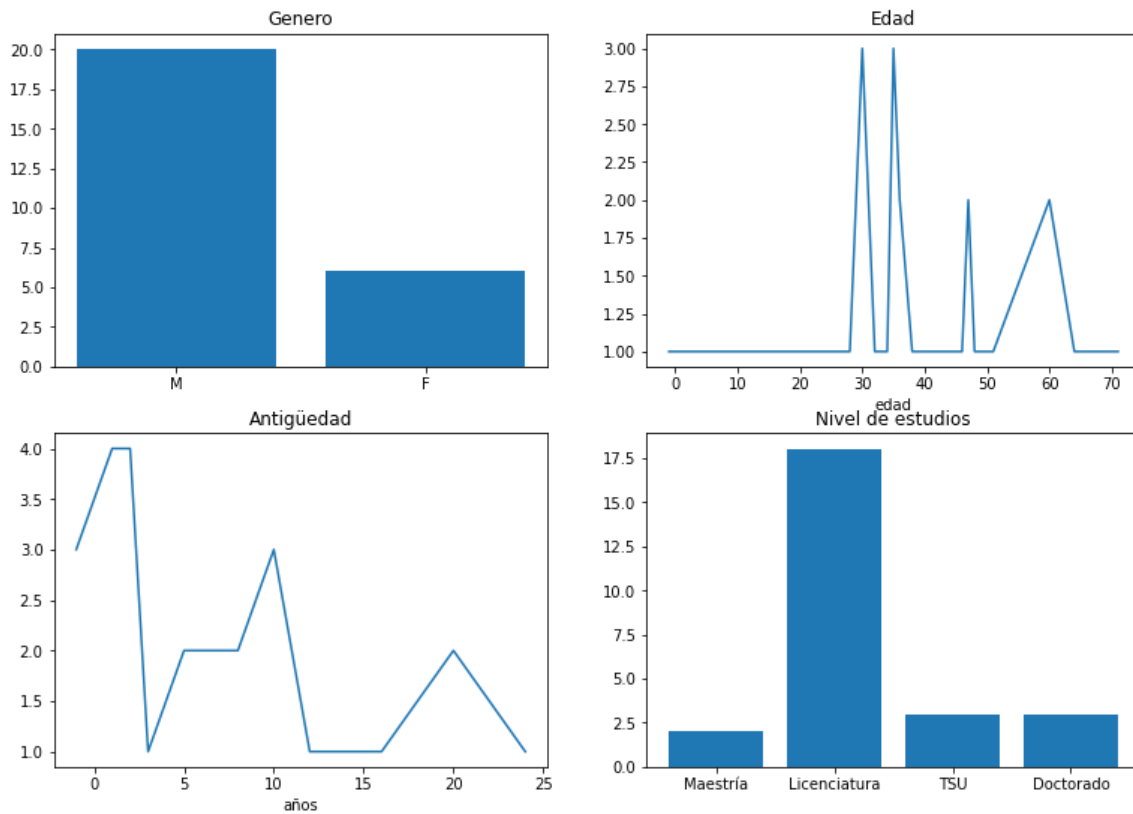
Fuente: elaboración propia utilizando Python.

El turismo puede ser tanto una vía para el empoderamiento, como para la reproducción de formas de subordinación de género. Por lo tanto, para coadyuvar a la equidad de género, el turismo debe ir combinado con otros factores que garanticen su transformación (Fuller, 2012). En el SHCG se observa que los directores generales, gerentes generales o gerentes de operaciones son, en su mayoría, de género masculino.

Respecto a los directores generales, gerentes generales o gerentes de operaciones, se identifica que es un área que está ocupado principalmente por hombres entre 30 y 40 años. La mayoría tienen menos de diez años en el sector turístico. La edad del director y su antigüedad en el puesto tendrán un efecto negativo en su grado de innovación o actitud hacia programas tecnológicos. En cuanto al nivel educativo de los entrevistados, la mayoría tienen estudios universitarios de licenciatura (ver gráfica 8).

GRÁFICA 8. Género, edad, antigüedad y nivel de estudios de los encuestados.

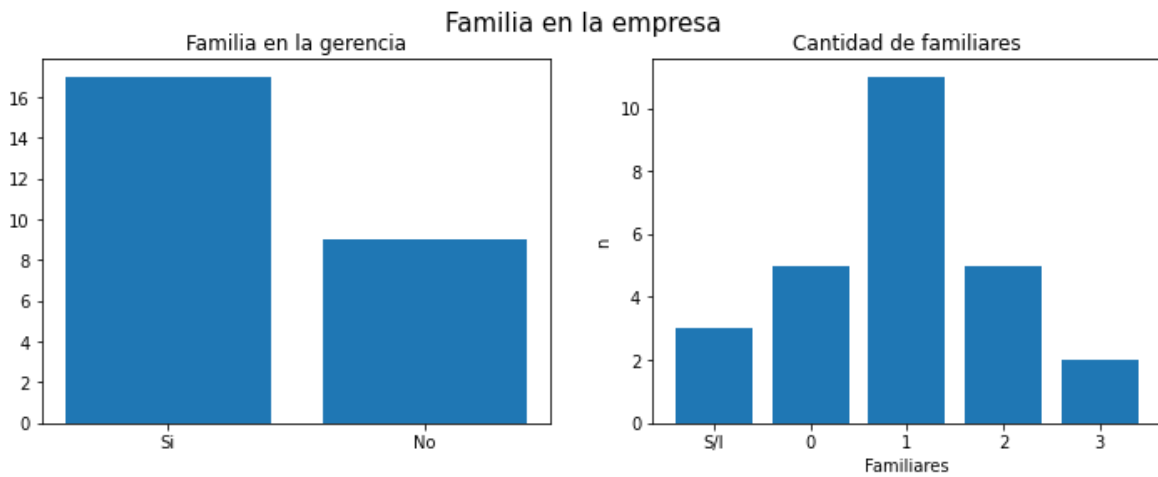
Información de los gerentes



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

La mayoría de los entrevistados, como directores, gerentes generales o gerentes de operaciones ocupan un puesto de toma de decisiones en las operaciones de los hoteles de la ciudad de Guanajuato; y por lo menos un familiar trabaja en el hotel (ver gráfica 9).

GRÁFICA 9. Familia en la empresa en el SHCG.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

6.2.2 Segunda sección del cuestionario semiestructurado

Respecto a las preguntas técnicas de la entrevista semiestructurada, se realiza un análisis profundo, utilizando el Atlas Ti 9.1.0, para relacionar los 17 códigos del modelo y así comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato.

Se creó una nube de palabras a partir de las definiciones de los entrevistados de competitividad de un hotel, con el propósito de observar los conceptos que más se repiten. Se puede observar que la satisfacción del cliente (3:6) se correlaciona con los servicios del hotel, como limpieza, recepción, comida y bebida y precio (Geetha *et al.*, 2017), y la marca (3:2), para contribuir a la competitividad hotelera (Akbaba, 2006; Campos Soria *et al.*, 2005; Brown y Ragsdale, 2002; Kim y Kim, 2005; Prasad y Dev, 2000; Mattila y O'Neill, 2003; Tsai *et al.*, 2009a). En resumen, estos dos códigos del modelo, servicios y marca hacen comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato (ver figura 23).

FIGURA 23. Definición de competitividad, según el SHCG.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

En cuanto a la participación como colaborador, asesor, promotor, educación continua en algún proyecto para el mejoramiento en la operación y gestión del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato, la mayoría de los entrevistados mencionó que sí participa en proyectos propuestos por el estado. En cuanto a su opinión de implementar un sistema de calidad o certificación en el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato para ser más competitivo, todos son conscientes de que es importante mantenerse, capacitarse y certificarse para ofrecer un buen servicio (ver figura 24).

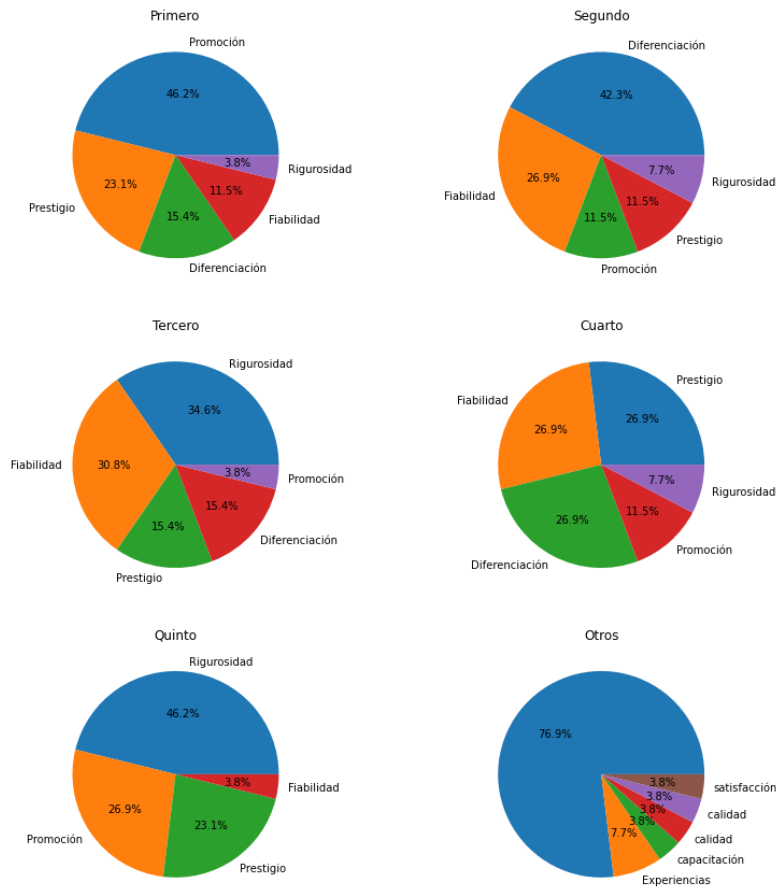
FIGURA 24. Participación, grado de implicación y sistemas de calidad y certificación del SHCG.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

En cuanto a la pregunta sobre los beneficios que deben tener un reconocimiento de calidad en el sector hotelero, los entrevistados contestaron que la promoción (46.2%), la diferenciación (42.3%) y la rigurosidad (4.6%) ayudan a la gestión en la competitividad del SHCG (ver gráfica 10). Sin embargo, los hoteles con certificación de calidad no reciben una evaluación o calificación estadísticamente significativamente mejor por parte de sus clientes (Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2015; Hernández-Perlines, 2016).

GRÁFICA 10. Beneficios que se consideran en un reconocimiento de calidad en el SHCG.

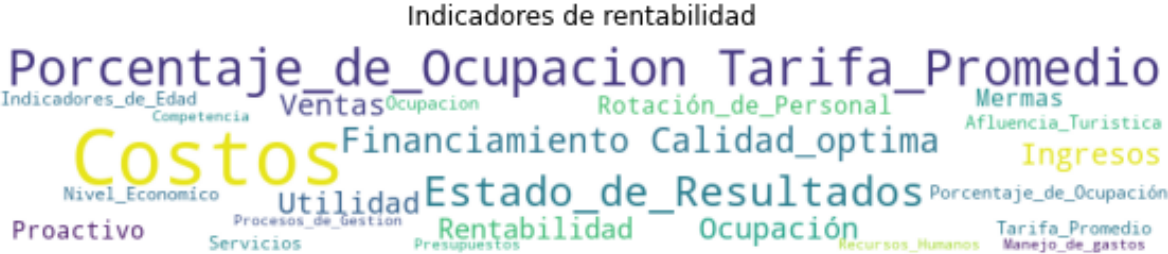


Fuente: elaboración propia utilizando Python.

Se realizó una representación de las palabras más comunes, en la que se muestran las palabras más frecuentes (Rädiker y Kuckartz, 2020). En relación con la pregunta relacionada con los tres indicadores más importantes para medir la rentabilidad en el hotel, los entrevistados consideran que los costos, el porcentaje de ocupación y el estado de resultados son los indicadores más importantes; sin embargo, en la literatura estudiada, se observa que el sector hotelero debe medir los impactos de los atributos de los destinos en las tarifas de los hoteles en diferentes ubicaciones (Soler *et al.*, 2019). El capital humano y el capital relacional son elementos clave para el éxito de la rentabilidad de hoteles (Sardo *et al.*, 2018)

y la participación en una red turística impacta positivamente en la rentabilidad del área operativa de hoteles (Rotondo y Fadda, 2019; ver figura 25).

FIGURA 25. Indicadores de rentabilidad del SHCG.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

De acuerdo con los entrevistados, las tres características más importantes del SHCG referentes a la competitividad turística en el país son: calidad, costo y gastos de los servicios de hospedaje (ver figura 26).

FIGURA 26. Relación costos/rentabilidad. Respuestas del SHCG.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

En cuanto a las estrategias de competitividad, las estrategias de innovación, el uso de sistemas globales de reservaciones (GDS) y los sistemas utilizados por el sector hotelero de Guanajuato (ver figura 27), se puede notar que las ventas y los costos son los dos conceptos que se consideran más importantes para trabajar con la competitividad en el SHCG; también se ve la estandarización de procesos y la capacitación del personal.

Las estrategias de innovación están muy dispersas, ya que no hay muchas que se repitan. Algunas de las que más se notan son:

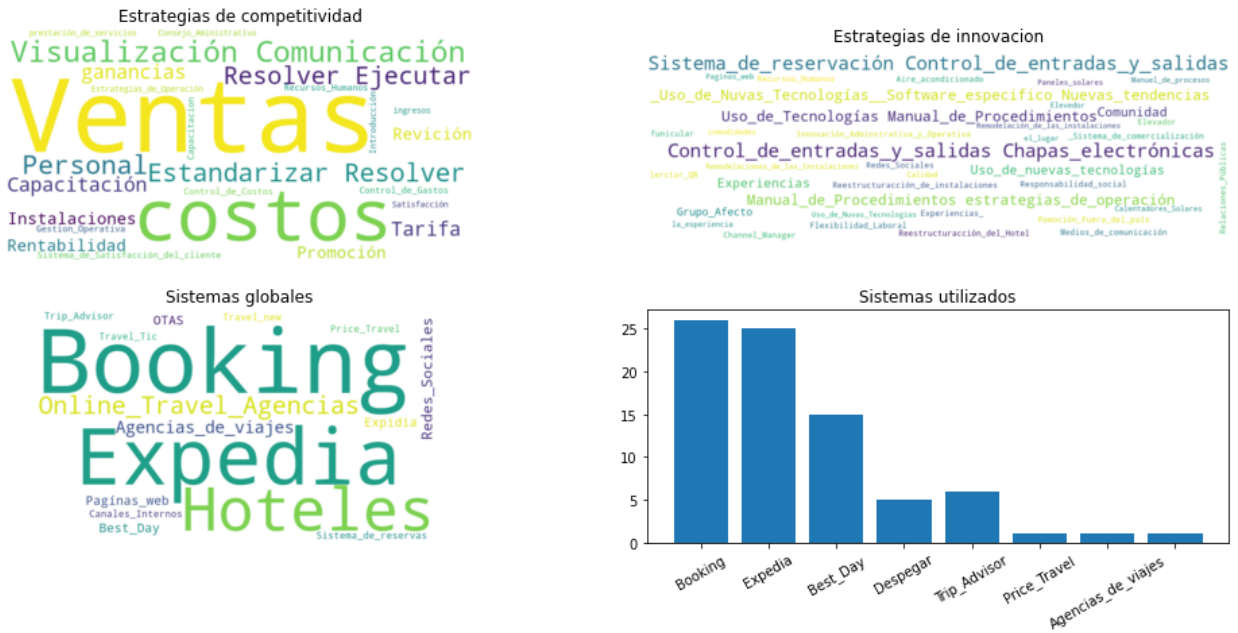
- Chapas electrónicas
- Control de entradas y salidas
- Sistemas de reservaciones
- Uso de nuevas tecnologías

También se ve que los sistemas globales de reservas son ampliamente utilizados en el área para aumentar la competitividad del hotel. Los tres más usados son:

- Booking
- Expedia
- Best Day

Asimismo, se puede notar que las agencias de viaje son muy poco utilizadas en el área (Ver figura 27).

FIGURA 27. Estrategias de competitividad, innovación y GDS del SHCG.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

En relación con los retos que enfrenta la competitividad en el SHCG, se observa que la mayoría de las respuestas ubican al personal como un factor complicado en su área, porque es mejor capacitar a personas que van estar mucho tiempo laborando en el hotel (ver figura 28). Al considerar la literatura revisada, se sugiere reconfigurar los cambios en el flujo de trabajo y gestionar la reacción de los empleados para convertir esa capacitación en una ventaja competitiva (Gannon *et al.*, 2015; Salem y Abdien, 2017). De la misma manera, para generar una menor rotación de personal, se deben considerar las diferencias generacionales al predecir el comportamiento de ayuda en el servicio prestado por los empleados de los hoteles (Supanti y Butcher, 2019).

La relación entre la intención de dejar el trabajo y sus antecedentes sugiere que ni un salario alto ni la seguridad laboral son garantías de mejoras en la rotación de personal (Mohsin *et al.*, 2015).

Respecto a la competitividad en el futuro, es bastante claro que consideran que va en aumento de una manera saludable, y que la tecnología será un factor muy importante para destacar. Sin embargo, dicen que será bueno no dejar de lado las ventajas que el día de hoy más destacan, como:

- Ubicación
- Estacionamiento
- Habitaciones

El grupo encuestado considera que Guanajuato es competitivo por su arquitectura, la conectividad, la historia y las características de la ciudad de Guanajuato, además de ser una ciudad patrimonio mundial.

Por otro parte, la inseguridad, tanto municipal como estatal, y la falta de cultura turística son las principales amenazas que identifican los entrevistados del SHCG.

Para que la ciudad de Guanajuato se pueda convertir en un destino turístico sostenible, nuestro grupo considera que se debe invertir en el cuidado del agua, en estacionamientos y en la concientización social (ver figura 29).

FIGURA 29. Resultados que el SHCG considera que son más importantes para ser competitivo.

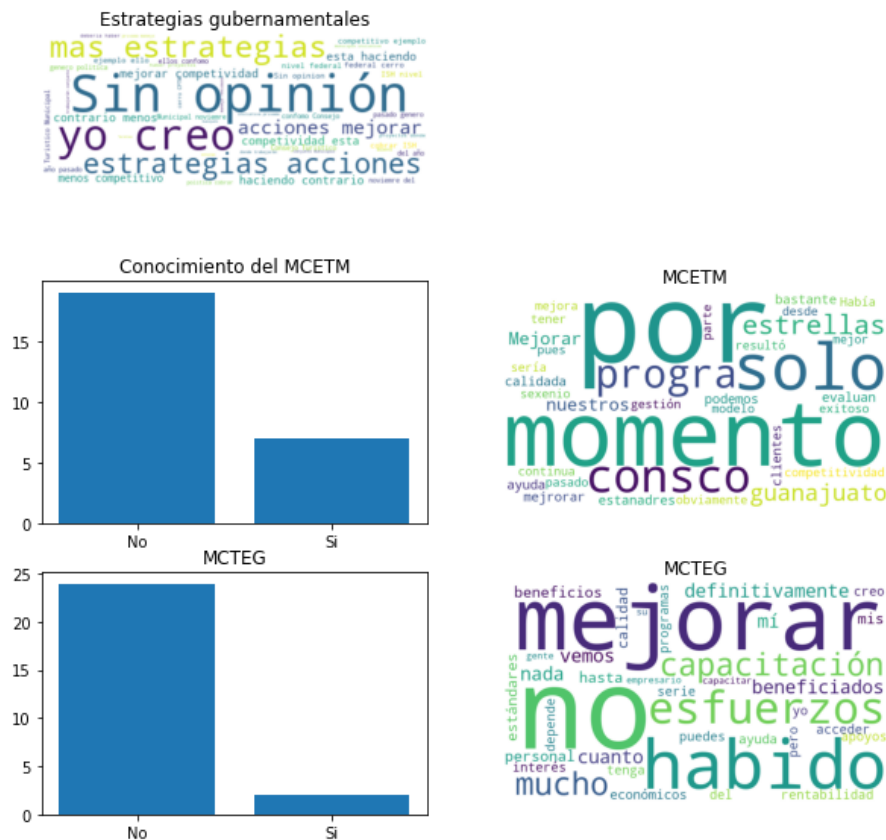


Fuente: elaboración propia utilizando Python.

Asimismo, es notable que las acciones gubernamentales no son de mucha importancia, ya que son ambigüas o pasan desapercibidas para el grupo encuestado (ver figura 30).

En general, el SHCG no está al tanto del Modelo de Competitividad de la Empresa Turística Mexicana (MCETM) (SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur, 2014). Aquellos que sí lo conocen tienen una alta incertidumbre al respecto, aunque parece que consideran que las acciones apoyan positivamente a la competitividad en el sector. Sucede algo muy similar con el Modelo de Competitividad Turística del Estado de Guanajuato (MCTEG) (SECTUR GTO, 2015), el cual tampoco es muy conocido por nuestros encuestados.

FIGURA 30. La opinión del SHCG en relación con las acciones gubernamentales.



Fuente: elaboración propia utilizando Python.

El análisis de los datos confirma la existencia de una relación entre la gestión hotelera del SHCG y su nivel de competitividad. Así mismo, se pudo detectar una falta de acuerdos sobre los componentes de la gestión hotelera en el sector, lo que dificulta la estabilidad, sinergia, eficiencia y eficacia en los procesos. De la misma manera, se observó una gestión de ingresos deficiente, además de la falta de indicadores para la toma de decisiones. Estos resultados permitieron establecer las áreas de mejora en los procesos de gestión sostenible del SHCG. y, a partir de ellas, se proponen alternativas que ayuden a los tomadores de decisiones mejorar sus procesos y su competitividad.

CAPÍTULO 7

7.1 Discusión

Al considerar los resultados de las entrevistas a los directores generales, gerentes generales, gerentes de operaciones o directores de los 30 hoteles de la muestra y tras analizar la información proporcionada, se hace el siguiente análisis que permitirá tener una discusión sobre las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato.

En general, las pequeñas empresas del sector hotelero han tenido menos posibilidades de implementar una adecuada administración que sus contrapartes más grandes, esto debido a la falta de especialización (Delgado Castillo, 2013).

La opinión del SHCG se relaciona, al capacitar a los empleados de primera línea, con la mejora del desempeño en la recuperación del servicio y la satisfacción laboral para responder a fallas en el servicio. Además, la formación en servicio al cliente es coherente con los empleados, percibiéndose como competentes al tener cierto grado de autonomía y tener algún impacto en sus departamentos (Hewagama *et al.*, 2019).

También creen que la capacitación debe tener una causa social: compromiso con los niños de cáncer y con la salud; en general, hacer comunidad de sentirse parte de ser participativo en los programas de capacitación para el personal.

Igualmente, consideran que la capacitación debe ser también para los gerentes, pues ellos son los primeros que deben conocer la clasificación de las Normas Oficiales Mexicanas, sus alcances y responsabilidades. Actualmente, existen en el país 44 normas en vigor, de las cuales sólo son 17 aplicables al sector turístico, 12 de seguridad, 2 de salud y 5 de organización. Del mismo modo, comentan que estas normas ni siquiera las conocen, pero son conscientes de que

existen; y mencionan que el desconocimiento de las leyes no te exime de la responsabilidad.

Las oportunidades de capacitación y el impacto de dicha capacitación en el servicio brindado a los huéspedes revelan una fuerte relación entre la formación de los empleados y la calidad de los servicios ofrecidos por los empleados en los hoteles turísticos (Dhar, 2015). La capacitación de personal es fundamental para poder brindar un servicio más completo y ser más competitivos en el sector hotelero.

Con la información recabada, se puede identificar la relación de la importancia de la capacitación para el sector hotelero, ya que se puede aplicar, de manera óptima, como técnica de resolución de problemas durante temporadas bajas de negocios, tiempos de crisis y escasez de empleados. La gerencia del hotel debe adoptar una política de capacitación eficaz y clara en lugar de una implementación desordenada, y considerar muchos factores antes de impulsar la estrategia de capacitación para convertir esa capacitación en una ventaja competitiva (Gannon *et al.*, 2015; Salem y Abdien, 2017).

Como se mencionó, el SHCG no considera el retorno de inversión (ROI), el cual se entiende como un concepto general donde las tasas de participación, la respuesta del cliente y el volumen de me gusta y comentarios son los más importantes. Sin embargo, el elemento de ROI en forma de resultados financieros derivados de las redes sociales sigue siendo difícil de alcanzar (Michopoulou y Moisa, 2019). Ninguno de los encuestados consideró el elemento de ROI en forma de resultados financieros derivados de las redes sociales. Dado que los gerentes de hoteles se enfocan en analizar el volumen de me gusta, comentarios, acciones y tasas de participación, no esperan que las ventas se deriven directamente de las redes sociales. Este fenómeno en el sector hotelero se diferencia de otros sectores económicos, debido a la interpretación del término ROI.

En cuanto al capital del cliente (CE) y el retorno de la inversión (ROI) de *marketing* mediante el uso de la simulación de riesgos, los turistas tienen un impacto financiero diferente de los impulsores de CE, según el tipo de hotel, y los hoteles de

alta gama tienen el mayor éxito con respecto a los impulsores de CE significativos en términos de ROI y CE (Kim *et al.*, 2018).

Tampoco se mencionó la gestión de ingresos, la cual no depende del tamaño del hotel o el modelo de administración. Sin embargo, ciertos factores (como la afiliación a la cadena y el ámbito operativo) sí determinan el nivel de aplicación de la gestión de ingresos.

El SHCG no cuenta con prácticas de gestión de ingresos *Revenue Management* (RM) (Xu *et al.*, 2019). Las tarifas de las habitaciones pueden aliviar la pérdida acumulada de ocupación precipitada por una crisis, pero no reduce la pérdida acumulada de ingresos por habitación disponible/*Revenue Available Room* (RevPAR), y el descuento puede retrasar los tiempos de ocupación y recuperación de RevPAR (Kim *et al.*, 2019).

Los resultados de la encuesta realizada demuestran que el SHCG no considera los beneficios al emplear conceptos y técnicas de gestión de ingresos *Revenue Management* (RM) (Rodríguez-Algeciras y Talón-Ballesteros, 2017).

Los canales de distribución influyen sustancialmente en la gestión de las promociones de los ingresos de los hoteles. Estos resultados demuestran el impacto de diferentes canales de distribución y sus combinaciones y la importancia de conocer sobre el RevPAR (Lei *et al.*, 2019).

Se puede considerar que el SHCG no utiliza las aplicaciones estandarizadas basadas en web, las cuales pueden simplificar el intercambio de datos y permitir que las aplicaciones internas y los sistemas de socios comerciales se interconecten e interoperen. Las empresas hoteleras inteligentes y ágiles del futuro proponen un ecosistema hotelero inteligente que agregan valor a todas las partes interesadas (Buhalis y Leung, 2018).

Es importante mencionar que al realizar la encuesta con el SHCG no se utiliza la competencia de precios y no consideran los límites geográficos fijos al definir conjuntos competitivos para lograr una mejor rentabilidad. Sin embargo, cuando los

turistas están dispuestos a sustituir la ubicación y la calidad, la extensión espacial de la competencia puede depender de la calidad de los hoteles. Los hoteles compiten con vecinos más distantes de calidad similar que aquellos que tienen una calidad diferenciada (Lee, 2015).

En cuanto a los precios, ciertas características del comportamiento del mercado pueden distorsionar los precios esperados, como la información asimétrica, las diferencias en la categorización de los hoteles, la concentración espacial de los hoteles o el boca a boca electrónico (eWOM) (Sánchez-Pérez *et al.*, 2019).

Otro punto que no considera el SHCG es que, para tener una mejor rentabilidad en el sector hotelero, se deben medir los impactos de los atributos de los destinos en las tarifas de los hoteles en diferentes ubicaciones; es decir, aplicar el método de precios hedónicos para medir y comparar cómo el espacio y los precios se ven afectados por factores tanto externos como inherentes (Soler *et al.*, 2019).

Complementando el análisis de la relación de los estados de resultados con la opinión del SHCG, no se menciona la importancia del capital humano y el capital relacional –elementos claves para el éxito de la rentabilidad–, a pesar de que son la base de la calidad del servicio en el sector hotelero. El capital humano y el capital estructural se capitalizan mediante el establecimiento y mantenimiento de relaciones a largo plazo con *stakeholders*, es decir, fortaleciendo el capital relacional (Sardo *et al.*, 2018).

A pesar de que las redes de sociedad y las redes de gobernanza son herramientas importantes para hacer frente a problemas complejos o para lograr resultados de interés común, la participación en una red turística impacta positivamente en la rentabilidad del área operativa de hoteles (Rotondo y Fadda, 2019).

Los encuestados piensan que al contar con procesos de estandarización y lograr un certificado van a tener mejores ventas. Se supone que sí, ya que es lo que

se busca cuando se trata de mejorar la calidad; sin embargo, la calidad no tiene sólo que ver con el manejo del cliente, sino con los procesos internos de un hotel. Las percepciones de los clientes sobre la estandarización de los procesos, su experiencia de servicio en los hoteles, la satisfacción general y la mejora de los ingresos por venta siguen siendo relativamente inexploradas por el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato (Lockwood y Pyun, 2019).

Los encuestados no mencionan la importancia para fidelizar a los clientes, por lo que los hoteles de la ciudad de Guanajuato deben aumentar la satisfacción del cliente, generar confianza y desarrollar el efecto del valor de marca basado en el cliente (CBBE) (Sürücü *et al.*, 2019).

El SHCG es consciente de que existen puestos claves, pero tienen mucha rotación, como cocina y el área de recepción. Esto se debe, en muchas ocasiones, a que no existen perfiles de puesto bien definidos, lo que provoca que se generen procesos difíciles de reclutamiento; y por una cuestión de necesidad en el servicio, se incorpora al puesto al personal operativo sin hacer un sistema adecuado de selección y entrenamiento. La relación entre la intención de dejar el trabajo y sus antecedentes sugiere que ni un salario alto ni la seguridad laboral son garantías de mejoras en la rotación de personal (Mohsin *et al.*, 2015).

Lo que no se pudo identificar en el SHCG fue que para generar una menor rotación de personal, se deben considerar las diferencias generacionales al predecir el comportamiento de ayuda en el servicio prestado por los empleados de los hoteles (Supanti y Butcher, 2019).

Otra realidad que no se identificó en el SHCG fue la llegada de máquinas impulsadas por inteligencia artificial (IA) y tecnologías robóticas. La inteligencia artificial y la robótica están asociados significativamente con la intención de rotación de los empleados (Li *et al.*, 2019).

Generalmente, los hoteles cuentan con medidas de seguridad que evitan que los delitos ocurran de manera sistemática. Dado que los incidentes de delitos no

sistemáticos dentro del perímetro del hotel producirían impactos en el rendimiento operativo del hotel, es fundamental mantener y mejorar continuamente las condiciones de seguridad (Hua y Yang, 2017).

El SHCG no mencionó que exista en la ciudad trata de seres humanos (THB). Basándose en la teoría del patrón delictivo, la industria del turismo puede considerarse como un espacio de actividad que brinda oportunidades a nivel micro para que ocurra el delito de THB (Paraskevas y Brookes, 2018).

A pesar de que pueden tener una idea de lo que es la competitividad en el SHCG, no identifican que puede ser la clave del éxito, ya que el desempeño de las empresas hoteleras y su presencia en el mercado dependen de la competitividad de los servicios prestados (Myrna *et al.*, 2019).

La innovación en el sector hotelero es un proceso complejo que incluye la búsqueda de conocimiento e información, generación de ideas y selección y aplicación de nuevas opiniones para mejorar el desempeño (Nieves y Segarra-Ciprés, 2015).

Presenza *et al.* (2019) refieren que el desarrollo de las innovaciones en el sector hotelero y su ADN se examinan en cada contexto de alojamiento y pueden inspirar innovación en las diferentes actividades. No se menciona en el análisis del estudio el éxito que puede tener la marca hotelera si su gestión de la marca es tanto externa como interna. La marca externa se ha estudiado ampliamente para comprender cómo las marcas de hoteles se conectan con los clientes; sin embargo, la marca interna se dirige a los empleados internos y los hoteleros no comprenden bien esta práctica. Por esa razón, es importante proponer un marco para implementar la marca interna en el sector hotelero (Wang *et al.*, 2019).

El SHCG es consciente de la falta de agua en la ciudad desde hace muchos años y por eso apoya las campañas de H2O que se realizan en la ciudad una vez al año. Es una certificación que consideran muy acertada por el SIMAPAG para ahorrar agua y hacer conciencia entre los huéspedes y el personal del hotel. A pesar

de que la gestión de la calidad y la gestión ambiental permiten mejorar la ventaja competitiva en términos de costos y diferenciación, los hoteles que implementan programas de calidad encuentran menos obstáculos para implementar la gestión ambiental (Molina-Azorín *et al.*, 2015)

La certificación de calidad tiene un efecto moderador: en los hoteles certificados y la orientación emprendedora tiene un mayor efecto en el desempeño que en los hoteles no certificados. Los análisis sobre si los clientes de hoteles certificados para la gestión de la calidad están más satisfechos que los clientes de hoteles no certificados de similar categoría y ubicación muestran que los hoteles con certificación de calidad no reciben una evaluación o calificación estadísticamente significativamente mejor por parte de sus clientes (Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2015; Hernández-Perlines, 2016).

También se identificó que el SHCG no cuenta con hoteles con alguna certificación ISO 9001, misma que obtienen una mayor valoración de los clientes que los que no tienen certificación. Los esquemas de certificación de terceros están atrayendo cada vez más interés del sector hotelero para ser más competitivo. A menudo, la adquisición de este tipo de certificación se analiza como una herramienta adicional de *marketing* o relaciones públicas para atraer clientes. En el sector hotelero del mundo, ISO 9001 es el principal estándar global para la gestión de la calidad; un estándar certificable que ha sido fuertemente promovido en todo tipo de industria de todo el mundo.

Los hoteles con certificación ISO 9001 utilizan la certificación para tratar de tranquilizar a los consumidores sobre la calidad de los servicios que ofrecen, aunque los hoteles certificados ISO 9001 no reciben una mejor evaluación o calificación estadísticamente significativa por parte de sus clientes (Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2015).

En relación con la comercialización, el SHCG no considera los números problemas que van obstaculizando la misma y como la imagen del destino, el desarrollo de la infraestructura, la formación y educación de la fuerza laboral, la

gestión de la calidad y la gestión sostenible. Estos problemas orientan a una discusión crítica sobre el turismo, la competitividad y el desarrollo sostenible (Andrades y Dimanche, 2017).

Un aspecto muy importante que el SHCG no considera es la autenticidad, la cual es fundamental en la comercialización de un componente de promoción para los turistas que esperan experimentar la herencia de otras culturas cuando viajan. Por lo tanto, lo que los turistas esperan y valoran cuando visitan el patrimonio turístico de los destinos son experiencias auténticas pertenecientes a diferentes culturas e historias (Park *et al.*, 2019).

El SHCG debe considerar un enfoque correcto de la tecnología y la innovación, respaldado por la cultura de trabajo adecuado y centrado en los datos y en el cliente para dar las mejores promociones en cada una de las temporadas (Lam y Law, 2019).

Actualmente, el SHCG no considera que existen problemas relacionados con el mercado por una competencia severa y esfuerzos de cabildeo de los negocios del sector hotelero que dificulta la comercialización de sus propiedades (Wang *et al.*, 2019; Alrawadieh & Alrawadieh, 2018). En esta misma línea de análisis, los gerentes de los hoteles deben pasar por la transformación digital para poder comercializar sus propiedades y poder satisfacer las demandas cambiantes de los clientes en la era de la experiencia y mantenerse por delante de los competidores tradicionales y los disruptores de la industria en un entorno competitivo en evolución exponencial.

Un aspecto que no se considera en el SHCG es la innovación sostenible, la cual es un atributo fundamental en la gestión hotelera moderna (Horng *et al.*, 2017). Las prácticas ambientalmente sostenibles se están volviendo populares en el sector hotelero, ya que ser ambientalmente responsable mejora la eficiencia de los hoteles, específicamente en términos de mejora de la eficiencia energética y la gestión de residuos. El consumo de agua tiene un resultado contradictorio en relación con la mejora de la eficiencia. Los principios de sostenibilidad en los estándares de gestión

hotelera son muy importantes y merecen ser estudiados: el caso del agua y la evaluación del riesgo de desarrollo regional para el sector del turismo, y la gestión y gobernanza del agua (Tekken y Kropp, 2015; Vinzenz, 2019b; Kularatne *et al.*, 2019).

El SHCG gasta mucho tiempo y dinero en iniciativas ambientales y no están seguros de si sus huéspedes perciben adecuadamente sus esfuerzos ecológicos. Sin embargo, los clientes perciben los esfuerzos ecológicos en seis rubros: energía, agua, compras, residuos, sitio y educación e innovación. Los esfuerzos de los gerentes de hoteles para comunicar sus prácticas respetuosas con el medio ambiente debe ser rediseñadas e intensificadas para ser aprovechadas (Gil-Soto *et al.*, 2019).

Un aspecto relevante que debe considerar el SHCG es que los esfuerzos para realizar operaciones hoteleras "ecológicas" son cada vez más importantes las variables esenciales (conciencia ambiental, efectividad percibida y comportamiento y reputación ecológica) para explicar el comportamiento ecológico de los clientes (Han y Yoon, 2015). Así pues, los huéspedes que experimentaron la estadía en un hotel ecológico tienen más probabilidades de desarrollar una lealtad específica hacia los hoteles que implementan prácticas ecológicas. Los clientes reconocen positivamente el compromiso medioambiental de los hoteles, con una influencia significativa en la satisfacción y fidelidad de los huéspedes (Merli *et al.*, 2019).

Se confirma que el SHCG considera que, a pesar de las diferencias de criterio en la implementación del sistema de clasificación de estrellas de hoteles en todo el mundo, sí existe una relación con la satisfacción del usuario, basada en las puntuaciones otorgadas por antiguos clientes tanto en TripAdvisor como en Booking (Martin-Fuentes, 2016).

Sin embargo, el SHCG debe trabajar en estrategias que le permitan las interrelaciones entre la imagen del hotel, la calidad del servicio, el valor percibido, la satisfacción del cliente, la reputación del hotel, el compromiso del cliente y la lealtad del cliente, considerando que juegan un papel importante en la fidelización

de los clientes. La imagen y la reputación se han combinado tradicionalmente y, por lo tanto, se han visto como una única construcción (Wai-Lai, 2019)

El SHCG no está tomando en cuenta el consumo colaborativo, el cual está experimentado una rápida expansión a través de plataformas *peer-to-peer* (P2P) y que están marcando una diferenciación (Gutiérrez *et al.*, 2017).

Un aspecto muy importante que debe considerar el SHCG es que la ubicación es el atributo de producto dominante para los hoteles. En consecuencia, los estudios sobre la competencia de precios a menudo han utilizado límites geográficos (Lee, 2015).

Desde la estrategia del SHCG, no se tiene en cuenta la nueva perspectiva sobre la relación entre la diferenciación de calidad y la competencia de precios de los hoteles. La suposición implícita compartida por los estudios hasta la fecha es que la ubicación es el atributo dominante de producto para hoteles y, por lo tanto, dicta sustituibilidad de las habitaciones del hotel (Wai-Lai, 2019).

El SHCG comenta que una de las debilidades de la ciudad de Guanajuato en el sector servicios es la diferenciación de calidades de los servicios, pues consideran que se pueden aumentar la calidad o la capacidad. Como se considera el efecto conjunto del contacto multimercado y la diferenciación de producto sobre la intensidad de la competencia de precios entre hoteles, se confirma que la interacción es negativa, pero sólo para la diferenciación horizontal (es decir, diferentes servicios y marca común) (Silva, 2015).

El SHCG no está considerando uno de los principales factores que influyen en la supervivencia del sector hotelero: el medio ambiente (Vivel-Búa *et al.*, 2019). Un hotel ecológico es considerado por los consumidores una mejor opción para visitar (Rahman y Reynolds, 2016). Por ello, se recomienda mejorar el comportamiento ecológico de los empleados y el desempeño ambiental de los hoteles a través de la gestión de recursos humanos (Geerts, 2014).

Así, la importante contribución de la gestión verde de recursos humanos (GHRM) al comportamiento de ciudadanía organizacional para el medio ambiente (OCBE), mejora el comportamiento de la ciudadanía hacia el medio ambiente a través de prácticas verdes de gestión de recursos humanos (Pham *et al.*, 2019)

Es importante que el SHCG considere los impulsores subyacentes de la participación de los hoteles en la gestión ambiental, mediante el uso de la teoría institucional que identifica varios impulsores sociales de la participación de los hoteles en la gestión ambiental (Ouyang *et al.*, 2019).

Lo que no considera el SHCG en el tema de conectividad es la importancia de una buena conexión a Internet confiable y segura, misma que puede representar la única solución viable para los viajeros nacionales e internacionales (DeFranco y Morosan, 2017).

Actualmente, no se cuenta en el SHCG con una certificación de responsabilidad social corporativa (RSC), por lo que están perdiendo la oportunidad de que los huéspedes puedan observar e identificar los hoteles que comunican la RSC (Ettinger *et al.*, 2018).

En esas condiciones, el SHCG puede mejorar el nivel de satisfacción laboral de los empleados (a través de la participación en la comunidad, la protección del medio ambiente y la inversión en el futuro) y el nivel de satisfacción laboral de los empleados dentro del sector hotelero si se considera la RSC (Appiah, 2019).

Las reseñas de los huéspedes están cambiando profundamente la estructura del sector hotelero con consecuencias en los mecanismos de creación y captura de valor económico para el SHCG, que deberá considerar para ser más competitivo (Raguseo *et al.*, 2017).

El SHCG ve a Airbnb como una amenaza, pero ésta debería ser utilizada como una oportunidad para conocer lo que a nivel global están demandando los huéspedes; por ejemplo, el uso de las fotografías geolocalizadas para detectar aquellas partes de la ciudad que han tenido el mayor aumento de la presión turística

relacionada con la reciente expansión de Airbnb. Esto le permitiría al SHCG observar los patrones espaciales para comparar hoteles y lugares turísticos (Gutiérrez *et al.*, 2017).

Partiendo de la teoría de los mercados bilaterales (Rochet y Tirole, 2003) y utilizando una medida de desempeño basada en el valor de mercado (Sharma y Nicolau, 2019), el SHCG deberá comprender por completo si la paridad de tarifas es buena para el desempeño de los hoteles y las OTA.

7.2 Conclusiones

Como se pudo observar, existe una relación entre la gestión hotelera del SHCG y las tres propiedades (administración, competitividad y relaciones externas) y sus 17 códigos del modelo propuesto (innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad, satisfacción del cliente, capacitación, estados de resultados, estandarización de procesos, rotación de personal, seguridad, diferenciación, medio ambiente, competencia, conectividad, responsabilidad social corporativa y sistemas globales).

Los pilares conceptuales del modelo se encuentran en la literatura académica de gestión estratégica, en particular en la literatura relacionada con las escuelas de pensamiento estratégico y el logro de la ventaja competitiva, como el modelo de Diamante competitivo (Porter, 1990). Asimismo, la conceptualización del modelo estuvo basada en el enfoque sistémico del Instituto Alemán de Desarrollo, vista desde la perspectiva de Esser *et al.* (1996), y en la inteligencia competitiva (CI) (Köseoglu *et al.*, 2016; Köseoglu *et al.*, 2020).

En relación con la gestión hotelera, ésta se integra en resultados de estabilidad, adaptabilidad, sinergia, eficiencia y eficacia; nuevas estrategias para promocionar las propiedades; gestión de ingresos en sus operaciones e importancia del porcentaje de ocupación; gestión de la información adecuada sobre los impulsores claves del desempeño del hotel; contribución de la gestión verde de recursos humanos y gestión ambiental; gestión del conocimiento en un entorno

dominado por un cambio continuo, rápido e incierto; y gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto. La gestión es pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social, a fin de canalizar las potencialidades –internacionales, nacionales y locales– para desarrollar así la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado.

La falta de acuerdos sobre los componentes de la gestión hotelera en el SHCG dificulta que tenga estabilidad, sinergia, eficiencia y eficacia. Sobre este punto, muy pocos de los entrevistados desarrollan nuevas estrategias para promocionar sus propiedades. Asimismo, se observa la falta de gestión de ingresos en sus operaciones y la falta de indicadores para la toma de decisiones; y no se considera la gestión verde de recursos humanos y la gestión ambiental. Los entrevistados no han proporcionado información sobre la gestión del conocimiento en un entorno dominado por un cambio continuo, rápido e incierto. De este modo, hay una falta de gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto. Por último, el SHCG no considera la tendencia de una gestión pluridimensional.

Al considerar la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, el SHCG tiene que buscar resultados de máxima eficiencia (planeación, organización, dirección y control) en la coordinación de los procesos y personas que integran el hotel. Además, tiene que considerar el recurso humano para lograr el bienestar de sus empleados, así como el apoyo a la comunidad local y la promoción de la sostenibilidad medioambiental.

El SHCG debe considerar la capacitación como un proceso crucial, tanto para el que desarrolla la actividad como para el empleador de ésta. A través de ella, los recursos humanos reciben el conocimiento técnico y teórico adecuado y necesario para desarrollar correctamente su función dentro del sector hotelero.

Los estados de resultados permiten al SHCG integrar las utilidades o pérdidas de un negocio en un periodo determinado; normalmente, se administra por

cada área de responsabilidad operativa, es decir, cada uno de los departamentos deberá contar con un presupuesto para realizar sus operaciones.

El SHCG debe considerar la estandarización de procesos para identificar la función mediadora de la satisfacción y confianza del cliente en el sector hotelero, consistente en conciencia de marca, calidad física, comportamiento del personal e imagen de marca. Para fidelizar a los clientes, el sector hotelero debe aumentar la satisfacción del cliente, generar confianza y desarrollar el efecto del valor de marca basado en el cliente.

El SHCG debe considerar que la rotación de personal no sólo depende de la relación entre la intención de dejar el trabajo y sus antecedentes sugiere que ni un salario alto ni la seguridad laboral son garantías de mejoras para evitarla.

La seguridad en el SHCG debe considerarse como un problema con evidencias empíricas concretas, en el que la percepción social juega un papel muy importante. Esto significa que se deben realizar acciones concretas y campañas en el plano discursivo y simbólico, dirigidas a mitigar los efectos derivados de la difusión de eventos de violencia, alertas de inseguridad y percepción sobre demoras y contratiempos para hospedarse en la ciudad de Guanajuato.

La clave del éxito es la competitividad para el SHCG que demanda de adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus huéspedes para su permanencia. Este éxito se debe integrar en resultados de innovación, marca, certificación, comercialización, sostenibilidad y satisfacción del cliente; y es el resultado de interacciones conjuntas que buscan cumplir un mismo objetivo y que ha de visualizarse y estudiarse desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso).

La innovación en el SHCG debe considerar la búsqueda de conocimiento e información, la generación de ideas, y la selección y aplicación de nuevas opiniones para mejorar el desempeño. El capital humano es una ventaja competitiva importante, una de las dimensiones centrales de la inteligencia competitiva y el

activo más importante de la empresa, ya que es la fuente de la renovación de la estrategia, la creatividad y la capacidad de innovación y, en consecuencia, sostiene una ventaja competitiva importante.

El SHCG debe considerar a la marca como un nombre, término, garantía, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, que pretenda identificar a los hoteles. La selección de altos directivos proporciona una comprensión profunda de cómo el proceso de selección suele estar impulsado por el deseo de fortalecer la imagen corporativa.

A pesar de que el SHCG tiene varias certificaciones que le permiten tener un sistema de gestión de calidad, se argumenta como una estrategia que el hotel utiliza en busca del reconocimiento de la calidad de clientes y competidores, esperando como resultado una mayor eficiencia y una mejora interna con mayores rendimientos.

La comercialización del SHCG es la base que permite verificar los conceptos, los cuales deben ser apoyados por programas de *marketing* y actividades promocionales. Comprender los gustos y las tendencias de la demanda de los turistas es uno de los requisitos más básicos para el éxito del hotel.

El SHCG debe considerar en sus operaciones la protección de la naturaleza, la conservación de la diversidad biológica, la reducción de desechos, etc. Asimismo, es importante que retome la participación de la comunidad local (protección de los valores culturales y de las tradiciones), en medio de un entorno caracterizado por la ausencia de alteraciones sociales relacionadas con el turismo. Los beneficios económicos encontrados para la comunidad local y su óptima distribución, así como el positivo efecto de operar con residentes locales.

El SHCG tiene que considerar la satisfacción del cliente, que es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades. Por ello, cabe decir que las interrelaciones entre la imagen del hotel, la calidad del servicio, el valor

percibido, la reputación del hotel, el compromiso del cliente y la lealtad del cliente juegan un papel importante en la fidelización de los clientes.

Las relaciones externas son los factores asociados a las oportunidades de mercado y tienen que ver con la habilidad del SHCG de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma.

El SHCG debe considerar nuevos servicios y conceptos singulares, genuinos, para competir con propuestas que interesen y sean viables y sostenibles en el tiempo para tener una diferenciación con el resto de los hoteles de la ciudad.

El SHCG debe considerar el medio ambiente como el principal factor que influye en la supervivencia del sector, especialmente en los micro hoteles. Los impulsores subyacentes de la participación de los hoteles en la gestión ambiental son muy importantes.

El SHCG debe considerar la competencia como la capacidad para crear, integrar y proporcionar experiencias de turismo. La posición y la ventaja competitiva, resultado de la integración de las necesidades del cliente, son elementos indispensables en la operación del hotel.

El SHCG debe considerar una conexión a Internet confiable y segura que pueda representar la única solución viable para que los viajeros nacionales e internacionales completen las tareas de comunicación en los hoteles. Las soluciones TIC pueden actuar no sólo como potenciadores de la experiencia de los huéspedes del hotel, sino también como inhibidores.

La responsabilidad social corporativa del SHCG debe considerar la integración voluntaria, por parte de los hoteles, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Por último, es importante considerar los sistemas globales. De esta manera, el SHCG debe considerar la globalización como un proceso económico, tecnológico,

social y cultural a escala mundial de los países capitalistas desarrollados, que consiste en el crecimiento de la comunicación y la interdependencia de mercados, sociedades y culturas.

7.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

El uso de técnicas cualitativas implica que los datos obtenidos partan de las opiniones de los expertos seleccionados y, por ende, permite tener un mejor nivel de análisis. El método de investigación utilizado tiene como principal desventaja no permitir llegar a conclusiones generalizadas.

En este sentido, al aplicarse el modelo propuesto para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del SHCG, es probable que algunos de los resultados puedan variar si se aplican en otras regiones geográficas y, más aún, si la gestión hotelera tiene un nivel de complejidad para cada propiedad analizada.

Otra limitación del estudio es que puede existir una cuota de sesgo derivada de la percepción/opinión que se tiene de la gestión hotelera relacionada con la competitividad de cada uno de los entrevistados. Además, los resultados analizados en Atlas.ti pueden ser subjetivos, debido a que han sido apoyados en la entrevista semiestructura y la grabación de cada una de ellas, contando con la transcripción de sus opiniones.

El tamaño de la muestra fue otra limitación de este trabajo. Si bien el estudio se centró en un espacio específico, como fue el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato, la propuesta del modelo permite replicar el estudio en otros destinos turísticos para conocer las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero.

Asimismo, el estudio se realizó antes de la contingencia sanitaria internacional COVID 19, por lo que los resultados son con base en la realidad antes de dicha pandemia.

En cuanto a los factores de productividad, no se preguntó en la entrevista semiestructurada información cuantitativa; por ejemplo, ¿cómo son los estados de resultados en un periodo determinado? Esto no se hizo porque la información es de carácter confidencial, además por el tipo de metodología que se utilizó en el estudio.

A pesar de que el modelo considerado proviene de distintas fuentes en el caso de las tres propiedades y los 17 códigos considerados, la información utilizada proviene del cuestionario semiestructurado. En este sentido, la exactitud de los datos depende de los encuestados y la información a la que tienen acceso. Asimismo, el diseño del cuestionario y la transcripción de las entrevistas puede condicionar la construcción de las ideas de los 17 códigos propuestos en el modelo.

En cuanto a futuras líneas de investigación, cada una de las propiedades propuestas en el modelo (administración, competitividad y relaciones externas) para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato se pueden relacionar entre sí para considerar un todo sistémico.

El estudio se ha basado en la propuesta para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero y mediante el diseño del modelo propuesto, se hace necesario conocer la opinión de los *stakeholders* (empleados, clientes y comunidad local). Por ello, se recomiendan dos puntos al respecto:

1. Hacer comparaciones para tener una idea más completa de la realidad de la gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato.
2. Aplicar el método de la presente investigación en otras zonas geográficas o destinos turísticos, con el propósito de tener un conocimiento más completo de la realidad de la gestión en la competitividad del sector hotelero en México.

Una futura línea de investigación es la inteligencia competitiva (CI), la cual es una parte importante del proceso de la gestión estratégica para cualquier hotel,

misma que comparte su misión, visión y metas con todos los encargados y empleados; y establece un grupo de conversación o discusión para que los empleados compartan información por medio de celulares, intranet o Internet. De esta manera, la inteligencia competitiva es, de acuerdo con el modelo de Ali Köseoglu *et al.* (2016a), formular e implementar estrategias en el sector hotelero para integrar y compartir el conocimiento adquirido.

Fuentes

- AA Hotel Services. (2006). *Quality Standards for AA Recognised Hotels* (p. 64). Automobile Association Developments Limited. file:///C:/Users/Philippa/OneDrive/Documents/3rd year/Dissertation/Readings/quality_standards_for_hotels.pdf.
- AAA. (2008). *Approval requirements & diamond rating guidelines* (Vol. 21, Issue 1, pp. 1–17). Tourism information development.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 170–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006>.
- Albacete-Sáez, C.A., Del Mar Fuentes-Fuentes, M., & Haro-Domínguez, M. (2013). La investigación española en turismo con impacto internacional (1997-2011). Una perspectiva desde la economía y la dirección de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(1), 17-28. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.003>.
- Ali-Köseoglu, M., Chan, E.S., Okumus, F., & Altin, M. (2018). *How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.007>.
- Ali-Köseoglu, M., Ross, G., & Okumus, F. (2016a). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.002>.
- Ali-Köseoglu, M., Ross, G., & Okumus, F. (2016b). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.002>.
- Alrawadieh, Z., & Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing

accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism Management Perspectives*, 28(February), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.09.001>.

Amaya, C., Zizaldra, I., & Mundo, R. (2015). Examen del fenómeno del turismo contemporáneo y la Competitividad en la Frontera del Conocimiento. *El Periplo Sustentable*, 28(28), 81-114. <https://doi.org/10.21854/eps.v0i28.1825>.

Amaya-Molinar, C.M., Ochoa Llamas, I., & Schmidt Cornejo, N.C. (2015). La competitividad turística en la literatura académica a principios del siglo XXI. *Teoría y Praxis*, 11(18), 35-77. <https://doi.org/10.22403/uqroomx/typ18/02>.

Amézquita, A., Carrera, P., & Vallejo, E. (2018). El uso de la teoría fundamentada en una propuesta epistemológica: el turismo como disciplina en su producción académica en Iberoamérica 2010-2015. *VI Encuentro Latinoamericano de Metodología de Las Ciencias Sociales (ELMeCS)*, 24-32.

Andrades, L., & Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism Management*, 62, 360-376. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.008>.

Appiah, J.K. (2019). Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(January), 140-148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.002>.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Barros, C.P., & Alves, F.P. (2004). Productivity in the tourism industry. *International Advances in Economic Research*, 10(3), 215-225. <https://doi.org/10.1007/BF02296216>.

Bielschowsky, R., & Torres, M. (2018). Desarrollo e igualdad: el pensamiento de la CEPAL en su séptimo decenio. Textos seleccionados del período 2008-2018.

In *Colección 70 años* (Vol. 1).

Breakspear, A. (2013). A New Definition of Intelligence. *Intelligence and National Security*, 28(5), 678-693. <https://doi.org/10.1080/02684527.2012.699285>.

Brent Ritchie, J.R., & Crouch, G.I. (2010). Um modelo de competitividade/sustentabilidade de destinos: Perspectivas brasileiras. *Revista de Administracao Publica*, 44(5), 1049-1066. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500003>.

Brida, J.G., Ramón-Rodríguez, A.B., Such-Devesa, M.J., & Driha, O. (2016). The inverted-U relationship between the degree of internationalization and the performance: The case of Spanish hotel chains. *Tourism Management Perspectives*, 17, 72-81. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.016>.

Brown, J., & Ragsdale, C. (2002). The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: An Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research - J Hospit Tourism Res*, 26, 332-360. <https://doi.org/10.1177/109634802237483>.

Brummer, H.L., Badenhorst, J.A., & Neuland, E.W. (2006). COMPETITIVE ANALYSIS AND STRATEGIC DECISION-MAKING IN GLOBAL MINING FIRMS. *Journal of Global Business and Technology*, 2(2), 26-38.

Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality-Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71(March 2017), 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>.

Bulger, N.J. (2016). The Evolving Role of Intelligence: Migrating from Traditional Competitive Intelligence to Integrated Intelligence. *International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 18(1), 57-84. <https://doi.org/10.1080/23800992.2016.1150691>.

Cabrera, I. (2020). *La competitividad de Puerto Vallarta como destino de turismo*

médico y su incidencia en el desarrollo económico. Universidad de Guadalajara.

Campos Soria, J., García, L., & Roperó, M.A. (2005). Service Quality and Competitiveness in the Hospitality Sector. *Tourism Economics*, 11, 85-102.

<https://doi.org/10.5367/0000000053297194>.

Casanueva, C., & Ángeles, G.M. (2012). *Empresas y organizaciones turísticas* (S. Mestre; 3rd ed.). PIRÁMIDE.

CEPAL. (1992). Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. In *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía* (Vol. 24, Issue 94). <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.1993.94.32602>.

CEPAL. (1996). *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40744-panorama-la-insercion-internacional-america-latina-caribe-2016-la-region-frente>.

CEPAL. (2010). *Sesenta años de la CEPAL: textos seleccionados del decenio 1998-2008*. Siglo Veintiuno Editores.

CEPAL. (2017). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y El Caribe. In *Naciones Unidas*.

Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). International Journal of Hospitality Management Meeting revenue management challenges : Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>.

Choi, H.M., Kim, W.G., Kim, Y.J., & Agmapisarn, C. (2019). Hotel environmental management initiative (HEMI) scale development. *International Journal of Hospitality Management*, 77(September 2018), 562-572. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.020>.

Coban, G., & Yildiz, O.S. (2019). Developing a destination management model: Case of Cappadocia. *Tourism Management Perspectives*, 30(November 2018),

117–128. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.012>.

CONACULTA. (2010). *Guanajuato. Tras las huellas de los Insurgentes*. https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/destino_mes/guanajuato/guanajuato.html.

Consultores, R. (2000). *Análisis de la evolución del Turismo en México en los últimos 50 años*.

Contreas, A. (2020). *Tesoros de México. Editorial Tesors de México Magazine*.

Croes, R., & Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(3), 146-154. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.07.002>.

Crouch, G.I. (2011). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.

Cuñat, G. R. J. (2007). Aplicación De La Teoría Fundamentada (Grounded Theory) Al Estudio Del Proceso De Creación De Empresas. *Decisiones Globales*, 1–13. https://www.academia.edu/8411106/Decisiones_Globales_Aplicación_de_la_teoría_fundamentada_Grounded_theory_al_estudio_del_proceso_de_creación_de_empresas.

DataTur. (2016). *Turismo en México 2016* (p. 42).

De la Calle, M., & Ruiz, A. (2014). De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México. *Perspectivas multidisciplinares*. In J. C. Monterrubio & López, Á. (Eds.), *De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México Perspectivas multidisciplinares* (pp. 251-264). Instituto de Geografía, UNAM.

DeFranco, A., & Morosan, C. (2017). Coping with the risk of internet connectivity in hotels: Perspectives from American consumers traveling internationally.

Tourism Management, 61, 380-393.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.02.022>.

Delgado-Castillo, H. (2013). *Administración estratégica : un enfoque metodológico / Héctor Delgado Castillo*.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05988a&AN=uec.236569&site=eds-live>.

Deutsche, Z. für T. e. V. (2010 C.E.). *Qualitätsmonitor Deutschland-Tourism, Bundesministerium für Wirtschaft und technologie*. <https://www.dwif.de/>.

Dhar, R.L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>.

Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114.

Drăghici, C.C., Diaconu, D., Teodorescu, C., Pintilii, R.D., & Ciobotaru, A.M. (2016). Health Tourism Contribution to the Structural Dynamics of the Territorial Systems with Tourism Functionality. *Procedia Environmental Sciences*, 32, 386-393. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2016.03.044>.

Duarte, J.O.L. (2019). *Objetivos de La Gestión Hotelera | Hotel Consulting IHCS*. IHCS International Hotel Consulting.
<https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/gestion-hotelera/>.

Durand, M., & Giorno, C. (1987). Indicators of international competitiveness: conceptual aspects and evaluation. In *OECD economic studies* (Vol. 9, Issue Autumn).

Dwyer, L., Cvelbar, L.K., Mihalič, T., & Koman, M. (2014). Integrated destination competitiveness model: Testing its validity and data accessibility. *Tourism Analysis*, 19(1), 1-17. <https://doi.org/10.3727/108354214X13927625340073>.

- Elsevier, B.V. (2020). *ScienceDirect.com | Revistas de ciencia, salud y medicina, artículos y libros a texto completo*. Elsevier ScienceDirect. <https://www.sciencedirect-com.e-revistas.ugto.mx/>.
- Esar Camis, C., & For Es, B. (2015). *Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.001>.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y política. *Revista de La CEPAL*, 39-52.
<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052.pdf?sequence=1>.
- Estepa, N., Burbano, M., Amaya, A., & Espitia, G. (2020). *Hacia la medición de factores de competitividad. Estudios de caso*. <https://vrbermudez.com/wp-content/uploads/2021/01/Libro-Hacia-la-Medicion-de-Factores-de-Competitividad.-web.pdf>.
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., & Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68(September 2017), 94-104.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.002>.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M.R. (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
<https://doi.org/10.1111/joms.12415>.
- Fayos-Solá, E. (1994). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo. *Estudios Turísticos*, 123, 5-10.
- France, A. (2009). *Guide de contrôle du tableau de classement hôtelier* (pp. 1-92). Tableau de classement des hotels, Guide de contrôle pour les visites

d'inspection en vue du classement hotelier.

Friese, S. (2012). Qualitative data analysis with ATLAS.ti. In *SAGE Publications Ltd.* (pp. 382-384).

Fuller, N. (2012). *Género y Turismo: Una relación Ambigua*. IV Encuentro de Turismo Responsable: Turismos y Mujeres: Impactos Sociales, Ambientales y Económicos-Formación Sostenible. <https://formacionsostenible.org/iv-encuentro-de-turismo-responsable/?reload=343421>.

Gannon, J.M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.003>.

Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: HOTEL managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.007>.

Geetha, M., Singha, P., & Sinha, S. (2017). Relationship between customer sentiment and online customer ratings for hotels - An empirical analysis. *Tourism Management*, 61, 43-54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.022>.

George-Assaf, A., Josiassen, A., Woo, L., Agbola, F.W., & Tsionas, M. (2017). Destination characteristics that drive hotel performance: A state-of-the-art global analysis. *Tourism Management*, 60, 270-279. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.010>.

Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J.C., & Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29(September 2018), 41-47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.007>.

Gil-Soto, E., Armas-Cruz, Y., Morini-Marrero, S., & Ramos-Henríquez, J.M. (2019).

- Hotel guests' perceptions of environmental friendly practices in social media. *International Journal of Hospitality Management*, 78(November 2018), 59-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.016>.
- Gillard, E., Chen, M.H., & Lv, W.Q. (2018). Procedural corruption in the North American hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 72(November 2017), 154-167. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.007>.
- Gómez-Vega, M., & Picazo-Tadeo, A. J. (2018). *Ranking world tourist destinations with a composite indicator of competitiveness: To weigh or not to weigh?* <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.006>.
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantalops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75(April), 51-65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.024>.
- Guizzardi, A., Pons, F. M.E., & Ranieri, E. (2019). Competition patterns, spatial and advance booking effects in the accommodation market online. *Tourism Management*, 71(October 2018), 476-489. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.028>.
- Gurria, A. (2018). *Apertura de la Sesión: "México Competitivo: Retos y Oportunidades"* - OECD. OECD. <https://www.oecd.org/economy/competitive-mexico-challenges-and-opportunities-mexico-march-2018-sp.htm>.
- Gurría, M. (1991). *Introducción al Turismo*. Trillas.
- Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B.B., & Çalışkan, C. (2019). Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39(October 2018), 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.005>.
- Gutiérrez, J., García-Palomares, J.C., Romanillos, G., & Salas-Olmedo, M.H.

- (2017). The eruption of Airbnb in tourist cities: Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. *Tourism Management*, 62, 278-291. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.003>.
- Han, H., & Yoon, H.J. (2015). Hotel customers environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.004>.
- Heckscher, E. (1919). *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income* (E. H.E. y L.A. Metzler (Eds.); Readings i). Readings in the Theory of International Trade.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & Boiral, O. (2015). Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones? *International Journal of Hospitality Management*, 51, 138-146. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.006>.
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.019>.
- Hernández-Samperi, R., & Mendoza, C. (2018). El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e inmersión de campo. In *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 390-423).
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81(August 2018), 73-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>.
- Hornig, J.S., Liu, C.H., Chou, S.F., Tsai, C.Y., & Chung, Y.C. (2017). From innovation to sustainability: Sustainability innovations of eco-friendly hotels in Taiwan.

International Journal of Hospitality Management, 63, 44-52.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.005>.

Hotelstars, E.U. (2019). *Hotel stars shine in new splendour*. Hotelstars Union (HSU) Under. <https://www.hotelstars.eu/criteria/>.

Hotrec. (2019). *European Hospitality Quality*.
<https://www.hotrec.eu/theme/competition/?type=policy>.

Hsieh, L.F., Wang, L.H., Huang, Y.C., & Chen, A. (2010). An efficiency and effectiveness model for international tourist hotels in Taiwan. *The Service Industries Journal*, 30, 2183-2199.
<https://doi.org/10.1080/02642060903215030>.

Hua, N., & Yang, Y. (2017). Systematic effects of crime on hotel operating performance. *Tourism Management*, 60, 257-269.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.022>.

Ibáñez, R. M., & Cabrera, C. (2011). Teoría General del Turismo: un enfoque global y nacional. In E. González (Ed.), *Universidad Autónoma de Baja California Sur Academia Mexicana de Investigación Turística* (1st ed.). UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR.
<https://doi.org/10.1109/ICECS.2017.8292111>.

IMCO. (2019). *Índice De Competitividad Internacional 2019*.

IMD. (2019). *Índice de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) | México Competitivo | Gobierno | gob.mx*.
<https://www.gob.mx/se%7Cmexicocompetitivo/acciones-y-programas/indice-de-competitividad-mundial-instituto-para-el-desarrollo-gerencial-imd>.

INEGI. (2018). *Índice Nacional de Competitividad 2018: Metodología*.
<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825106683>.

INEGI. (2019). *Censos económicos - Resultados definitivos Guanajuato* (p. 41).

- INEGI. (2020). *Cuenta Satélite del Turismo de México, Principales resultados*.
<http://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ProductoDestacado3.aspx>.
- INEGI & IPLANEG. (2020). *Resultados del censo 2020*. INEGI-IPLANEG.
<http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/resultados-del-censo-2020/>.
- IPLANEG. (2021). *Ficha estatal Guanajuato* (p. 1).
<http://iplaneg.guanajuato.gob.mx/resultados-del-censo-2020/>.
- Ivanova, M., & Ivanov, S. (2015). Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives*, 16, 148-162.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.08.001>.
- Jiménez, A.J. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18, 167-194.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803211>.
- Khairabadi, O., Sajadzadeh, H., & Mohammadianmansoor, S. (2020). Assessment and evaluation of tourism activities with emphasis on agritourism: The case of simin region in Hamedan City. *LAND USE POLICY*, 99.
<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105045>
- Kim, H., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26(4), 549-560. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.03.010>.
- Kim, M., Roehl, W., & Lee, S.K. (2019). Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 83(April), 74-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.006>.
- Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(May 2018), 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.

- Kim, Y.P., Boo, S., & Qu, H. (2018). Calculating tourists' customer equity and maximizing the hotel's ROI. *Tourism Management*, 69(March), 408-421. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.001>.
- Köksal, M. H., & Özgül, E. (2010). The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies. *Marketing Intelligence and Planning*, 28(2), 206-222. <https://doi.org/10.1108/02634501011029691>.
- Köseoglu, M.A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O.F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89(October 2019), 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>.
- Köseoglu, M.A., Chan, E.S.W., Okumus, F., & Altin, M. (2019). How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. *International Journal of Hospitality Management*, 83(November 2018), 283-292. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.007>.
- Krugman, P. (1979). A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income. *Rethinking International Trade*, 87(2), 253-266. <https://doi.org/10.7551/mitpress/5933.003.0014>.
- Kularatne, T., Wilson, C., Månsson, J., Hoang, V., & Lee, B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71(September 2018), 213-225. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.009>
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79(December 2018), 60-69. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015>.
- Lancaster, T. (1979). Econometric Methods for the Duration of Unemployment. *Econometrica*, 47(4), 939. <https://doi.org/10.2307/1914140>.

- Lau, R.S.M. (2002). Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(1), 125–135. <https://doi.org/10.1108/01443570210412105>.
- Law, R. (2019). Evaluation of hotel websites: Progress and future developments (invited paper for ‘luminaries’ special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76(June 2018), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.005>.
- Lee, S.K. (2015). Quality differentiation and conditional spatial price competition among hotels. *Tourism Management*, 46, 114-122. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.019>.
- Lei, S.S.I., Nicolau, J.L., & Wang, D. (2019). The impact of distribution channels on budget hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 81(April), 141–149. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.005>.
- Leontief, W. (1953). Domestic production and foreign trade: The American capital position re-examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 4, 332-349.
- LFT. (2009). Ley General de Turismo. In *Diario Oficial de la Federación* (Issue 17 de Diciembre de 2015). http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT_310719.pdf.
- Li, J. (Justin), Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee’s artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73(April 2018), 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>.
- Linder, S. (1961). An Essay on Trade and Transformation. In S. A. & Wiksell. (Ed.), *Ekonomisk Tidskrift* (Vol. 63, Issue 4). <https://doi.org/10.2307/3438742>.

- Liu, B., & Pennington-Gray, L. (2015). Bed bugs bite the hospitality industry? A framing analysis of bed bug news coverage. *Tourism Management*, 48, 33–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.020>.
- Lockwood, A., & Pyun, K. (2019). How do customers respond to the hotel servicescape? *International Journal of Hospitality Management*, 82(April), 231-241. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.016>.
- Lopes, E. (2005). El desarrollo turístico de la región de aguas termales de Goiás, Brasil. *Cuadernos de Turismo*, 0(16), 105-122.
- Loukissas, P., & Triantafyllopoulos. (1997). Factores competitivos en los destinos turísticos tradicionales: Los casos de las islas de Rodas y Myconos. *Papers de Turisme*, 22, 115-129. <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/345>.
- Mak, A. H. N., & Chang, R. C. Y. (2019). The driving and restraining forces for environmental strategy adoption in the hotel Industry: A force field analysis approach. *Tourism Management*, 73(1), 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.012>
- Martin-Fuentes, E. (2016). Are guests of the same opinion as the hotel star-rate classification system? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 126-134. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.06.006>.
- Martini, M. (2013). El origen del conocimiento: El lugar de la experiencia y de la razón en la génesis del conocimiento del turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 22(5), 985-1001.
- Mattila, A., & O'Neill, J. (2003). Relationships between Hotel Room Pricing, Occupancy, and Guest Satisfaction: A Longitudinal Case of a Midscale Hotel in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Research - J Hospit Tourism Res*, 27, 328-341. <https://doi.org/10.1177/1096348003252361>.
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). Why should hotels go green?

- Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81(November 2018), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.022>.
- Michelin. (2019). *Guía MICHELIN España-sitio web oficial*. Guía Michelin. <https://guide.michelin.com/es/es>.
- Michopoulou, E., & Moisa, D.G. (2019). Hotel social media metrics: The ROI dilemma. *International Journal of Hospitality Management*, 76(May 2018), 308-315. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.019>.
- Millán, C., & Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40), 1-20.
- Mohsin, A., Lengler, J., & Aguzzoli, R. (2015). Staff turnover in hotels: Exploring the quadratic and linear relationships. *Tourism Management*, 51, 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.005>.
- Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J., & Claver-Corté, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31, 22-28. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.009>.
- Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., & Pertusa-Ortega, E.M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>.
- Molina-Morales, F.X. (2004). COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE FIRM BASED ON GEOGRAPHICAL EMBEDDEDNESS: A CASE STUDY. In *Advances in Applied Business Strategy* (Vol. 8, pp. 111-133). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0749-6826\(04\)08005-9](https://doi.org/10.1016/S0749-6826(04)08005-9).
- Mundo, B.N. (2019). *Los 10 destinos turísticos más competitivos de América Latina*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49585344>.

- Muñoz, H.A. (2016). *La Investigación Cualitativa Práctica desde Atlas.ti* (USTA). Universidad Santo Tomas.
- Musavengane, R. (2019). Small hotels and responsible tourism practice: Hoteliers' perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 220, 786-799. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.143>.
- Myrna, D., López Noriega, D., Zalthen Hernández, M.F.L., Rosas, C., Delfina, M., Noriega, L., Zalthen Hernández, L., & De Los Ángeles, M. (2019). Análisis comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México. *Revista de Investigación Latinoamericana En Competitividad Organizacional RILCO*. <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco01sector-hotelero>.
- Nair, G.K. (2019). Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 82(October 2018), 287-297. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007>.
- Narváez, M., Fernández, G., & Henriquez, A. (2013). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 21(1), 243-260.
- Nick, B., Stevo, J., & Vladimir, D. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365-1384. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0541>.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>.
- Nunes, S., Estevão, C., & Nicolau Filipe, M. (2018). Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: the case of Portugal. *Competitiveness Review*, 28(2), 122-135. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2016-0043>.

- OCDE. (2017). *Estudio de la Política Turística de México*.
- OMT-UNWTO. (2018). El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible – Buenas prácticas en las Américas. In *El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible – Buenas prácticas en las Américas*. <https://doi.org/10.18111/9789284419937>.
- OMT-UNWTO. (2019a). *Compilacion de declaraciones de la OMT, 1980 - 2018*.
- OMT-UNWTO. (2019b). Panorama del turismo internacional. In *Proyección del turismo*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>.
- OMT-UNWTO. (2020). Turismo en Iberoamérica – Creando oportunidades para todos. In *Turismo en Iberoamérica – Creando oportunidades para todos*. <https://doi.org/10.18111/9789284421497>.
- OMT. (2010). Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y las leyes de turismo – La experiencia de las Américas. In *Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y las leyes de turismo – La experiencia de las Américas*. <https://doi.org/10.18111/9789284413393>.
- OMT. (2015). Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels. In *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. <https://doi.org/10.18111/9789284416646>.
- Ortiz Álvarez, M.I., Tamayo Pérez, L.M.O., González Sánchez, J., & Villaseñor Franco, A. (2017). Guanajuato, «ciudad patrimonio de la humanidad». ¿Oportunidad o desafío para el turismo sostenible? *Arbor*, 193(785). <https://doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3008>.
- Ouyang, Z., Wei, W., & Chi, C.G. (2019). Environment management in the hotel industry: does institutional environment matter? *International Journal of Hospitality Management*, 77(July 2018), 353-364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.015>.

- Padilla., R., & Cepal, M. (2006). Instrumentos de medición de la competitividad. In *Micro*.
- Paraskevas, A., & Brookes, M. (2018). Nodes, guardians and signs: Raising barriers to human trafficking in the tourism industry. *Tourism Management*, 67, 147-156. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.017>.
- Park, E., Choi, B.K., & Lee, T.J. (2019). The role and dimensions of authenticity in heritage tourism. *Tourism Management*, 74(March), 99-109. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.001>.
- Pedro Bueno, A. (2015). El reto de la competitividad y sostenibilidad para los destinos turísticos. *Revista Espacio I+D Innovación Más Desarrollo*, 4(7), 31-65. <https://doi.org/10.31644/imasd.7.2015.a02>.
- Peña-Vinces, J. (2009). Análisis comparativo de la competitividad de las economías del Perú y Chile desde un enfoque global. *The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN*, 14(27), 2009.
- Pérez, O., & Barragán, C. (2018). La innovación y el rendimiento financiero en la industria turística: un estudio empírico en México. *Fórum Empresarial*, 23, 59-74.
- Pham, N.T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C.J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72(January), 386-399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>.
- Pires, I.M. (1995). The EEC textile and clothing industries. The new competitive advantages. *Finisterra*, 30(59-60), 77-98. <https://doi.org/10.18055/Finis1816>.
- Porter, M. (1985). *The competitive Advantage of Nations* (A Division). <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=CqZzxAxBpfEC&oi=fnd&pg=PR23&ots=AuYIPKY4Su&sig=7mdEfQX0dHnKUvsu6ghZeiOH66g>.

- Porter, M. (1990). Ser Competitivo. In *Las ventajas competitivas de las naciones*. http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1º_jornada/2_lectura_complementaria/1_ser_competitivo_-_michael_e._porter_cap.6.pdf%0Ahttps://books.google.com/books?id=ClgKoErmS_MC&pgis=1.
- Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 19. <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>.
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones (Ediciones).
- Porter, Michael. (1998). SER COMPETITIVO. www.edicionesdeusto.com
- Porter, Michael. (2010). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (Patria (ed.); 6ta ed.).
- Prasad, K., & Dev, C. (2000). Managing Hotel Brand EquityA Customer-centric Framework for Assessing Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - CORNELL HOTEL RESTAUR ADMIN Q*, 41, 22–31. <https://doi.org/10.1177/001088040004100314>.
- Presenza, A., Messeni Petruzzelli, A., & Sheehan, L. (2019). Innovation trough tradition in hospitality. The Italian case of Albergo Diffuso. *Tourism Management*, 72(November 2018), 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.020>.
- Pulido-Fernández, J. I., & Rodríguez-Díaz, B. (2016). *Reinterpreting the World Economic Forum's global tourism competitiveness index*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.08.001>.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2020). *Análisis de Datos Cualitativos con MAXQDA* (Pimera). MAXQDA Press.
- Radojevic, T., Stanistic, N., Stanic, N., & Davidson, R. (2018). The effects of traveling for business on customer satisfaction with hotel services. *Tourism Management*, 67, 326-341. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.007>.

- Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2017). How small hotels can drive value their way in infomediation. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor.' *Information and Management*, 54(6), 745-756. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.12.002>.
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 107-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.007>.
- Ramires, A., Brandão, F., & Sousa, A.C. (2018). Motivation-based cluster analysis of international tourists visiting a World Heritage City: The case of Porto, Portugal. *Journal of Destination Marketing and Management*, 8(January 2017), 49-60. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.12.001>.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (1st ed.). John Murray, Albermarle-Street.
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective* (U. of C. A. Canada (ed.); CABI Publi).
- Rodríguez-Algeciras, A., & Talón-Ballester, P. (2017). An empirical analysis of the effectiveness of hotel Revenue Management in five-star hotels in Barcelona, Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.004>.
- Rotondo, F., & Fadda, N. (2019). The influence of being part of a tourist network on hotels' financial performance. *International Journal of Hospitality Management*, 82(November 2018), 335-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.015>.
- Rochet, J., Tirole, J., & Industrielle, I. D. E. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. European Economic Association, 991–1029
- Ruiz, A. (2011). *Guanajuato (México): dinámica y estructura de un destino turístico patrimonio de la humanidad*. Universidad Complutense de Madrid.

- Ruiz, A., Guerrero, R., & Vidaurri, E. (2015). Big Data: Posicionamiento de los Sitios Patrimonio de la Humanidad por turistas internautas en la Web 3.0. *TURyDES*, 8, 1-9.
- Ruiz, A. (2019). *El Estado de Guanajuato*. Revista Buen Viaje. <https://www.revistabuenviaje.com/conocemexico/destinos/guanajuato/edoguanajuato/edodguanajuato.php>.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Reserarchers*. SAGE.
- Saldaña, J., & Omasta, M. (2018). *Qualitative Research Analyzing Life*. SAGE Publications Ltd.
- Salem, I.E.B., & Abdien, M.K. (2017). Implementation of employee cross-training during perilous conditions in hotels. *Tourism Management Perspectives*, 23, 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.05.005>.
- Sánchez-pérez, M., Illescas-Manzano, M.D., & Martínez-Puertas, S. (2019). International Journal of Hospitality Management Modeling hotel room pricing: A multi-country analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 79(January), 89-99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.014>.
- Sancho, A. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo Organización Mundial del Turismo (OMT)*. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284404889>.
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75(March), 67-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001>.
- SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur. (2012). Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y sellos de calidad de la secretaría de turismo. In *Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica*

en Turismo. <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-sectur-conacyt-1/convocatoria-abierta-sectur/18-02-sectur/18380-demanda-del-sector-2018-2/file>.

SECTUR-CONACYT-Universidad Anáhuac México Sur. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo* (instrumento de fomento generado por el C. N. de C. y T. (CONACYT) y la S. de T. (SECTUR). S. Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo (FSIDITT).

SECTUR. (2011a). *Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México* (pp. 3-41). http://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2016/08/ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf

SECTUR. (2011b). *Tesoros de México* (p. 12). Dirección General de Certificación Turística.

SECTUR, C. (2011). *Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos* (Vol. 3).

SECTUR. (2013a). *Clasificación Hotelera*.

SECTUR. (2013b). *Programa Sectorial de Turismo 2013-2018*.

SECTUR. (2014). *Reglas de operación del Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable (PRODERETUS)*.

SECTUR. (2015). *Acuerdo por el que se da a conocer el Programa Institucional 2014-2018 del Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C.V., aprobado por la Secretaría de Turismo*. DOF. <http://sidof.segob.gob.mx/notas/5379718>.

- SECTUR. (2019). *Compendio Estadístico*. DATATUR. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>.
- SECTUR. (2020). *Registro Nacional de Turismo | Secretaría de Turismo | Gobierno | gob.mx*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/registro-nacional-de-turismo-25058>.
- SECTUR (2001). *Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos*.
- SECTUR (2011). *Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos* (Vol. 3).
- SECTUR GTO. (2015). *Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística*.
- SECTUR GTO. (2019a). *Perfil del visitante del Estado de Guanajuato 2019*.
- SECTUR GTO. (2019b). *Perfil del Visitante Guanajuato Capital 2019*.
- SECTUR GTO. (2020). *Registro Estatal de Turismo*. Boletín de La Dependencia. <https://boletines.guanajuato.gob.mx/2020/06/24/sectur-guanajuato-invita-a-prestadores-de-servicios-turisticos-a-tramitar-el-ret/>.
- SECTURGTO. (2018). *Modelo Guanajuato*.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La danza del cambio* (Primera). Gestion 2000, S.A
- Sharma, A., & Nicolau, J.L. (2019). Hotels to OTAs: “Hands off my rates!” The economic consequences of the rate parity legislative actions in Europe and the US. *Tourism Management*, 75(May), 427-434. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.06.009>.
- Sigala, M., & Rahimi, R. (2019). Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality. In *Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality*. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-6339-9>.

- Silva, A. (2019). La competitividad de México, en el uso de la mezcla promocional, como factor incidente en el aumento de la afluencia de turistas extranjeros en el periodo de 2010 a 2014. In *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo* (Vol. 9, Issue 17). <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485691e.2016.17.58151>.
- Silva, R. (2015). Multimarket contact, differentiation, and prices of chain hotels. *Tourism Management*, 48, 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.11.006>.
- Situmorang, R., & Japutra, A. (2019). Foreign versus local managers: Finding the perfect leaders for multinational hotel subsidiaries. *International Journal of Hospitality Management*, 78(October 2018), 68-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.015>.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. https://books.google.com.mx/books/about/Investigacion_de_la_naturaleza_y_causa_d.html?id=DYcm2m1SAmlC&printsec=frontcover&source=kp_read_but_ton&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Smith, A. (2018). *La riqueza de las naciones: el manga*. Herber Edition. <https://elibro-net.e-revistas.ugto.mx/es/lc/ugto/titulos/116589>.
- Stankov, U., Filimonau, V., & Slivar, I. (2019). Calm ICT design in hotels: A critical review of applications and implications. *International Journal of Hospitality Management*, 82(February 2018), 298-307. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.012>.
- Soler, I. P., Gemar, G., & Guzman-Parra, V. F. (2019). A comparison of destinations' impacts on hotel rates. *International Journal of Hospitality Management*, 77(August 2017), 226–237. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.002>
- Subramanian, N., Gunasekaran, A., & Gao, Y. (2016). Innovative service satisfaction and customer promotion behaviour in the Chinese budget hotel: An empirical

- study. *International Journal of Production Economics*, 171, 201-210. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.025>.
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>.
- Sürücü, Ö., Öztürk, Y., Okumus, F., & Bilgihan, A. (2019). Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(July), 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.07.002>.
- Svensson, G., Svaeri, S., & Einarsen, K. (2009). "Scientific identity" of scholarly journals in hospitality and tourism research: Review and evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 631-634. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.01.006>.
- Sydler, R., Haefliger, S., & Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 32(2), 244-259. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.008>.
- Tekken, V., & Kropp, J.P. (2015). Sustainable water management - perspectives for tourism development in north-eastern Morocco. *Tourism Management Perspectives*, 16(March), 325-334. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.09.001>.
- Tokio. (2020). *¿Por qué escoger el lenguaje python? Te lo contamos aquí*. Tokio New Technology School. <https://www.tokioschool.com/noticias/por-que-escoger-lenguaje-python/>.
- Trejoluna, O., & Virgen, C. (2020). Análisis de la competitividad y el ciclo de vida turística de Guanajuato capital. In *Journal of Tourism and Heritage Research* (Vol. 3, Issue 4). <http://www.jthr.es/index.php/journal/article/view/226>.

- Tsai, H., Song, H., & Wong, K.K.F. (2009a). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K.K.F. (2009b). TOURISM AND HOTEL COMPETITIVENESS RESEARCH. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 522-546. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>.
- Tuominen, P.P., & Ascenção, M.P. (2016). The hotel of tomorrow. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 279-292. <https://doi.org/10.1177/1356766716637102>.
- Turner, M.J., Way, S.A., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001>.
- UNESCO. (1998). *Ciudad histórica de Guanajuato y minas adyacentes - Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO*. Lista de Patrimonio Mundial. <http://whc.unesco.org/en/list/482>.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70053-6](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70053-6).
- Vázquez, A. (2000). La Política de Desarrollo Económico Local. In *Marco de Análisis. El Enfoque y la Política* (p. 21). https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/Vazquez-A_2000_La-politica-de-desarrollo-economico-local.pdf.
- Vázquez Barquero, A. (2000). *Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual*.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product

- Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
<https://doi.org/10.2307/1880689>.
- Vidaurri, E., & Guerrero, R. (2018). La construcción de la imagen turística del Guanajuato «colonial» en la etapa independiente de México. In I. Alvarado & A. López (Eds.), *Turismo, patrimonio y representaciones especiales* (pp. 81-100).
- Vidaurri, J. E., & Trejoluna, O. (2010). Devenir de la actividad turística en la ciudad de Guanajuato 1922-1961. In *Dinámicas funcionales del turismo y sus impactos en las ciudades Patrimonio de la Humanidad: estudios comparados entre México y España* (Universida, pp. 190-214).
- Viglia, G., Mauri, A., & Carricano, M. (2016). The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 46–55.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.010>
- Vinzenz, F. (2019a). The added value of rating pictograms for sustainable hotels in classified ads. *Tourism Management Perspectives*, 29(September 2018), 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.006>.
- Vinzenz, F. (2019b). The added value of rating pictograms for sustainable hotels in classified ads. *Tourism Management Perspectives*, 29(May 2018), 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.006>.
- VisitEngland. (2011). Hotel accommodations. In *Quality Standard* (p. 76).
<https://doi.org/10.1126/science.72.1874.547-a>.
- Wai Lai, I.K. (2019). Hotel image and reputation on building customer loyalty: An empirical study in Macau. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(December 2018), 111-121. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.003>.
- Wang, S., Hung, K., & Huang, W.J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78(November 2018), 78-88.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.018>.

Wang, Y.C., Yang, J., & Yang, C.E. (2019). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(November 2018), 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.05.002>.

WCY. (2019). Methodology and principles of analysis World Competitiveness Yearbook (WCY). In *World Competitiveness Yearbook*. http://myadvisoryspace.org/bicf/KM Library/01_Measuring PSD and Investment Climate/01_PSD and IC Indicators/02_PSD Indicators - Definitions, Concepts and Methodology/2007_IMD_WorldCompetitiveness Methodology and Principles of Analysis.pdf.

Weaver, P. A. (1989). Academic contributors: an analysis of academic contributors to four major hospitality journals. *Ohio Hospitality Journal*, 2, 6-11.

WEF. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. In *The World Economic Forum*. <http://www.fitzroy.cl/wp-content/uploads/2013/05/Travel-and-Tourism-Competitiveness-2013-Fuente-WEF.pdf>.

WEF. (2018a). *Índice de competitividad global 2017-2018 - Informes - Foro Económico Mundial*. World Economic Forum (WEF). <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/latin-america/>.

WEF. (2018b). *Infografías The Global Competitiveness Report 2017-2018*.

WEF. (2019). *Strategic Intelligence*. World Economic Forum (WEF). <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTD8EAM?tab=publications>.

Woolf, N., & Silver, C. (2018). *Qualitative Analysis Using ATLAS.ti*. Routledge Taylor & Francis Group.

World Bank Group. (2020). Economy Profile. Mexico. Doing Business 2020. In *World*

Bank Group.

World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Index Report 2017. In *World Economic Forum (WEF)*. <http://ci.nii.ac.jp/naid/110008131965/>.

World Economic Forum. (2019). *Estos son los países más preparados para el turismo del mundo | Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/agenda/2019/09/estos-son-los-paises-mas-preparados-para-el-turismo-del-mundo/>.

WTO. (2019). UNWTO Tourism Definitions. In *UNWTO Tourism Definitions*.

WTO. (2020). El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias. In *El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias*. <https://doi.org/10.18111/9789284421404>.

Xia, H., Vu, H.Q., Lan, Q., Law, R., & Li, G. (2019). Identifying hotel competitiveness based on hotel feature ratings. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(1), 81-100. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1504366>.

Xia, H., Vu, H. Q., Law, R., & Li, G. (2020). Evaluation of hotel brand competitiveness based on hotel features ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 86(March 2019), 102366. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102366>.

Xu, X., Zhang, L., Baker, T., Harrington, R. J., & Marlowe, B. (2019). International Journal of Hospitality Management Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. *International Journal of Hospitality Management*, 79(November 2018), 123-139. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.005>.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.

Zeglat, D., & Zigan, K. (2013). Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry. *Tourism and*

Hospitality Research, 13(2), 83-100.
<https://doi.org/10.1177/1467358413519468>.

Anexo

CUESTIONARIO

“Propuesta para comprender las estrategias de gestión en la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato”

¡AGRADECIENDO DE ANTEMANO SU APOYO!

DATOS GENERALES DEL HOTEL

1. ¿Cuántos años lleva funcionando el establecimiento? (Marque con una “X”).

Entre 0 y 3 años____. Entre 3 y 5 años____. Entre 10 y 15 años____.

Entre 15 a 20 años____. Más de 20 años ____.

2. El hotel cuenta con algún de los siguientes distintivos:

		SÍ	NO
1	Distintivo H		
2	Distintivo M		

3	Sello de Calidad Punto Limpio		
4	Distintivo Q		
5	Tesoros de México		
	Otro, ¿cuál?		

3. El establecimiento pertenece al Registro Nacional de Turismo (RNT)

SÍ

NO

4. El establecimiento pertenece al Registro Estatal de Turismo (RET)

SÍ

NO

5. El género del director general o gerente del establecimiento es:

Masculino

Femenino

6. ¿Cuál es la edad del director general o gerente del establecimiento?
_____años.

7. ¿Cuál es la antigüedad del director general o gerente en el establecimiento?
_____años.

8. ¿Cuál es el nivel de formación del director general o gerente del establecimiento?

Educación Básica.		Bachillerato.	
-------------------	--	---------------	--

Carrera Técnica o Comercial.		Licenciatura o Ingeniería.	
Maestría.		Doctorado.	

9. ¿Los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia propietaria de la empresa?

SÍ

NO

10. ¿Cuántos miembros de la familia de los dueños trabajan en el establecimiento?

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO

1. Desde su perspectiva, ¿qué es la competitividad de un hotel?
2. ¿Ha participado en algún proyecto para el mejoramiento en la operación y gestión del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato, como colaborador, asesor, promotor, educación continua (diplomados, cursos), etc.?

SÍ

NO

3. En caso afirmativo, ¿indique en qué proyecto y cuál ha sido su grado de implicación?

4. ¿Cuál es su opinión de implementar un sistema de calidad o certificación en el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato para ser más competitivo?

5. Ordene de mayor a menor, por orden de importancia del 1 al 5 (siendo 1 el menos importante y 5 el más importante), los beneficios que se consideran que debe tener un reconocimiento de calidad en el sector hotelero.

Promoción	
Prestigio	
Diferenciación	
Fiabilidad	
Rigurosidad	
Otros, ¿cuál?	

6. ¿Cuáles son los tres indicadores más importantes que considera para medir su rentabilidad en el hotel?

7. ¿Cuáles son las tres características más importantes del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato que usted considera para que sea un referente de competitividad turística en el país?

8. ¿Cuáles son las tres estrategias en la gestión operativa que considera son más importantes para la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato de cara al futuro?
9. ¿Considera que la mejora de la calidad implica una reducción de costos y una mejora de la productividad que permite alcanzar una mayor cuota de mercado y mejorar su competitividad?
10. ¿Cuáles considera que sean las tres ventajas competitivas más importantes de su hotel? (Una ventaja o característica que un hotel tiene respecto a otros competidores, lo que la hace diferente y permite atraer más huéspedes).
11. ¿Cuáles son las tres ventajas competitivas que usted considera que son las más importantes de la ciudad de Guanajuato?
12. Sabía que el Modelo de Competitividad de la Empresa Turística Mexicana (MCETM) se sustenta en seis dimensiones: Características y vocación turística, Gestión de rutinas y procesos, Gestión de mejora continua, Gestión del capital humano, Gestión de mercado-cliente y Evaluación de beneficios, las cuales se agrupan en un conjunto de variables que miden las capacidades internas de las empresas, sus resultados y determinan su competitividad.

SÍ

NO

13. ¿Cómo ha beneficiado el modelo de competitividad de la empresa turística mexicana SECTUR 2014 a su hotel?

14. Sabía que el Modelo de competitividad turística del estado de Guanajuato busca reconocer y elevar el nivel de competitividad de las MIPYMES Turísticas mediante el fortalecimiento de sus empresas y sus procedimientos de mejora.

SÍ

NO

15. ¿Conoce cómo puede ayudar el modelo de competitividad turística del estado de Guanajuato en las operaciones de su hotel?

16. ¿Cuáles son las tres amenazas más importantes del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato que considera son un obstáculo para ser una ciudad más competitiva?

17. ¿Menciona tres estrategias o acciones turísticas que llevan a cabo los gobiernos federal, estatal y municipal para que el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato sea más competitivo?

18. ¿Cuáles considera que son las tres estrategias de innovación más importantes del sector hotelero de la ciudad de Guanajuato que considera usted para ser una ciudad más competitiva?

19. Mencione tres acciones que considera sean las más importante para que el sector hotelero de la Ciudad de Guanajuato pueda convertirse en un destino turístico sostenible.

20. ¿Cuáles son los tres sistemas globales que considera son los más importantes para que el sector hotelero sea más competitivo y cuál de ellos utiliza usted en la gestión de su hotel?
21. ¿Cuáles son los retos que enfrenta la competitividad en el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato?
22. ¿Cuáles son las 3 estrategias de responsabilidad social corporativa que considera se están aplicando en el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato?
23. ¿Cuáles son las perspectivas de futuro para la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Guanajuato?, ¿son positivas o negativas? Argumente su respuesta.

Gracias por su colaboración