



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Ventajas Competitivas de la industria hotelera en la Ciudad de
México

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

Roberto David Teloxa Galicia

Tutor:

M.D.G.I. Rogelio Isaac Ramírez Nava
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F. Agosto de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Ciertamente no cabrían, en este breve espacio, las palabras de agradecimiento a tantas personas, no terminaría de mencionar las acciones que me han impulsado a concluir esta etapa, pero sí puedo resumir los pilares fundamentales que me sostienen, y al mismo tiempo expresar mi más sincera gratitud:

A mi padre, quien me apoyó en vida a comenzar este posgrado y ahora, desde el cielo, utiliza un nuevo y sutil lenguaje, uno tan suave como el viento y tan cálido como el Sol.

A mi madre, hermosa rosa de fuerza sobrehumana que con su belleza engalana mi existir y con sus brazos forma el más perfecto refugio ante la prisa irremediable del tiempo.

A mi hermana, quien me ha apoyado incondicionalmente y es capaz de convertir una casa en un hogar, un gesto en una sonrisa y un abrazo en una armadura.

A mis familiares, que me han alumbrado como estrellas en el mar en los momentos de oscuridad.

A mis amigos, que siempre han estado ahí, hombro con hombro para reír y llorar o para caer y soñar.

A la UNAM, que sin ser árbol me ha dado a probar de sus frutos, sin ser selva me ha enseñado a sobrevivir y sin ser persona me ha cautivado desde la primera caricia de papel.

A Dios, que con sus lecciones me enseña a aprender, y me permite equivocarme una y otra vez.

Índice

	Pág.
Introducción	1
1. Competitividad y estrategias de Michael Porter	8
1.1. Ventaja competitiva	9
1.2. Las cinco fuerzas competitivas	11
1.3. Estrategias genéricas	18
2. La industria del turismo	26
2.1. Términos usados en la actividad turística	27
2.2. Breve historia del turismo	34
2.3. El turismo en la actualidad	36
2.4. Negocios internacionales en el sector turístico mexicano	38
2.4.1. El turismo en México	39
2.4.2. Principales destinos turísticos	41
3. La industria hotelera y su administración	44
3.1. Hotelería independiente	45
3.2. Cadenas hoteleras	46
3.2.1. Formas de operación	47
3.2.2. Competidores indirectos	50
4. La industria hotelera en México	61
4.1. Clasificación hotelera	62
4.2. Hotelería en la Ciudad de México	66
4.3. Estudio de la industria de cinco estrellas en la Ciudad de México	67
4.3.1. Poder de negociación de los compradores	68
4.3.2. Poder de negociación de los proveedores	70
4.3.3. Amenaza de nuevos competidores	71
4.3.4. Amenaza de productos sustitutos	72

4.3.5. Rivalidad entre los competidores	73
4.3.6. Evaluación integral	76
5. Ventajas competitivas en la industria hotelera de cinco estrellas de la Ciudad de México	79
5.1. Conformación de los competidores	81
5.1.1. Análisis de datos	90
5.1.2. Resumen de resultados	115
Conclusiones	122
Fuentes de información	128

Introducción

El objetivo de esta investigación es determinar las ventajas competitivas en la industria hotelera de cinco estrellas de la Ciudad de México, en función de los aportes de Michael Porter. La hipótesis central de este trabajo señala que las ventajas competitivas se encuentran más relacionadas a fuentes alternas a la autoridad competente (Secretaría de Turismo, en adelante SECTUR).

En caso de comprobar dicha hipótesis, mediante la demostración de ventajas competitivas y la posterior vinculación con diferentes variables, se demostraría una carencia en cuanto al manejo turístico por parte de las autoridades antes mencionadas, pues la propia visión de la SECTUR hace referencia a:

“Conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno”¹.

Entonces, si hubiera un contraste entre lo planeado y la realidad de la industria se demostraría una mala ejecución de la intención de conducir ese desarrollo, lo que se traduciría en oportunidades para mejorar dicha instancia gubernamental, con el fin de regular de una manera eficiente la industria hotelera en general, lo que coadyuvaría a generar un ambiente turístico idóneo para el ritmo de evolución del turismo internacional (pues cabe mencionar que este tipo de turistas aportan la mayoría de las divisas totales por concepto de turismo al país).

Por otro lado, en caso de rechazar dicha hipótesis se demostraría una concordancia entre la SECTUR y la industria hotelera, lo cual pondría de manifiesto que las ventajas competitivas se vinculan favorablemente con dicha

¹ Secretaría de Turismo, SECTUR. *Visión y Misión*, en: <http://www.sectur.gob.mx/conoce-la-sectur/vision-y-mision/>. (Pág. consultada el 10/05/2015).

instancia y han sido planificadas de acuerdo al crecimiento del turismo internacional.

Para la comprobación de la hipótesis, esta investigación se desarrollará en cinco capítulos.

En el primer capítulo se expondrán los aportes de Michael Porter que hacen referencia a la concepción del autor en cuanto a la tan nombrada ventaja competitiva, ello con el objetivo de comprender el aspecto teórico con el que se fundamenta esta investigación. Al mismo tiempo, se introducirá una herramienta proveniente del mismo autor que resulta básica para el ámbito empresarial: Las Cinco Fuerzas Competitivas.

Con esta herramienta es posible visualizar aspectos claves en la situación de la hotelería en la Ciudad de México, en donde se encuentra un sector conformado por competidores y “sustitutos”, mismos que ofrecen servicios con menor costo, sin embargo, los grandes competidores poseen mayor número de habitaciones y mayores tarifas, además de una mejor mercadotecnia.

También se explicarán las estrategias genéricas básicas de Porter, ello para comprender la dinámica de los competidores de la industria en cuestión y las posibles estrategias que se encuentren utilizando. Completando con esto una visión general en cuanto al ámbito de la competencia.

En el segundo capítulo se describirá al turismo como industria; se expondrán los términos usados en esta actividad que permitirán un estudio con la terminología adecuada para comprenderla. Además, se mencionarán los orígenes de esta actividad y su conformación actual, pasando de lo internacional a lo nacional. Ello con el objetivo de describir los aspectos estructurales de la industria turística nacional.

El tercer capítulo se centra en la conformación de la industria hotelera en general. El objetivo es comprender la forma de operar de los hoteles, pues, no se trata solamente de saber el nombre y dirección de los establecimientos; hay que saber las tendencias y opciones que los competidores tienen a la hora de tomar decisiones estratégicas. Explicar la oferta hotelera bajo la perspectiva de su propia división en cadenas hoteleras y hotelería independiente. Estudiar la

posibilidad de la conversión de un establecimiento independiente a formar parte de una cadena nacional o internacional por ejemplo.

En el cuarto capítulo se describe la actual clasificación hotelera, misma que presenta irregularidades en cuanto a su implementación. Por otro lado, para poder encontrar ventajas competitivas es necesario estudiar a la industria, para lo cual, se utilizará el esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, para ello se ha recurrido al artículo “Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la ciudad de Toluca” por López Carré *et al.* presentado en Gestión Turística, mismo que se adaptó del trabajo denominado “*Industry Analysis: The Five Forces*” por Ehmke *et al.* de la Universidad de Purdue,

Una vez estudiada la industria, se obtendrá una serie de datos basada en cada fuerza competitiva que expondrá la conformación de la misma, así, se podrá conocer si la industria presenta fuerzas favorables o no para los competidores.

Aunque para encontrar ventajas competitivas es menester analizar a estos competidores, y debido a la complejidad que ello representa, dicho análisis contará con un solo apartado en este trabajo investigación (el siguiente capítulo).

Finalmente, en el quinto capítulo se buscarán las ventajas competitivas en la industria hotelera de cinco estrellas de la Ciudad de México, para ello, la investigación se apoyará de una base de datos que contenga las posibles variables relacionables para determinar dichas ventajas.

Se investigará la conformación de los competidores mediante variables como: precio, habitaciones, distintivos, marca, etcétera, y se procederá a la formulación de hipótesis complementarias y a la obtención de datos de la siguiente manera: se tomará como variable dependiente al “precio” y se realizará un análisis de correlación con cada variable independiente (habitaciones, distintivos, marca, etcétera), esperando encontrar no sólo una aceptación o rechazo de las hipótesis establecidas, sino también el grado de relación entre la variable dependiente y la independiente en cuestión.

Realizado dicho análisis y en caso de no encontrar correlaciones con un grado significativo de relación, se procederá a cambiar la variable dependiente.

Una vez aceptadas o rechazadas las anteriores hipótesis surgirán las ventajas competitivas que esclarecerán la hipótesis central de esta investigación.

El determinar que las ventajas competitivas se encuentran (o no) más relacionadas a fuentes alternas a las autoridades competentes surge por la siguiente justificación:

México cuenta con una biodiversidad admirable, variedad de sitios turísticos y un legado cultural de clase mundial, en suma, se trata de un país muy rico (turísticamente hablando), por ello el turismo ha sido la tercera fuente de ingresos para nuestro país, no obstante, este factor se opaca por la situación resultante de la inseguridad que nos perjudica en mayor o menor medida.

Además, las autoridades competentes no han podido ponerse de acuerdo en materia turística (como con la nueva clasificación hotelera pendiente, por ejemplo), las tendencias de viajeros internacionales se encuentran en constante cambio, así como la forma de realizar un viaje turístico.

Por otro lado, es imperante tomar en consideración el avance de la tecnología; la mezcla de las redes sociales y su vinculación con el turismo.

En el pasado, las agencias de viajes poseían una importancia enorme a la hora de comenzar un viaje turístico (sobre todo si se trataba de llegar a otro país), actualmente, existen las denominadas "*Online Travel Agency*" OTA's, que operan virtualmente con un alcance internacional. Así mismo, los sitios de hospedaje han desarrollado sistemas de reserva en línea, y a la par, han surgido sitios exclusivamente de reserva en donde se puede comparar precios de establecimientos con características similares en la misma zona.

Con la tecnología se abre una nueva era de posibilidades en la que las empresas buscan obtener más clientes.

Según con el profesor Sunil Gupta², mediante un artículo que publicó en *Harvard Business Review* en la edición de Marzo de 2013, cuyo título es “*For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads*”, con la aparición de teléfonos inteligentes la conectividad experimenta un detonante sin igual en la historia, uno que utiliza la internet y acerca a los usuarios a un sinfín de oportunidades (tanto para oferentes como compradores).

En la actualidad, un teléfono móvil significa mucho más de lo que significó en sus orígenes; la posibilidad de hablar, escribir e inclusive observar a una persona a miles de kilómetros es un enorme “plus” que modifica a dicho invento y lo transforma de ser un gusto a una necesidad (relativa) por el ritmo de vida actual.

Resulta evidente comprender que la publicidad ha dado y dará resultado mientras continúe innovando. Así, cualquiera pensaría que si cada vez más personas cuentan con un teléfono inteligente éste se convierte en un potencial anuncio publicitario que, debido a la cantidad de estos aparatos en el mundo, resultaría en mayores ingresos para las empresas que se anuncien por ese medio.

Sin embargo, según el artículo antes mencionado, resulta que la mayoría de los usuarios consideran que los anuncios en sus teléfonos no son de su agrado, por lo tanto y en resumen, no sirven. Ello debido a varios factores como: el tamaño tan pequeño de ellos en la pantalla, el considerar que su teléfono es un espacio privado, etc.

Debido a lo anterior, algunos “vendedores inteligentes” han innovado con el uso de los teléfonos pues se descubrió que las personas no buscan publicidad sino algo útil en su teléfono; las aplicaciones.

El hacer hincapié en los teléfonos móviles o “celulares” es debido al asombroso crecimiento y adaptabilidad de la población poseedora de dichos teléfonos, pues es muy inusual encontrar a alguien que no tenga uno; el Instituto Federal

² Profesor de Administración de Empresas y Director del Programa de Dirección General en Harvard Business School. También es co-director del programa ejecutivo de Estrategias Digitales y Sociales. En el pasado reciente, ha impartido un curso optativo sobre la Estrategia de Marketing Digital para estudiantes de MBA y Programa de Gestión Avanzada de los altos directivos. Se desempeñó como Jefe de la Unidad de Marketing (2008-2013).

de Telecomunicaciones ha publicado las cifras de “Suscripciones a teléfonos celulares móviles” que revelan cantidades dignas de mencionar: en 2008 fue de 75,322,524, en 2009 de 83,219,066, en 2010 de 91,383,493, en 2011 de 94,583,253, en 2012 de 100,727,228, y en 2013 de 105,005,729 suscripciones³ (los últimos datos aparecen como cifras preliminares), a pesar de no contar con las cifras más recientes se puede ver una tendencia de aumento.

Lo anterior demuestra la aceptación y adaptabilidad de la población nacional hacia los teléfonos celulares, es decir, que estos productos ya forman parte de la cultura de nuestra sociedad, comprendiendo esto, los empresarios diseñan estrategias para posicionar sus productos de alguna u otra forma.

Al respecto, existen aplicaciones turísticas que sirven como guías de turista, ayudan a conocer el lugar virtualmente, ver rutas, ubicar sitios de hospedaje, etcétera, así como metabuscadores en la hotelería que simplifican la planeación de un viaje al comparar tarifas y llevar al usuario a sitios de reserva, todo ello es posible encontrarlo en internet e inclusive por medio de un teléfono móvil. Por estas razones, el desarrollo de la tecnología es un factor clave en la industria hotelera, no sólo de la Ciudad de México sino también de muchos sitios turísticos en el mundo. De esta manera se sustenta la idea de que el turismo pertenece a la rama de los “Negocios Internacionales” y que su análisis como industria merece ser estudiado con la base administrativa de este posgrado.

Además, desde un punto de vista personal, el turismo es la actividad económica más noble; a través de éste cualquier persona sin importar su nacionalidad, sexo, religión, etcétera, puede conocer ciertos lugares y convivir con personas pertenecientes a un grupo social, verse inmerso en una cultura ajena sin la preocupación de ser una persona no grata (claro que para ello dicho lugar debe tener una disposición turística previa). De esta manera, se puede decir que el turismo es una forma de conocer, respetar y compartir culturas.

³ Instituto Federal de Telecomunicaciones. *Sistema de Información Estadística de Mercados de Telecomunicaciones (SIEMT)*, en: <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/> (Pág. consultada el 28/11/2014).

Por otro lado, el turista se encuentra dispuesto a pagar productos y/o servicios que los residentes del lugar están dispuestos a ofrecer; una disposición de ambas partes antes de conocerse. Dichos productos y/o servicios son varios como: la comida, el transporte, algún “recuerdo”, etcétera, sin embargo, uno de los principales factores en el turismo es el hospedaje; ¿cómo concebir la actividad turística sin la industria hotelera? (aunque es posible hacerlo no suena tan atractivo comparar un lugar con infraestructura turística a uno que no la posee), por ello es pertinente la elección de este tema.

CAPÍTULO 1

COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE MICHAEL PORTER

Introducción

La competitividad de las empresas se hace evidente mediante las estrategias aplicadas para obtener una posición en el mercado. Cabe mencionar que existen empresas que poseen más poder y abarcan casi todo el mercado, sin embargo, hay industrias que no presentan lo anterior de una manera notoria pues si el mercado lo permite y las empresas cuentan con una buena dirección, entonces existirá una cantidad considerable de competidores, aunque, es frecuente encontrar a un competidor grande queriendo obtener la mayor cantidad de beneficio en tal mercado.

En la industria hotelera ocurre algo similar; el posicionamiento de una marca o de un hotel en determinada zona obedece a una estrategia propuesta por la dirección de cada empresa, misma que busca tener una “ventaja competitiva” sobre sus competidores. Para tal efecto, en este capítulo se mencionarán los aportes de Michael Porter con respecto a las estrategias que se emplean para obtener dicha ventaja, además, para conceptualizar el entorno de las empresas, se expondrá el esquema de las “Cinco Fuerzas Competitivas” de dicho autor.

La idea básica de estas fuerzas competitivas, radica en que los gerentes de las empresas tratan día a día con la competencia de otras empresas, sin embargo, no sólo se está compitiendo en un mercado con rivales directos; se trata de una batalla por obtener más ganancias en la que intervienen los clientes (pues son quienes determinan las compras), proveedores (quienes buscan tener mayores ganancias), productos y/o servicios sustitutos (que pueden llegar a ser una limitante para la rentabilidad de la industria) y posibles nuevos competidores (pues si la industria presenta una excelente rentabilidad es probable que más empresas aparezcan).

Entonces, se trata de una herramienta que permite observar, de manera general, a cualquier industria y así entender la estructura que determina su nivel de competencia y rentabilidad. Cabe resaltar que cada industria es diferente pero existen generalidades, que con esta herramienta, es posible identificar para saber los factores que generan rentabilidad en una industria en particular, así como las tendencias que pueden modificar el mecanismo de dicha industria.

Además de lo anterior, este esquema permite centrarse en los factores fundamentales de la industria analizada y no confundirse con tendencias temporales que no denotan importancia significativa a largo plazo.

1.1. Ventaja competitiva

Una de las principales razones de ser de las empresas (aparte de dar un bien a la sociedad) son las utilidades; si la importancia final radicase en aspectos financieros, cuanto mayor sean dichas utilidades se puede hablar de un mayor éxito. Ahora bien, hay que recordar que en la mayoría de los sectores en los que se posicionan las empresas hay una cierta cantidad de competidores que buscan el beneficio propio, así, resulta evidente que existe una rivalidad entre empresas: al respecto, Porter argumenta que “...*en un sentido más amplio,*

*podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa*⁴. Dicha rivalidad es afrontada mediante una estrategia diseñada por la dirección de cada empresa.

Con respecto al mercado, es necesario comprender que se trata del lugar en donde convergen oferentes y compradores, mismos que no necesariamente pueden ser de una misma nacionalidad. En este orden de ideas, nos encontramos con empresas internacionales que buscan expandirse siguiendo la estrategia elegida, por lo tanto, encontramos mercados con una rivalidad internacional que busca convencer a los compradores y obtener mayores beneficios, es por ello que las empresas necesariamente buscan tener al menos una ventaja para posicionarse en el mercado.

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”.⁵

Esta ventaja sobre los competidores debe ser sostenida; no basta con conseguirla pues debe acompañar a la empresa tanto como sea posible. Porter la describe como:

“La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Sin una ventaja competitiva sostenible, el desempeño sobre el promedio es normalmente una señal de cosecha”.⁶

Entonces, la ventaja competitiva es un elemento básico que buscan las empresas para maximizar sus utilidades, misma que hace referencia al valor percibido por los clientes mediante menores precios, o bien mediante productos o servicios diferenciados de sus competidores, sin olvidar que los costos siempre deben ser menores que los ingresos.

⁴ Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, Trigésima novena reimpresión, México, 2009. p. 21.

⁵ Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva (Edición revisada). Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental. Segunda Edición. México, 2002. p. 20.

⁶ *Ibid.* p. 29.

1.2. Las cinco fuerzas competitivas

El esquema de las cinco fuerzas competitivas es una herramienta que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, dicho esquema ilustra la manera en la que las empresas rivalizan entre ellas tomando en cuenta otros factores que interactúan directamente en la industria.

Este esquema, dado a conocer por Porter en su libro "*Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*", ha sido muy popular en el medio empresarial y académico ya que no se trata de una "fotografía" de una industria sino que es un esquema que permite visualizar la dinámica de la misma, y así, identificar los factores claves para la tener mayor rentabilidad en ella.

Una empresa debe conocer la dinámica de su entorno competitivo para, posteriormente, diseñar estrategias que la lleven a obtener los objetivos establecidos. Entonces, mediante esta herramienta las empresas pueden entender su entorno competitivo de una mejor manera.

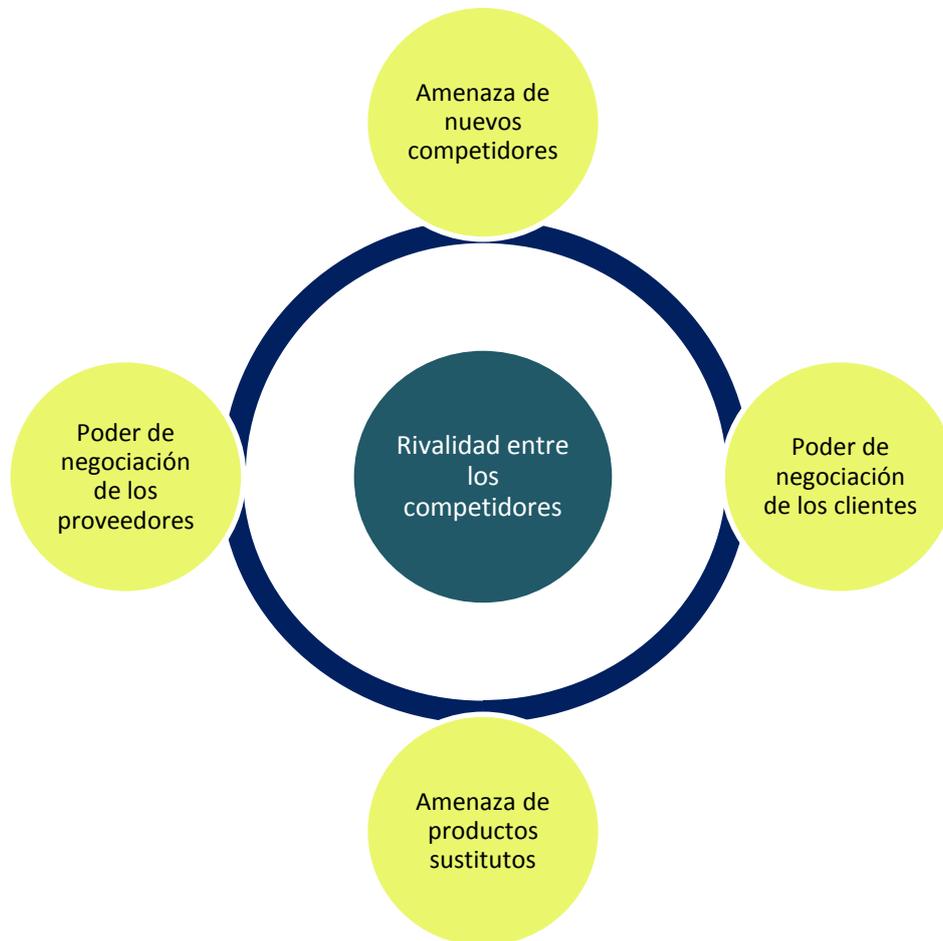
En concreto, las Fuerzas Competitivas son: "Poder de negociación de los compradores", "Poder de negociación de los proveedores", "Amenaza de nuevos competidores", "Amenaza de productos sustitutos" y "Rivalidad entre los competidores".

Al referirse a las cinco fuerzas competitivas, Porter señala que:

*"...reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en lo absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos 'competidores' de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento"*⁷.

⁷ Porter, Michael E. *Estrategia... op. cit.* p. 21.

Figura 1. Las Cinco Fuerzas Competitivas



FUENTE: Adaptado de Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, Trigésima novena reimpresión, México, 2009. p. 20.

Ahora bien, en el esquema de Porter se identifican: compradores, competidores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos, todos ellos interrelacionados y con los factores que determinan su intensidad. Cada fuerza posee características que influyen en ella, mismas a las que se debe poner especial atención.

Para comprender mejor el esquema es menester explicar cada fuerza y los factores que determinan su intensidad:

Primera fuerza: Poder de negociación de los compradores

Este punto se centra en los consumidores de los productos o servicios de la industria elegida, no sólo desde el punto de vista fundamental de las ventas sino del conjunto de ellos y el poder que tienen ante el precio. Lo anterior se manifiesta mediante las siguientes características:

1. **Cantidad de los clientes.** Entre menos clientes existentes con grandes volúmenes de compras, mayor será el poder de negociación ante las empresas, por el contrario, si existen muchos clientes con pequeños volúmenes de compras, entonces el poder de negociación será menor.
2. **Diferenciación del producto.** Cuando existen productos que son muy diferenciados de sus homólogos y esta diferenciación es altamente percibida y aceptada por los clientes, entonces el poder de negociación quedará a favor de la empresa, por el contrario, cuando no existe mucha diferencia, los clientes pueden cambiar de empresa fácilmente y así tener un mayor poder de negociación.
3. **Nivel de información.** Si hay mayor información para los clientes, ante el producto o servicio, es probable que se exija mayor satisfacción mediante mejores precios, características del producto o mayor nivel en el servicio, entonces, si la información del producto es poca o no es tan accesible, las empresas poseerán un poder de negociación mayor.⁸

Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza se encuentra en juego el poder que los proveedores tienen al presionar a las empresas mediante los precios de los suministros o servicios. Hay cierta similitud con la fuerza anterior puesto que entre menos proveedores que suministran mayores cantidades, éstos tendrán mayor poder de

⁸ *Ibid.* p. 42.

negociación. En la primera fuerza se toma como base la relación cliente-empresa, en esta fuerza la relación es proveedor-empresa, sin embargo, hay que hacer énfasis en el papel que juegan algunas empresas de servicios, entonces, los proveedores no sólo son los suministradores de materias primas, sino que surge la figura de la “mano de obra”; si es escasa y/o con un sindicato muy ordenado, entonces el poder de negociación radicará en los “proveedores”, al contrario, si la mano de obra es abundante y desorganizada, el poder estará a favor de las empresas.

Tercera fuerza: Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza radica en el grado de facilidad para que otras empresas entren en la competencia, esta voluntad por parte de nuevas empresas de incursionar en el mercado bien se puede explicar por una rentabilidad muy alta en la industria o por el crecimiento de alguna empresa y el respaldo de ella misma al incursionar en productos o servicios nuevos para ella, aunque, para las nuevas empresas existen factores que determinan dicha entrada, es decir, las denominadas “barreras de entrada”.

La decisión de entrar en un mercado nuevo para una empresa es tomada mediante el uso de alguna estrategia (de la que se explica más adelante), misma que debe tener en cuenta que el posicionamiento de la empresa, en cierta medida, está delimitado por las barreras como: falta de experiencia en el sector, clientes con una gran lealtad a una determinada marca, una gran cantidad de inversión al principio, poco acceso a los insumos, regulaciones gubernamentales, un mercado saturado, etcétera. En resumen, si las barreras de entrada son altas, la amenaza de nuevos competidores es pequeña.

Cuarta fuerza: Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza no se encuentra relacionada directamente con las empresas de la industria analizada, por así decirlo, pero sí afecta en mayor o menor medida a la misma. Los productos sustitutos juegan un papel muy singular, ya que, se

puede visualizar a una industria afectada por otra que bien puede poseer mayor o menor rentabilidad, lo asombroso es que dicha rentabilidad no supone tanta importancia en sí como lo es su simple existencia.

Si hay más sustitutos, es probable que los precios no sean tan altos, lo que genera una rentabilidad menor en la industria. Estos sustitutos están muy relacionados con las necesidades de los clientes por cubrir, así como con la aparición de nuevas tecnologías, inclusive en otras industrias.

Quinta fuerza: Rivalidad entre los competidores

El grado de rivalidad que hay en una industria se refiere a la intensidad con la que las empresas buscan mantener, o mejorar, su posición en el mercado mediante la competencia entre ellas; suele ser descrita como “intensa”, “moderada” o “débil”.

Esta competencia entre empresas se enfatiza más mediante el uso de estrategias como reducción de precios, aumento de publicidad, nuevos productos, etcétera, no obstante, al presentarse lo anterior en una industria lo que se genera con el tiempo es una disminución de la rentabilidad. Generalmente cuando una industria posee muchos competidores, la rivalidad se vuelve intensa; las empresas tratarán de obtener mejores beneficios y posición en el mercado.

Barreras de entrada y salida

El entrar a una industria merece un estudio completo, por lo que es menester hacer referencia a todo aquello que dificulta el ingreso de un nuevo competidor a determinada industria. Es por ello que Porter hace mención de las denominadas “barreras”, tanto de entrada como de salida, en su libro *“Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*.

Básicamente, se plantea la idea de que la industria posee barreras que crean una dificultad para competidores potenciales, mismos que necesitan realizar mayor esfuerzo para ingresar (generalmente se trata de asumir mayores costos).

Algunas de las principales barreras de entrada son:

1. **Economías de escala.** Disminución de costos mediante el incremento del volumen de producción.
2. **Diferenciación del producto.** Cuando una empresa cuenta con marca reconocida, ya que su publicidad ha dado resultado obteniendo la lealtad de los clientes, entonces esta empresa cuenta con un producto diferenciado.
3. **Requisitos de capital.** Es la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero, no sólo para las instalaciones sino para publicidad, investigación y desarrollo, crédito a los clientes, etcétera.
4. **Costos cambiantes.** Se refiere a los costos generados por el cambio de un proveedor a otro, por ejemplo: costos para nueva capacitación de empleados (para trabajar con este nuevo proveedor), costo de nuevo equipo (en caso de requerirlo), costo de rediseño de producto, etcétera.
5. **Acceso a canales de distribución.** Las empresas establecidas pueden tener relaciones fuertes con los distribuidores del producto, a tal grado que una nueva empresa tenga la necesidad de crear su propio canal de distribución.
6. **Desventajas en costo independientes de las economías de escala.** Los competidores establecidos pueden tener ventajas no igualables frente a los nuevos competidores (sin tomar en cuenta a las economías de escala), las más críticas son: a) Tecnología de producto patentado; b) Acceso favorable a materias primas (contratación previa de fuentes de materia prima); c) Ubicaciones favorables; d) Subsidios gubernamentales; y e) Curva de aprendizaje o de experiencia (tendencia de declinación de costos unitarios mediante la experiencia de la producción).

7. **Política gubernamental.** Requisitos del gobierno como licencias y limitaciones al acceso de materias primas (normas de contaminación al aire, agua, etcétera).⁹

Por otro lado, las barreras de salida limitan a las empresas en el abandono de su industria cuando no se está obteniendo la ganancia deseada. Las principales son:

1. **Activos especializados.** Son los activos que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de conversión, debido a que son altamente especializados.
2. **Costos fijos de salida.** Se refieren a los contratos laborales, costos de reinstalación, etcétera.
3. **Interrelaciones estratégicas.** Pueden existir empresas que permanezcan en la industria para evitar un posible efecto adverso al resto de los negocios de cartera con los cuales se encuentre interrelacionado, por cuestión de imagen, prestigio, acceso al mercado de capitales e inclusive por compartir instalaciones con otros negocios.
4. **Barreras emocionales.** Se trata de razones personales por parte de la dirección de la empresa, mismas que obedecen a cuestiones como: el orgullo, la lealtad hacia los empleados, identificación con el negocio, etcétera.
5. **Restricciones sociales y gubernamentales.** Son las negaciones o la falta de apoyo por parte del gobierno debido a preocupaciones como la pérdida de empleo y efectos económicos regionales, o bien las complicaciones con los sindicatos.¹⁰

Estas barreras de entrada y salida representan un factor importante en las industrias, por lo que su estudio previo es indispensable.

Porter determina que dichas barreras pueden ser altas o bajas:

⁹ *Ibid.* pp. 27-33.

¹⁰ *Ibid.* pp. 40-41.

Figura 2: Las Barreras y la Rentabilidad

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE ENTRADA	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

FUENTE: Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, Trigésima novena reimpresión, México, 2009. p. 38.

Con base en la figura anterior y tomando a los rendimientos como principal elemento se puede argumentar que: el mejor caso es donde las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas, pues los competidores que fracasen pueden abandonar con facilidad la industria; y el peor caso es donde las barreras de entrada sean bajas y las de salida altas, pues los competidores suelen ser atraídos por rendimientos “fáciles” pero a la vez bajos, una vez dentro es difícil abandonar, lo que propicia una acumulación de competidores y, por ende, un menor reparto de beneficios entre ellos.

1.3. Estrategias competitivas genéricas

Es deber de cualquier organización fijarse objetivos, ya sean cualitativos o cuantitativos, pero, la forma en la que se obtienen dichos objetivos es mediante el uso de una adecuada estrategia. La dirección de la organización es la responsable de formularla adecuadamente para conseguir la tan valiosa ventaja competitiva.

La palabra “Estrategia” viene del *griego* *stratos* (ejército) y *agein* (conductor o guía), por lo que la definición primaria que la Real Academia Española señala se orienta al “arte de dirigir las operaciones militares”, aunque en nuestros días también es definida como “un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, así, la definición de la estrategia también se encamina al ámbito empresarial.

No obstante, Porter introduce el término “Estrategia Competitiva”, misma que es descrita como:

“... el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”¹¹

Por lo tanto, la estrategia competitiva adopta acciones defensivas u ofensivas, según las circunstancias, para posicionar a la empresa en un buen lugar. Cabe señalar que para lograr el óptimo desempeño en este plano es necesario tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es decir, tener la capacidad de mantener una posición ventajosa con respecto a sus rivales y a los factores que la rodean.

De lo anterior se desprenden tres estrategias competitivas genéricas (Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque) para hacer crecer el valor generado por la empresa:

Liderazgo en costos

Se trata de la primera estrategia señalada por Porter en la que se requiere de políticas aplicadas en una empresa para llegar a ser líder en costos con respecto a sus competidores. Una vez obtenido un costo más bajo lo ideal es vender más cantidad de productos al precio más bajo del mercado, de esta manera, los márgenes de utilidad serían pequeños pero aumentarían a medida que lo hicieran las ventas.

¹¹ *Ibid.* p. 55.

Debido al crecimiento de mercados en cuanto a su conformación desde el punto de vista de los consumidores, es posible señalar que las empresas que ostentasen aplicar esta estrategia deben poseer una capacidad de producción muy grande para abarcar la mayoría o totalidad de los clientes, así, resulta claro que la capacidad de producción es una determinante en dicha estrategia.¹²

Derivado de lo anterior resulta evidente que esta estrategia es más para las grandes empresas que poseen la capacidad productiva suficiente como para abaratar sus costos, que para empresas pequeñas que intentan posicionarse en el mercado.

Diferenciación

Significa que una empresa busca ser única ante sus rivales, lo que conlleva a ser percibida de una forma diferente por los compradores. No obstante, lo anterior repercute en los costos. Es una buena opción para empresas que buscan un nicho de mercado. Esta estrategia puede reflejarse en un mejor servicio al cliente, un producto exclusivo, etcétera, el caso es diferenciar el producto para crear algo que se percibe por los clientes como único.¹³

Cuando el cliente percibe que determinado producto satisface mejor sus necesidades, es frecuente que el precio se eleve, lo cual crea una especie de fidelidad que sobrepasa las elecciones posibles de otros productos de la competencia.

Existen muchas formas de que un producto se diferencie de los demás; la manera más simple de percibir esto es mediante los atributos físicos del producto, sin embargo, una de las formas que llama más la atención, y que las grandes empresas hacen mucho énfasis, es la marca, misma temática que se abordará más adelante.

¹² *Ibid.* p. 52.

¹³ *Ibid.* p. 54.

Las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación en las denominadas guías de exclusividad:

1. **Elecciones de políticas.** Teniendo un panorama de elecciones posibles, una empresa se debe enfocar en aquellas que se encaminen a la consecución de la diferenciación deseada. Al respecto existen varias como: las políticas de la empresa, hacia los clientes, sobre sus productos, etc.
2. **Eslabones.** No son muy comunes las empresas que no requieren de otras para llevar su producto desde la producción hasta el consumidor final, lo que se traduce a que una empresa necesita relacionarse con otras para ello, por ejemplo en la producción de su producto, o en la distribución y/o venta e inclusive en los procesos internos del mismo (áreas de la empresa), por lo que se puede visualizar a estas relaciones como eslabones de una cadena, así, es muy importante cuidar estos aspectos puesto que la forma de desempeñar una puede afectar a otra.
3. **Tiempo.** En el mundo de los negocios es común escuchar la frase “el tiempo es oro”, al parecer tiene mucho que ver con la ventaja competitiva; cuando una empresa es la primera puede manejar esta forma de diferenciarse de las demás argumentando cierta experiencia, o por otro lado, la empresa que utiliza el tiempo para ser la primera en llegar a los clientes, facilitando procesos que normalmente tardarían más tiempo, está diferenciándose mediante este factor.
4. **Ubicación.** Obviamente una de las razones del éxito en una empresa es el lugar en donde se encuentre; por lo regular, la ubicación se encuentra determinada por los clientes, aunque, también obedece a la producción y distribución de los productos.
5. **Interrelaciones.** El compartir actividades con otras empresas aunque sean de diferente ramo hace que el valor percibido por el cliente sea diferente, siempre y cuando las empresas se encuentren encaminadas

hacia un mismo fin, en otras palabras una cooperación que ofrece productos mejores.

6. **Efectos de experiencia y aprendizaje.** Al producir constantemente un producto o brindar un servicio se adquiere experiencia, misma que se puede reflejar en una mejora constante, por ello el aprender nuevas y mejores técnicas es muy útil para lograr la diferenciación.
7. **Integración.** Cuando un fabricante decide incursionar en la distribución o funciones de minoristas de su producto se dice que existe una integración vertical hacia adelante; cuando un minorista decide fabricar sus productos a distribuir se le denomina integración vertical hacia atrás. Ambos casos ofrecen la oportunidad de tener un mejor control en la operación de la empresa, lo cual puede representar una ventaja a la hora de elegir la diferenciación.
8. **Escala.** Al ofrecer un producto o servicio a gran escala se puede alcanzar una ventaja, es decir, una cobertura superior al de los competidores, cabe mencionar que no todas las empresas tienen la capacidad para ello.
9. **Factores institucionales.** Una manera de diferenciarse bien puede ser mediante las buenas relaciones con el medio circundante a los clientes; el objetivo es compaginar con el gobierno, sindicatos o instituciones para poder tener, al menos, una buena imagen en el mercado. ¹⁴

Si bien es cierto que con esta estrategia es posible adquirir ventajas entre los demás competidores, cabe mencionar que también existe riesgo de que, con el tiempo, la necesidad del cliente decaiga tanto que el producto diferenciado ya no sea necesario, o bien, que el precio del mismo sea demasiado alto para la percepción de valor por parte del cliente.

¹⁴ Aranda Ogayar, Manuel. *Estrategias Genéricas Competitivas*, en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>. (pág. consultada el 18/04/2015).

“Elegir una posición singular, no obstante, no basta para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa, provocará imitaciones por parte de los demás, que probablemente la copiarán...”¹⁵

Finalmente, y como consecuencia del aumento de competidores en un mercado, existe el riesgo de que uno o más de ellos implementen la misma diferenciación en sus productos o servicios con el objetivo de adquirir una ventaja competitiva, lo cual conduciría al fracaso de dicha estrategia.

Enfoque

Fundamentalmente, esta estrategia, se basa en la premisa de la utilización de cualquiera de las dos anteriores (Liderazgo en costos o Diferenciación) en un campo de acción más reducido; el enfoque procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.¹⁶

Debido al ritmo de crecimiento de los mercados, a los cambios en gustos y preferencias de los compradores y a la aparición de factores que modifican la operación de empresas y clientes, aparecen segmentos desatendidos o mal abastecidos, entonces, es cuando aparece una oportunidad para otra empresa o para la que en principio no ha podido atender adecuadamente a ese segmento, el factor clave aquí es saber identificarlo.

Para el caso de la implementación del liderazgo en costos en un pequeño segmento se puede visualizar a una pequeña empresa que ha conseguido costos menores y enfocados hacia un sector que una gran empresa no ha atendido, aunque la pequeña no tiene la capacidad de dirigirse a todo el sector sí puede atender mejor esta ventaja y ofrecer un valor más elevado aunque sea a una pequeña cantidad de clientes (en comparación con la gran empresa).

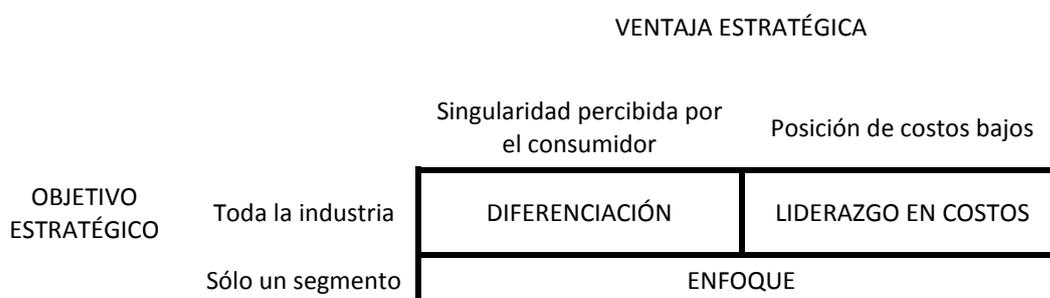
Para el caso de la implementación de la diferenciación en un pequeño segmento, hay que señalar que la diferenciación de una empresa grande va enfocada hacia un sector más amplio, en cambio para una empresa pequeña,

¹⁵ Porter, Michael E. *Ser competitivo*. Deusto, Barcelona, España, 2009, p. 62.

¹⁶ Porter, Michael E. *Estrategia... op. cit.* p. 55.

la diferenciación se vuelve un concepto más detallado, es decir, el conocimiento del producto o servicio deseado por el cliente se vuelve una pieza fundamental para esta empresa que busca satisfacer una necesidad más explícita.

Figura 3: Las tres estrategias genéricas



FUENTE: Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, Trigésima novena reimpresión, México, 2009. p. 56.

Riesgos

Cabe aclarar que no existe una fórmula única para obtener la rentabilidad sostenida, y que las estrategias genéricas no son excluyentes de riesgos en la implementación, el respecto, Porter argumenta que:

*“Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en erigir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendernos que entrañen varias clases de riesgo”.*¹⁷

Ante tales argumentos, existe otra situación contemplada por Porter, en donde se expone la idea de que una empresa se encuentra compitiendo en una zona desfavorable; a la mitad.

¹⁷Ibid. p. 61.

Estancamiento a la mitad

Esta situación se da cuando una empresa no ha decidido realizar alguna de las tres anteriores estrategias, o bien, cuando se ha llevado a cabo al menos una y no se ha tenido el éxito esperado.¹⁸ Entonces, la empresa en cuestión presenta una desventaja muy grande; no puede competir directamente con una empresa líder en costos ya que la ventaja de su rival es más amplia, lo mismo sucede con empresas cuya estrategia fuera diferenciación y enfoque.

Una de las razones por las que una empresa se encuentra en esta posición es por la mala implementación de la estrategia: una empresa que ya se encuentra enfocada pretende alcanzar volúmenes mayores en sus ventas al expandirse hacia otros clientes, entonces descuida la ventaja que ya tenía y la pierde, por ello, las tres anteriores estrategias son excluyentes unas de otras; no es posible aplicar más de una a la vez si se quiere ser competitivo.

Al respecto, Porter argumenta que el aspecto fundamental para la supervivencia y crecimiento de una empresa es mantenerse en una posición que sea lo menos vulnerable ante los ataques de sus competidores, y ante la “erosión” que pueden ocasionarle los clientes, proveedores y sustitutos; aunque, ello no supone una tarea fácil, es posible encontrar aspectos claves para lograrla: mediante la consolidación de relaciones con los clientes más favorables, la diferenciación del producto (inclusive psicológicamente por medio del *marketing*) o el liderazgo tecnológico mantenido.¹⁹

¹⁸ *Ibid.* p. 58.

¹⁹ Porter, Michael E. *Ser... op. cit.* p. 43.

CAPÍTULO 2

LA INDUSTRIA DEL TURISMO

Introducción

Cuando realizamos un viaje turístico a cualquier destino es normal que percibamos la experiencia del mismo homogéneamente, es decir, que nuestro viaje no se parte en pequeñas sensaciones temporales, mucho menos sensaciones diferentes dependiendo del lugar (hotel, restaurante, playa, etcétera), por lo que es común recordar un viaje y afirmar precipitadamente si nos gustó o no, posteriormente desglosamos un poco del mismo y podemos decir si la comida, servicio o lugar nos agradaron y hacer comentarios o sugerencias con las personas con las que estamos conversando.

En este orden de ideas nos encontramos con una visión turística bajo la perspectiva del turista, sin embargo, la industria turística se encuentra conformada por una gran variedad de proveedores y operadores turísticos, que pueden tener contactos entre ellos mismos. Es por ello que en este capítulo se pretende explicar la actividad turística desde sus orígenes para poder comprender la estructura temporal de la misma.

Por otro lado, aunque suele ser muy común escuchar vocabulario referente al turismo en ocasiones uno no está seguro de darle la interpretación exacta a algún término, es por ello que también se abordarán los significados de los términos más usados en la actividad turística.

Para finalizar, se expondrá la situación de la actividad turística en la actualidad para poder conformar una perspectiva que va más allá de lo que podemos ver como turistas.

2.1. Términos usados en la actividad turística

Para comprender la actividad turística es necesario conocer la definición pertinente a los términos que son usados en dicha industria, tanto a nivel nacional como internacional, sin embargo, para llegar a un consenso que sea aceptado entre varios países es necesaria una estandarización de la definición de cada concepto pertinente a dicha actividad. Por lo anterior, la Organización Mundial del Turismo ha establecido un “Glosario Básico” con el fin de disipar las posibles variaciones de las interpretaciones que se puedan dar entre diferentes países o regiones para la medición y análisis de la economía del turismo.

A continuación se enlistan algunos términos claves en la industria, mismos que han sido definidos por la OMT de la siguiente manera²⁰:

Cuenta satélite de turismo (CST)

Se trata de una recomendación internacional sobre estadísticas de turismo que se ha desarrollado en un marco de congruencia con el Sistema de Cuentas Nacionales. Ambas recomendaciones son coherentes entre sí y constituyen el marco conceptual para medir y analizar el turismo como una actividad económica.

Como una herramienta estadística para el cálculo económico del turismo, la CST puede verse como un conjunto de 10 tablas de resumen, cada una con sus datos de base y cada una representando un aspecto diferente de los datos económicos relativos al turismo: el gasto del turismo receptor, interno y emisor ,

²⁰ Organización Mundial del Turismo (OMT). *Entender el turismo: Glosario Básico*, en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>. Y DATATUR. *Glosario*, en: http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario_H (Consultados el 10/07/2015).

los gastos del turismo interior, las cuentas de producción de las industrias turísticas, el Valor Añadido Bruto (VAB) y el Producto Interno Bruto (PIB) atribuible a la demanda turística, el empleo, la inversión, el consumo del estado y los indicadores no monetarios.

Entorno habitual

El entorno habitual de una persona, concepto clave en turismo, se define como la zona geográfica (aunque no necesariamente contigua) en la que una persona realiza sus actividades cotidianas.

Excursionista (o visitante de día)

Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante de día (o excursionista) en caso contrario.

Gasto turístico

El gasto turístico hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos.

Grupo de viaje

Un grupo de viaje se define como visitantes que realizan juntos un viaje y comparten los gastos vinculados con el mismo.

Hospedaje

Servicio que ofrecen hoteles y establecimientos especializados para crear las condiciones adecuadas de estancia por una noche o más de los turistas o visitantes.

Hotel

Establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas

características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios (espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos), algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc.) El servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista.

Hoteles (clasificación)

Universo de establecimientos considerados como inventario de la medición de la ocupación hotelera

1 Estrella: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamente, sus servicios se limitan a: cambio de blancos y limpieza de la habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio se limita a la limpieza de cuartos.

2 Estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de blancos y toallas diario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio y atención al huésped se limita a la atención de limpieza en cuartos y recepción de huésped.

3 Estrellas: Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicio de restaurante-cafetería, generalmente de 7 a.m. a 11 p. m., sus muebles y decoración son de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario en algunos casos bilingües estos últimos.

4 Estrellas: Establecimiento que provee alimentación en restaurante-cafetería, cuenta con bar, servicio de alimentos a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio uniformado, cambio diariamente de blancos y suministros de baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial.

5 Estrellas: Establecimiento que provee de alimentación uno o varios Restaurantes o Cafeterías, cuenta con Bar con música y entretenimiento, servicio de alimentos a las habitaciones durante 16 horas, locales comerciales, áreas recreativas salón de banquetes y convenciones, Personal Directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio y atención al huésped las 24 horas del día,

perfectamente uniformado, su mobiliario, acabados e instalaciones son de calidad selecta Gran Turismo: Establecimiento que provee de alimentación en uno o varios restaurantes o cafeterías, restaurante de especialidades, cuenta con uno o varios bares con música y entretenimiento, centro nocturno o similar, uno o varios salones de banquetes y convenciones, servicio de alimentos a la habitación las 24 hrs., áreas recreativas o centro ejecutivo dependiendo de su ubicación, varios tipos de locales comerciales, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español) personal de servicio y atención al huésped las 24 hrs., perfectamente uniformado, su mobiliario, decorado, instalaciones y suministros son de diseño exclusivo y de calidad selecta Clase Especial: Establecimiento que por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo por sus características especiales, representan un atractivo para el turista. Es así que se pueden encontrar establecimientos de clase especial que por su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados.

Industria de reuniones

A fin de subrayar los motivos pertinentes a la industria de las reuniones, la categoría de negocios y motivos profesionales podría dividirse en “asistencia a reuniones, conferencias o congresos, ferias comerciales y exposiciones” y en “otros negocios y motivos profesionales”.

Industrias turísticas

Las industrias turísticas (también conocidas como actividades turísticas) son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo.

Los productos característicos del turismo son aquellos que cumplen uno o ambos de los siguientes criterios:

(a) El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico (condición de la proporción que corresponde al gasto/demanda).

(b) El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante de la oferta del producto en la economía (condición de la proporción que corresponde a la oferta). Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes.

Lugar de residencia habitual

Es el lugar geográfico en que la persona empadronada reside habitualmente, y se define por la ubicación de su vivienda principal.

Metabusador

Es un buscador de buscadores. Una potente herramienta que realiza rastreos por diferentes bases de datos proporcionando una combinación de los mejores resultados.²¹

País de residencia

El país de residencia se determina de conformidad con el centro de interés económico predominante de sus miembros. Si una persona reside (o pretende residir) durante más de un año en un país determinado en el que tiene su centro de interés económico (en el que pasa la mayor parte del tiempo, por ejemplo), se considera que esta persona es residente en este país.

Sector del turismo

El sector turismo, tal y como se contempla en la Cuenta Satélite del Turismo (CST), es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa.

²¹ Universia España. *Metabusadores*, en: <http://biblio.universia.es/catalogos-recursos/metabusadores/>. (Pág. consultada el 27/07/2015).

Formas de turismo

Existen tres formas fundamentales de turismo: el turismo interno, turismo receptor y turismo emisor. Estas pueden combinarse de diferentes modos para dar lugar a otras formas de turismo: turismo interior, turismo nacional y turismo internacional.

Turismo interno

El turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.

Turismo receptor

Engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor.

Turismo emisor

El turismo emisor abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia, como parte de un viaje turístico emisor o de un viaje turístico interno.

Turismo interior

El turismo interior engloba el turismo interno y el turismo receptor; las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o internacionales.

Turismo nacional

El turismo nacional abarca el turismo interno y el turismo emisor; las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores.

Turismo internacional

El turismo internacional incluye el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de

referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores.

Turista (o visitante que pernocta)

Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación.

Viaje / turismo

El término viaje designa la actividad de los viajeros. Un viajero es toda persona que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración. El visitante es un tipo de viajero y, por lo tanto, el turismo es un subconjunto de viaje.

Viaje turístico

El término viaje turístico designa todo desplazamiento de una persona a un lugar fuera de su lugar de residencia habitual, desde el momento de su salida hasta su regreso. Por lo tanto, se refiere a un viaje de ida y vuelta. Los viajes realizados por los visitantes son viajes turísticos.

Visita

Un viaje se compone de visitas a diferentes lugares. El término “visita turística” hace referencia a una estancia en un lugar visitado durante un viaje turístico.

Visitante

Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados. Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.

Visitante de negocios

Un visitante de negocios es un visitante para el que los negocios y motivos profesionales son el motivo principal de un viaje turístico.

Vivienda de vacaciones

Una vivienda de vacaciones (también conocida como casa u hogar de vacaciones) es una vivienda secundaria visitada por los miembros del hogar, fundamentalmente con fines de ocio, vacaciones o cualquier otra forma de esparcimiento.

2.2. Breve historia del turismo

Con la creación de la moneda, atribuida a los Sumerios²², la humanidad tuvo la posibilidad de un mejor comercio, no sólo de bienes, sino que se sentaron las bases para la adquisición de servicios como los viajes por ejemplo.

Sin embargo, el primer viaje registrado con fines similares a la definición actual de “turismo” lo encontramos con los egipcios; la Reina Hatshepsut en 1480 a. C.²³ realizó un viaje hacia las tierras de Punt (Este de África), este hecho es considerado como el primer viaje con fines turísticos en el mundo.

Por otro lado, ahí mismo, entre 1600 y 1200 a. C. las grandes construcciones egipcias (principalmente las pirámides) comenzaron a atraer gran cantidad de gente cuya principal motivación no era la religión sino la curiosidad o la diversión. No obstante, no había instalaciones para pasar la noche, por lo que los viajeros se quedaban como podían, pero los oficiales de gobierno se quedaban en los templos.

Posteriormente, en el 776 a. C. se comenzó con la tradición de realizar una “competencia atlética” cada 4 años, por lo que era tal la cantidad de personas

²² McIntosh, Robert Woodrow, *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. Limusa, México, 1999. p. 17.

²³ *Ibid.* p. 46.

que se reunían que surgieron las “posadas griegas” en donde los huéspedes podían descansar.

Otro factor poderoso responsable del desplazamiento de mucha gente fue la religión; las visitas a los santuarios como el de Apolo en Delfos o el de Zeus en Olimpia era cosa frecuente para pedir por algo que la gente quería, como una acción de fe, los visitantes dejaban ofrendas en dichos lugares (a este acto se le considera el movimiento precursor de los museos).

El colapso del Imperio Romano, entre el siglo IV y V, representó un desastre para los viajes de placer; los caminos ya no eran seguros, los asaltos comenzaron a ser muy frecuentes y pocos eran los que se aventuraban a un viaje así.

Posteriormente, con la religión católica, los monasterios u hospicios brindaban a los fieles refugio para continuar su viaje religioso, sin embargo, conforme pasaba el tiempo cada vez más personas acudía a visitar dichos lugares, lo hacían desde pobres hasta nobles, pero la Iglesia no podía dejar desamparada a su gente, pero tampoco tenía la posibilidad de atender a todos, de esta manera y poco a poco (puesto que los nobles hacían notables donaciones) se comenzó a enviar gradualmente a los pobres a mesones, posadas y tabernas.

En 1841, Thomas Cook realizó la primer excursión en tren en Inglaterra, de esta manera continuó con dicho negocio, mismo que fue copiado en varias partes del mundo, es por ello que a Cook se le considera el primer agente de excursiones en tren.

A principios del siglo pasado, con la invención del avión de los hermanos Wright se dio la base de los actuales viajes a nivel internacional. Empero, dicho invento no era considerado tan trascendente debido al hecho de que el aeroplano de los hermanos Wright no recorría grandes distancias. Sin embargo, con el surgimiento de la Primera y Segunda Guerra Mundial el invento fue evolucionando a un ritmo inimaginable, primero bélicamente y después comercialmente.

2.3. El turismo en la actualidad

Cuando se piensa en la palabra turismo es frecuente relacionarla con los viajes que hemos hecho en nuestras vidas o en los que se desea realizar, además de conocer lugares lejanos que nos llaman la atención. No obstante, es menester comprender que la palabra hace referencia a una serie de elementos que a través del tiempo han sido adaptados a la definición netamente etimológica:

La palabra turismo se deriva del latín *tornus* (torno) y *tornare* (redondear, tornear, girar), y el sufijo *ismo* se refiere a la acción que realiza un grupo de personas, por lo que etimológicamente puede definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual.²⁴

Con base en lo anterior, es posible interpretar las definiciones que han surgido a través de los años y mediante el estudio de dicha actividad; existen diversas descripciones de “Turismo” que han sido adaptadas hasta nuestros días, con el afán de no ser redundante (debido a la similitud de elementos dentro de cada definición) es posible citar una que contenga la mayor parte de elementos para su estudio:

“El turismo es una combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje: transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos, instalaciones para actividades diversas y otros servicios hospitalarios disponibles para individuos o grupos que viajan fuera de casa. Abarca a todos los abastecedores de servicios para el visitante o relacionados con éste. El turismo es toda la industria mundial de viajes, hoteles, transportes y todos los demás componentes, incluida la promoción, que atiende las necesidades y deseos de los viajeros. Por último, el turismo es la suma total de los gastos turísticos dentro de los límites de una nación o subdivisión política o área económica centrada en el transporte de estados

²⁴ Ramírez Blanco, Manuel. *Teoría General del Turismo*, Diana, México, 1992, pp. 29-30.

o naciones contiguas. Este concepto económico también considera el multiplicador de ingresos de estos gastos turísticos”.²⁵

Así, es posible apreciar al turismo como una actividad económica de suma importancia. Según el *World Travel & Tourism Council* (WTTC), en 2014 la contribución del viaje y el turismo a la economía global fue del 9.8% del PIB, así pues, esta industria superó el crecimiento de la mayoría de los sectores líderes como la automoción, los servicios públicos, el comercio minorista, las TIC, los servicios financieros, la industria aeroespacial y extractiva. Además, supuso 277 millones de empleos en ese año, 1 de cada 11 empleos en el mundo.²⁶

Imagen 1: Travel Pays



FUENTE: World Travel & Tourism Council (WTTC). *Impacto Económico del Viaje y el Turismo: Actualización anual 2015*. Recuperado el 20/07/2015, en: http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact%202015%20summary%20spanish_web.pdf.

²⁵ McIntosh, Robert Woodrow, et al. op. cit. p. 26.

²⁶ World Travel & Tourism Council (WTTC). *Impacto Económico del Viaje y el Turismo: Actualización anual 2015*, en: http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact%202015%20summary%20spanish_web.pdf. (Pág. consultada el 02/06/2015).

La imagen anterior demuestra la circulación de los ingresos de la industria del turismo; comienza con los turistas o viajeros que se desplazan de su lugar de residencia por diversos medios, a su vez el pago por los servicios de transporte son contemplados en el nivel más cercano al turista, y aunque estos tipos de transporte son diversos, han sido englobados en ese nivel independientemente del precio o magnitud del viaje.

Posteriormente, el turista paga por otros productos o servicios en el lugar de destino (como el hospedaje y la comida) o bien de entretenimiento, como el teatro o directamente a las agencias que proveen de actividades en ese lugar. A su vez, todos estos productos o servicios junto con los servicios de transporte, deben pagar sueldos y salarios que son transmitidos a los empleados (además de impuestos al gobierno).

Finalmente, estos empleados o agentes involucrados en el turismo también pagan por productos o servicios en su lugar de residencia, mismos que están encaminados hacia los gastos que una persona tiene habitualmente: transporte, comida, gastos escolares, de vivienda e inclusive los gastos inherentes a sus mascotas. De esta forma, la “cascada” de ingresos provenientes del turismo resulta de una gran importancia que tiene alcances muy diversos.

2.4. Negocios internacionales en el sector turístico mexicano

Como consecuencia de la aparición de nuevos hoteles especializados en un segmento de la demanda turística, la competitividad se ha modificado; estos hoteles representan una fuerte inversión que, al parecer, los grupos internacionales han podido manejar adecuadamente. Por dicha razón es necesario implementar nuevas estrategias que se adecúen al ritmo del turismo actual, de esta manera es posible llevar a cabo un buen negocio.

A la par es necesario conocer la actividad turística nacional para poder entender la estructura de la industria, por lo que es prescindible conocer los principales destinos turísticos de nuestro país y saber en qué lugar se encuentra la Ciudad de México.

Según el “Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos ICTEM 2012”, la capital del país se encuentra en el puesto número tres a nivel nacional, sin embargo, en este estudio se advierte que a pesar de que México posee una gran riqueza (sobre todo humana y cultural), es necesario comprender que *“...no todas las entidades federativas deben ni pueden especializarse en turismo. Por esta razón es recomendable que los estados tengan la capacidad de medirse y compararse con otros, con el objetivo de definir acciones y estrategias de política pública que permitan aprovechar mejor las bondades del turismo”*²⁷

Cabe mencionar la buena disposición de nuestro país mediante las oportunidades de inversión que se han generado, así como la propuesta del gobierno para incentivar al turismo doméstico. En la conferencia “*Mexico Hotel & Tourism Investment Conference – MexHIC 2015*”, realizada el pasado 19 de marzo, se vislumbra un crecimiento prometedor en esta industria; el panorama es ideal para los próximos años.

2.4.1. El turismo en México

La oferta turística de nuestro país se encuentra proporcionada, en gran parte, por la riqueza natural alojada en el territorio; es posible encontrar sitios desérticos, grandes barrancas, zonas de selva, espectaculares playas, etcétera. En el contexto interno: el sector turismo representa el 8.4% del PIB nacional; genera más de 2 millones de empleos directos al mismo tiempo que

²⁷ Tello Contreras Juan Manuel, et al. *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos ICTEM 2012*, Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec), México, 2012. 354 p. en: http://issuu.com/secretariadeturismodecolima/docs/_ndice_de_competitividad_tur_stica_de_los_estados_ (Pág. consultada el 28/11/2014).

es un impulsor de la inversión extranjera. En el contexto externo: se encuentra en la posición 44 del Ranking Mundial de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial de 2012; en el lugar 13 en llegadas de turistas internacionales, con 23.4 millones registrados en el año 2012; y en el lugar 24 en divisas por turismo internacional, con 12 mil 739 millones de dólares en el mismo año.²⁸

Sin embargo, el “desarrollo turístico” no tiene tanta historia como nuestro país. Grosso modo, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, con el presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952), se da una orientación hacia el aspecto turístico, mismo que se vislumbraba como una herramienta para el desarrollo nacional, tan es así que en 1949 se promulgó la primera Ley Federal de Turismo. Posteriormente, siendo presidente Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), se estimuló dicha actividad mediante la construcción del sistema carretero de algunas zonas del territorio. Durante las siguientes administraciones continuó la dinámica de crecimiento y fortalecimiento a la industria turística; En 1962 se creó el “Plan Nacional de Desarrollo Turístico”, el primero de su género en el mundo. En 1965, se creó Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), el órgano paraestatal de administración de aeropuertos en el país.

Con el propósito de impulsar al turismo en México, en 1974 se creó el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), mismo que se encargó de la planificación y desarrollo de cinco polos turísticos en el país, los denominados Centros Integralmente Planeados (CIP): Cancún, Ixtapa-Zihuatanejo, Huatulco, Loreto y San José del Cabo.

A principios de la década de los ochenta la llegada de turistas del extranjero sufrió un descenso, en gran parte debido a la crisis del petróleo. Posteriormente, y aunado a lo anterior, el desarrollo turístico por parte de lugares como el Caribe y el sur de los Estados Unidos marcaron una competitividad en la oferta de la zona circundante al territorio nacional, lo que trajo consigo una reducción de la demanda estadounidense (recordando que ésta fue y es muy importante para la actividad turística nacional).

²⁸ Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos, *Situación del Sector turístico 2012*, en: http://www.siiimt.com/work/sites/siiimt/resources/LocalContent/2014/40/Situacion_Sector_Jul13.pdf. (Pág. consultada el 28/11/2014).

En la década de los 90 era evidente la pérdida de posicionamiento en dicho sector por varias razones, una de ellas fue el descuido de las carreteras, por lo que la iniciativa privada tuvo un realce que continúa hasta la fecha.

En el primer decenio del nuevo milenio hemos percibido una realidad turística insipiente; la llegada del virus de la influenza H1N1 y la problemática del narcotráfico en años recientes han causado grandes estragos en el sector turismo, mismos que encaran la extensa oferta que México posee.

Por lo que respecta al ramo hotelero, en 1946 se tenía el estimado de 4 mil 200 habitaciones, para 1958 la cifra subió a 82 mil 438²⁹ (actualmente, y según la SECTUR, existen más de 660 mil).

2.4.2. Principales destinos turísticos

Resulta fundamental conocer la oferta turística de nuestro país, así como el desempeño de los principales destinos turísticos que se han venido modificando, ya sea por causas inherentes al propio México, o bien, por causas internacionales que no sólo afectan al sector turismo. Con relación a lo anterior, el Consejo de Promoción turística de México ha creado un sitio web denominado “Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT)”³⁰, en donde se presenta información relativa al sector turismo con la finalidad de conocer el desempeño de los principales mercados turísticos a México.

Una de las preguntas básicas referentes a la actividad turística nacional es ¿Cuáles son los lugares turísticamente más visitados? Para responder esta cuestión habría que recordar que el territorio es muy extenso y la forma de contabilizar a los turistas no puede ser únicamente mediante las cifras de

²⁹ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. *Turismo* [Actualización: 20 de abril de 2006] en: www.diputados.gob.mx/cesop/. (Pág. consultada el 21/11/2014).

³⁰ El SIIMT presenta información que es obtenida de fuentes oficiales mexicanas, países emisores de turismo a México, organismos internacionales y de informes especializados en turismo a nivel internacional, para obtener más información es recomendable descargar los informes en su página: <http://www.siimt.com/>.

pasajeros aéreos que llegan a dichos destinos puesto que existen otras formas de llegar como el autobús o automóvil y la forma de contabilizar turistas es muy diferente la una de la otra, por lo que las cifras probablemente resultaran dudosas, por lo que se tiene contemplado medir la actividad turística mediante la industria hotelera, para ello la Secretaría de Turismo ha identificado 70 destinos turísticos en México. A continuación se enlistan los que captaron mayor número de turistas, divididos en turistas nacionales e internacionales:

Tabla 1: Principales destinos del país en captación de turistas

Llegadas a hoteles 2014			
Destino	Nacionales	Destino	Internacionales
México DF	10,506,806	Cancún	4,002,460
Acapulco	4,481,115	Riviera Maya	3,607,175
Guadalajara	2,826,391	México DF	2,588,458
Veracruz	2,623,706	Los Cabos	985,189
Cancún	2,018,363	Puerto Vallarta	478,848
Puebla	1,814,667	Riviera Nayarit	469,470
Mazatlán	1,604,972	Monterrey	364,439
Monterrey	1,434,656	Guadalajara	361,697
León	1,295,323	Cozumel	349,166
Puerto Vallarta	1,196,668	Mazatlán	316,979

FUENTE: Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT). Recuperado el 05/06/2015, en: http://www.siimt.com/en/siimt/siim_ocupacion_hotelera.

Con base en la tabla anterior es posible darse cuenta que existen diferencias muy claras en cuanto a la elección de destinos por parte de turistas nacionales e internacionales: mientras que para los primeros la atención se centra en el Distrito Federal, Acapulco y Guadalajara, para los segundos los destinos preferidos han sido Cancún, la Riviera Maya y el Distrito Federal (al menos en 2014). La principal similitud en cuanto a las llegadas tanto nacionales como internacionales es la Ciudad de México, misma que adquiere singular relevancia en el aspecto turístico.

En cuanto al turismo internacional captado por nuestro país se muestra lo siguiente:

Tabla 2: Llegada anual de visitantes internacionales a México por vía aérea³¹

País	2012	2013	2014	Var % 14/13
Estados Unidos	5,941,911	6,479,040	7,164,374	10.6%
Canadá	1,571,543	1,599,425	1,676,681	4.8%
Reino Unido	363,142	414,039	458,932	10.8%
Colombia	163,725	262,653	328,213	25.0%
España	278,812	282,255	310,123	9.9%
Brasil	248,899	267,507	309,696	15.8%
Argentina	251,221	257,82	246,404	-4.4%
Francia	202,855	199,866	213,863	7.0%
Alemania	172,841	187,141	207,031	10.6%
Venezuela	129,331	164,968	176,535	7.0%

FUENTE: Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT). Recuperado el 05/06/2015, en: http://www.siimt.com/en/siimt/siim_ocupacion_hotelera.

No cabe duda de que los principales turistas que ingresan a nuestro territorio provienen de la misa zona geográfica, es decir, Norteamérica. Ahora bien, esta tendencia se ha incrementado por lo menos en los últimos tres años en los principales visitantes (estadounidenses y canadienses), que, según las cifras, distan mucho del resto. Por otro lado, llama la atención el incremento del 25% de 2013 a 2014 de los visitantes colombianos a México, y si se toman los años 2012 y 2014 el incremento aproximado es de 100%. Cabe aclarar que únicamente se presentan los datos de los primeros 10 países debido a que ellos presentan las cifras más sobresalientes.

³¹ Esta tabla muestra las cifras de los visitantes contabilizados mediante sus pasaportes, mediante la información del Sistema Integral de Operación Migratoria (SIOM), no obstante, cabe recordar que se trata únicamente de un conteo vía aérea (al parecer, resulta la forma con menos ambigüedad para tener cifras esta vez).

CAPÍTULO 3

LA INDUSTRIA HOTELERA Y SU ADMINISTRACIÓN

Introducción

La hotelería se centra, básicamente, en el ofrecimiento de servicios de alojamiento temporal y de alimentos y bebidas a los clientes, sin embargo, es posible encontrar una “evolución” en esta industria mediante la amplia gama de servicios adicionales que los grandes hoteles poseen.

Pero, no hay que dejar de lado la ecuación Precio=Servicio que frecuentemente acompaña a la industria hotelera, es decir, a mayor precio, mayor será el servicio (en cuanto a calidad y cantidad), aunque, esta aseveración se encuentra en sentido general, puesto que no se niega la posibilidad de que “pequeños” hoteles ofrezcan un mejor servicio. Para evitar ambigüedades, en cuanto a la disparidad de opiniones referentes a la anterior ecuación, cabe señalar que “todo depende de la perspectiva del cliente”, es decir, de la satisfacción percibida.

En México podemos encontrar una gran variedad de marcas hoteleras, ello debido a la gran oferta turística nacional, lo mismo ocurre en su capital, cabe recordar que dichas marcas pueden ser tanto nacionales como internacionales.

Este capítulo se centra en el tema de la hotelería, misma que se divide en independiente y cadenas hoteleras, éstas últimas bien pueden ser tanto

nacionales como internacionales, al respecto, se abordará el tema de su administración, pues aunque como clientes nos sentimos familiarizados con las marcas, nos resulta poco conocido la forma en la que operan, así como sus principales competidores que han tomado fuerza en los últimos años.

3.1. Hotelería independiente

Los hoteles que entran en esta denominación no son parte de alguna cadena hotelera, ni directamente ni bajo alguna forma de operación. La dirección de cada hotel independiente está en manos de los dueños o accionistas, o bien, representantes que ellos mismos asignan; al haber un control casi total en el establecimiento, las decisiones suelen ser más rápidas en su aplicación.

En ocasiones, un hotel independiente llega a ser parte de alguna cadena hotelera mediante una franquicia, si los resultados son los esperados continúa con esta dinámica, de lo contrario regresa a su situación inicial, todo depende de las decisiones de la dirección del mismo.

La hotelería independiente, en comparación con las cadenas hoteleras, presenta algunas debilidades en su actividad diaria, por ejemplo: al presentarse una amenaza económica, es muy difícil solventar grandes gastos debido al poco financiamiento disponible; al ser pocas habitaciones se tiene poca actividad comercial, lo cual repercute en un bajo poder de negociación ante los proveedores; al momento de solicitar personal, generalmente, un profesionalista prefiere trabajar en una cadena de renombre que en un hotel independiente; el nombre o logo del hotel se encuentra en desventaja significativa ante la mercadotecnia de grandes marcas hoteleras.

Las principales debilidades de la hotelería independiente se pueden enumerar de la siguiente manera:

- Poco financiamiento
- Actividad comercial
- Recursos humanos cualificados

- Carencia de marca
- Posición de desventaja frente a proveedores

Debido a la saturación de algunos mercados hoteleros, y a la necesidad de ser más competitivos, algunas veces, los hoteles independientes crean asociaciones entre establecimientos similares (los denominados “Consortios hoteleros”), pero los propietarios siguen teniendo el control absoluto de su establecimiento. Esta estrategia se emplea para tratar de tener estándares de precios, compartir las sobreventas, hacer frente a los proveedores, etcétera, en ocasiones se llega al punto de desarrollar una marca en común, por lo que, posteriormente se estaría hablando de una cadena hotelera.

3.2. Cadenas hoteleras

Este término hace referencia a una empresa que agrupa a varios hoteles a la vez, mismos que comparten identidad. Existen varias formas de operar del corporativo principal hacia cada establecimiento, en este orden de ideas el dueño de un hotel independiente puede tener la propiedad total del hotel y pertenecer a una cadena mediante una franquicia de la misma (la cual es una opción muy común).

La finalidad de lo mencionado anteriormente radica en el incremento de utilidades por un lado, y por el otro se tiene un crecimiento de la cadena a través de la marca, en este caso, es frecuente que exista la gestión de la administración del hotel, así como la aplicación de la mercadotecnia.

Por otro lado, las tendencias actuales de cambio tecnológico han creado clientes cuyas necesidades a satisfacer ahora son muy diferentes a las de hace 20 años. En el informe “*Hotels 2020: Welcoming Tomorrow’s Guests*”, dado a conocer en Berlín en el Foro Internacional de Inversión Hotelera realizado a

principios de marzo de 2015, se expresa la diferencia de clientes³² y la necesidad de centrarse en la atención al cliente y la implementación de tecnología para el mismo, en otras palabras, los teléfonos inteligentes ofrecen la posibilidad de realizar operaciones simples como: reservaciones, *check in*, *check out*, obtener información de disponibilidad, etcétera, de una manera más ágil y rápida.

3.2.1. Formas de operación

Como se mencionó anteriormente, existen varias maneras en las que una cadena hotelera presenta vinculación con los establecimientos, así se tiene la operación con cierto control sobre estos.

A continuación se exponen las modalidades de mayor a menor grado de control:

1. **Propiedad directa.** Además de un gran control en aspectos directivos y operativos, la cadena en cuestión tiene la propiedad de los activos, aunque, para obtenerla se requiere una inversión muy elevada en recursos financieros.
2. **Management Contract.** El contrato de Gestión es el acuerdo entre el establecimiento y la cadena hotelera, básicamente, el propietario del hotel no toma decisiones pues es operado por la cadena pero sí asume los riesgos que ello implica, además de la libertad de la contratación del resto del personal. En temas financieros, es la cadena quien tiene la responsabilidad de manejar capital necesario, deudas y gastos de la operación diaria. Así, la compañía de gestión recibe honorarios por los servicios.

³² Básicamente se hace la diferencia entre los *baby boomers* (los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial) y los *millennials* (los nacidos entre 1985 y 1994), pues estos últimos buscan servicios más especializados a través de aplicaciones en sus dispositivos móviles.

3. **Alquiler.** Es un acuerdo entre la figura de arrendatario (cadena hotelera) y arrendador (hotel), en donde el primero paga al segundo por la utilización del establecimiento (inmueble y mobiliario). Entonces, la cadena toma totalmente la gestión del hotel, sin embargo, el mantenimiento del inmueble corre a cargo del arrendador, pues es deber de éste su conservación para el óptimo uso del mismo.

4. **Franquicia.** En ella el franquiciado (hotel), por medio de un contrato, puede tener la misma imagen de marca y forma de operar que el franquiciador (cadena hotelera). En este contrato se especifica el tiempo (que suele ser de 20 a 30 años) y el pago (generalmente son cuotas anuales), el franquiciador realiza supervisiones del establecimiento para asegurarse de que se está usando su marca de una manera adecuada, aunque, el franquiciador ofrece asesoramiento en la operación e inclusive desde la construcción del hotel. En esta relación ambas partes deben tener mucho cuidado antes de firmar contrato (ya que es a largo plazo), pues, por un lado el franquiciado se encuentra consciente de los estándares que debe cumplir, así como de la cuota que debe pagar y las utilidades esperadas, y por el otro lado, el franquiciador debe estar seguro de que el establecimiento cumpla con lo establecido y no impacte de manera negativa la imagen de la cadena.³³

Estas formas de control son llevadas a cabo como estrategia de crecimiento de las cadenas hoteleras ante la globalización de los mercados, misma que es conducida bajo cuatro temáticas principales: mercado, economía, gobierno y empresas.

En cuanto a los factores más relevantes del mercado se encuentran los consumidores internacionales, es decir, los viajeros que tienen un estándar diferente de servicio, para el caso de la economía la interdependencia de

³³ Jiménez Martínez, Alfonso de Jesús. *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, vol. 18, núm. 32, julio-diciembre, Bogotá, Colombia, 2008. en: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>. (Pág. Consultada el 18/04/2015).

países es un factor clave al ser un conductor de finanzas internacionales, también, el gobierno puede influir positiva o negativamente dependiendo de las políticas aplicadas a empresas extranjeras, mismas que se ha visto que buscan la internacionalización por varias formas. Estos factores han venido a ser parte importante para el posicionamiento de las cadenas.³⁴

Por otro lado, aunque no se trata de una cadena hotelera ni de hotelería independiente, existen grupos que operan determinados establecimientos hoteleros mediante un Fideicomiso de Inversión en Bienes Raíces (en adelante FIBRA)

Relativamente, las FIBRAS son nuevos vehículos de inversión, pues entraron en operación a partir de 2011 en nuestro país, y sirven como fuente de financiamiento para inversionistas y desarrolladores. Se trata de una manera de invertir en bienes raíces sin poseer los activos y de obtener dividendos proporcionales de las propiedades adquiridas o desarrolladas. Existen FIBRAS involucradas en parques industriales, oficinas, propiedades comerciales y hoteles (entre otras).

Para el caso de la hotelería mexicana, las FIBRAS están siendo un gran detonante en el desarrollo de hoteles:

En 2009, las transacciones en el sector hotelero significaban menos de 100 millones de dólares anuales, pero al cierre de este año (2014) podrían concluir en 700 millones, e incluso, llegar a 50 mil millones de dólares entre 2014 y 2018, impulsadas por las Fibras, anticipó Alfonso de Gortari, vicepresidente senior en México de JLL Hotels & Hospitality Group.³⁵

Usualmente, las FIBRAS adquieren o desarrollan hoteles, a la par cuentan con contratos de franquicia de grandes marcas hoteleras nacionales e internacionales, de este modo se involucran: inversionistas, el grupo operador de la FIBRA y las cadenas hoteleras para poder usar sus marcas.

³⁴ Cunill, Onofre Martorell. *Cadenas Hoteleras. Análisis del Top 10*. Ariel. Barcelona, 2002. pp. 61-63.

³⁵ Valle, Ana. *Fibras detonan 'boom' hotelero en México; prevén inversiones de 50 mil mdd*, El Financiero. 10.11.2014, en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fibras-detonan-boom-hotelero-en-mexico-preven-inversiones-de-50-mil-mdd.html>. (Pág. Consultada el 19/05/2015).

3.2.2. Competidores indirectos

Al planear un viaje o vacaciones en algún destino turístico un factor clave es el hospedaje, de esta manera lo primero que se nos viene a la mente es conseguir algún hotel que posea las características que se adecúen al tipo de viaje deseado, sin embargo, debido a la variedad de criterios de búsqueda y a la creciente población de turistas tanto nacionales como internacionales han surgido nuevas opciones en la hospedería, es decir, otros modelos de negocio que le hacen frente al tradicionalismo de la hotelería.

Estos modelos de negocio ofrecen al turista una alternativa a la hora de viajar, misma que se encuentra basada en la esencia misma de los hoteles tradicionales. Cabe recordar que la tecnología se encuentra en un punto excepcional de innovación; con el actual uso del internet y el surgimiento de los “teléfonos inteligentes” es posible encontrar con mayor facilidad opciones a la hora de realizar un viaje.

Para el caso de las alternativas antes mencionadas es indudable que poseen sus propias aplicaciones que permiten al usuario reservar con mayor facilidad.

Entonces, mediante el uso de la tecnología se facilita la búsqueda y selección de opciones diferentes a la hospedería tradicional, mismas que se han adaptado al ritmo de vida actual mediante el uso de la tecnología³⁶. Las alternativas que a continuación se explican son: “Hostales”, “Airbnb” y “*couchsurfing*”.

Hostales

Al igual que los Hoteles tanto de marca como independientes, los hostales ofrecen al viajero servicios de hospedaje (un lugar donde quedarse y poder descansar), sin embargo, se trata de un servicio de menor calidad a

³⁶ Al respecto, es posible apreciar el alcance de la “Economía colaborativa” (compartir e intercambiar bienes y servicios mediante el uso de plataformas digitales) en el surgimiento y mantenimiento de los competidores indirectos mencionados en este apartado, puesto que la manera tradicional del consumo de bienes y servicios se ha modificado por las TICs; en algunas industrias el mercado ha dejado de ser físico para convertirse en virtual (al usar el modelo de Airbnb, por ejemplo).

comparación con los Hoteles, sobre todo si tomamos como referencia los grandes complejos hoteleros “*all inclusive*”.

No obstante, en un hostel es posible encontrar servicios similares a los de los hoteles; ofrecen un lugar para dormir, un sitio de recreación, servicios complementarios, etcétera, a un menor costo, aunque cabe resaltar que la privacidad no es muy común en este tipo de lugares.

Se trata de sitios acondicionados en los que en una habitación se puede encontrar más camas que en las habitaciones de un hotel, por ejemplo, hay desde 4, 8, 10, 20 o hasta poco más de 30, lo cual implica una convivencia implícita con desconocidos (si se toma en cuenta el sitio en el cual se encuentre el hostel, por así decirlo, estaremos conviviendo con viajeros de diferentes partes del mundo).

Aunque lo anterior suena un poco extraño y desconocido, en la práctica es muy común entre la gente joven; estudiantes que buscan viajes “*low cost*” y que están conscientes y predispuestos a ello, por lo que es indispensable confiar en los demás huéspedes (aunque para tal efecto se dispone de un espacio pequeño cerca de cada cama en donde se puede guardar objetos de valor bajo llave). Dentro de las habitaciones cuanto más camas menor privacidad.

Imagen 2: Hostal Czcheck in, Praga. Habitación con 34 camas



FUENTE: Colección propia, 28/12/2014.

Otro factor a destacar son los hábitos de los huéspedes, pues, nunca se sabe qué tipo de persona es la que se encuentra durmiendo a tu lado (o arriba o abajo, debido a que por lo general y para ahorrar espacio las habitaciones cuentan con literas). Puede haber huéspedes que dificulten el dormir por la luz de sus dispositivos electrónicos que revisan por las noches.

Con respecto a los aseos, también son compartidos y ello varía de hostel en hostel pues puede haber un baño por cada habitación o varios para todos los huéspedes. De esta manera también cabe resaltar los hábitos de limpieza de los huéspedes pues si bien la mayoría posee hábitos favorables o al menos tratan de tenerlos para crear un ambiente idóneo para la convivencia, sin embargo, es posible encontrar hábitos de limpieza desfavorables que a veces obstaculizan la convivencia.

Una de las cosas en las que más se esmeran en un hostel es la zona común; se trata de un lugar agradable y amplio que facilita la interacción entre los huéspedes, siendo muy común encontrar juegos de mesa o venta de bebidas (algunas veces) en un lugar contiguo. De esta manera es usual que se formen grupos de jóvenes de diferente nacionalidad conviviendo y haciendo planes para salir (ya sea de noche o de día).

Imagen 3: Hostel Amistat Beach, Barcelona



FUENTE: Colección propia, 11/11/2014.

En lo que respecta a la cocina, usualmente sólo hay una para todos los huéspedes a la vez, lo que implica, en ocasiones, el no poder preparar o calentar alimentos a la hora esperada.

Por otro lado, la cocina cuenta con los utensilios cotidianos necesarios que cualquier hogar posee, por lo que no se trata de un sitio desconocido si el huésped está acostumbrado a cocinar. Aunque tratándose de vacaciones lo que uno quiere es descansar y no cocinar sino comer alimentos preparados, o bien lo ideal sería probar la comida típica del lugar al cual se está visitando, por lo que no es tan recomendable usar la cocina a menos que se trate de un destino conocido o (como se mencionó anteriormente) un viaje de bajo costo.

Imagen 4: Hostal GoodMo, Budapest



FUENTE: Colección propia, 04/01/2015.

Algunos hostales ofrecen “desayuno incluido”, lo que suena muy atractivo a la hora de decidir hospedaje; dicho desayuno se traduce en los alimentos más básicos que se pueden encontrar localmente (leche, cereal, café, pan, jugo,

etcétera), absolutamente nada ostentoso ni difícil de conseguir. No obstante, podemos encontrar lugares que no lo incluyen en el precio por noche pero que al momento del “*check in*” es ofrecido por un costo extra (aunque también existen hostales que no dan opción de desayuno).

Dependiendo el lugar en donde se encuentre el hostel, es posible encontrar actividades organizadas para conocer el destino turístico, en ocasiones se organizan tours a pie realizados por guías que “no cobran” una tarifa establecida, lo cual se adecúa al tipo de viaje realizado anteriormente, aunque es común el dejar una propina o ayuda al final de dicha actividad.

Otra actividad que se puede encontrar en dichos lugares es un paseo por los diferentes sitios nocturnos que son atractivos para la gente que quiere conocer los bares o discotecas locales, esta actividad suele ser muy publicitada en el hostel como “*pub crawl*”.

Entonces, resulta peculiar la manera general de operar propuesta por la figura del hostel:

- Ofrece alojamiento compartido con desconocidos con la premisa de bajos precios por noche.
- Implícitamente ofrece convivencia con viajeros que poseen características similares (viaje de bajo presupuesto, gente joven y sociable, etcétera).
- En cuanto a los alimentos es posible ahorrar si se cuenta con desayuno incluido y la opción de cocinar uno mismo.
- La idea es atractiva a la hora de realizar un viaje “*low cost*”.
- Son anunciados en internet en sitios donde los usuarios buscan realizar un viaje con poco presupuesto.

En resumen, el concepto de hostel hace referencia a un viaje de bajo costo y una predisposición del huésped a compartir espacios con desconocidos e interactuar con ellos, siendo un medio implícito de conocer gente que bien puede ser de otros países que buscan lo mismo.

Airbnb

Mediante su página en internet es posible encontrar alojamiento en diferentes sitios, con la peculiaridad de que dicho alojamiento no pertenece a alguna empresa dedicada a la hospedería, sino a particulares que poseen una habitación en su vivienda (acondicionada para recibir visitas de este tipo), un estudio e inclusive un sofá. Los precios por noche varían según lo que se busca, es decir, es posible encontrar hospedaje de mayor o menor costo que un hostel.

Mediante este sitio en internet el viajero necesita estar registrado en la plataforma, así como una tarjeta de crédito a la hora de hacer la reserva (para tal efecto al anfitrión se le cobra una comisión).

Indispensablemente el anfitrión debe estar registrado, no sólo para realizar su oferta de alojamiento sino que mediante un perfil público, tanto huéspedes como anfitriones son evaluados en este sitio, de esta manera podemos tener más información del lugar (además de las reseñas dejadas por ambas partes y del perfil de cada uno) y así poder elegir el sitio que más se adecúe al tipo de viaje que se tenga en mente.

Dependiendo de lo que se busque es común encontrar habitaciones para una o dos personas (recordando que se trata de una vivienda común y corriente) en la que se tiene la privacidad habitual de un hogar. Los muebles no denotan mucho lujo pero lo que impera es la funcionalidad.

En lo que respecta a la cocina habitualmente los huéspedes tienen acceso a ella y a los utensilios que se encuentren allí, obviamente no así a los alimentos del anfitrión. Aunque siempre hay restricciones que se ponen para una adecuada convivencia, sobre todo si se trata de una vivienda con más de una habitación para huéspedes.

Para la limpieza es común que el anfitrión se ocupe de ella como lo hace diariamente en su hogar, empero, hay ocasiones en las que se adiciona al precio por habitación una cantidad por concepto de la limpieza.

Debido a que no se trata de un establecimiento con una recepción de 24 horas, los anfitriones optan por prestar un juego de llaves para que los huéspedes puedan ingresar a la hora que ellos quieran (obviamente se llega a un acuerdo para no hacer demasiado ruido y perjudicar a los que estén durmiendo).

En cuanto al cuarto de baño, dependiendo del tamaño de la vivienda, se debe compartir con el anfitrión y/o posibles huéspedes que se encuentren al mismo tiempo (aunque siempre existe la posibilidad de que la vivienda cuente con más de un cuarto de baño).

En este tipo de alojamiento no es común que se ofrezca desayuno incluido, sin embargo es posible encontrarlo. Tampoco es común la organización de actividades de convivencia con otros huéspedes.

Debido a que el huésped se queda en la casa del anfitrión existe una convivencia directa que bien puede servirle al viajero para conocer el sitio de interés mediante consejos de alguien que lo conoce y desde la perspectiva de un habitante regular. Así mismo, es posible verse inmerso en los usos y costumbres de culturas diferentes, sin embargo, esto depende de la relación huésped-anfitrión.

Por lo anterior, la manera general de operar de Airbnb se puede explicar de esta forma:

- Se trata de un sitio en internet en donde huéspedes y anfitriones se inscriben (sin costo alguno).
- Ofrece la idea de hospedarse en una vivienda típica del lugar al cual se va a visitar.
- Dependiendo varios factores (ubicación, temporada, tipo de vivienda, etcétera) es posible encontrar precios similares a los de un hostel.
- Ofrece la opción de conocer al anfitrión o huésped antes de la estancia (mediante su perfil y evaluaciones en dicho sitio) y dejar una pequeña reseña posteriormente.
- Es necesario reservar en línea (con tarjeta de crédito), así se le descuenta una parte del pago total al anfitrión (tarifa de servicio que cobra Airbnb).

En resumen, se trata de una forma alternativa al hospedaje tradicional en la que es posible interactuar con residentes del destino turístico deseado. Por un lado el huésped elige la opción que mejor le convenga, efectúa el pago para reservar, al anfitrión se le descuenta una tasa por parte de Airbnb y se tiene la opción de evaluarse mutuamente (huésped-anfitrión) para que otros puedan saber más y decidir hacer o no una reserva o bien aceptar o no a un huésped.

Couchsurfing

Se trata de un sitio en internet donde, al igual que Airbnb, es necesario registrarse para poder obtener alojamiento, de igual forma es posible consultar con anterioridad el perfil de los anfitriones y viajeros para tener mayor certeza a la hora de tomar una decisión, sin embargo, la característica principal de esta forma de alojamiento es que no hay cobro alguno, ni del anfitrión ni del sitio mismo; es completamente gratis.

Imagen 5: Sala acondicionada para dormir, Berlín



FUENTE: Colección propia, 21/12/2014.

Los anfitriones ofrecen desde un sillón, sitios acondicionados para dormir hasta una habitación para los huéspedes, ello varía de anfitrión en anfitrión.

El funcionamiento de esto es simple:

- ❖ **Para ofrecer hospedaje.**- Registrarse, especificar si acepta o tal vez acepte (hay ambas opciones), o bien una última opción es sólo acompañar al viajero a ciertos lugares y dar consejos sobre el sitio. Por último, revisar constantemente las notificaciones de dicho sitio.
- ❖ **Para conseguir hospedaje.**- Registrarse, buscar en el sitio al cual se quiere visitar a un anfitrión que acepte visitas, mandarle una solicitud de alojamiento con texto de presentación y exposición de motivos describiendo la finalidad del viaje y esperar a que el anfitrión conteste o rechace la solicitud (puede haber muchas razones para ello como: no estar en casa en esas fechas, tener a otros “couchsurfers”, etc.), para tener mayor certeza suele ser necesario mandar varias solicitudes a la vez a diferentes anfitriones o bien existe la opción de crear un pequeño anuncio de búsqueda de alojamiento en el destino al cual se quiere llegar.³⁷

Imagen 6: Sala acondicionada para dormir, Viena



FUENTE: Colección propia, 27/12/2014.

³⁷ Couchsurfing International, Inc. *How Couchsurfing Works*, en: <http://about.couchsurfing.com/how-it-works/>. (Pág. consultada el 26/04/2015).

Una vez que el anfitrión acepta la solicitud y hay un intercambio de datos como: fechas, horarios, número de viajeros, espacio disponible, dirección de la vivienda, contacto, etcétera, y llega la hora de conocerse es aconsejable que al viajero lleve un pequeño obsequio del sitio del cual viene, algo típico o tradicional (es muy apreciado este tipo de detalles).

Esta modalidad de alojamiento tiene una mayor interacción entre huésped y anfitrión que Airbnb puesto que la gente que se inscribe en este sitio no busca lucrar y pretende conocer personas y para ello tiene una predisposición y sociabilidad que favorecen la convivencia. Es común que a los viajeros se les trate como conocidos en un hogar ajeno, así como una convivencia que bien puede estar presente en gran parte de la estancia mediante recorridos o salidas por el destino turístico.

En lo que respecta al uso de la cocina suele haber menos restricciones debido al trato más cercano entre ambas partes, incluso se pueden compartir alimentos y horarios de comida si así lo propone el anfitrión.

Para el uso del cuarto de baño suele ser el mismo que el del anfitrión o si la vivienda lo cuenta entonces habrá uno propio para el huésped. En lo que respecta a la limpieza es por parte del anfitrión (la que se lleva a cabo usualmente en un hogar).

La confianza entre ambas partes es fundamental, misma que, por un lado, se basa en las evaluaciones anteriores de otros y la futura evaluación de ambas partes, y por otro lado, en la comunicación previa entre ambos.

Entonces la manera general de operar de “*couchsurfing*” está basada en:

- La premisa de alojamiento completamente gratis.
- Un sitio en internet para registrarse y tener mayor certeza de los huéspedes y anfitriones.
- Reciprocidad con desconocidos.
- Confianza entre ambas partes.

- Mayor convivencia.

En resumen, este tipo de alojamiento requiere de confianza y gusto por conocer y convivir con personas que bien pueden ser de otro país, dependiendo del destino turístico que se quiera visitar, y es mejor visto (mediante las evaluaciones) si el comportamiento fue favorable, esperando una reciprocidad que no necesariamente deba ser con la misma persona, huésped o anfitrión, pues existen muchos usuarios del servicio en diferentes países.

CAPÍTULO 4

LA INDUSTRIA HOTELERA EN MÉXICO

Introducción

Con respecto a la industria de la hospedaría en todo el territorio mexicano es posible encontrar diferentes opciones a la hora de realizar un viaje turístico, mismas que varían dependiendo de las necesidades de los clientes e infraestructura del lugar, negocios internacionales, etcétera.

Para saber qué tipo y cuántas opciones de hospedaría existen, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) cuenta con el “Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)” en su sitio en internet:

Tabla 3: Servicios de alojamiento temporal en todo el país

(721111) Hoteles con otros servicios integrados	5600
(721112) Hoteles sin otros servicios integrados	10989
(721113) Moteles	2631
(721190) Cabañas, villas y similares	1255
(721210) Campamentos y albergues recreativos	152
(721311) Pensiones y casas de huéspedes	2813
(721312) Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería	488
TOTAL	23928

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, Recuperado el 10/06/2015, en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Al parecer, la industria de la hospedaría en México se encuentra conformada mayoritariamente por los hoteles, pero, no hay que quitarle mérito a sus sustitutos. Entonces, resulta evidente que el objeto de estudio de este trabajo son los hoteles.

En este capítulo se expondrá la situación de la actual clasificación hotelera en la que se encuentran los establecimientos hoteleros de todo el país.

Se delimitará el estudio basándose en los datos más sobresalientes del sector, mismos que provienen de fuentes que se encuentran en constante monitoreo de la actividad turística.

Una vez elegido el mercado de estudio, se procederá a analizar la estructura de la industria en cuestión mediante el esquema de las Cinco Fuerzas de Michael Porter expuesto en el primer capítulo, para lo cual, se requiere convertir los aspectos cualitativos en cuantitativos para tener un parámetro que arroje datos confiables.

Todo lo anterior servirá para comprender la estructura en la que se encuentran los hoteles tanto independientes como de cadena, además de conocer más de ellos estadísticamente.

4.1. Clasificación hotelera

En nuestro país, la hotelería se encuentra conformada por establecimientos independientes y de cadena (como se mencionó anteriormente) con una clasificación por estrellas que van de 1 a 5, aunque también hay hoteles sin clasificar. Dicha clasificación se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 4: Clasificación hotelera en México

	Una estrella: solo ofrece lo indispensable (158 requisitos mínimos con un 90% de cumplimiento).
	Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos (158 requisitos mínimos con un 100% de cumplimiento).

	Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos (273 requisitos mínimos con un 90% de cumplimiento).
	Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior (273 requisitos mínimos con un 100% de cumplimiento).
	Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales (297 requisitos mínimos con un 90% de cumplimiento).

FUENTE: Basado en: Secretaría de Turismo, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Centro de Estudios Superiores en Turismo. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México, Recuperado el 20/06/2015, en: http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticcas/CLASIFICACION_HOTELERA2012v15paraimpresion.pdf. p. 36.

NOTA: Para saber más sobre los requisitos y sus porcentajes consultar: Rodríguez Antón, José M. et al. Estudio de las Políticas de Calidad Aplicadas al Sector Turismo, Un Análisis de las Mejores Prácticas en España y México, en: https://books.google.com.mx/books/about/Estudio_de_las_Políticas_de_Calidad_Apli.html?id=uqcI3QUJl6gC&hl=es.

Empero, esta clasificación presenta ambigüedades significativas; a partir de la década de los ochenta, para clasificar a los establecimientos, se implementó un sistema de cuestionarios que permitía que los hoteleros se autoevaluaran sin la revisión de alguna autoridad competente. Entre 1996 y 1997 se realizó un esfuerzo significativo para estandarizar e implementar una clasificación hotelera mexicana eficaz, ello mediante la publicación de tres Normas Mexicanas relacionadas a los servicios de hospedaje, las cuales son:

1. **NMX-TT-005-1996-IMNC:** Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben de cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística comercial-dos estrellas" o el "Certificado de calidad turística comercial-una estrella".
2. **NMX-TT-006-1996-IMNC:** Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben de cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística de primera clase-cuatro estrellas" o el "Certificado de calidad turística de primera clase-tres estrellas".
3. **NMX-TT-007-1997-IMNC:** Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben de cumplir los hoteles, moteles, servicios de

tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística de lujo-gran turismo" o el "Certificado de calidad turística de lujo-cinco estrellas".³⁸

Sin embargo, se estableció que la evaluación fuera voluntaria y el certificado tenía costo, por tal motivo, los hoteleros decidían certificarse o no, o hacerlo mediante estándares internacionales como los de la *American Automobile Association* (AAA), de origen estadounidense, que se basa en parámetros de 1 a 5 diamantes.

A partir de 1998 surgió otra opción a nivel internacional: el denominado programa *Star's & Diamond's*, mismo que supone la certificación voluntaria de la clasificación de cada establecimiento. Este programa busca homologar dicha certificación en varios sitios turísticos del mundo, bajo los parámetros de calidad de las instalaciones (Estrellas) y de los servicios y operación (Diamantes).

Todo ello ha fomentado un ambiente de incertidumbre en cuanto a la estandarización del sistema hotelero mexicano (lo más preocupante es que así se ha mantenido hasta el día de hoy).

En marzo de 2011, de la Dirección General de Mejora Regulatoria de la Secretaría de Turismo, en colaboración con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) desarrollaron un nuevo Sistema de Clasificación Hotelera en México (SCH), en el que se establecen parámetros de 1 a 5 estrellas pero con intervalos de medias estrellas, además de reconocer la "vocación del hotel" y modificar los criterios de evaluación dependiendo de dicha vocación, mismas que se enlistan a continuación:

- Boutique
- Hacienda
- Negocios
- Bed and Breakfast
- Express

³⁸ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. *Catálogo de Normas*, en: <http://www.imnc.org.mx/CATALOGO%20DE%20NORMAS%2010-06-2014.pdf>.p.25. (Pág. consultada el 18/04/2015).

- Ciudad
- Eventos y convenciones
- Reserva ecológica
- Centro de Ciudad
- Playa / Vacaciones
- Carretera

No obstante, esta clasificación no ha sido implementada debido a que aún no ha sido publicado el Reglamento a la Ley General de Turismo en el Diario Oficial de la Federación, a pesar de que dicha ley fue aprobada en 2009.

Por lo tanto, se dice que la antigua clasificación hotelera es inadecuada e inclusive se le ha denominado inexistente, por lo que se le considera un factor para que varios hoteles independientes se sumen a las cadenas hoteleras mediante alguna forma de operar de las mismas:

*“La carencia de un sistema de clasificación también ha ocasionado que muchos hoteles anteriormente independientes se hayan afiliado a grandes cadenas hoteleras internacionales, pues a falta de un sistema de clasificación que garantice a los turistas el cumplimiento de sus expectativas de hospedaje, lo hoteles pretenden brindar estas garantías mediante la afiliación a una cadena, lo cual no siempre se logra, pero en cambio sí ocasiona una erosión de la hotelería independiente nacional”.*³⁹

Debido a la gran cantidad de establecimientos hoteleros en el territorio mexicano, es necesario acotar dicha cantidad mediante la delimitación de mercado para analizar; en el segundo capítulo se demostró que la capital del país presenta una importancia significativa en cuanto a la llegada de turistas, tanto nacionales como internacionales, por lo que la Ciudad de México representa una buena opción para realizar un análisis tomando como base los aportes de Michael Porter. En cuanto a la clasificación elegida, se recurrirá al análisis de los establecimientos de cinco estrellas puesto que suponen “instalaciones y servicios excepcionales” según la SECTUR.

³⁹ Secretaría de Turismo, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Centro de Estudios Superiores en Turismo. *Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México*, en: http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisimejorespracticasy/CLASIFICACION_HOTELERA2012v15paraimpresion.pdf. p. 18. (Pág. consultada el 18/04/2015).

4.2. Hotelería en la Ciudad de México

La capital del país cuenta con una gran infraestructura de servicios turísticos, de la que se desprende una industria hotelera (tanto nacional como internacional) conformada por una gran cantidad de establecimientos de hospedaje clasificados por las categorías del sistema de clasificación de la Secretaría de Turismo (SECTUR).

*“La ciudad de México cuenta con la mayor infraestructura de servicios turísticos en el país, registra más de 600 establecimientos de hospedaje de todas las categorías distribuidos a lo largo de la Ciudad. Algunas de las principales cadenas hoteleras ofrecen sus servicios en la Ciudad cuya oferta se complementa con apartamentos, hostales, albergues y casas de huéspedes con tarifas muy económicas”.*⁴⁰

A su vez, la Secretaría de Turismo del lugar, ha dividido la ciudad en zonas de afluencia turística, en donde se ubican los hoteles de las categorías mencionadas anteriormente, en estas zonas se encuentran “sitios de interés” (denominados así por el propio organismo) como: la Torre Latinoamericana, la Antigua Basílica de Guadalupe, la Plaza de la República (Monumento a la Revolución), etcétera. La forma en la que se encuentran distribuidos los establecimientos de cinco estrellas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Zonas, Sitios de interés, Hoteles y Habitaciones de cinco estrellas en la Ciudad de México

ZONA	SITIOS DE INTERÉS	HOTELES	HABITACIONES
1. Aeropuerto-Foro Sol	13	6	1617
2. Centro Histórico-Alameda	109	4	378
3. Chapultepec-Polanco	11	9	733
4. Condesa-Roma	13	3	259
5. Coyoacán	20	2	141
6. Iztapalapa-Central de Abastos	9	1	96
7. Norte-Basílica de Guadalupe	36	0	0
8. Periférico Sur-Ajusco	10	4	576

⁴⁰ Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Hoteles*, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=10100&sub=0>. (Pág. consultada el 21/04/2015).

9. Santa Fe-Desierto de los leones	8	8	1451
10. Tlalpan-Taxqueña	17	4	660
11. Torre Mayor-Zona Rosa	20	19	3020
12. W.T.C.-San Angel-C.U.	23	6	1035
13. Xochimilco-Milpa Alta-Tlahuac	15	0	0
TOTAL	304	66	9966

FUENTE: *Elaboración propia (22/04/2015) con datos de la SECTUR-DF. Sitios de Interés, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=30700&sub=0>.*

Con base en la anterior tabla, la zona que más sitios de interés posee es la que corresponde al Centro Histórico-Alameda, no obstante, la cantidad de habitaciones (3020) no está en función de dicho sitio; lo mismo ocurre con la mayor cantidad de establecimientos (19) que no corresponde a la zona con mayor número de sitios. Así pues, se observa que la existencia de este tipo de establecimientos no se debe a los sitios de cada zona delimitada por la SECTUR-DF.

Entonces, se procederá a analizar la estructura de la industria hotelera de cinco estrellas en la ciudad; se buscará la existencia de un mercado con una fuerte rivalidad entre los competidores, o bien un mercado controlado por una o más cadenas hoteleras.

4.3. Estudio de la industria de cinco estrellas en la Ciudad de México

Habiendo determinado la zona que se analizará, nos encontramos con un mercado lleno de oferentes y compradores en esta industria. Ahora bien, se procederá a desglosar la información bajo el esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter⁴¹ explicadas en el primer capítulo.

Cabe mencionar que para realizar un sustento cuantitativo, se examinó el artículo “Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la ciudad de Toluca”⁴², mismo que está basado en el trabajo

⁴¹ Porter, Michael E. *Estrategia... op. cit.* p. 20.

⁴² López Carré et al. *Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la ciudad de Toluca.* Gestión Turística No. 18, julio-diciembre, 2012, pp. 147-180. Versión electrónica, en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n18/art06.pdf>. (Pág. consultada el 19/04/2015).

denominado “*Industry Analysis: The Five Forces*”⁴³, que presenta una serie de preguntas que conforman una a una las fuerzas de la industria que se desea analizar. Por lo anterior, se estudiará la industria mediante este cuestionario, mismo que ha sido contestado mediante la información recabada y explicada en el cuerpo de este capítulo.

En cuanto a la cuantificación de cada fuerza, se usará el mismo método del artículo antes mencionado (presentado por López Carré *et al*), es decir: se tomará el número de respuestas positivas, se dividirá entre el número total de preguntas y se multiplicará por 10, así, resultará una escala de 0 a 10. Para saber si se trata de una fuerza favorable, moderada o desfavorable, la escala estará seccionada de la siguiente manera:

Cuadro 1: Escala para medir las fuerzas competitivas de una industria

ESCALA	RESULTADO
De 0 a 3.3	Desfavorable
De 3.4 a 6.6	Moderada
De 6.7 a 10	favorable

FUENTE: López Carré *et al.* *Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la ciudad de Toluca. Gestión Turística No. 18, julio-diciembre, 2012, pp. 147-180. Versión electrónica. Recuperado el 19/04/2015, en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n18/art06.pdf>.*

Después de obtener las mediciones de cada fuerza se tendrá un análisis integral de la industria hotelera de la zona antes elegida, por lo que se procederá a describir cada fuerza.

4.3.1. Poder de negociación de los compradores

Según la SECTUR, en 2013 el total de llegadas de turistas a la Ciudad de México fue de 10,380,617 mientras que en 2014 fue de 11,019,773, lo que refleja un incremento de 6.2% entre esos años. Este total puede dividirse a su vez en turistas nacionales y extranjeros: el número de los primeros en 2013 fue

⁴³ Ehmke *et al.* *Industry Analysis: The Five Forces*. Purdue University, 2007, en: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>. (Pág. consultada el 19/04/2015).

de 8,668,853 y en 2014 de 9,006,292 (presentando un incremento de 3.9%); y para los extranjeros, la cifra de 2013 fue de 1,711,764 y en 2014 de 2,013,481 (presentando un incremento de 17.6%).⁴⁴

En el caso del gasto que los turistas presentan en la ciudad, se ha calculado el gasto diario: los turistas nacionales, en promedio, gastan 992 pesos, mientras que los turistas internacionales 1,646 pesos⁴⁵. En el caso del hospedaje, los turistas presentan un porcentaje elevado en su gasto turístico; 73%⁴⁶ (cabe mencionar que las cifras son los promedios, por lo que las mismas presentan disparidad si se compara la temporada alta y baja).

En cuanto a la información que los turistas poseen, resulta fácil el acceso a buscadores en internet que pueden mostrar información de los establecimientos, por lo que se considera que los turistas pueden encontrar fácilmente el hotel que deseen, sin embargo, lo anterior ocurre con mayor facilidad para los hoteles de marca, dejando rezagados en este aspecto a los hoteles independientes debido a la mercadotecnia utilizada, es decir, al momento de buscar en internet un hotel, las principales marcas en el sector serán las que aparecerán con mayor frecuencia. Por lo anterior, se estima que la información no está en igualdad de condiciones (hotelería independiente y de cadena).

Resulta evidente que no existe un producto único ante los turistas; no hay una sola marca ofrecida a los clientes pues se trata de varios establecimientos, por esta razón, es posible que los turistas puedan cambiar con facilidad la decisión de hospedarse en determinado hotel. Además, resulta sumamente complicado que los clientes puedan integrarse hacia atrás en la cadena de suministros (proveerse a sí mismos), para poder tener poder de negociación, en otras palabras, adquirir un hotel y competir directamente, por lo que éstos se quedan con las opciones existentes, o bien, con alternativas como los sustitutos que se expondrán más adelante.

⁴⁴ Secretaría de Turismo, DATATUR, *Cifras Preliminares del Cierre 2014*, en: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>. (Pág. consultada el 20/04/2015).

⁴⁵ Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Perfil del Turista que visita la Ciudad de México, 2014*. en: <https://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=17>. (Pág. consultada el 21/04/2015).

⁴⁶ Pedrero, Ericka, (02 de abril de 2014) *Hospedaje, 73% del gasto de los turistas*. La Razón de México, en: <http://razon.com.mx/spip.php?article210384>. (Pág. consultada el 21/04/2015).

Con base en la información anterior, la lista de preguntas (cuestionario mencionado anteriormente) queda de la siguiente manera:

Tabla 6: Evaluación del poder de los compradores

	PREGUNTA	SÍ	NO
1	¿La industria tiene suficientes clientes de tal forma que si un hotel pierde uno, esto no es crítico para su éxito?	X	
2	¿El servicio representa un pequeño gasto para los clientes?		X
3	¿Están los clientes desinformados acerca de los servicios y la industria hotelera?	X	
4	Comparado con lo que ofrecen los hoteles ¿Existe un servicio único?		X
5	¿Sería difícil para los clientes adquirir un hotel, ofrecer los mismos servicios y competir directamente en el mercado?	X	
6	¿Es difícil para los clientes cambiar el servicio de un hotel por otro?		X

FUENTE: Adaptado de López Carré et al. 2012, y de Ehmke et al. 2007.

Resultado: $3/6 \times 10 = 5$

Por lo que el poder de negociación de los compradores es **Moderado**.

4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Los requerimientos diarios de un hotel bien pueden ser: insumos de alimentos y bebidas, enseres y otros derivados de la operación del establecimiento (agua, electricidad, permisos, etcétera), o bien, lo referente al capital humano.

Para el caso de los insumos y otros, esta industria se encuentra rodeada por una cantidad considerable de proveedores, ello debido a que no son requerimientos de difícil acceso. Dichos proveedores presentan una dificultad a la hora de integrarse hacia adelante y convertirse en competidores directos, pues se trata de actividades diferentes y con una dificultad en cuanto al capital y experiencia necesarios.

En lo referente al capital humano, el Distrito Federal es la entidad con mayor número de centros de enseñanza turística en todo el país (18%), seguido del Estado de México (10%) y Jalisco (5%).⁴⁷

Con base en la información anterior, la lista de preguntas (cuestionario mencionado anteriormente) queda de la siguiente manera:

Tabla 7: Evaluación del poder de los proveedores

	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Hay un gran número de potenciales proveedores?	X	
2	¿Son comunes los productos que los hoteles necesitan comprar?	X	
3	¿Las compras de materias primas e insumos, representan a los proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?		X
4	¿Sería difícil para los proveedores entrar en el negocio; vender directamente a los clientes y convertirse en un competidor directo?	X	
5	¿Los hoteles pueden cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?	X	
6	¿Los hoteles están bien informados acerca de sus proveedores, productos y mercado?	X	

FUENTE: Adaptado de López Carré et al. 2012, y de Ehmke et al. 2007.

Resultado: $5/6 \times 10 = 8.3$

Por lo que el poder de negociación de los proveedores es **Favorable**.

4.3.3. Amenaza de nuevos competidores

Esta industria presenta una inversión inicial elevada (por el caso de la propiedad), por lo que este factor se considera una gran barrera de entrada.

⁴⁷ Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Agenda de Competitividad Turística de la Ciudad de México*. en: <https://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=20>. (Pág. consultada el 22/04/2015).

Además de ello, la marca posee una ventaja ante tal situación, pues, el posicionamiento de la misma radica en la mente del consumidor, entonces, un hotel independiente experimenta esta desventaja aunada a la falta de experiencia de la operación de su hotel. Por otro lado, las cadenas hoteleras tienen la ventaja de tener costos bajos de producción debido al volumen de compra.

Con base en la información anterior, la lista de preguntas (cuestionario mencionado anteriormente) queda de la siguiente manera:

Tabla 8: Evaluación de la amenaza de nuevos competidores

	PREGUNTA	SÍ	NO
1	¿La hotelería cuenta con marca registrada?	X	
2	¿Los clientes son leales a la marca?	X	
3	¿Hay altos costos iniciales para emprender un negocio hotelero?	X	
4	¿Son únicos los activos necesarios para operar un hotel?		X
5	¿Existe un procedimiento o proceso crítico o fundamental para un negocio hotelero?		X
6	¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los insumos necesarios?		X
7	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?		X
8	¿Sería difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?	X	

FUENTE: Adaptado de López Carré et al. 2012, y de Ehmke et al. 2007.

Resultado: $4/8 \times 10 = 5$

Por lo que la amenaza de nuevos competidores es **Moderada**.

4.3.4. Amenaza de productos sustitutos

La industria hotelera presenta diferencia en su conformación; hay hoteles de gran lujo hasta hoteles que sólo ofrecen lo indispensable, así como hoteles de marca e independientes: todos ellos son competidores directos, sin embargo, bajo la perspectiva de la clasificación, el panorama cambia; los sustitutos

directos podrían ser ellos mismos dependiendo su clasificación. También, si se enfoca hacia las cadenas hoteleras, entonces los sustitutos son los hoteles independientes.

Ahora bien, si se toma en cuenta la perspectiva de una industria hotelera, aunque heterogénea, los sustitutos son: Moteles, Hostales, Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería, etcétera, que en total son 158 “unidades económicas” según el INEGI⁴⁸.

Con base en la información anterior, la lista de preguntas (cuestionario mencionado anteriormente) queda de la siguiente manera:

Tabla 9: Evaluación de la amenaza de productos sustitutos

	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La hotelería se compara favorablemente con posibles sustitutos (hostales, moteles, etcétera)?	X	
2	¿Es costoso para los clientes cambiar los servicios hoteleros por sus sustitutos?		X
3	¿Son los clientes fieles a la industria hotelera?	X	

FUENTE: Adaptado de López Carré et al. 2012, y de Ehmke et al. 2007.

Resultado: $2/3 \times 10 = 6.6$

Por lo que la amenaza de productos sustitutos es **Moderada**.

4.3.5. Rivalidad entre los competidores

El número de establecimientos de cinco estrellas en la Ciudad de México, en los últimos años, se encuentra de la siguiente manera: 55 hoteles en 2010, 54 en 2011, 63 en 2012, 65 en 2013 y 69 en 2014.⁴⁹ Con estos datos se puede

⁴⁸ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*, en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> (Pág. consultada el 01/05/2015).

⁴⁹ Dirección General de Planeación y Desarrollo Turístico, SECTUR-DF. *Actividad Turística de la Ciudad de México Indicadores 2007 – 2014 Enero-Diciembre*, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=9>. (Pág. consultada el 01/05/2015).

decir que, en promedio, la cantidad de hoteles de esta clasificación y en este lugar presenta un incremento de 3.5 establecimientos por año.

Actualmente, la cantidad de hoteles con las características antes mencionadas es de 65. Ahora bien, si se compara esta cifra con el resto de las clasificaciones (ver tabla 8) tenemos que, en la clasificación de cinco estrellas, no se trata de un gran número de competidores (como en el caso de los de clasificación de tres estrellas) pero tampoco se trata de un pequeño número (por ejemplo, categoría especial o Gran Turismo), simplemente se trata de una cantidad moderada en esta categoría.

Tabla 10: Establecimientos hoteleros por clasificación en la Ciudad de México

Categoría Especial	1
Gran Turismo	23
5 Estrellas	65
4 Estrellas	110
3 Estrellas	139
2 Estrellas	108
1 Estrella	96
Sin Clasificar	54

FUENTE: Secretaría de Turismo de la Ciudad de México. Hoteles. Recuperado el 20/05/2015, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=10100&sub=0->

Desglosando la categoría de cinco estrellas (en la siguiente tabla) se tiene que: 42 pertenecen a alguna cadena hotelera, mientras que los otros 23 son hoteles independientes.

Tabla 11: Cadenas hoteleras y hotelería independiente de cinco estrellas en la Ciudad de México

	Nombre	Hoteles
Cadenas Hoteleras	Best Western International	1
	Carlson Rezidor Hotel Group	2
	City Express Hoteles	1
	Dominion Corporate Housing	1
	Emporio Hotels & Resorts	1
	Eurostars Hoteles	2
	Exe Hoteles	1
	Grupo Habita	2
	Grupo Posadas	5

	Grupo Sevilla	2
	Hilton Hotels & Resorts	4
	Hoteles Camino Real	3
	IHG	8
	NH Hotel Group	2
	Ostar Grupo Hotelero	1
	Residence L Heritage	1
	Stara* Extended Stay Suites	1
	Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	2
	Wyndham Hotel Group	2
	Hoteles Independientes	23
	Total	65

FUENTE: Elaboración propia basado en los datos de: Secretaría de Turismo de la Ciudad de México. Hoteles. Recuperado el 20/05/2015, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=10100&sub=0->; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 20/05/2015, en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> y páginas de cada establecimiento.

Analizando la tabla anterior se obtiene el porcentaje de participación de la siguiente forma: 35% de hoteles independientes y 65% de cadenas hoteleras. A su vez, este grupo de cadenas conformado por 19 (en su mayoría de ámbito internacional) se encuentra liderado por *Intercontinental Hotels Group* (IHG) con 8 establecimientos, mismos que representan el 19% del total de este grupo.

Ante los hoteles independientes, las cadenas hoteleras poseen una mayor oferta en cuanto al número de establecimientos. Otra ventaja de estas cadenas, es la posibilidad de obtener costos más bajos de los proveedores por el volumen de compras (como ya se había mencionado).

Según el trabajo mencionado anteriormente (*Industry Analysis: The Five Forces*), las empresas que presentan altos costos fijos deben vender más productos para cubrir estos costos elevados. En el caso de los hoteles de cinco estrellas, se tiene que el precio de las habitaciones es elevado en comparación con los establecimientos con categoría inferior, mismos que son una gran mayoría, entonces, los costos fijos deben ser altos en comparación.

Respecto a los clientes, cabe mencionar que existe cierta facilidad de cambiar su elección de establecimiento a establecimiento o bien, recurrir a sustitutos

(hoteles de diferente categoría). En lo concerniente a las barreras de salida; son altas ya que el costo de un establecimiento de cinco estrellas es elevado.

Con base en la información anterior, la lista de preguntas (cuestionario mencionado anteriormente) queda de la siguiente manera:

Tabla 12: Evaluación de la rivalidad entre los competidores

	PREGUNTA	SÍ	NO
1	¿Hay un pequeño número de competidores?		X
2	¿Hay un claro líder en el mercado?	X	
3	¿Está el mercado en crecimiento?	X	
4	¿En general, la industria presenta costos fijos bajos?		X
5	¿Están los competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?		X
6	¿Los competidores tienen un producto único?		X
7	¿Es fácil para los competidores abandonar sus productos (barreras de salida)?		X
8	¿Es difícil para los clientes cambiar entre el producto de un hotel y el de sus competidores?		X

FUENTE: Adaptado de López Carré et al. 2012, y de Ehmke et al. 2010.

Resultado: $2/8 \times 10 = 2.5$

Por lo que la rivalidad entre los competidores **Desfavorable**.

4.3.6. Evaluación integral

Habiendo examinado cada fuerza los resultados finales se muestran en la siguiente tabla con la finalidad de evaluar la industria en cuestión:

Tabla 13: Evaluación de la industria hotelera de la Ciudad de México

Fuerza	Calificación	Desfavorable	Moderada	Favorable
Poder de negociación de los compradores	5		X	

Poder de negociación de los proveedores	8.3			X
Amenaza de nuevos competidores	5		X	
Amenaza de productos sustitutos	6.6		X	
Rivalidad entre los competidores	2.5	X		

FUENTE: Cálculos propios y diseño adaptado de López Carré et al. 2012

Desglosando la tabla anterior se tiene que:

En el poder de negociación de los compradores, se observa que la industria en cuestión no presenta adversidad significativa para los competidores pues dentro de los factores a resaltar se cuenta con una gran cantidad de turistas que ingresan a la ciudad.

En el caso de los proveedores se observa que no tienen mucho poder en la industria pues hay una gran cantidad de ellos y es difícil para los mismos convertirse en competidores directos.

En cuanto a la entrada de nuevos competidores, se observa que es una amenaza con moderación pues un nuevo competidor no tendría muchas dificultades para atraer clientes o conseguir los insumos necesarios, pero sí para costear la inversión inicial, además de encontrarse con una barrera de salida muy grande al tratarse de propiedad directa.

Los sustitutos en esta industria son varios como: hostales con un menor precio e incluso los hoteles de otras clasificaciones, que dicho sea de paso, representan casi el 90% de la oferta hotelera de la ciudad (obviamente el porcentaje restante lo forman los hoteles de cinco estrellas), aunque, no representan una gran amenaza puesto que la mayoría de dichos sustitutos no se comparan favorablemente ante los hoteles en cuestión.

Finalmente, la rivalidad entre los competidores es mucha o presenta características que la vuelven desfavorable para dichos competidores; para los

clientes es muy fácil cambiar de hotel puesto que la industria se encuentra en crecimiento, además, no se trata de un producto único.

Cabe mencionar que las cadenas hoteleras representan la mayoría en cuanto a la oferta hotelera en cuestión, y la cadena que más presencia tiene en esta clasificación es IHG; por lo que estos aspectos se vuelven clave para entender la rivalidad, una que en su mayoría se trata de una puja entre grandes empresas internacionales.

CAPÍTULO 5

VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA DE CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Introducción

Como se ha descrito anteriormente, la capital del país posee una industria hotelera muy competitiva a nivel nacional, misma que se encuentra en crecimiento. En este trabajo de investigación se ha mencionado que los aportes de Porter juegan un papel fundamental para comprender a la industria bajo la perspectiva de las Fuerzas Competitivas, es por ello que en el capítulo anterior se ha utilizado dicho esquema, sin embargo, no se ha descrito con mayor profundidad a los competidores. La razón principal obedece a la dificultad de analizar la competencia en un subtema únicamente.

Entonces, en este capítulo se realizará dicho análisis mediante una comparación de los competidores. Para llevar a cabo lo anterior es necesario conocer más a cada uno de ellos; conocer la oferta, la perspectiva de la demanda y hasta los reconocimientos de terceros que involucran mediciones que serán de mucha utilidad mediante su información.

Cabe señalar que la Secretaría de Turismo (SECTUR) contempla ciertos distintivos dirigidos a éste y otros tipos de establecimientos (como restaurantes) con la finalidad de reconocer e incentivar una mejor calidad para el cliente nacional e internacional.

Sin embargo, los distintivos de las autoridades competentes no son los únicos que actúan en el turismo; existen organizaciones que han sabido aprovechar mejor el alcance de la internet y se han convertido en herramientas muy usadas por los turistas tanto nacionales como internacionales, dicho sea de paso, estas organizaciones no son de carácter nacional y su información no es reconocida como fidedigna, ello debido a su propia fortaleza: el centrarse en usuarios de varias partes del mundo quienes finalmente opinan bajo su propia experiencia. Aunque, para tratar de eliminar la ambigüedad de dichas evaluaciones, se mostrará la cantidad de opiniones bajo la cual se sacó la información.

La posibilidad de incluir a usuarios en mediciones de establecimientos puede ser visto como una desventaja al carecer de veracidad, sin embargo, siendo medidas por miles de usuarios y comparadas entre sí (como se expondrá más adelante), pueden beneficiar sustancialmente a esta investigación si se toma en consideración que no existe otro instrumento de medición entre hoteles, más aún, si se toma en consideración que las autoridades competentes al turismo han reconocido una carencia en la actual clasificación hotelera (desde 2009) y por una u otra razón, no han podido implementar mejoras al respecto.

Para medir a los competidores se ha recurrido a la elaboración de una base de datos conformada por la información de sus propios sitios en internet, así como fuentes de la SECTUR y SECTUR-DF que muestran una lista de establecimientos con los distintivos otorgados por dichas autoridades, también se muestran datos procedentes de sitios relacionados al turismo pero con información enfocada a los establecimientos de importancia para esta investigación.

Finalmente, se procederá al análisis de datos que servirá para aceptar o rechazar las hipótesis necesarias para determinar la existencia de ventajas que sean utilizadas abiertamente por los competidores, mismas que ayuden a obtener una cuota de un mercado en donde intervienen empresas de ámbito local, nacional e internacional.

5.1. Conformación de los competidores

Para poder cuantificar la industria hotelera de cinco estrellas en la Ciudad de México se ha elaborado una base de datos de cada establecimiento enlistado por la SECTUR-DF, con esta lista se comenzó dicha base y se optó por colocar en la primera columna la zona a la que pertenece, seguido del nombre del hotel tal y como aparece en la página de la dependencia, en la siguiente columna se encuentra la marca del hotel (en caso de que éste posea), enseguida la cadena a la que pertenecen (obviamente los hoteles independientes no pertenecen a alguna cadena), para obtener dicha información se recurrió al sitio web de cada establecimiento.

En la siguiente columna se encuentra el ámbito de las empresas que poseen cada hotel, entonces, los establecimientos independientes pertenecen al ámbito “Local”, mientras que las cadenas pueden tener más campo de acción (“Nacional” e “Internacional”), posteriormente se muestra el número de habitaciones de cada establecimiento.

Finalmente, se obtuvieron los distintivos, tanto de autoridades competentes como de organizaciones en internet que poseen una popularidad notable en materia turística, mismas que se enlistan a continuación (cabe mencionar que todos los reconocimientos no son de carácter obligatorio, por lo que la dirección de cada establecimiento es la que decide la aplicación para la obtención de los mismos):

Distintivo M

Es el reconocimiento otorgado por la SECTUR a las empresas turísticas que implementan exitosamente el “Programa de Calidad Moderniza”; se trata de *“...un Sistema para el mejoramiento de la Calidad a través del cual las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de*

*dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes*⁵⁰. Sencillamente, este programa es un sistema de gestión para el “Mejoramiento de la calidad”.

El Distintivo “M” está dirigido a propietarios y directivos de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, para el caso de la hotelería (preferentemente) hoteles de 1 a 4 estrellas, aunque es posible encontrar establecimientos de 5 estrellas con dicho distintivo. Tiene vigencia de un año, y según la SECTUR, las empresas que alcanzaron este distintivo han presentado mejoras como: mayor satisfacción de los clientes, aumento en la productividad e incremento en las ventas.⁵¹

Distintivo H

Desde 1990 se implementó un programa referente al manejo higiénico de alimentos, con el objetivo de *“disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria”*⁵², denominado Programa “H” y dirigido para los establecimientos fijos de alimentos y bebidas (los hoteles entran en esta denominación al preparar alimentos y bebidas o bien al poseer un restaurante en el establecimiento).

Este programa ofrece el denominado Distintivo “H” a los establecimientos que cumplen los estándares de higiene contenidos en la Norma Mexicana NMX-F605-NORMEX-2004.; para ello se contempla la capacitación de mandos medios y altos del hotel así como a la mayoría del personal operativo. Este

⁵⁰ Secretaría de Turismo (SECTUR). *Distintivo M*, en: <http://www.sectur.gob.mx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-m/>. /. (Pág. consultada el 02/05/2015).

⁵¹ ⁵¹ Secretaría de Turismo (SECTUR). *Programa de Calidad Moderniza, para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística*, en: <http://www.sectur.gob.mx/sub/revistas/CertificacionTuristica/Moderniza/#libro/>. (Pág. consultada el 02/05/2015).

⁵² Secretaría de Turismo (SECTUR). *Distintivo H*, en: <http://www.sectur.gob.mx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-h/>. (Pág. consultada el 02/05/2015).

distintivo es otorgado por la SECTUR y avalado por la Secretaría de Salud, con vigencia de un año.⁵³

Modelo de Excelencia Turística del Distrito Federal (mextDF)

Se trata de un modelo enfocado a la gestión administrativa, implementación de buenas prácticas de higiene y control alimentario, cuyo objetivo es “...posicionar al Distrito Federal como un Destino Turístico de Excelencia a través de la Gestión Sana, Eficiente y Certificada, de sus organizaciones empresariales”⁵⁴, mediante la facilitación de capacitación, consultoría y diagnóstico, en otras palabras, un programa de mejoras integrales cumpliendo estándares de calidad.

Este programa fue creado por la SECTUR-DF y está dirigido a empresas turísticas ubicadas en la Ciudad de México de los siguientes giros: Hoteles, Restaurantes y Agencias de Viajes.

Tesoros de México

Es un programa de la SECTUR dirigido a hoteles y restaurantes, cuyo distintivo es otorgado a establecimientos con excelencia en hospitalidad y gastronomía, ubicados en “...ciudades de gran importancia histórica, rodeados de cultura, tradición y autenticidad, con el estilo mexicano, tradicional y moderno en su máxima expresión. Crean el ambiente perfecto para descansar, relajarse y vivir momentos especiales, bajo una atención personalizada”⁵⁵.

Se trata de un programa con estándares muy altos y un distintivo que destaca lo mejor en cuanto a establecimientos en México, pues, deben estar ubicados en inmuebles con alto valor histórico, cultural y patrimonial, o en lugares de alto

⁵³ Secretaría de Turismo (SECTUR). *Programa Manejo Higiénico de los Alimentos*, en: <http://www.sectur.gob.mx/sub/revistas/CertificacionTuristica/DistintivoH/#libro/>. (Pág. consultada el 02/05/2015).

⁵⁴ Secretaría de Turismo del Distrito Federal (SECTUR-DF). *mextDF Modelo de Excelencia Turística del Distrito Federal*, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/mextdf.php>. (Pág. consultada el 02/05/2015).

⁵⁵ Tesoros de México. *Hoteles y Restaurantes*, en: <http://www.tesorosdemexico.com.mx/>. (Pág. consultada el 02/05/2015).

valor natural, de esta manera sólo se otorga este reconocimiento a quienes reflejen y promueven la riqueza de la cultura mexicana⁵⁶.

TripAdvisor

Como ya se había mencionado, la tecnología ha cobrado una mayor importancia en el turismo; la consulta de sitios en internet es una forma de planificar un viaje, sin embargo, existen muchos sitios en los cuales es posible encontrar información sobre destinos, transporte, restaurantes, etcétera, así como consejos y recomendaciones de visitantes de cierto lugar. Con esta posibilidad surgen sitios gratuitos que ofrecen información al respecto.

Según un comparador de información analítica de sitios en internet, TripAdvisor es el sitio más visitado en cuanto a “Guías y Directorios” de viajes⁵⁷, por lo que se ha recurrido a la información proporcionada el mismo.

En este sitio, básicamente, se proporcionan comentarios de viajeros, que a la vez, evalúan el servicio de hoteles, vuelos, alquileres vacacionales, paquetes de viaje, etcétera. La propia descripción se encuentra en su página web:

“...el sitio de viajes más grande del mundo, lo que les permite a los viajeros planificar y tener el viaje perfecto. TripAdvisor ofrece asesoramiento confiable de viajeros reales y una gran variedad de opciones de viaje y funciones de planificación con enlaces directos a herramientas de reservación que buscan en cientos de sitios web para encontrar los mejores precios de hoteles. Los sitios de la marca TripAdvisor conforman la comunidad de viajes más grande del mundo, con 315 millones de visitantes únicos mensuales y más de 200 millones de opiniones y comentarios sobre más de 4,4 millones de alojamientos,*

⁵⁶ Hernández Martínez, Héctor. *Tesoros de México*, en: <http://www.hectorhernandezmartinez.com/tesoros-de-mexico.html>. / . (Pág. consultada el 02/05/2015).

⁵⁷ Alexa Internet, Inc. *Top Sites in: All Categories > Recreation > Travel > Guides and Directories*, en: http://www.alexa.com/topsites/category/Top/Recreation/Travel/Guides_and_Directories. (Pág. consultada el 03/05/2015).

*restaurantes y atracciones. Los sitios funcionan en 45 países en todo el mundo...*⁵⁸

En su sección de hoteles se puede buscar determinado establecimiento o bien, revisarlos por destino. Cada establecimiento aparece evaluado bajo un criterio de 6 secciones: Ubicación, Calidad del descanso, Habitaciones, Servicio, Calidad-precio y Limpieza. A través del resumen de calificaciones se puede determinar la ubicación de cada hotel en un listado del mejor a peor, es decir, el hotel con mejor calificación aparecerá en el primer puesto de la lista y así hasta llegara al peor evaluado. Mediante su sitio en internet se observa que en la Ciudad de México se encuentran 193 hoteles, mismos que han sido comentados y evaluados por miles de usuarios, por esa razón, en la siguiente columna de la base de datos se colocó el puesto que ocupa cada hotel en este listado de hoteles de la ciudad.⁵⁹

TripAdvisor maneja reconocimientos como el “Certificado de Excelencia”, mismo que distingue a los establecimientos que han demostrado de forma constante su excelencia en hospitalidad. Este certificado se otorga al establecimiento que mantiene una puntuación alta, pero también se toma en cuenta el volumen de opiniones recibidas en los últimos 12 meses⁶⁰. Por tal motivo, se ha colocado este reconocimiento en la siguiente columna de la base de datos.

Existe otro distintivo denominado “Traveller's Choice”, que es el máximo reconocimiento que hace referencia a “lo mejor de lo mejor”, basado en las calificaciones más excepcionales de los visitantes, sin embargo, en la base de datos no se encontró algún hotel con este reconocimiento.

⁵⁸ TripAdvisor. *Acerca de TripAdvisor*, en: http://www.tripadvisor.com.mx/pages/about_us.html. (Pág. consultada el 03/05/2015).

⁵⁹ TripAdvisor. *Hoteles en Ciudad de México*, en: http://www.tripadvisor.com.mx/Hotels-g150800-Mexico_City_Central_Mexico_and_Gulf_Coast-Hotels.html. (Pág. consultada el 03/05/2015).

⁶⁰ TripAdvisor. *¿Qué es el certificado de excelencia?*, en: <https://www.tripadvisor.com.mx/help/articles/200614047--Qu%C3%A9-es-el-Certificado-de-Excelencia-> (Pág. consultada el 03/05/2015).

Trivago

Para corroborar las evaluaciones en línea de miles de visitantes se recurrió a Trivago, ya que se trata de un comparador de precios (únicamente de hoteles) donde además, se muestra la cantidad de “Opiniones” tomadas en cuenta y la “Valoración” de cada establecimiento basada en la puntuación promedio de otros sitios en internet (como Expedia, Agoda, Hoteles.com, Booking.com, etcétera), misma que aparece en una escala de 0 a 100.

*“Trivago es el mayor comparador de precios de hoteles del mundo: cada día, comparamos las ofertas de 726,134 hoteles en 272 webs de reserva con el objetivo de ser y seguir siendo **la primera fuente de información independiente del viajero para encontrar el hotel ideal al mejor precio**”.*⁶¹

Con esta herramienta se puede encontrar no sólo precios sino comparar diferentes sitios en los que se encuentra ofertado cada hotel. Por esas razones, en las siguientes columnas se encuentran tópicos de Trivago, como: Valoración, Opiniones, Precio en pesos mexicanos y el sitio donde se encuentra la oferta.

Sin embargo, al proceder con la búsqueda de cada hotel se encontró con la dificultad de que no aparecen listados algunos establecimientos, por lo que para contar con el precio se recurrió al sitio web de esos hoteles, por lo tanto, algunos hoteles en la columna de “sitio” aparece su propia página en internet.

Debido a la cantidad de información que manejan estos sitios, es posible una diferencia en cuanto a precios ofertados de un día a otro, por lo que se optó por consultar los precios de todos los hoteles el mismo día (06/05/2015): se buscó el precio de una noche en una habitación sencilla para una persona en una fecha no tan lejana (del 31 de mayo al 01 de junio del presente año).

⁶¹ Trivago. *Qué es trivago*, en: <http://www.trivago.com.mx/static/company/company>. (Pág. consultada el 03/05/2015).

Tabla 14: Conformación de los competidores

										Trivago			
Zona	Hotel	Marca	Cadena	Ámbito	Habitaciones	Distintivos	TripAdvisor	Certificado de Excelencia	Valoración	Opiniones	Precio	Sitio	
1	1	HOLIDAY INN MEXICO, DALI AEROPUERTO	Holiday Inn	IHG	Internacional	150	-	110	x	79	334	1733	Expedia
2	1	HOTEL CAMINO REAL AEROPUERTO	-	Hoteles Camino Real	Internacional	600	-	178	-	71	4395	1922	Rumbo
3	1	HOTEL FIESTA INN AEROPUERTO	Fiesta Inn	Grupo Posadas	Nacional	327	H	136	-	75	2052	1768	Rumbo
4	1	HOTEL HILTON AEROPUERTO CIUDAD DE MÉXICO	Hilton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	129	H	28	-	75	1803	2506	Agoda
5	1	NH AEROPUERTO T2 MÉXICO	NH Hotels	NH Hotel Group	Internacional	287	-	51	-	78	1675	2111	NH Hotels
6	1	RAMADA AEROPUERTO MÉXICO	Ramada	Wyndham Hotel Group	Internacional	124	-	134	-	75	1803	2506	Agoda
7	2	GRAN HOTEL CIUDAD DE MEXICO	-	-	Local	60	H,M,T	2	X	90	2963	1802	Rumbo
8	2	HAMPTON INN & SUITES BY HILTON CIUDAD DE MEXICO/ CENTRO HISTORICO	Hampton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	108	-	12	X	88	4372	1390	Expedia
9	2	HOTEL HOLIDAY INN ZÓCALO	Holiday Inn	IHG	Internacional	105	-	22	-	81	610	1270	7ideas
10	2	HOTEL NH CENTRO HISTÓRICO	NH Hotels	NH Hotel Group	Internacional	105	H.M	27	X	79	1325	1545	Expedia
11	3	BOUIQUE RESIDENCIA CASA VIEJA	-	-	Local	10	-	225	-	-	-	3638	Viajar.com
12	3	City Express Suites Anzures	City Express	City Express Hoteles	Internacional	26	-	37	-	-	-	1167	Despegar.com
13	3	DOMINION CORPORATE SUITES	-	Dominion Corporate Housing	Local	24	-	40	-	82	35	4755	Dominionsuites.com
14	3	HOTEL DEL PRADO	-	-	Local	357	-	263	-	70	254	1219	Despegar.com
15	3	HOTEL HABITA	-	Grupo Habita	Internacional	36	-	147	-	74	395	2832	Lastminutetrav.
16	3	HOTEL RESIDENCIA POLANCO	-	-	Local	23	-	215	-	71	200	1013	Hoteles.com
17	3	HOTEL W MEXICO CITY	W Hotels	Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	Internacional	237	-	57	-	81	1128	4153	Rumbo
18	3	RESIDENCE L'HERITAGE	-	Residence L Heritage	Nacional	-	-	84	-	72	108	1802	Rumbo
19	3	SUITES CONTEMPO	-	-	Local	20	-	61	-	82	138	1493	Despegar.com

20	4	HOTEL BENIDORM	-	-	Local	190	M,E	106	-	74	331	995	Rumbo
21	4	HOTEL CONDESA DF	-	Grupo Habita	Internacional	40	-	162	-	74	513	3570	Hoteles.com
22	4	HOTEL LA CASONA	-	-	Local	29	-	83	-	80	228	2248	Travelrepublic
23	5	HOLIDAY INN PLAZA UNIVERSIDAD	Holiday Inn	IHG	Internacional	132	H,M,E	75	X	84	342	2386	Hoteles.com
24	5	SUITES COYOACÁN	-	-	Local	9	M	237	-	74	29	-	-
25	6	DOUBLE TREE BY HILTON MEXICO CITY AIRPORT AREA	Double Tree by Hilton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	96	-	28	X	82	622	1424	Agoda
26	7	HOLIDAY INN & SUITES MÉXICO MÉDICA SUR	Holiday Inn	IHG	Internacional	53	-	118	-	82	166	1682	Hoteles.com
27	7	HOTEL CAMINO REAL PEDREGAL MÉXICO	-	Hoteles Camino Real	Internacional	222	-	265	-	71	764	1733	Rumbo
28	7	HOTEL PEDREGAL PALACE	-	Grupo Sevilla	Nacional	64	-	238	-	73	218	1133	Hoteles.com
29	7	RADISSON PARAISO HOTEL MEXICO D. F.	-	Carlson Rezidor Hotel Group	Internacional	237	H	40	-	80	476	1321	Hoteles.com
30	8	CAMINO REAL SANTA FE	-	Hoteles Camino Real	Internacional	300	-	149	-	78	973	1476	Rumbo
31	8	FIESTA AMERICANA SANTA FE	Fiesta Americana	Grupo Posadas	Nacional	172	H	33	X	85	749	1133	Rumbo
32	8	Hilton México City Santa Fe	Hilton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	260	-	9	-	-	-	2403	Hiltonhotels.com
33	8	HOTEL STADIA SUITES SANTA FE	-	-	Local	207	-	56	-	87	388	1871	Expedia
34	8	SHERATON SANTA FE	Sheraton Hotels and Resorts	Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	Internacional	190	-	42	X	84	214	1733	7ideas
35	8	STARA* SUITES	-	Stara* Extended Stay Suites	Local	22	-	17	-	-	-	2059	Booking.com
36	8	VESTA HOTEL CONVENTION CENTER	-	-	Local	300	-	-	-	-	-	-	-
37	9	HOLIDAY INN MÉXICO TLAPAN CHURUBUSCO	Holiday Inn	IHG	Internacional	214	H,M,E	114	-	81	269	1407	Hoteles.com
38	9	HOTEL FIESTA INN PERIFÉRICO SUR	Fiesta Inn	Grupo Posadas	Nacional	212	H	119	-	78	470	1150	Booking.com
39	9	HOTEL FINISTERRE	-	-	Local	120	-	259	-	-	-	450	Hotelfinisterre.com
40	9	HOTEL REAL DEL SUR	-	-	Local	114	-	268	-	69	78	721	Despegar.com
41	10	BEST WESTERN HOTEL ROYAL ZONA ROSA	Best Western	Best Western International	Internacional	162	H	153	-	72	1040	1133	Travelrepublic
42	10	EUROSTARS SUITES REFORMA	-	Eurostars Hotels	Internacional	36	-	49	X	82	664	1579	Booking.com
43	10	GRAND CHAPULTEPEC RESIDENCIAL	-	-	Local	50	-	-	-	-	-	-	-
44	10	HOTEL CASA BLANCA	-	-	Local	270	-	108	-	77	581	910	Viajar.com

45	10	HOTEL CENTURY ZONA ROSA	-	-	Local	141	M	92	-	78	2117	1098	Rumbo
46	10	HOTEL EMPORIO	-	Emporio Hotels & Resorts	Nacional	145	H	31	X	81	1419	1201	Rumbo
47	10	HOTEL EUROSTARS ZONA ROSA SUITES	-	Eurostars Hotels	Internacional	60	-	67	X	81	1334	1407	7ideas
48	10	HOTEL FIESTA AMERICANA REFORMA	Fiesta Americana	Grupo Posadas	Nacional	616	H	62	-	78	1506	1150	Booking.com
49	10	Hotel Galería Plaza Reforma	-	Las Brisas Hotel Collection	Nacional	434	-	72	-	-	-	1682	Brisashotelnline.com
50	10	HOTEL GENEVE MEXICO CITY	-	Ostar Grupo Hotelero	Internacional	223	M	36	X	81	2314	1562	Agoda
51	10	HOTEL HOLIDAY INN HOTEL AND SUITES, ZONA ROSA	Holiday Inn	IHG	Internacional	49	-	100	-	78	141	1751	Hoteles.com
52	10	HOTEL IMPERIAL REFORMA	-	-	Local	65	-	175	-	74	1558	961	Booking.com
53	10	HOTEL PARK NILO	-	-	Local	22	-	141	-	-	-	1523	Zonaturistica.com
54	10	HOTEL SEVILLA PALACE	-	Grupo Sevilla	Nacional	413	-	55	-	83	1395	1030	Booking.com
55	10	PLAZA SUITES MEXICO CITY	-	-	Local	29	-	29	X	87	477	2265	Hoteles.com
56	10	RAMADA REFORMA	Ramada	Wyndham Hotel Group	Internacional	162	-	169	-	74	593	910	Booking.com
57	10	SUITES AMBERES	-	-	Local	28	-	24	X	87	688	1493	Hoteles.com
58	10	SUITES DEL ÁNGEL	-	-	Local	40	M	91	-	79	610	892	Travelrepublic
59	10	SUITES SAN MARINO	-	Exe Hotels	Internacional	75	-	158	-	75	1298	789	Booking.com
60	11	FIESTA INN INSURGENTES VIADUCTO	Fiesta Inn	Grupo Posadas	Nacional	210	H	68	-	79	340	1888	Rumbo
61	11	HOLIDAY INN EXPRESS HOTEL & SUITES AT THE WTC	Holiday Inn Express	IHG	Internacional	217	-	132	-	77	477	2008	Hoteles.com
62	11	HOTEL BEVERLY	-	-	Local	80	-	130	-	73	152	1407	Hoteles.com
63	11	HOTEL HOLIDAY INN TRADE CENTER	Holiday Inn	IHG	Internacional	184	H	66	-	75	166	1716	Expedia
64	11	HOTEL NOVIT	-	-	Local	92	-	20	X	89	1105	1648	Hoteles.com
65	11	RADISSON HOTEL FLAMINGOS CIUDAD DE MÉXICO	Radisson	Carlson Rezidor Hotel Group	Internacional	252	H,E	32	-	80	402	1167	Rumbo

Zonas:

- 1 = AEROPUERTO-FORO SOL**
- 2 = CENTRO HISTORICO-ALAMEDA**
- 3 = CHAPULTEPEC-POLANCO**
- 4 = CONDESA-ROMA**
- 5 = ZONA COYOACAN**
- 6 = IZTAPALAPA-CENTRAL DE ABASTOS**
- 7 = PERIFERICO SUR-AJUSCO**
- 8 = SANTA FE-DESIERTO DE LOS LEONES**
- 9 = TLALPAN-TAXQUEÑA**
- 10 = TORRE MAYOR-ZONA ROSA**
- 11 = W.T.C.-SAN ANGEL-C.U.**

FUENTE: Elaboración propia (del 30/04/2015 al 07/05/2015) con datos de: Secretaría de Turismo de la Ciudad de México. Hoteles, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=10100&sub=0>. Best Western International, en: <http://www.bestwestern.com/>. Carlson Rezidor Hotel Group, en: <http://carlsonrezidor.com/>. City Express Hoteles, en: <https://www.cityexpress.com/es>. Dominion Corporate Housing, en: <http://www.dominioncorporatehousing.com/>. Emporio Hotels & Resorts, en: <http://www.hotelesemporio.com/>. Eurostars Hotels, en: <http://www.eurostarshotels.com/>. Exe Hotels, en: <http://www.exehotels.com/>. Grupo Habita, en: <http://www.grupohabita.mx/>. Grupo Posadas, en: <http://www.posadas.com/es/home>. Grupo Sevilla, en: <http://www.gsevilla.com.mx/>. Hilton Hotels & Resorts, en: http://www3.hilton.com/es_XM/languagegateway/index.htm. Hoteles Camino Real, en: <http://www.caminoreal.com/>. InterContinental Hotels Group, en: <http://www.ihg.com/hotels/gb/en/reservation>. NH Hotel Group, en: <http://www.nh-hoteles.es/>. Ostar Grupo Hotelero, en: <http://www.ostar.com.mx/>. Residence L Heritage, en: <http://www.residencelheritage.com/>. Stara* Extended Stay Suites, en: <http://www.starasuites.mx/>. Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., en: <http://www.starwoodhotels.com/>. Wyndham Hotel Group, en: <http://www.wyndham.com/>. Secretaría de Turismo, Distintivo M, en: <http://www.sectur.gob.mx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-m/>. Secretaría de Turismo, Distintivo H, en: <http://www.sectur.gob.mx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-h/>. Secretaría de Turismo del Distrito Federal (SECTUR-DF). [mextDF Modelo de Excelencia Turística del Distrito Federal](http://www.mexicocity.gob.mx/mextdf.php), en: <http://www.mexicocity.gob.mx/mextdf.php>. Tesoros de México, en: <http://www.tesorosdemexico.com.mx/>. TripAdvisor, en: <http://www.tripadvisor.com.mx/>. Trivago, en: <http://www.trivago.com.mx/>. Y sitios en internet de cada establecimiento.

Con base en la tabla anterior, es posible apreciar a simple vista que en Torre Mayor-Zona Rosa se encuentra la mayoría de los establecimientos y que los hoteles independientes son minoría ante las cadenas hoteleras.

5.1.1. Análisis de datos

Anteriormente se había mencionado que IHG poseía una ventaja en cuanto al número de establecimientos en la ciudad, ahora, mediante el número de habitaciones se comparará dicha ventaja pues, la SECTUR mide la actividad hotelera a nivel nacional a través del porcentaje de ocupación tanto de establecimientos como de habitaciones.

Tabla 15: Habitaciones de los hoteles de 5 estrellas en la Ciudad de México

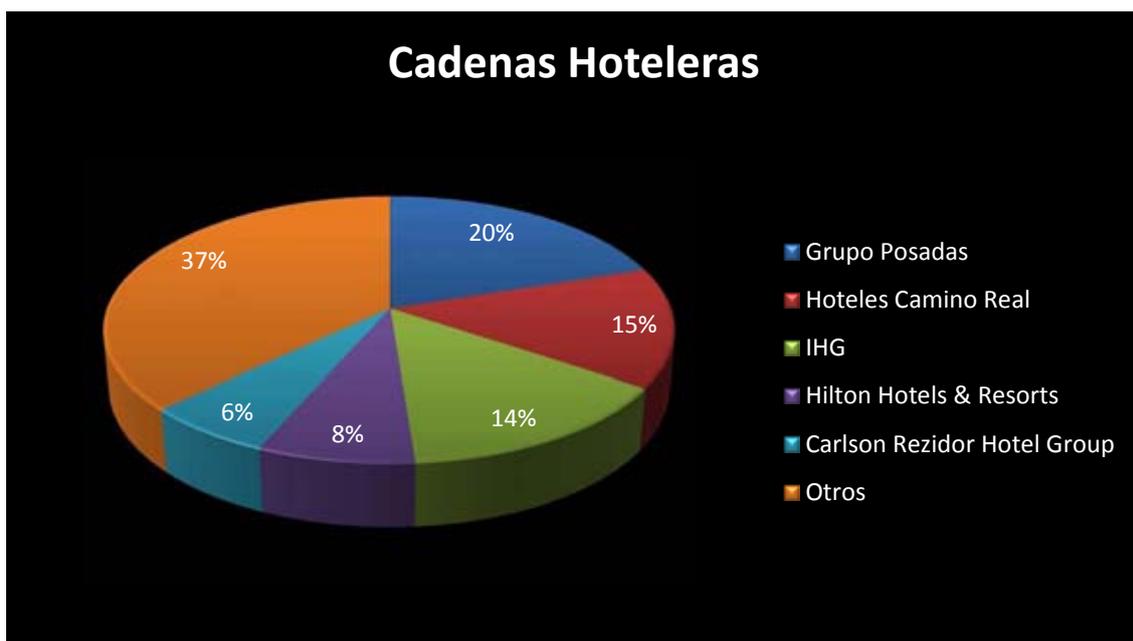
Industria hotelera	Habitaciones
Grupo Posadas	1537
Hoteles Camino Real	1122
IHG	1104
Hilton Hotels & Resorts	593
Carlson Rezidor Hotel Group	489
Grupo Sevilla	477
Las Brisas Hotel Colection	434

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	427
NH Hotel Group	392
Wyndham Hotel Group	286
Ostar Grupo Hotelero	223
Best Western International	162
Emporio Hotels & Resorts	145
Eurostars Hotels	96
Grupo Habita	76
Exe Hotels	75
City Express Hoteles	26
Dominion Corporate Housing	24
Stara* Extended Stay Suites	22
Total de cadenas	7710
HOTELES INDEPENDIENTES	2256
Total	9966

FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Analizando la tabla anterior y en lo que respecta al número de habitaciones, se tiene que la hotelería independiente representa el 22.64% mientras que las cadenas hoteleras el 77.36% restante, por lo que se aprecia una ventaja considerable en cuanto a las habitaciones ofertadas por estas cadenas. Por otro lado, IHG a pesar de ser la empresa con más hoteles resulta no tener la mayor cantidad de habitaciones.

Grafica 1: Participación porcentual en el total de habitaciones de cadenas hoteleras

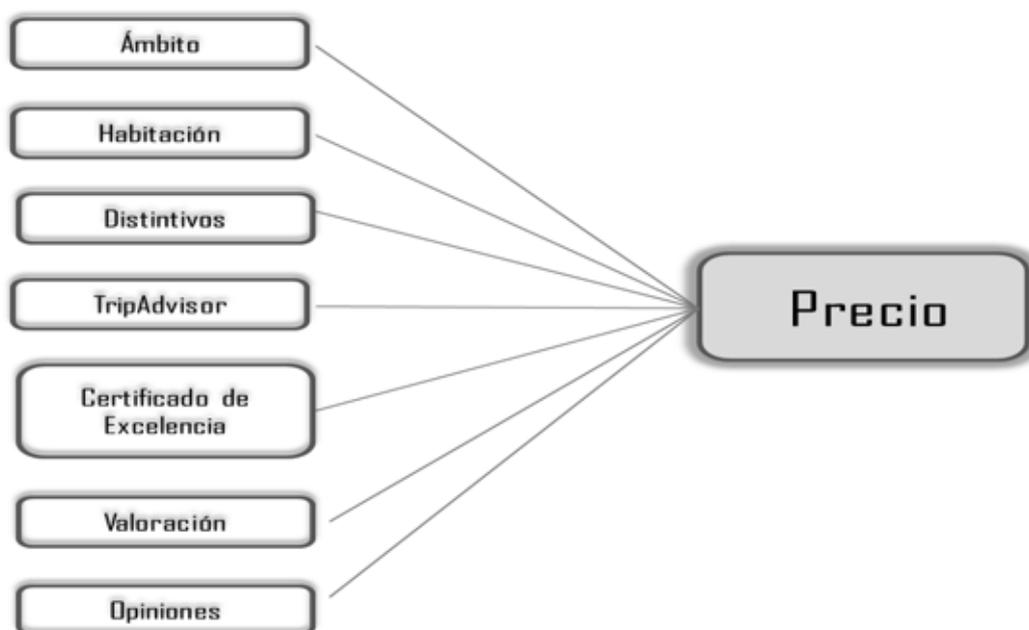


FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Grupo Posadas acapara el 20% de las habitaciones entre las cadenas hoteleras por lo que representa la oferta más grande, pero IHG tiene una ventaja geográfica al poseer más establecimientos en la ciudad.

Para comprender mejor la situación de estos hoteles se analizará la información de la Tabla 1 tomando como variable dependiente al “precio” y como variables independientes a las siguientes: *Ámbito*, *Habitaciones*, *Distintivos*, *TripAdvisor*, *Certificado de Excelencia* y *Trivago* (*Valoración* y *Opiniones*), ello porque se pretende encontrar la variable con mayor influencia en el precio, para lo cual, se realizará un análisis de correlación de cada variable independiente con el precio, lo que determinará el grado de relación entre ambas variables.

Figura 4: Esquema de variables a relacionar



FUENTE: Elaboración propia.

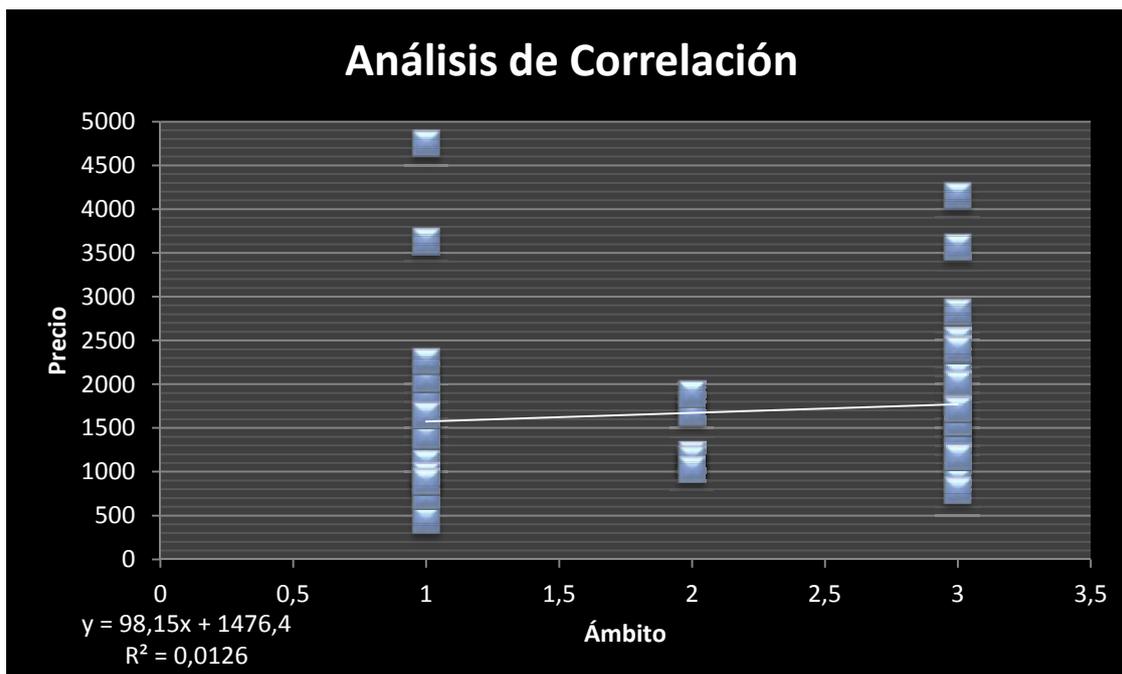
Relación *Ámbito*-Precio

Se tomaron las variables *Ámbito* y *Precio* pues se requiere saber si el campo de acción del grupo al que pertenece cada establecimiento (en caso de pertenecer a uno) ofrece una ventaja competitiva, entonces, se buscará probar la siguiente hipótesis: A mayor *Ámbito*, mayor precio.

Cabe señalar que los datos cualitativos se han convertido en cuantitativos siguiendo una lógica de crecimiento de campo de acción, así pues, Local = 1, Nacional = 2 e Internacional = 3, ya que el análisis de datos requiere cantidades específicas para procesar una ecuación.

Entonces, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 2: Correlación entre Ámbito y Precio



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = 98,15x + 1476,4$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0126$

La ecuación lineal de regresión es de tipo positiva, lo cual indica que la hipótesis se acepta: a mayor Ámbito, mayor precio.

Aunque, para saber el grado de relación de la anterior aseveración es necesario obtener el coeficiente de correlación, mismo que se refiere a la raíz cuadrada del coeficiente de determinación y el porcentaje obtenido se basará en la siguiente escala:

ESCALA	DEPENDENCIA
0% - 33%	Débil
34% - 66%	Moderada
67% - 100%	Fuerte

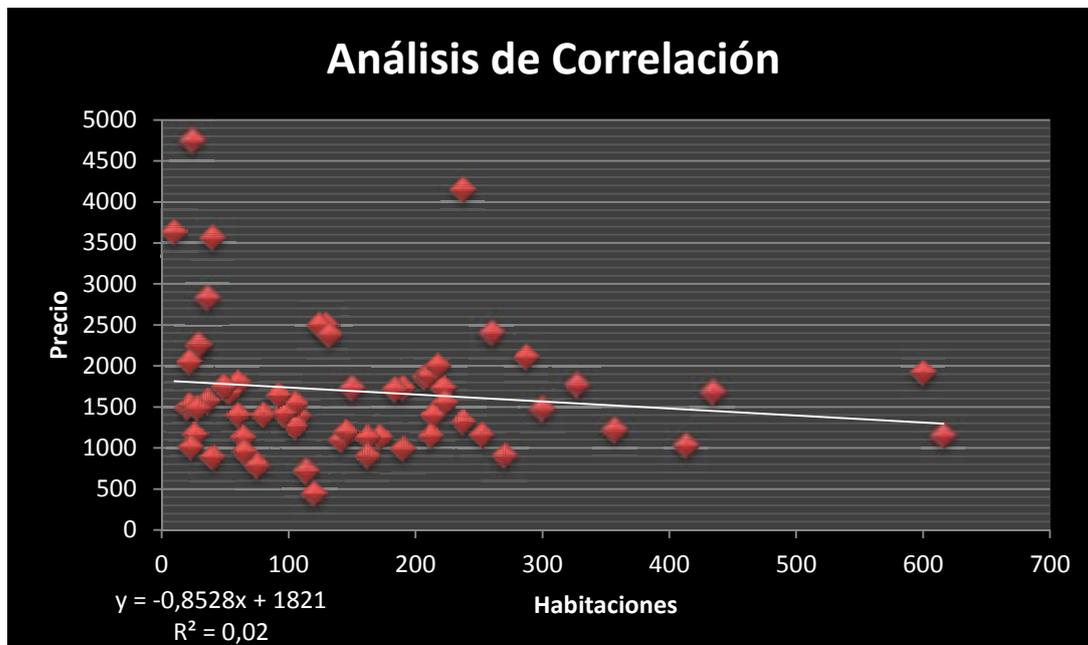
NOTA: Esta escala se usará para todos los coeficientes de correlación.

El grado de relación que presentan las variables **Ámbito** y **Precio** es de 11.22% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación **Ámbito-Precio** presenta una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia al **Ámbito**, por lo que: **el ámbito no supone una ventaja significativa para elevar los precios.**

Relación Habitaciones-Precio

Se tomaron las variables **Habitaciones** y **Precio** para probar la siguiente hipótesis: A mayor número de habitaciones, mayor precio, por lo tanto se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 3: Correlación entre Habitaciones y Precio



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -0,8528x + 1821$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,02$

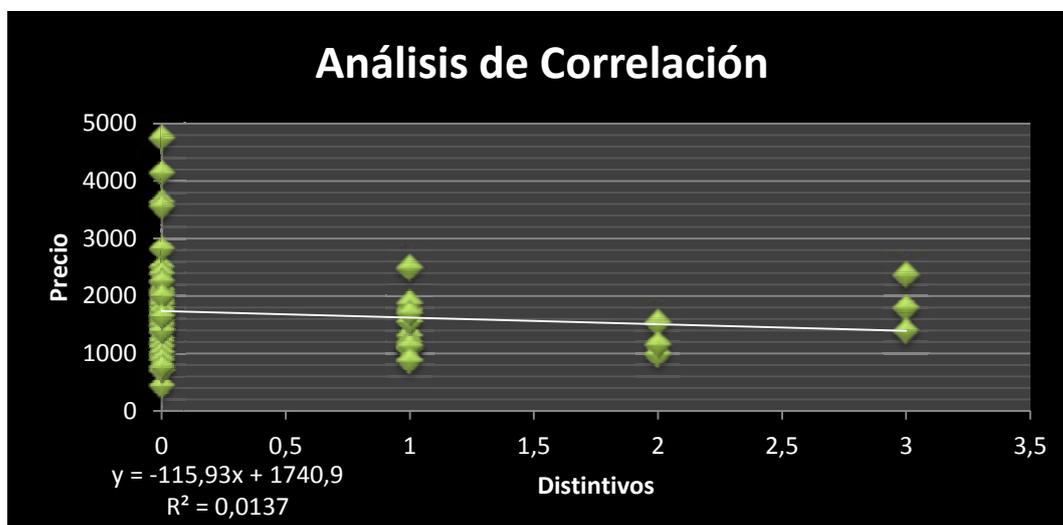
La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que la hipótesis se rechaza; al observar la gráfica y ecuación se puede percatar que ocurre lo siguiente: a mayor número de habitaciones, menor precio.

El grado de relación que presentan las variables Habitaciones y Precio es de 14.14% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Habitaciones-Precio es inversa pero en una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia al número de habitaciones, por lo que: **El número de habitaciones no supone una ventaja para elevar los precios.**

Relación Distintivos-Precio

Se tomaron las variables Distintivos y Precio pues se requiere saber si los reconocimientos de las autoridades competentes ofrecen una ventaja competitiva, entonces, se buscará probar la siguiente hipótesis: A mayor cantidad de Distintivos, mayor precio, por lo tanto se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Gráfica 4: Correlación entre Distintivos y Precio



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -115,93x + 1740,9$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0137$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que la hipótesis se rechaza. Al observar la gráfica y ecuación se puede percatar que ocurre lo siguiente: a mayor número de distintivos, menor precio.

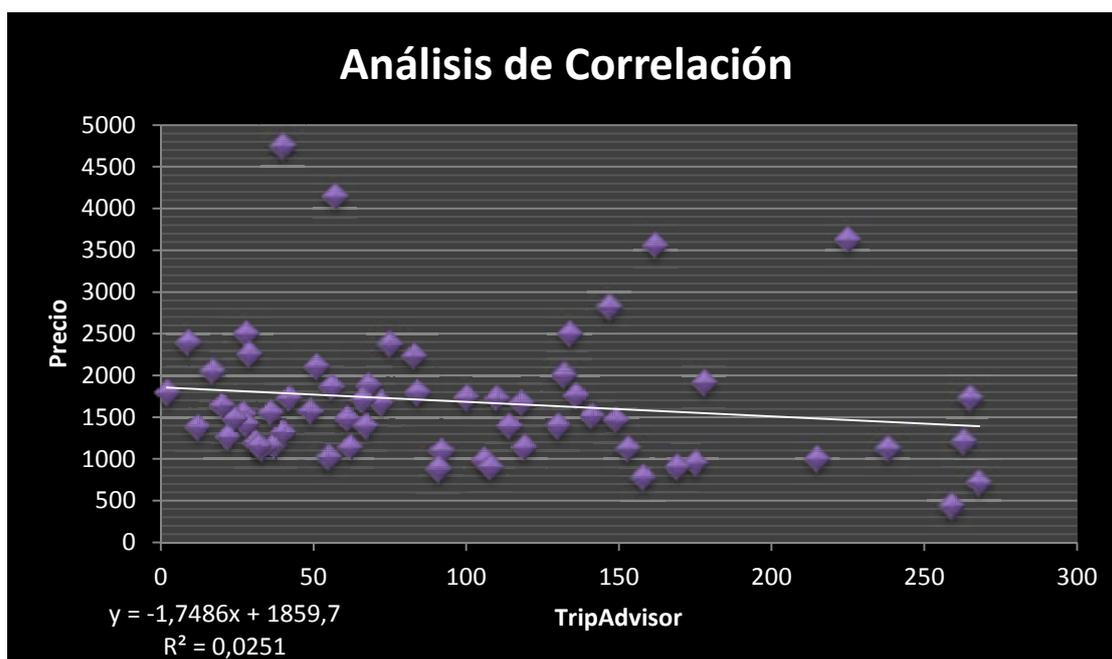
El grado de relación que presentan las variables Distintivos y Precio es de 11.70% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Distintivos -Precio es inversa pero en una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia al número de distintivos, por lo que: **El número de distintivos no supone una ventaja para elevar los precios.**

Relación TripAdvisor -Precio

Se tomaron las variables TripAdvisor y Precio pues se requiere saber si la evaluación de este sitio en internet ofrece una ventaja competitiva, entonces, se buscará probar la siguiente hipótesis: A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor precio. Sin embargo, la evaluación de TripAdvisor va de menor a mayor, por lo que si se rechaza la siguiente hipótesis se aceptará la primera: A mayor número de TripAdvisor, mayor precio, por lo tanto, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

- *H1= A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor precio.*
- *H2= A mayor número de TripAdvisor, mayor precio.*

Grafica 5: Correlación entre TripAdvisor y Precio



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -1,7486x + 1859,7$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0251$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que H2 se rechaza, por lo tanto H1 se acepta: A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor precio.

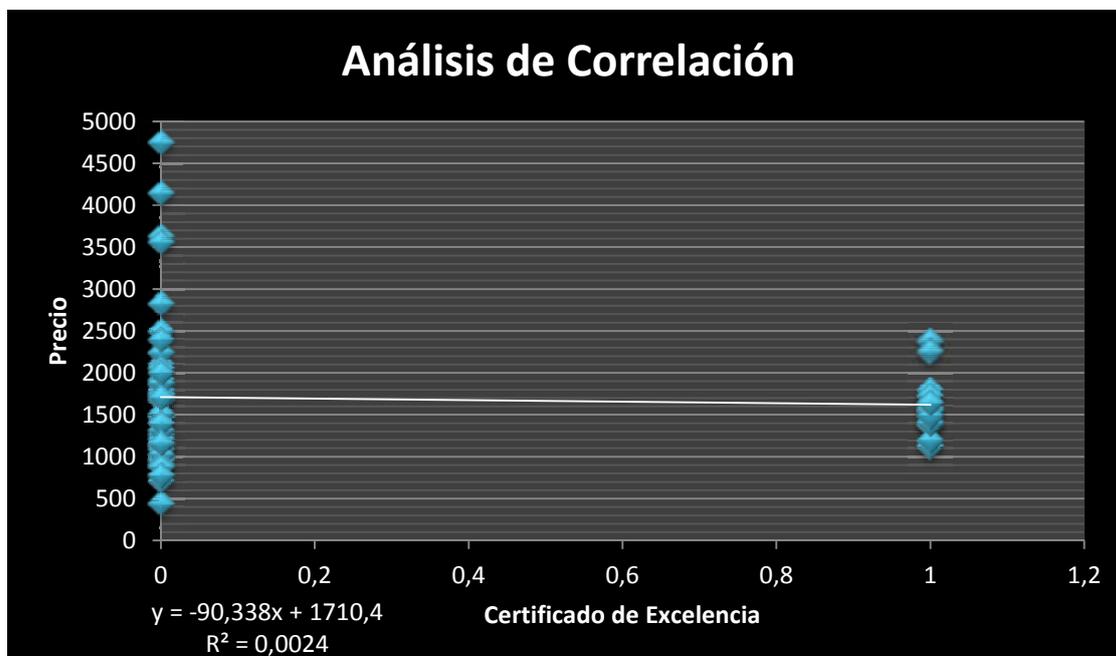
El grado de relación que presentan las variables Distintivos y Precio es de 15.84% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación TripAdvisor-Precio presenta una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia a la evaluación de TripAdvisor, por lo que: **La evaluación de TripAdvisor no supone una ventaja para elevar los precios.**

Relación Certificado de Excelencia-Precio

Se tomaron las variables Certificado de Excelencia y Precio pues se requiere saber si el reconocimiento de TripAdvisor ofrece una ventaja competitiva,

entonces, se buscará probar la siguiente hipótesis: Los hoteles con Certificado de Excelencia presentan mayor precio.

Grafica 6: Correlación entre Certificado de Excelencia y Precio



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -90,338x + 1710,4$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0024$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que la hipótesis se rechaza. Al observar la gráfica se puede percatar que ocurre lo siguiente: Los hoteles con Certificado de Excelencia presentan menor precio, de hecho, los hoteles sin dicho certificado tienen una amplitud de precio mucho mayor.

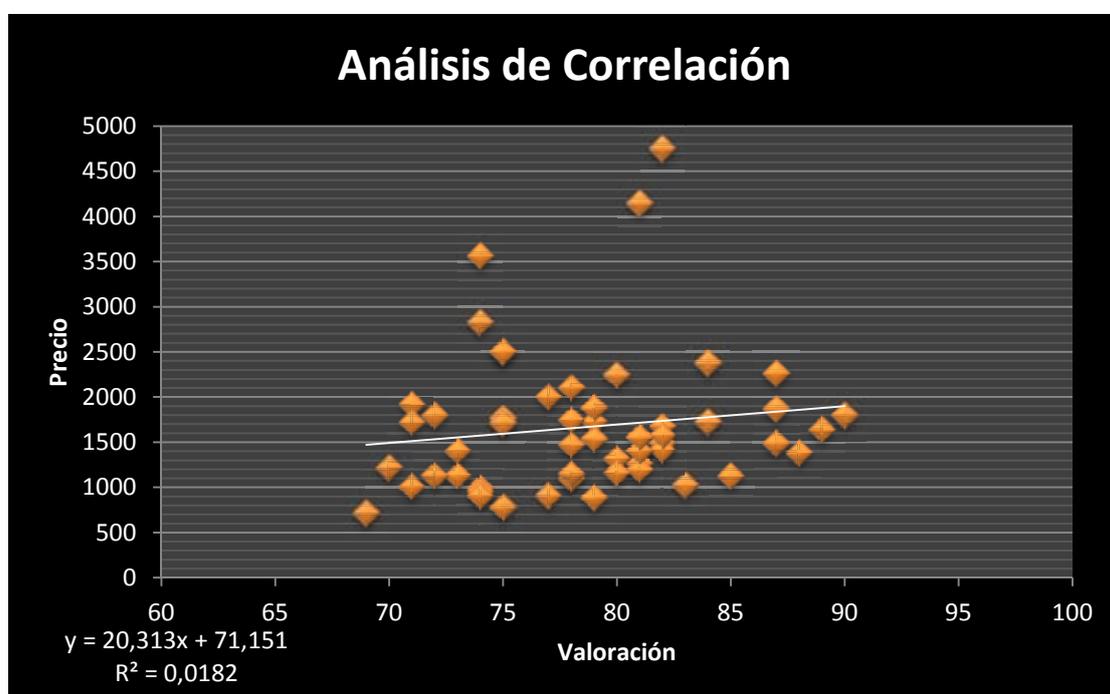
El grado de relación que presentan las variables Certificado de Excelencia y Precio es de 4.89% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Certificado de Excelencia-Precio es inversa pero en una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia al Certificado de Excelencia, por lo que: **El Certificado de Excelencia de TripAdvisor no supone una ventaja para elevar los precios.**

Relación Valoración-Precio

Se tomaron las variables Valoración (de Trivago) y Precio pues se requiere saber si la evaluación de este sitio en internet ofrece una ventaja competitiva, entonces, se buscará probar la siguiente hipótesis: A mayor valoración, mayor precio.

Entonces, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 7: Correlación entre Valoración y Precio



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = 20,313x + 71,151$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0182$

La ecuación lineal de regresión es de tipo positiva, lo cual indica que la hipótesis se acepta: a mayor Valoración, mayor Precio.

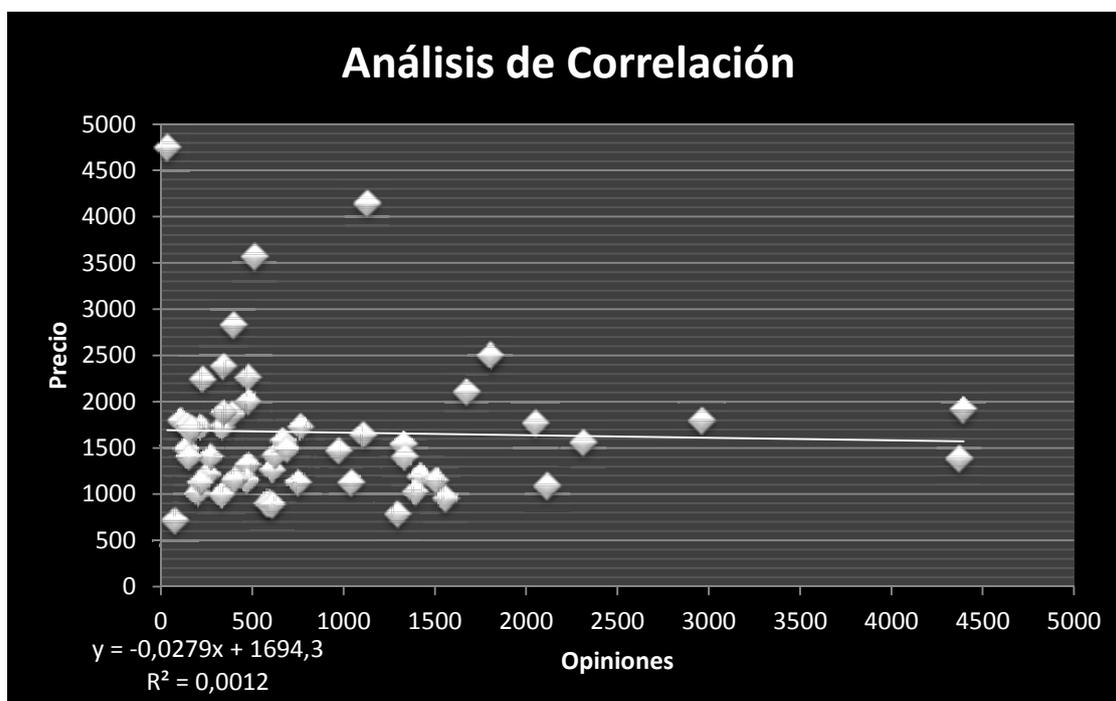
El grado de relación que presentan las variables Valoración y Precio es de 13.49% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Valoración-Precio presenta una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia

significativa que exprese una mayor importancia a la Valoración, por lo que: **La Valoración de Trivago no supone una ventaja significativa para elevar los precios.**

Relación Opiniones-Precio

Se tomaron las variables Opiniones y Precio pues se requiere saber si las opiniones recabadas por Trivago ofrecen una ventaja competitiva, entonces, se buscará probar la siguiente hipótesis: A mayor número de opiniones, mayor precio.

Grafica 8: Correlación entre Opiniones y Precio



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -0,0279x + 1694,3$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0012$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que la hipótesis se rechaza: a mayor número de opiniones, menor precio.

El grado de relación que presentan las variables Opiniones y Precio es de 3.46% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En

otras palabras, la relación Opiniones-Precio es inversa pero en una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia a las Opiniones, por lo que: **Las Opiniones de Trivago no suponen una ventaja para elevar los precios.**

Según los anteriores resultados, no hay relación significativa entre la variable dependiente y las variables independientes, es decir, el precio no depende de ningún factor descrito en la Tabla 1, por lo cual, se cambiará la variable dependiente.

Se ha mencionado la ventaja en cuanto a la cantidad de establecimientos y el número de habitaciones, aunque, en este orden de ideas, el análisis se ha centrado en los factores provenientes de los hoteles, es decir, bajo la perspectiva de la oferta. Por lo anterior, se buscará encontrar relaciones significativas bajo la perspectiva de los clientes.

Relación Valoración - TripAdvisor

Como se indica anteriormente, la importancia de la tecnología es un factor muy valioso, tanto así, que no es posible ignorar las herramientas encontradas en internet.

La principal base de datos de este trabajo muestra evaluaciones de dos fuentes (TripAdvisor y Trivago), mismas que se han investigado por las razones expuestas al principio de este capítulo, no obstante, y debido a la naturaleza diferente en cuanto a su conformación (más no a su utilidad aquí demostrada), no es posible aseverar que una es mejor que otra en cuanto a la medición de hoteles, por tal motivo, y para corroborar los resultados de sendos sitios se buscará determinar si ambos apuntan en la misma dirección; las evaluaciones de ellos, en teoría, deberían ser similares entre sí.

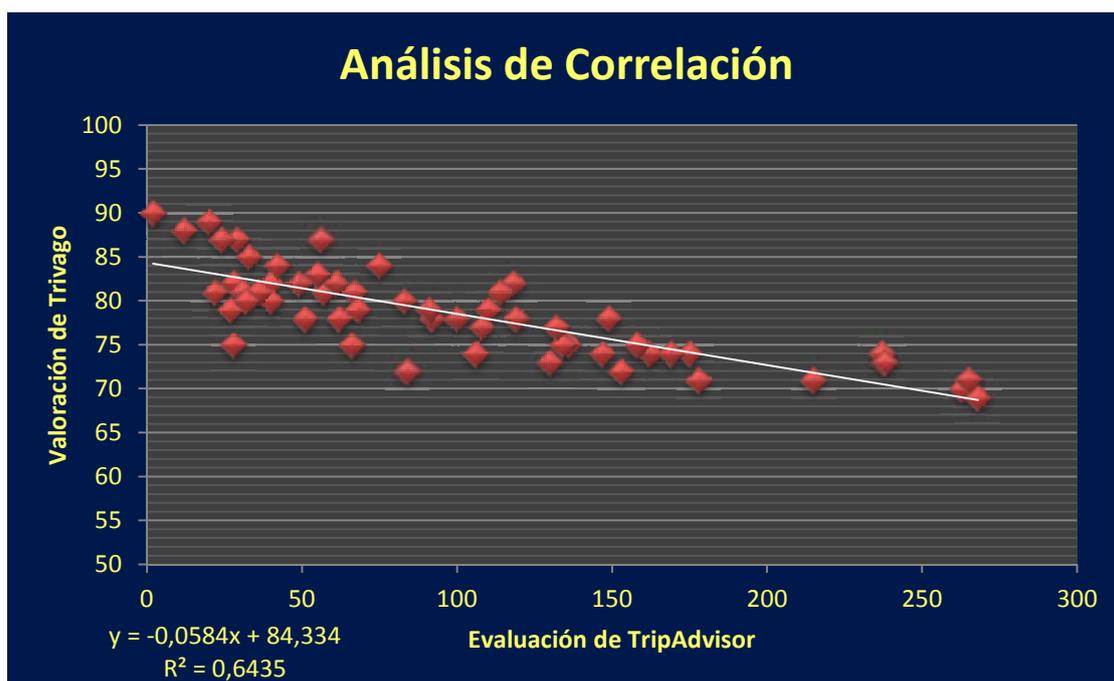
Entonces, se tomaron las variables TripAdvisor y Valoración (de Trivago) para probar la siguiente hipótesis: A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor Valoración de Trivago. Sin embargo, la evaluación de TripAdvisor va de menor

a mayor, por lo que si se rechaza la siguiente hipótesis se aceptará la primera:
A mayor número de TripAdvisor, mayor Valoración de Trivago.

- *H1= A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor valoración de Trivago.*
- *H2= A mayor número de TripAdvisor, mayor valoración de Trivago.*

Por lo tanto, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Gráfica 9: Correlación entre Evaluación de TripAdvisor y Valoración de Trivago



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -0,0584x + 84,334$

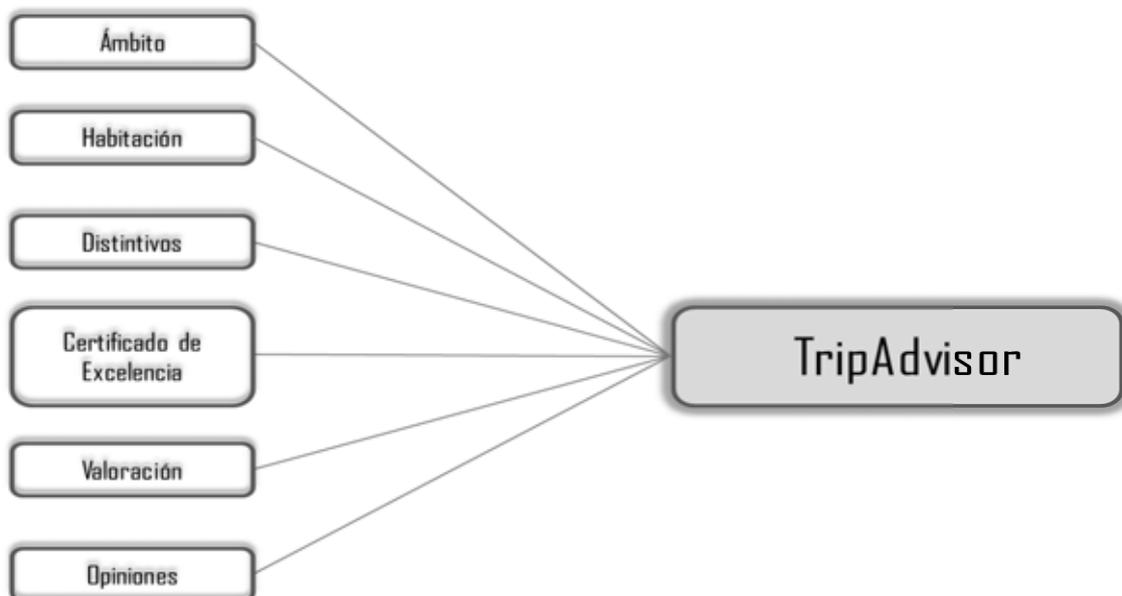
Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,6435$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que H2 se rechaza, por lo tanto H1 se acepta: A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor valoración de Trivago.

El grado de relación que presentan estas variables es de 80.21% lo que significa una fuerte dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación TripAdvisor-Valoración presenta una proporción porcentual alta, de esta manera se demuestra que ambos sitios presentan juicios de valor similares para el efecto de esta investigación.

Si ambos sitios evalúan a determinado hotel con determinada calificación similar (en cuanto a sus propios parámetros), entonces es posible aseverar que las opiniones y evaluaciones de los clientes son la fuente más fidedigna que se puede encontrar para ser tomada en consideración en este trabajo de investigación. Así, estas evaluaciones serán tomadas como la variable dependiente, y se buscará relación significativa con los otros factores para encontrar la ventaja competitiva.

Figura 5: Esquema de variables a relacionar



FUENTE: *Elaboración propia*

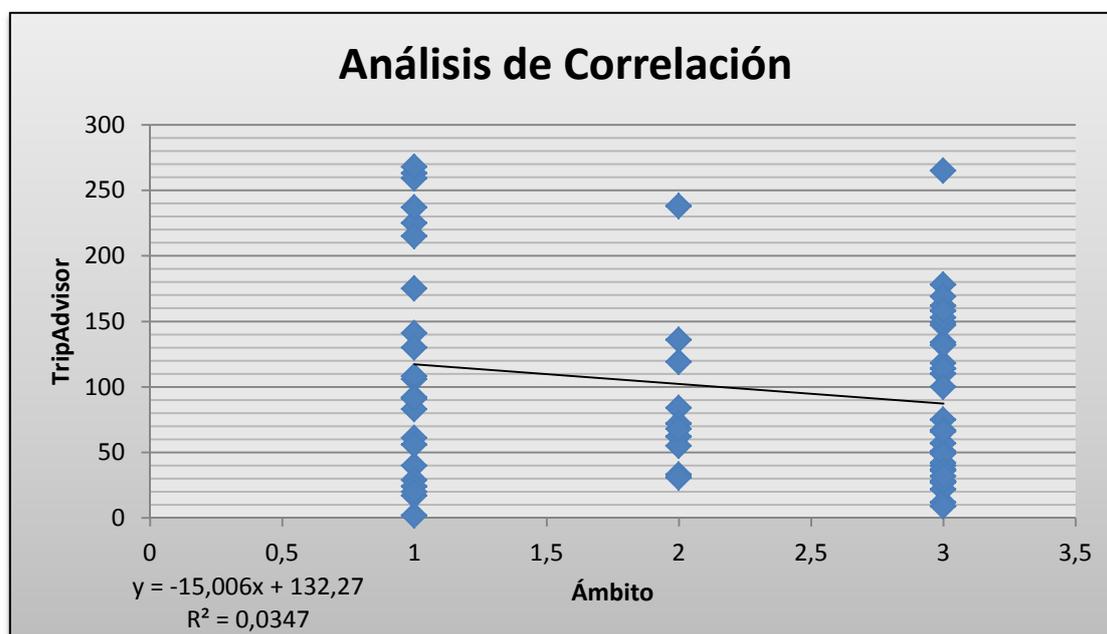
Relación Ámbito- TripAdvisor

Se tomaron las variables Ámbito y TripAdvisor para probar la siguiente hipótesis: A mayor ámbito, mejor evaluación de TripAdvisor. Sin embargo, la evaluación de TripAdvisor va de menor a mayor, por lo que si se rechaza la siguiente hipótesis se aceptará la primera: A mayor ámbito, mayor número de TripAdvisor.

- *H1= A mayor ámbito, mejor evaluación de TripAdvisor.*
- *H2= A mayor ámbito, mayor número de TripAdvisor.*

Entonces, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 10: Correlación entre Ámbito y TripAdvisor



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -15,006x + 132,27$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0347$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que H2 se rechaza, por lo tanto H1 se acepta: A mayor ámbito, mejor evaluación de TripAdvisor.

El grado de relación que presentan las variables es de 18.62% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Ámbito-TripAdvisor presenta una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia al Ámbito, por lo que: **El ámbito no supone una ventaja significativa para elevar la evaluación de TripAdvisor.**

Relación Habitaciones-TripAdvisor

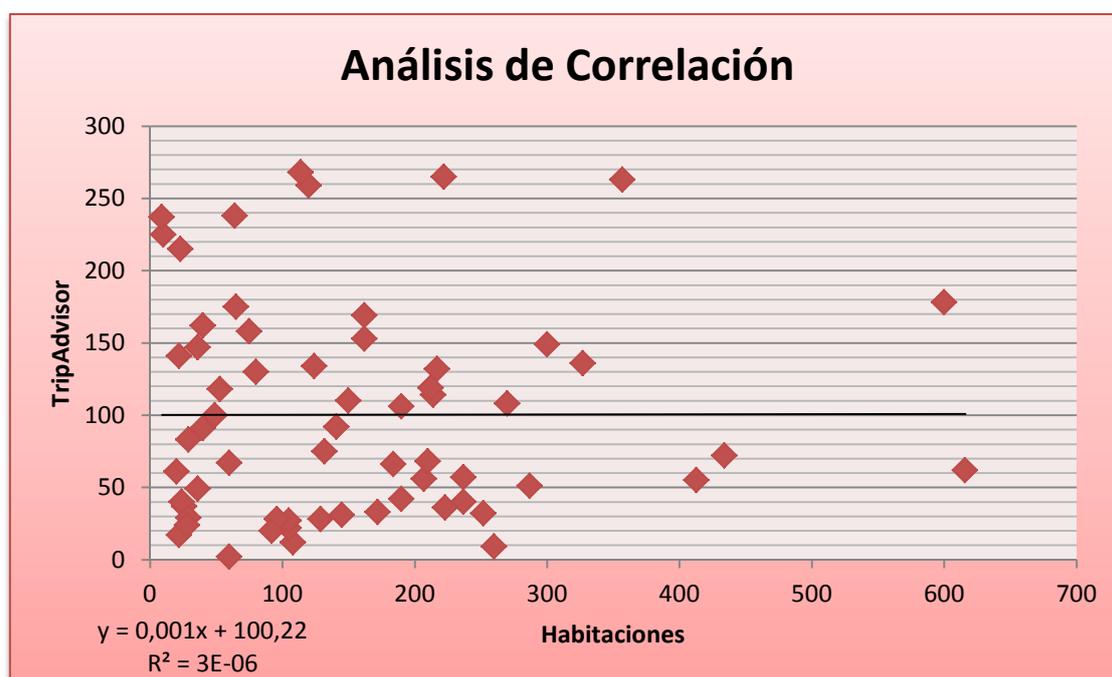
Se tomaron las variables Habitaciones y TripAdvisor para probar la siguiente hipótesis: A mayor número de habitaciones, mejor evaluación de TripAdvisor.

Sin embargo, la evaluación de TripAdvisor va de menor a mayor, por lo que si se rechaza la siguiente hipótesis se aceptará la primera: A mayor número de habitaciones, mayor número de TripAdvisor.

- $H1 =$ A mayor número de habitaciones, mejor evaluación de TripAdvisor.
- $H2 =$ A mayor número de habitaciones, mayor número de TripAdvisor.

Entonces, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 11: Correlación entre Habitaciones y TripAdvisor



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = 0,001x + 100,22$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,000003$

La ecuación lineal de regresión es de tipo positiva, lo cual indica que H2 se acepta y H1 rechaza; A mayor número de habitaciones, mayor número de TripAdvisor.

Aunque, el grado de relación que presentan las variables es de 0.17% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Habitaciones-TripAdvisor presenta una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia al número de habitaciones, por

lo que: **el número de habitaciones no supone una ventaja para elevar la evaluación de TripAdvisor.**

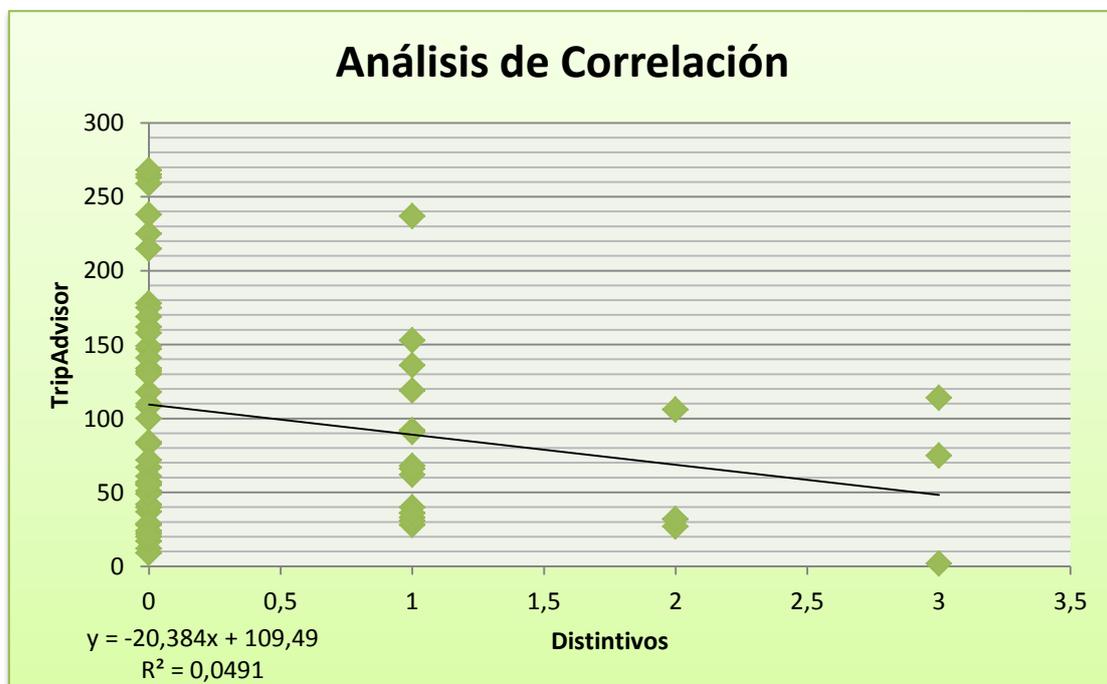
Relación Distintivos- TripAdvisor

Se tomaron las variables Distintivos y TripAdvisor para probar la siguiente hipótesis: A mayor número de Distintivos, mejor evaluación de TripAdvisor. Sin embargo, la evaluación de TripAdvisor va de menor a mayor, por lo que si se rechaza la siguiente hipótesis se aceptará la primera: A mayor número de Distintivos, mayor número de TripAdvisor.

- *H1= A mayor número de Distintivos, mejor evaluación de TripAdvisor.*
- *H2= A mayor número de Distintivos, mayor número de TripAdvisor.*

Entonces, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 12: Correlación entre Distintivos y TripAdvisor



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -20,384x + 109,49$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0491$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que H2 se rechaza, por lo tanto H1 se acepta: A mayor número de Distintivos, mejor evaluación de TripAdvisor.

El grado de relación que presentan las variables es de 22.15% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Distintivos-TripAdvisor presenta una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia a los Distintivos, por lo que: **los Distintivos no suponen una ventaja significativa para elevar la evaluación de TripAdvisor.**

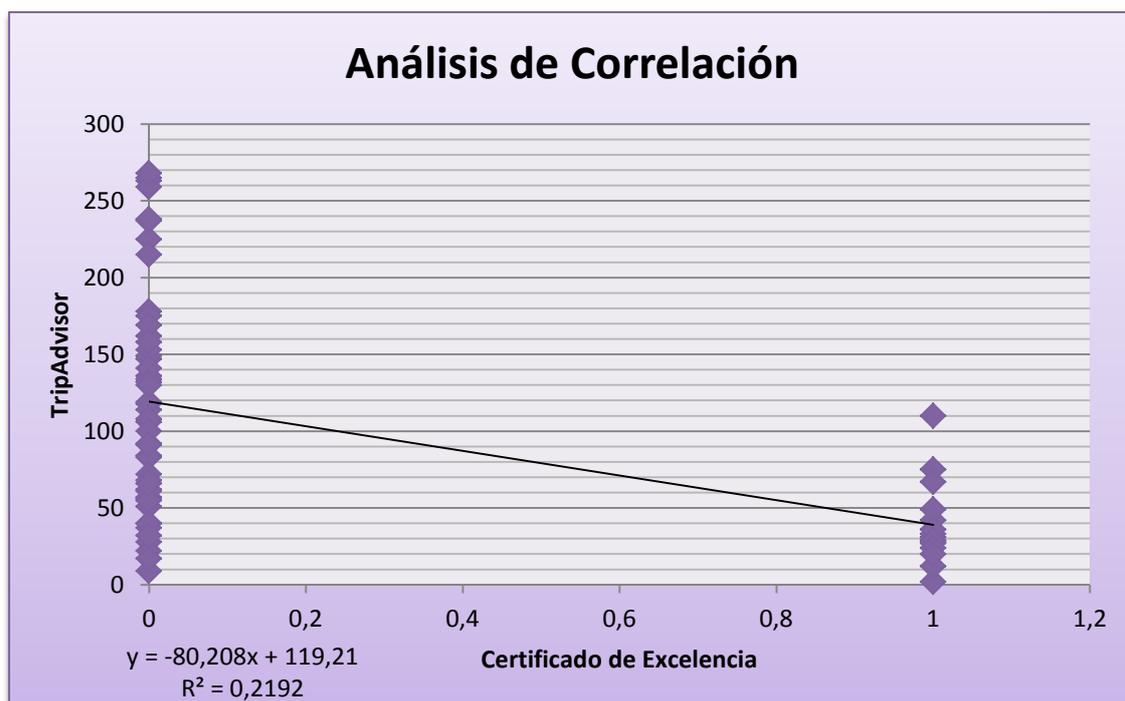
Relación Certificado de Excelencia-TripAdvisor

Se tomaron las variables Certificado de Excelencia y TripAdvisor para probar la siguiente hipótesis: Los hoteles con Certificado de Excelencia tienen mejor evaluación de TripAdvisor. Sin embargo, la evaluación de TripAdvisor va de menor a mayor, por lo que si se rechaza la siguiente hipótesis se aceptará la primera: Los hoteles con Certificado de Excelencia tienen mayor número de TripAdvisor.

- *H1= Los hoteles con Certificado de Excelencia tienen mejor evaluación de TripAdvisor.*
- *H2= Los hoteles con Certificado de Excelencia tienen mayor número de TripAdvisor.*

Entonces, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 13: Correlación entre Certificado de Excelencia y TripAdvisor



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -80,208x + 119,21$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,2192$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que H2 se rechaza, por lo tanto H1 se acepta: Los hoteles con Certificado de Excelencia tienen mejor evaluación de TripAdvisor.

El grado de relación que presentan las variables es de 46.81% lo que significa una moderada dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Certificado de Excelencia-TripAdvisor presenta una proporción porcentual media, por lo que: **el Certificado de Excelencia debe ser tomado en cuenta con moderación ante la posibilidad de ser una ventaja para elevar la evaluación de TripAdvisor.**

Relación Opiniones-TripAdvisor

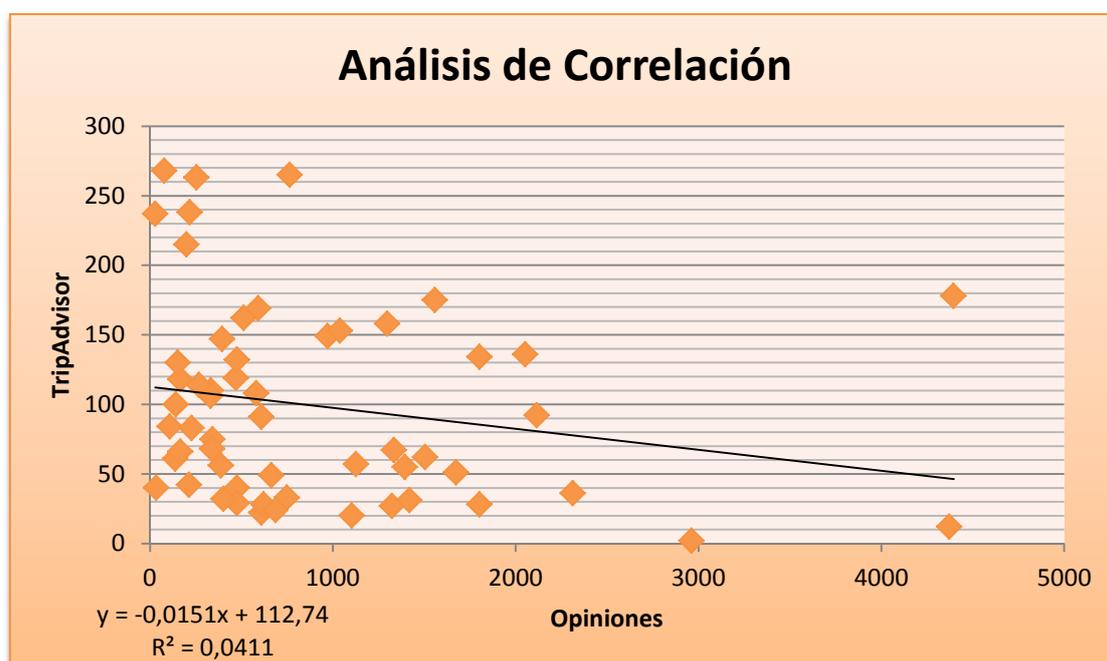
Se tomaron las variables Opiniones y TripAdvisor para probar la siguiente hipótesis: A mayor número de opiniones, mejor evaluación de TripAdvisor. Sin

embargo, la evaluación de TripAdvisor va de menor a mayor, por lo que si se rechaza la siguiente hipótesis se aceptará la primera: A mayor número de opiniones, mayor número de TripAdvisor.

- *H1= A mayor número de opiniones, mejor evaluación de TripAdvisor.*
- *H2= A mayor número de opiniones, mayor número de TripAdvisor.*

Entonces, se ha realizado el siguiente análisis de correlación:

Grafica 14: Correlación entre Opiniones y TripAdvisor



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Ecuación lineal de regresión: $y = -0,0151x + 112,74$

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0,0411$

La ecuación lineal de regresión es de tipo negativa, lo cual indica que H2 se rechaza, por lo tanto H1 se acepta: A mayor número de opiniones, mejor evaluación de TripAdvisor.

El grado de relación que presentan las variables es de 20.27% lo que significa una débil dependencia o relación entre las variables. En otras palabras, la relación Opiniones-TripAdvisor presenta una proporción porcentual muy baja, de esta manera se demuestra que no hay evidencia significativa que exprese una mayor importancia a los Distintivos, por lo que: **las Opiniones no**

suponen una ventaja significativa para elevar la evaluación de TripAdvisor.

Comparación por zonas

Para conocer mejor la industria, se ha decidido estudiar la ubicación de los establecimientos y determinar si las “zonas” que marca la SECTUR-DF tienen injerencia en los factores clave de la tabla principal.

Lo anterior se muestra resumido mediante la representación de promedios por zonas:

Tabla 16: Variables por zonas

Zona	Promedios				Suma
	TripAdvisor	Valoración	Opiniones	Precio (pesos mexicanos)	Habitaciones
AEROPUERTO-FORO SOL	106,17	75,50	2010,33	2090,93	1617
CENTRO HISTORICO-ALAMEDA	15,75	84,50	2317,50	1501,69	378
CHAPULTEPEC-POLANCO	125,44	76,00	322,57	2452,41	733
CONDESA-ROMA	117,00	76,00	357,33	2271,13	259
ZONA COYOACAN	156,00	79,00	185,50	2385,55	141
IZTAPALAPA-CENTRAL DE ABASTOS	28,00	82,00	622,00	1424,00	96
PERIFERICO SUR-AJUSCO	165,25	76,50	406,00	1467,37	576
SANTA FE-DESIERTO DE LOS LEONES	51,00	83,50	581,00	1779,15	1451
TLALPAN-TAXQUEÑA	190,00	76,00	272,33	932,00	660
TORRE MAYOR-ZONA ROSA	88,13	79,50	1145,07	1289,04	3020
W.T.C.-SAN ANGEL-C.U.	74,67	78,83	440,33	1638,99	1035

FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Con base en la tabla anterior se ha desglosado gráficamente la información a fin de comparar cada variable:

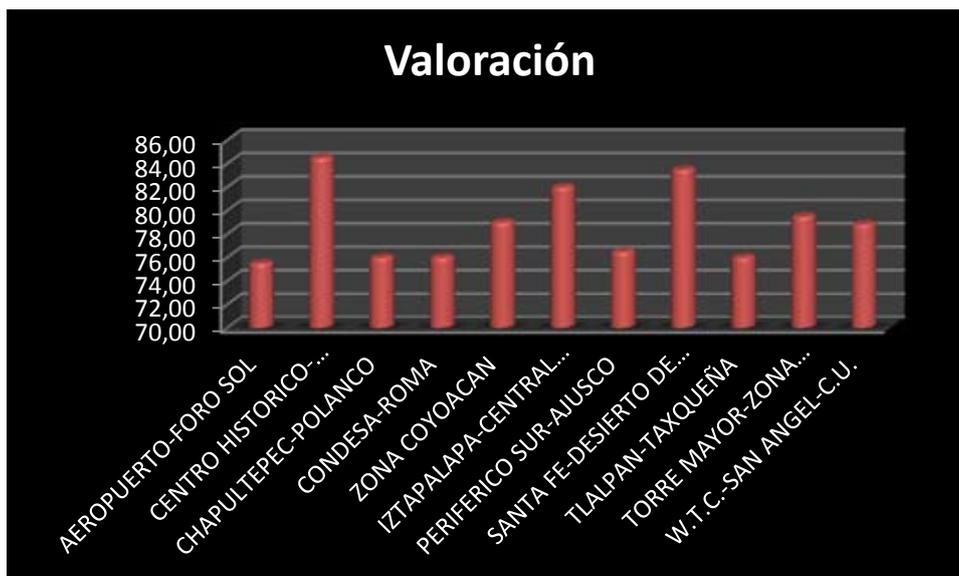
Gráfica 15: TripAdvisor/Zonas



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

La zona que presenta mejor evaluación de TripAdvisor, en promedio, es la correspondiente al Centro Histórico-Alameda; la que tiene peor valoración es Tlalpan-Taxqueña, lo que indica que existe una mejor percepción por parte de los clientes en la zona centro. Cabe recordar que la evaluación de TripAdvisor va de menor a mayor; a menor promedio, mejor valoración y viceversa.

Gráfica 16: Valoración/Zonas

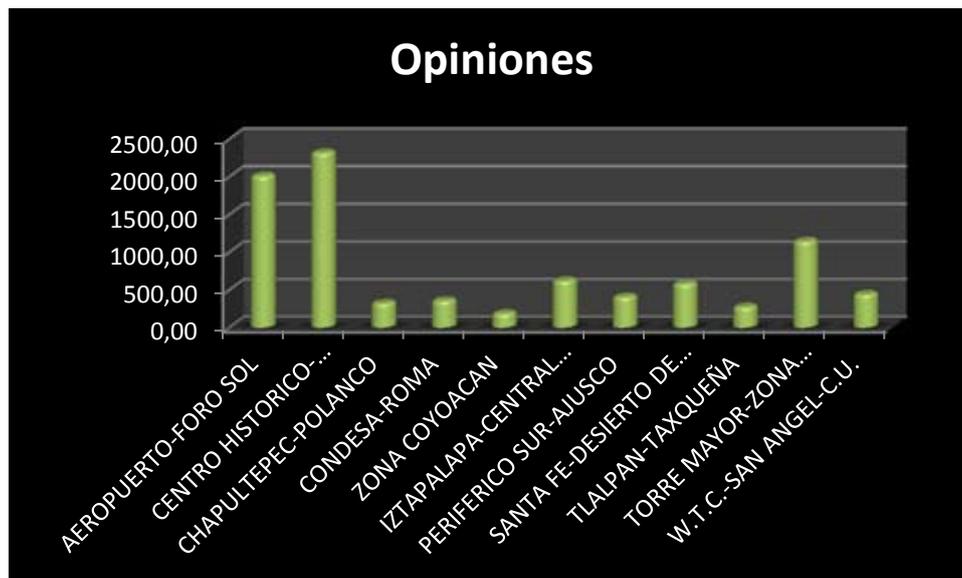


FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

La zona que presenta mejor valoración de Trivago, en promedio, es la correspondiente al Centro Histórico-Alameda; la que tiene peor valoración es Aeropuerto-Foro Sol. Al igual que TripAdvisor, la zona centro fue la mejor evaluada por lo que esto confirma la evaluación favorable de los clientes.

Por otro lado, no convergen Trivago y TripAdvisor en cuanto a la zona peor evaluada.

Gráfica 17: Opiniones/Zonas

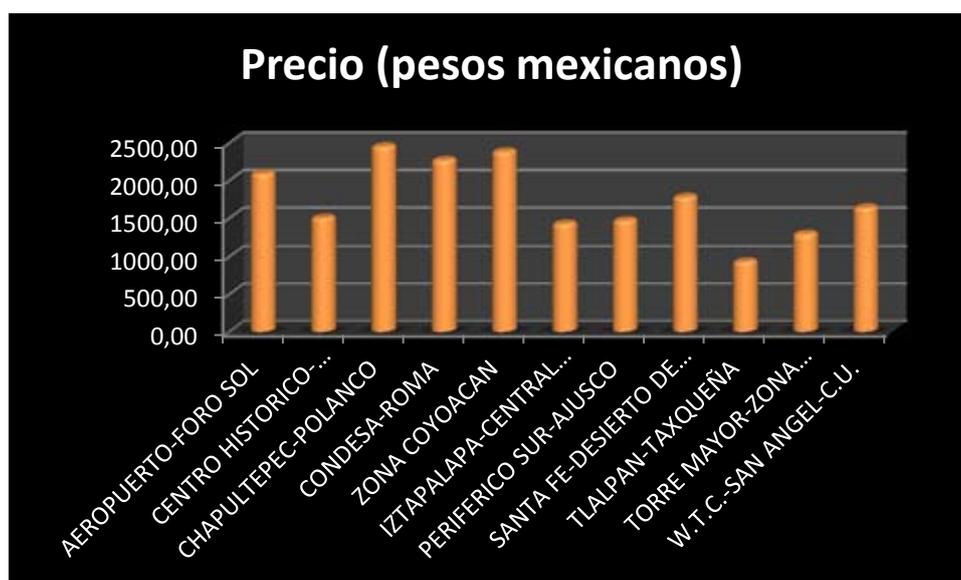


FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

La zona que presenta mayor cantidad de opiniones, en promedio, es la correspondiente al Centro Histórico-Alameda; la que tiene menor cantidad es la zona de Coyoacán.

Lo anterior puede ser debido a que la zona centro capte mayor cantidad de turistas al poseer mayor cantidad de “sitios de interés”.

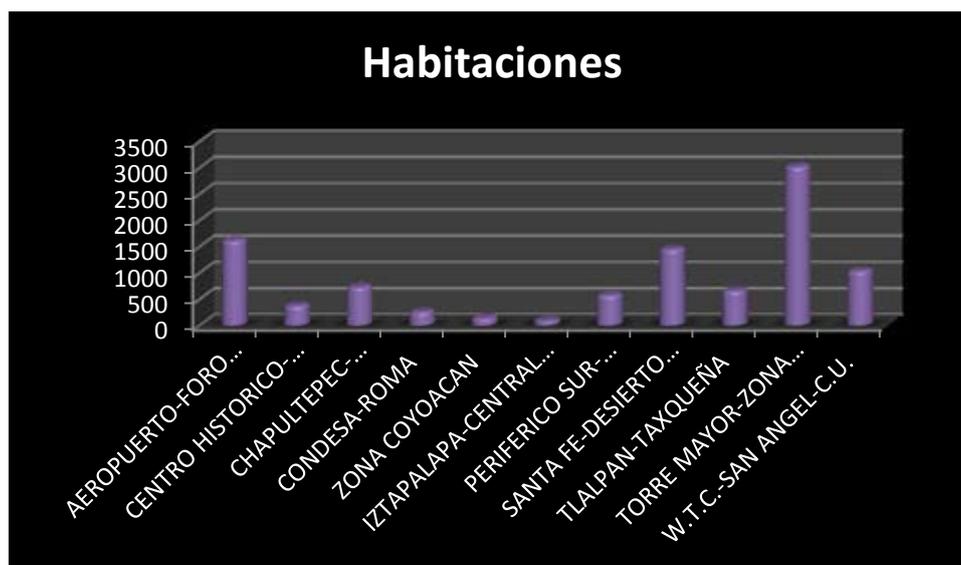
Gráfica 18: Precio/Zonas



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Polanco, Condesa y Coyoacán, en promedio, son los sitios en los que los establecimientos pueden cobrar más, seguidos por la zona del aeropuerto; la que tiene menor cantidad es Tlalpan-Taxqueña, probablemente este sitio cuenta con establecimientos con una menor clasificación por estrellas.

Gráfica 19: Habitaciones/Zonas



FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

La zona que presenta mayor cantidad de habitaciones, en total, es la correspondiente a la Torre Mayor-Zona Rosa; la que tiene menor cantidad es Iztapalapa-Central de Abastos (gran diferencia de 3020 a 96). Por lo que existe una excelente infraestructura hotelera de cinco estrellas en la primera, mientras que en la segunda, los hoteleros no identifican razones suficientes como para instalarse.

Los datos anteriores demuestran que la zona mejor evaluada bajo la perspectiva del cliente es “Centro Histórico-Alameda”. Como se había mencionado en el capítulo anterior, esta zona es la que presenta más “sitios de interés” pero no es la zona con más hoteles de cinco estrellas ni la que tiene mayor número de habitaciones (en ambos casos es Torre Mayor-Zona Rosa).

Comparación por cadenas

Para finalizar, se ha optado por comparar el promedio de factores sobresalientes por cadena hotelera, sin hacer a un lado a la hotelería independiente. Lo anterior se realiza para determinar si las cadenas tienen injerencia en los factores clave de la tabla principal.

Tabla 17: Promedios por cadenas

Cadena	TripAdvisor	Valoración	Opiniones	Precio (pesos mexicanos)
Best Western International	153,00	72,00	1040,00	1132,71
Carlson Rezidor Hotel Group	36,00	80,00	439,00	1244,26
City Express Hoteles	37,00	-	-	1167,03
Dominion Corporate Housing	40,00	82,00	35,00	4755,00
Emporio Hotels & Resorts	31,00	81,00	1419,00	1201,35
Eurostars Hotels	58,00	81,50	999,00	1493,11
Exe Hotels	158,00	75,00	1298,00	789,46
Grupo Habita	154,50	74,00	454,00	3200,75
Grupo Posadas	83,60	79,00	1023,40	1417,60
Grupo Sevilla	146,50	78,00	806,50	1081,22
Hilton Hotels & Resorts	19,25	81,67	2265,67	1930,75
Hoteles Camino Real	197,33	73,33	2044,00	1710,50
IHG	92,13	79,63	313,13	1744,11
Las Brisas Hotel Colecion	72,00	-	-	1682,00
NH Hotel Group	39,00	78,50	1500,00	1827,77

Ostar Grupo Hotelero	36,00	81,00	2314,00	1561,76
Residence L Heritage	84,00	72,00	108,00	1802,03
Stara* Extended Stay Suites	17,00	-	-	2059,46
Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	49,50	82,50	671,00	2943,32
Wyndham Hotel Group	151,50	74,50	1198,00	1707,64
INDEPENDIENTES	129,25	78,88	699,82	1455,14

FUENTE: *Elaboración propia con datos de la tabla 14.*

Con base en la tabla anterior se puede afirmar que los promedios arrojan los siguientes datos: la cadena con precios más altos es Dominion Corporate Housing seguida de Grupo Habita; la que cuenta con más opiniones es Ostar Grupo Hotelero seguido de Hilton Hotels & Resorts; y la que mejor evaluación de TripAdvisor presenta es Stara* Extended Stay Suites seguida de Hilton Hotels & Resorts.

Cabe señalar que los hoteles independientes no presentan datos relevantes; de los anteriores factores no se encuentran ni al final ni al principio en la escala de cada variable, por lo que se puede decir que presentan un perfil bajo (en conjunto) ante las cadenas hoteleras.

5.1.2. Resumen de resultados

Habiendo determinado y aceptado o rechazado las hipótesis anteriores, y calculado las relaciones porcentuales, se presenta a continuación una tabla que contiene los resultados de este capítulo.

Tabla 18: Resultados

Relación	Hipótesis	Estado de la hipótesis	% de Relación	Resultados
<i>Tomando al precio como variable dependiente</i>				
<u>Ámbito-Precio</u>	A mayor Ámbito, mayor precio	Aceptado	11,22%	El ámbito no supone una ventaja significativa para elevar los precios.

<u>Habitaciones-Precio</u>	A mayor número de habitaciones, mayor precio	Rechazado	14,14%	El número de habitaciones no supone una ventaja para elevar los precios.
<u>Distintivos-Precio</u>	A mayor cantidad de Distintivos, mayor precio	Rechazado	11,70%	El número de distintivos no supone una ventaja para elevar los precios.
<u>TripAdvisor -Precio</u>	H1: A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor precio. H2: A mayor número de TripAdvisor, mayor precio.	H2 se rechaza. H1 se acepta	15,84%	La evaluación de TripAdvisor no supone una ventaja para elevar los precios.
<u>Certificado de Excelencia-Precio</u>	Los hoteles con Certificado de Excelencia presentan mayor precio.	Rechazado	4,89%	El Certificado de Excelencia de TripAdvisor no supone una ventaja para elevar los precios.
<u>Valoración-Precio</u>	A mayor valoración, mayor precio.	Aceptado	13,49%	La Valoración de Trivago no supone una ventaja significativa para elevar los precios.
<u>Opiniones-Precio</u>	A mayor número de opiniones, mayor precio.	Rechazado	3,46%	Las Opiniones de Trivago no suponen una ventaja para elevar los precios.
Corroborando evaluaciones				
<u>Valoracion (Trivago) - TripAdvisor</u>	H1= A mejor evaluación de TripAdvisor, mayor valoración de Trivago. H2= A mayor número de TripAdvisor, mayor valoración de Trivago.	H1 se acepta, H2 se rechaza	80,21%	La relación TripAdvisor-Valoración presenta una proporción porcentual alta, de esta manera se demuestra que ambos sitios presentan juicios de valor similares para el efecto de esta investigación.
Tomando la evaluación de TripAdvisor como variable dependiente				
<u>Ámbito- TripAdvisor</u>	H1= A mayor ámbito, mejor evaluación de TripAdvisor. H2= A mayor ámbito, mayor número de TripAdvisor.	H2 se acepta, H1 rechaza	18,62%	El ámbito no supone una ventaja significativa para elevar la evaluación de TripAdvisor.
<u>Habitaciones-TripAdvisor</u>	H1= A mayor número de habitaciones, mejor evaluación de TripAdvisor. H2= A mayor número de habitaciones, mayor número de TripAdvisor.	H2 se acepta, H1 rechaza	0,17%	El número de habitaciones no supone una ventaja para elevar la evaluación de TripAdvisor.
<u>Distintivos-TripAdvisor</u>	H1= A mayor número de Distintivos, mejor evaluación de TripAdvisor. H2= A mayor número de Distintivos, mayor número de TripAdvisor.	H2 se rechaza, H1 se acepta	22,15%	Los Distintivos no suponen una ventaja significativa para elevar la evaluación de TripAdvisor.

<u>Certificado de Excelencia-TripAdvisor</u>	H1= Los hoteles con Certificado de Excelencia tienen mejor evaluación de TripAdvisor H2= Los hoteles con Certificado de Excelencia tienen mayor número de TripAdvisor.	H2 se rechaza, H1 se acepta	46,81%	El Certificado de Excelencia debe ser tomado en cuenta con moderación ante la posibilidad de ser una ventaja para elevar la evaluación de TripAdvisor.
<u>Opiniones-TripAdvisor</u>	H1= A mayor número de opiniones, mejor evaluación de TripAdvisor, H2= A mayor número de opiniones, mayor número de TripAdvisor.	H2 se rechaza, H1 se acepta	20,27%	Las Opiniones no suponen una ventaja significativa para elevar la evaluación de TripAdvisor.

FUENTE: Elaboración propia.

Las hipótesis presentadas fueron aceptadas o rechazadas según los cálculos anteriores, ello para saber (en caso de rechazo) si ocurre exactamente lo contrario, sin embargo, mediante la escala porcentual descrita con anterioridad, se encontró el grado de relación de las variables, independientemente de que cada hipótesis fuera, o no, aceptada.

Este porcentaje de relación indica la reciprocidad entre dos variables y se ha utilizado para saber la fuerza de esta correlación (aunque la hipótesis se rechace). De esta manera se pudo encontrar correlaciones débiles, moderadas y fuertes, pues, no basta con aceptar o rechazar las hipótesis.

En la sección de resultados se tomó en cuenta tanto la aceptación o rechazo de la hipótesis como la correlación de la misma para encontrar ventajas competitivas en esta industria.

Con base en la tabla anterior se puede afirmar que en la sección que corresponde al precio como variable dependiente, no se obtuvo un cuadro de resultados favorables, y según éstos, sólo el **Ámbito** y la **Valoración** poseen una hipótesis aceptada, aunque, el porcentaje de relación es bajo, lo que indica una correlación débil. En las variables restantes no se aceptaron las hipótesis correspondientes. Lo anterior se puede explicar de la siguiente manera:

- **Ámbito-Precio.** Por la competitividad entre establecimientos más que por cadenas internacionales, nacionales o locales.

- **Habitaciones-precio.** Por la diversidad de vocaciones de establecimientos; tanto existen de “Negocios” o “Eventos y convenciones” con un considerable número de habitaciones, como los hay de “Boutique” que ofrecen un número muy reducido de habitaciones.
- **Distintivos-Precio.** Puede ser que los distintivos no son percibidos adecuadamente por los clientes o porque no existe una buena difusión de los mismos, o simplemente porque los establecimientos optan por otra forma de sobresalir a lo establecido por la SECTUR.
- **TripAdvisor-Precio.** Puede ser porque los precios se encuentran en función de otros factores conjuntos como la vocación del hotel y la ubicación, la marca y los distintivos, las habitaciones y la cadena, etcétera.
- **Certificado de Excelencia-Precio.** Debido a que este certificado procede de TripAdvisor, su explicación puede ser similar; los precios se encuentran en función de otros factores conjuntos.
- **Valoración-Precio.** Puede ocurrir que la valoración de los clientes sea subjetiva, que no sea representativa del total de la demanda o que los establecimientos no la consideren relevante para modificar sus precios.
- **Opiniones-Precio.** Puede ser que el número de opiniones no sea tomado en cuenta por los establecimientos y que éstos prefieran las opiniones dejadas por sus clientes en sus establecimientos o páginas en internet.

Cabe reiterar que ninguna correlación presentó evidencia significativa.

Los anteriores resultados modificaron el rumbo de la búsqueda de ventajas competitivas; se pasó a la perspectiva de los clientes. Al contar con la evaluación de TripAdvisor y la valoración de Trivago (pues éste hace referencia a una evaluación procedente de 272 sitios de reserva de hospedaje), se optó por corroborar la información de cada uno, de tal forma que si existiera una correlación fuerte se pudiera incluir favorablemente como la variable dependiente.

Los resultados señalan una correlación fuerte, por lo que se siguió adelante con el análisis de las variables, cambiando al Precio por la evaluación de

TripAdvisor. Esta última variable presenta una evaluación que va de menor a mayor, conformando una lista que, por lógica, no repite cifra alguna; con esta característica el análisis puede tomar una mejor perspectiva al observar claramente un aumento ordenado de números (para la ecuación de regresión).

Entonces, tomando la evaluación de TripAdvisor como variable dependiente se realizó el análisis. Por lo que se encuentra en la última parte de la tabla anterior.

En esta segunda serie de resultados se puede apreciar que las correlaciones son débiles (al igual que con el Precio) a excepción del Certificado de Excelencia que presenta una correlación moderada, por lo tanto: debe ser tomado en cuenta ante la posibilidad de ser una ventaja para elevar la evaluación de TripAdvisor.

Finalmente, se demostró que bajo la perspectiva de los competidores y tomando al Precio como variable dependiente, no existe correlación significativa entre las variables mencionadas que demuestre ser una ventaja competitiva. Por otro lado, bajo la perspectiva de los clientes, la evaluación de TripAdvisor y su Certificado de Excelencia representan ventajas competitivas que no pueden pasar desapercibidas, por lo que se muestra a continuación los primeros lugares tomando en consideración principalmente a TripAdvisor.

Tabla 19: Hoteles con mejor evaluación

	Zona	Hotel	Marca	Cadena	Ámbito	Habitaciones	Distintivos	TripAdvisor	Certificado de Excelencia	Valoración	Opiniones	Precio (pesos mexicanos)
1	CENTRO HISTORICO-ALAMEDA	GRAN HOTEL CIUDAD DE MEXICO	-	-	Local	60	H,M,T	2	X	90	2963	1802
2	SANTA FE-DESIERTO DE LOS LEONES	Hilton México City Santa Fe	Hilton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	260	-	9	-	-	-	2403
3	CENTRO HISTORICO-ALAMEDA	HAMPTON INN & SUITES BY HILTON CIUDAD DE MEXICO/ CENTRO HISTORICO	Hampton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	108	-	12	X	88	4372	1390

4	SANTA FE- DESIERTO DE LOS LEONES	STARA* SUITES	-	Stara* Extended Stay Suites	Local	22	-	17	-	-	-	2059
5	W.T.C.-SAN ANGEL-C.U.	HOTEL NOVIT	-	-	Local	92	-	20	X	89	1105	1648
6	CENTRO HISTORICO- ALAMEDA	HOTEL HOLIDAY INN ZÓCALO	Holiday Inn	IHG	Internacional	105	-	22	-	81	610	1270
7	TORRE MAYOR-ZONA ROSA	SUITES AMBERES	-	-	Local	28	-	24	X	87	688	1493
8	CENTRO HISTORICO- ALAMEDA	HOTEL NH CENTRO HISTÓRICO	NH Hotels	NH Hotel Group	Internacional	105	H.M	27	X	79	1325	1545
9	AEROPUERTO- FORO SOL	HOTEL HILTON AEROPUERTO CIUDAD DE MÉXICO	Hilton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	129	H	28	-	75	1803	2506
10	IZTAPALAPA- CENTRAL DE ABASTOS	DOUBLE TREE BY HILTON MEXICO CITY AIRPORT AREA	DoubleTree by Hilton	Hilton Hotels & Resorts	Internacional	96	-	28	X	82	622	1424

FUENTE: Elaboración propia con datos de la tabla 14.

Esta última tabla demuestra en orden de mejor a peor evaluados a los establecimientos de cinco estrellas en la Ciudad de México, según los criterios bajo la perspectiva del cliente pues, como se demostró anteriormente, bajo la perspectiva de los competidores no hay correlaciones significativas que demuestren ventajas competitivas.

Sin embargo, de alguna manera se presentan similitudes entre los primeros diez lugares: la mayoría son hoteles de cadena pero ninguna es de ámbito nacional; la cadena con más presencia es Hilton Hotels & Resorts; como se vio anteriormente, las habitaciones no tienen correlaciones significativas (ni en precio ni en TripAdvisor), lo que se puede comprobar en esta tabla pues, hay desde 22 a 260 habitaciones; algo similar ocurre con las opiniones y el precio.

Aunado a lo anterior, los distintivos que la SECTUR otorga sólo están presentes en 3 de los 10 hoteles mejor evaluados, además, el Modelo de Excelencia Turística del Distrito Federal (mextDF) que sólo se encuentra en la Ciudad de México no aparece en esta lista (se esperaría que sí debido a su propia descripción). Lo que refleja que los hoteles, en caso de aplicar la

estrategia de Diferenciación propuesta por Porter, no usan los distintivos provenientes de la autoridad competente.

El primer puesto lo ocupa el Gran Hotel de la Ciudad de México, mismo que se encuentra en la zona con mejores evaluaciones en promedio (ver tabla de promedios), además, presenta 3 de los 4 distintivos expuestos, entre ellos el denominado “Tesoros de México” (el único hotel de la lista con dicho distintivo), tiene “Certificado de Excelencia” de TripAdvisor y la valoración más alta de Trivago. Todos estos factores van de acuerdo entre ellos, por lo que estas variables demuestran que se ha encontrado al competidor que posee más ventajas competitivas, y que además, se demuestra una estrategia de “Enfoque” hacia una diferenciación en un pequeño sector (pues no pertenece a ninguna cadena).

Los siguientes hoteles poseen aspectos similares que al parecer, confirman el hallazgo de ventajas competitivas, mismas que se encuentran bajo la perspectiva de los clientes mediante el uso de la tecnología.

Conclusiones

En este trabajo de investigación la hotelería se ha expuesto bajo un panorama que va más allá de sus marcas, mientras se vincula con su forma de operar y factores de terceros, todo ello bajo la perspectiva de una competencia empresarial que demuestra la naturaleza de esta industria; se trata de negocios que traspasan fronteras.

Los trabajos de Michael Porter han servido de sustento a esta investigación bajo un enfoque de competencia industrial, principalmente sus aportes referentes a la Ventaja Competitiva. Aunque este término teóricamente suena muy común, en la práctica parece muy complicado de obtener, más aún si se trata de una industria llena de competidores con experiencia.

Pero, esta competencia surge de una industria enorme que se podría catalogar como mundial, es decir, la industria del turismo. Se ha mencionado que el turismo ha tenido un desarrollo histórico de miles de años, que ha dado como resultado una realidad en la que intervienen cada vez más actores que se suman a una lista enorme de negocios.

Lo anterior demuestra lo lucrativo de la industria del turismo, y probablemente, una oportunidad de vincular la teoría administrativa con dicha industria en beneficio de los viajeros o población en general, pues las empresas ya poseen muchas herramientas para obtener más y mejores beneficios.

Algo similar ocurre con este trabajo pues, se trata de descubrir ventajas competitivas que las empresas poseen y que pueden ser aplicadas por actores que atraigan a más turismo internacional, ello debido a la importancia económica derivada de la derrama de este tipo de turistas a comparación con los turistas nacionales. Fomentando una mejora en cuanto a la percepción de calidad por los turistas, se podrían aumentar los flujos de éstos y con ello obtener un efecto multiplicador a otros subsectores como: el transporte turístico

local, gastronomía, artesanías, etcétera, en los que se involucra más a la población en general.

Ahora bien, cabe resaltar que nuestro país es poseedor de una riqueza tanto natural como cultural que ha servido como motivo de visita a nivel mundial, es por ello que se insiste en la posibilidad de incrementar los ingresos derivados del turismo. Pero queda claro que no todas las entidades federativas o zonas de México poseen una predisposición para la actividad turística, es decir, que la aplicación de mejoras a dicho sector debe ser estratégica.

Al respecto, se ha encontrado que la Ciudad de México, Acapulco y Guadalajara son los sitios más visitados por los turistas nacionales, mientras que Cancún, la Riviera Maya y de nuevo la Ciudad de México, son los más visitados por los turistas internacionales. Tomada como común denominador, la Ciudad de México representa una zona con una afluencia turística sobresaliente, acorde a ser investigada.

Por otro lado, la industria hotelera de nuestros tiempos presenta un alcance que traspasa fronteras y se posiciona en lugares clave para el turismo. Es bien sabido que las cadenas hoteleras poseen un campo de acción mucho mayor a la hotelería independiente, pero, se ha explicado que en ocasiones se trata de franquicias y no de posesión directa.

Estos factores de operación (o expansionismo) de las cadenas hoteleras internacionales han dado pie a una figura en nuestro país, que ha sabido utilizar esta oportunidad para hacer negocio, concretamente se trata de los Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRAs), que presentan una peculiar forma de operar: atraen inversionistas adquieren o desarrollan un hotel y a la par, tienen contratos con cadenas hoteleras para operar dicho hotel bajo una marca de renombre internacional. De esta manera, una operadora (FIBRA) puede tener varios hoteles con diferente marca de diferentes cadenas.

Lo anterior cambia el panorama pues ya no se está compitiendo contra un establecimiento sino contra una agrupación de ellos que por la diversificación de marcas parecieran rivales, pero si se investiga más, estos grupos apuestan por la adquisición de lo que ellos consideran una marca competitiva. Aunque

también presentan diversificación por zonas, por lo que es posible encontrar estos grupos repartidos en diferentes sitios del país. Por ello, no es posible comparar a dichos grupos en esta investigación, debido a que se ha delimitado la zona y la clasificación, y la inclusión de ellos requeriría una investigación de tipo nacional, con una base de datos muy grande que necesitaría incluir a otras clasificaciones hoteleras pues, las FIBRAs se guían más por la marca y vocación del hotel que por la clasificación de estrellas.

A pesar de ello, el estudio de estos grupos operadores de hoteles resulta muy importante pues se trata de una práctica que está dejando buenos resultados y posiblemente llegue a modificar el panorama hotelero en nuestro país, si llegase a una saturación por la aparición de ellos. Mientras tanto, las FIBRAs bien pueden ser objeto de estudio para futuras investigaciones tomando en consideración que se trata de negocios que tienen acuerdos con varias marcas hoteleras.

Otra forma de operar entre los hoteles son los contratos de gestión, que hacen hincapié en la experiencia que una cadena posee en la operación de establecimientos, lo que demuestra una ventaja frente a los hoteles independientes en general, y también frene a los competidores que presentan formas diferentes de operar (sustitutos) pero son una alternativa para el turista. Aunque, en nuestro país no tiene tanto impacto un hostel, por ejemplo, como en Europa, pero no dejan de ser opciones que hay que tomar en cuenta si se quiere realizar un análisis completo.

Un factor clave en la industria hotelera de México es la regulación de la misma y la figura de autoridad, en este caso la SECTUR y la clasificación hotelera por estrellas las representan. No obstante, como se ha visto la misma dependencia ha reconocido una carencia en cuanto a la práctica de esta clasificación, además, la incongruencia de la obtención de la clasificación por medio de una autoevaluación y una revisión prácticamente inexistente son factores adversos a la industria, lo cual ha devengado en la creación (en 2011) de un nuevo sistema de clasificación, aunque a la fecha no se ha podido aplicar por cuestiones que no se han podido esclarecer del todo. Cabe recordar que esta clasificación presenta intervalos de medias estrellas.

Debido a que la SECTUR sigue reconociendo al antiguo sistema de clasificación, se ha optado por investigar con base en los lineamientos de esta autoridad, en la zona antes mencionada mediante el esquema de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. Los resultados demostraron que la industria presenta: tres fuerzas moderadas (Poder de negociación de los compradores, Amenaza de nuevos competidores y Amenaza de productos sustitutos); una favorable (Poder de negociación de los proveedores); y una desfavorable (Rivalidad entre los competidores).

Lo anterior señala que: los compradores son un factor importante pero no adverso; los sustitutos y los posibles nuevos competidores todavía no han llegado a poner en riesgo a la industria hotelera de cinco estrellas; los proveedores no tienen poder de negociación significativo ante esta industria; pero existe una fuerte rivalidad entre los competidores.

Debido a esta fuerte rivalidad los hoteles se encuentran en una competencia por obtener mayores beneficios, para lograr lo anterior, cada establecimiento hace busca alcanzar ventajas sobre sus competidores.

Se creó una base de datos con los competidores y sus características, además, se ha hecho hincapié en el uso de la tecnología y las herramientas surgidas de ésta, por ello se incluyó a TripAdvisor (siendo una de las principales herramientas a la hora de planificar un viaje) y a Trivago para corroborar dicha información. Cabe señalar que aunque su naturaleza es de índole diferente (planeación de viaje/comparador de hoteles) poseen evaluaciones hoteleras que son de gran ayuda en esta investigación.

Mediante la principal base de datos conformada por los hoteles y sus variables se ha observado que las cadenas hoteleras acaparan la oferta ante los hoteles independientes. Dentro del grupo de las cadenas hoteleras: IHG cuenta con más establecimientos pero Grupo Posadas con más habitaciones (entre estos dos acaparan el 34% de las habitaciones).

Se ha realizado un análisis de correlación ente las variables de la principal base de datos, con la finalidad de aceptar o rechazar las hipótesis que surgen

de estas variables, además se ha calculado el grado de correlación para ser más precisa la investigación; no basta con aceptar o rechazar las hipótesis.

Se tomó como variable dependiente al precio pues se necesitaba conocer las variables que podrían aumentar o disminuirlo. Los resultados de una serie de correlaciones demostraron que sólo las variables “Ámbito” y “Valoración” (de Trivago) tuvieron injerencia en el precio, sin embargo, su correlación es débil, lo que indica que no hay correlación favorable con alguna variable y el precio.

Lo anterior hizo que se cambiara la perspectiva; finalmente el cliente es quien decide a que competidor acudir. TripAdvisor y Trivago muestran las evaluaciones que los clientes hacen a determinados hoteles. Al corroborar las evaluaciones entre ambos se obtuvo una hipótesis comprobada y un grado de correlación del 80.21%, lo que indica una fuerte relación entre ambos, a pesar de tener finalidades diferentes. El hecho de ser organizaciones privadas de diferentes países con objetivos diferentes pero arrojar evaluaciones similares entre ellos, hace recurrir a estas herramientas (pues todavía no existe algo similar).

Tomando como variable dependiente a la escala de TripAdvisor se realizó una serie de pruebas de correlación a las principales variables, los resultados demostraron que: sólo los Distintivos, el Certificado de Excelencia y la cantidad de Opiniones tienen injerencia con TripAdvisor, sin embargo, sólo el Certificado de Excelencia presenta una correlación moderada (46.81%), mientras que los demás presentan correlaciones débiles, por lo tanto, este Certificado debe ser tomado en cuenta con moderación ante la posibilidad de ser una ventaja para elevar la evaluación de TripAdvisor.

Así, en la última tabla se exponen del mejor al peor evaluados los hoteles de cinco estrellas en la Ciudad de México de acuerdo a las herramientas antes mencionadas. Según este criterio y otros factores, en primer lugar está el Gran Hotel de la Ciudad de México, es decir: al competidor que posee más ventajas competitivas.

Entonces, a pesar de que se trata de un hotel independiente y las cadenas suponen una mayoría tanto de establecimientos como de habitaciones, este

establecimiento es una muestra de la estrategia de especialización de Porter, pues, la percepción de calidad por parte del cliente se ve reflejada en los resultados.

En concreto, las ventajas competitivas han resultado ser TripAdvisor y su Certificado de Excelencia y Trivago con su Valoración sustentada en el número de Opiniones de los clientes. Por otro lado, los distintivos de la SECTUR han tenido presencia pero son desplazados por estos sitios.

La posibilidad de evaluar a un hotel mediante sitios autónomos en internet es una oportunidad muy grande que debería explotar la autoridad de cada sitio turístico para mejorar, en vez de proporcionar una autoevaluación a los establecimientos, en resumen: las ventajas competitivas son determinadas por la percepción de calidad de los clientes y dadas a conocer mediante herramientas en internet.

Finalmente, es necesario recordar que si una empresa u hotel posee una ventaja competitiva frente a sus competidores, sea cual sea, éste debe conservarla, ello debido al dinamismo que poseen los mercados hoy en día. Por lo que se expresa que la ventaja competitiva es difícil de alcanzar y no es para siempre, lo que implica una mejora continua por parte de cada establecimiento.

Debido al dinamismo de la industria hotelera se recomienda una actualización constante, basada en el uso de la tecnología y la inclusión de las tendencias de las FIBRAS para complementar este trabajo de investigación.

Fuentes de información

Bibliografía

- Cunill, Onofre Martorell. *Cadenas Hoteleras. Análisis del Top 10*. Ariel. Barcelona, 2002. 456 p.
- McIntosh, Robert Woodrow, *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. Limusa, México, 1999. 593 p.
- Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, Trigésima novena reimpresión, México, 2009. 389 p.
- ----- . *Ser competitivo*. Deusto, Barcelona, España, 2009, 478 p.
- ----- . *Ventaja Competitiva (Edición revisada). Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental. Segunda Edición. México, 2002. 556 p.
- Ramírez Blanco, Manuel. *Teoría General del Turismo*, Diana, México, 1992, 189 p.

Mesografía

- Alexa Internet, Inc. Top Sites in: All Categories > Recreation > Travel > Guides and Directories, en:
http://www.alexa.com/topsites/category/Top/Recreation/Travel/Guides_and_Directories
- Aranda Ogayar, Manuel. *Estrategias Genéricas Competitivas*, en:
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>.
- Best Western International, en: <http://www.bestwestern.com/>.

- Carlson Rezidor Hotel Group, en: <http://carlsonrezidor.com/>.
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. *Turismo* [Actualización: 20 de abril de 2006] en: www.diputados.gob.mx/cesop/.
- City Express Hoteles, en: <https://www.cityexpress.com/es>.
- Couchsurfing International, Inc. *How Couchsurfing Works*, en: <http://about.couchsurfing.com/how-it-works/>.
- Dirección General de Planeación y Desarrollo Turístico, SECTUR-DF. *Actividad Turística de la Ciudad de México Indicadores 2007 – 2014 Enero-Diciembre*, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=9>.
- Dominion Corporate Housing, en: <http://www.dominioncorporatehousing.com/>.
- Ehmke *et al.* *Industry Analysis: The Five Forces*. Purdue University, 2007, en: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>.
- Emporio Hotels & Resorts, en: <http://www.hotelesemporio.com/>.
- Eurostars Hotels, en: <http://www.eurostarshotels.com/>.
- Exe Hotels, en: <http://www.exehotels.com/>.
- Grupo Habita, en: <http://www.grupohabita.mx/>.
- Grupo Posadas, en: <http://www.posadas.com/es/home>.
- Grupo Sevilla , en: <http://www.gsevilla.com.mx/>.
- Hernández Martínez, Héctor. *Tesoros de México*, en: <http://www.hectorhernandezmartinez.com/tesoros-de-mexico.html> . /.
- Hilton Hotels & Resorts, en: http://www3.hilton.com/es_XM/languagegateway/index.htm.
- Hoteles Camino Real, en: <http://www.caminoreal.com/>.

- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. *Catálogo de Normas*, en: <http://www.imnc.org.mx/CATALOGO%20DE%20NORMAS%2010-06-2014.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*, en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default>.
- InterContinental Hotels Group, en: <http://www.ihg.com/hotels/gb/en/reservation>.
- Jiménez Martínez, Alfonso de Jesús. *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, vol. 18, núm. 32, julio-diciembre, Bogotá, Colombia, 2008. Versión electrónica en: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>.
- López Carré *et al.* *Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la ciudad de Toluca*. Gestión Turística No. 18, julio-diciembre, 2012, pp. 147-180. Versión electrónica en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n18/art06.pdf>.
- NH Hotel Group, en: <http://www.nh-hoteles.es/>.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). *Entender el turismo: Glosario Básico*, en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.
- Ostar Grupo Hotelero, en: <http://www.ostar.com.mx/>.
- Pedrero, Ericka, (02 de abril de 2014) *Hospedaje, 73% del gasto de los turistas*. La Razón de México, en: <http://razon.com.mx/spip.php?article210384>.
- Residence L Heritage, en: <http://www.residencelheritage.com/>.

- Secretaría de Turismo, *Distintivo H*, en: <http://www.sectur.gob.mx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-h/>.
- Secretaría de Turismo, *Distintivo M*, en: <http://www.sectur.gob.mx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-m/>.
- Secretaría de Turismo, DATATUR, *Cifras Preliminares del Cierre 2014*, en: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>.
- Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Agenda de Competitividad Turística de la Ciudad de México*. en: <https://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=20>
- Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Hoteles*, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=10100&sub=0>.
- Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *mextDF Modelo de Excelencia Turística del Distrito Federal*, en: <http://www.mexicocity.gob.mx/mextdf.php>.
- Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Perfil del Turista que visita la Ciudad de México, 2014*. en: <https://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=40800&sub=17>.
- Secretaría de Turismo, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Centro de Estudios Superiores en Turismo. *Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México*, en: http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/CLASIFICACION_HOTELERA2012v15paraimpresion.pdf.
- Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos, en: <http://www.siimt.com/>.
- Stara* Extended Stay Suites, en: <http://www.starasuites.mx/>.

- Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., en: <http://www.starwoodhotels.com/>.
- Tello Contreras Juan Manuel, et al. "Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos ICTEM 2012", Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec), México, 2012. 354 p. en: http://issuu.com/secretariadeturismodecolima/docs/_ndice_de_competitividad_tur_stica_de_los_estados_
- Tesoros de México, en: <http://www.tesorosdemexico.com.mx/>.
- TripAdvisor, en: <http://www.tripadvisor.com.mx/>.
- Trivago, en: <http://www.trivago.com.mx/>.
- Universia España. *Metabuscadores*, en: <http://biblio.universia.es/catalogos-recursos/metabuscadores/>.
- Valle, Ana. *Fibras detonan 'boom' hotelero en México; prevén inversiones de 50 mil mdd*, El Financiero. 10.11.2014, en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fibras-detonan-boom-hoteleroen-mexico-preven-inversiones-de-50-mil-mdd.html>.
- World Travel & Tourism Council (WTTC). Impacto Económico del Viaje y el Turismo: Actualización anual 2015, en: http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact%202015%20summary%20spanish_web.pdf.
- Wyndham Hotel Group, en: <http://www.wyndham.com/>.