



División de Ciencias Económico Administrativas

**Factores que influyen en la competitividad del sector hotelero en
Salamanca, Guanajuato.**

**“Proyecto aplicado para obtener el título de Licenciada en
Administración de Recursos Turísticos”**

Presenta: Andrea Candelas Méndez

M.F. Perla Cristina Laguna Córdoba

Guanajuato, Guanajuato, septiembre 2020.

Índice

1	Introducción	3
2	Competitividad.....	4
2.1	Definición	4
2.2	Competitividad en los destinos	6
3	TIC's	9
3.1	Tipos de TIC's	9
3.2	TIC's y turismo	10
4	Seguridad Pública.....	12
4.1	Definición	12
5	Gestión del cambio	13
5.1	Motivos posibles para un cambio organizacional.....	13
6	Resistencia al cambio.....	15
7	Justificación	16
8	Objetivo general	18
9	Metodología	19
10	Resultados.....	29
11	Análisis de resultados.....	40
12	Propuestas	42
13	Conclusiones.....	46
	Bibliografía	47

1 Introducción

En un mundo como el que vivimos hoy en día, donde abundan diferentes opciones al realizar un viaje antes de tomar una decisión, a una empresa le demanda ser competitiva. El sector turístico es uno de los que mayor evolución ha tenido como consecuencia del avance en la tecnología, la forma de venderse de las empresas turísticas ya no es la misma que años atrás; hablando específicamente del sector hotelero, pues éste se ha tenido que adaptar a las nuevas formas de compra que muestran los huéspedes.

Entrando en contexto con lo mencionado, anteriormente al hacer un viaje, el huésped tenía las opciones de acudir a una agencia de viajes y ésta era el intermediario huésped-hotel ya que únicamente las agencias podían distribuir la venta o el huésped tenía que llamar directamente al hotel para hacer su reservación o en su defecto, aventurarse e ir al destino y estando en él, buscar disponibilidad en algún hotel. Sin embargo, con la evolución del internet y la aparición de las agencias online, la dinámica de compra y venta tuvo un giro pues gracias a esto, hoy en día con estas plataformas el huésped directamente realiza su reservación ya sea a través de las agencias o en la página web del hotel sin mayores complicaciones.

El siguiente trabajo, abordará el tema de la competitividad enfocada en el sector hotelero de la ciudad de Salamanca, Guanajuato. A través de éste, se busca analizar factores que influyen para que un hotel se considere competitivo en la ciudad partiendo para la investigación de lo general a lo particular.

Para comenzar, se expondrá todo el sustento teórico previo al caso de estudio; posteriormente, se pasará al caso de estudio del sector hotelero en la ciudad de Salamanca, Guanajuato aplicando instrumentos de evaluación que ayuden a llegar a un resultado y finalmente, se mostrarán las conclusiones obtenidas de la investigación, así como también se mencionarán propuestas de mejora ante lo detectado.

2 Competitividad

Como punto de partida para dicha investigación, se debe definir el concepto de competitividad; por ello, a continuación, se mencionarán definiciones de distintos autores y fuentes:

2.1 Definición

Competitividad es la capacidad para competir. (Española, s.f.)

“La **competitividad** es la habilidad de compañías, industrias (sectores), regiones, naciones o regiones supranacionales para generar, mientras se encuentran expuestas a la competencia internacional, altos factores de ingresos (relativos) y niveles de empleo con una base sustentable” (Ortega, 2008)

“La **competitividad** de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto” (Porter, 1990)

“La **competitividad** de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”. (Oster)

“Para Paul Krugman la **competitividad** está relacionada con la forma en que una nación compite con el resto de las naciones ofreciendo mejores productos y servicios.” (Aguirre, 2014)

En cuanto a México se refiere, existe el “**Índice Nacional de Competitividad** el cual, tiene como fin aportar una herramienta adicional y complementaria para el análisis de la competitividad mexicana que permita examinar el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo.” (INEGI, s.f.)

De igual forma, México toma en cuenta el **Índice de Competitividad Global** del Foro Económico Mundial como parámetro para crecer en la competitividad; dicho índice se compone de 12 aspectos clave que, a su vez, agrupan 98 variables:

Ambiente apto

1. Instituciones
2. Infraestructura
3. Adopción de TIC
4. Estabilidad macroeconómica

Capital humano

5. Salud
6. Educación y habilidades

Mercados

7. Mercado de bienes
8. Mercado laboral
9. Sistema financiero
10. Tamaño de mercado

Ecosistema de innovación

11. Dinamismo de negocios
12. Capacidad de innovación

(Competitivo, 2018)

Aterrizando el concepto de competitividad hacia el ámbito empresarial, “la **competitividad empresarial** es un concepto integral, como resultado de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad en conjunto. Desde esta perspectiva, la competitividad es producto de la interacción de 4 niveles determinantes:

1. Meta
2. Macro
3. Meso
4. Micro

Dentro del nivel micro que es en el cual estará enfocado este caso de estudio, destacan 3 factores determinantes de la competitividad empresarial los cuales son: recursos, capacidades y estrategia competitiva.

Por otro lado, “la **competitividad estructural** es un concepto desarrollado por la OCDE, cuyos elementos medulares son:

- ➔ Énfasis en la innovación como factor central de desarrollo económico.
- ➔ Una organización empresarial más allá de las concepciones “tayloristas” y capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de las empresas.
- ➔ Redes de colaboración interempresariales orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones públicas y privadas por un contexto institucional capaz de fomentar la innovación.”

(Rocca, 2009)

2.2 Competitividad en los destinos

La competitividad de un destino en México abarca:

- Distintivos
- Pueblos y programas
- Destino top
- Certificaciones
- Registro Nacional de Turismo y Registro Estatal de Turismo
- Segmentos a los cuales se dirige
- Productos, eventos en el destino

En México, debido a que las Mipymes no contaban con reglas de operación, la Secretaría de Turismo (SECTUR) actúa al respecto contratando consultores para

que asesoren a las Mipymes a mejorar sus procesos a través de los siguientes programas:

➤ **Moderniza:** Programa enfocado a Mipymes. El Programa tiene las siguientes características:

*Garantizar su aplicabilidad y utilidad tanto en la micro como en la pequeña y en la mediana empresa

*Generar resultados tangibles (medibles) y contundentes de forma inmediata en el desempeño de la empresa.

*Asegurar que la aplicación del programa se hiciera de forma homogénea y estandarizada en todos los casos y lugares donde se aplicara (evitar la discrecionalidad del consultor).

*Propiciar que el costo de implementación no fuera un impedimento para que las Mipymes Turísticas se incorporaran al programa. (SECTUR, sectur.gob.mx, s.f.)

➤ **Tesoros:** “Este programa tiene como principal propósito impulsar la excelencia de los Hoteles y Restaurantes cuyos altos estándares de servicio, características arquitectónicas y gastronómicas, reflejan y promueven la riqueza de la Cultura Mexicana.” (Tesoros de México, s.f.)

➤ **Distintivo H:** “Reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2015.” (SECTUR, gob.mx, s.f.)

➤ **Distintivo S:** “Es un reconocimiento a las buenas prácticas sustentables, en el desarrollo de proyectos turísticos y el compromiso de las empresas turísticas que operan en México bajo los criterios globales de sustentabilidad.” (SECTUR, gob.mx, s.f.)

- **Punto limpio:** “Tiene como objetivo propiciar la incorporación de buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, a fin de proteger la salud de sus clientes, de sus trabajadores y de las comunidades.” (SECTUR, gob.mx, s.f.)
- **Gran Anfitrión:** Reconocimiento que la Secretaría de Desarrollo Turístico de Guanajuato realiza a los recintos que han demostrado tener arraigo local, con servicios e instalaciones de buen nivel, confortables y atractivas, situadas en un entorno urbano de elevado valor cultural. (4c-consultoría, s.f.)

3 TIC's

Otro concepto que va muy de la mano con la competitividad son las TIC's y es por lo que a continuación, se mencionará la definición de éstas: “Las **Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)** son el conjunto de recursos necesarios para tratar información a través de ordenadores y dispositivos electrónicos, aplicaciones informáticas y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla y transmitirla. A nivel de usuario, sea individual o empresa, las TIC forman el conjunto de herramientas tecnológicas que permiten un mejor acceso y clasificación de la información como medio tecnológico para el desarrollo de su actividad.” (Alejandro, 2018)

Es un hecho que el uso de TIC's ha cobrado fuerza en los últimos años y esta situación demanda que todos estemos conectados a través de ellas, especialmente para las empresas es una herramienta con alto potencial de aprovechamiento para llegar a más clientes y a su vez, mantener a los que ya tienen.

3.1 Tipos de TIC's

Las TIC's se pueden clasificar en 3 grupos:

→Redes

- Telefonía fija y móvil
- Banda ancha
- Televisión
- Radio
- Satélite

→Terminales

- Televisores
- Computadoras de escritorio y portátiles
- Software y sistemas operativos

- Transmisores de radio
- Reproducciones de audio

→Servicios

- Radio
- Banca online
- Comercio electrónico
- Mensajería instantánea
- E-learning
- GPS

(Romero, 2010)

3.2 TIC's y turismo

El artículo **“Importancia del comercio electrónico y TICs en el sector turístico latinoamericano”** por los autores Sigfrido Rivera y Carlos Rodríguez de la Universidad Politécnica de Madrid, menciona que “internacionalmente varios estudios referentes al sector turismo nos indican que tradicionalmente las pequeñas y medianas empresas (PyMEs): hoteles, restaurantes, agencias de viajes, líneas aéreas, etc., sólo han empleado la red para darse a conocer y ofertar sus productos; por lo que existe un gran potencial de explotación y aprovechamiento de estas nuevas tecnologías en las mismas. Aunque no cabe duda de que el comercio electrónico y las TIC están llamados a desempeñar un papel cada vez más importante en la economía mundial, repercutiendo cada vez más en sectores como el turístico, la inexistencia de datos fiables e internacionalmente comparables es una carencia lamentada tanto por los responsables de la elaboración de políticas como por investigadores y empresarios de este sector. Ante esta situación, en países en desarrollo como los latinoamericanos, donde el turismo es una importante fuente de ingresos, es

necesario conocer el grado de desarrollo del comercio electrónico y la implementación de nuevas tecnologías de información en el sector; para poder plantear de una forma más efectiva los planes de desarrollo que ayuden a este sector a ser más competitivo a nivel mundial. Las autoridades turísticas y las organizaciones de marketing de los destinos deberán adaptarse a las nuevas tecnologías para seguir cumpliendo de manera eficaz su meta principal, que es la de atraer turistas a sus destinos. El motor del proceso de cambio deben ser las necesidades del consumidor, que ahora cuenta con que puede consultar información amplia sobre los destinos que desea visitar en la red y espera poder realizar en las páginas Web de los proveedores turísticos operaciones en Internet y reservar sus viajes. La supervivencia de las empresas existentes en el sector turístico y la creación de otras nuevas dependerán en gran medida de la utilización adecuada que hagan de las aplicaciones innovadoras del negocio electrónico.” (Rodríguez, 2011)

Con la información proporcionada en dicho artículo, claro está que el uso de TICs en el sector turístico es de vital importancia para potencializar la competitividad donde las PYMES como los hoteles, en primer lugar deben adaptarse a ellas y posteriormente sacar el máximo provecho de todos los beneficios que éstas brindan.

4 Seguridad Pública

4.1 Definición

El Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, define la seguridad pública como “una función del Estado a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, cuyos fines son salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social, de conformidad con lo previsto en esta Constitución y las leyes en la materia. La seguridad pública comprende la prevención, investigación y persecución de los delitos, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución.” (Mexicanos)

En el caso del sector hotelero, la seguridad pública tiene un rol determinante para la toma de decisión del huésped potencial ya que, si el destino que pretende visitar presenta focos rojos en este tema, optará por evitar visitarlo.

5 Gestión del cambio

Para comenzar, “un **cambio** en una organización es:

1. El pasaje de una situación personal, grupal o social a otra.
2. Supone una modificación de valores, actitudes y conductas.
3. El cambio está protagonizado por sujetos (individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales) en un tiempo y en un espacio determinado. Por lo tanto, se encuentra contextualizado.
4. Todo cambio implica desaprender y aprender (desestructurando conocimientos, conductas y viejas pautas y modelos; adoptando, ejercitando e internalizando nuevas).

Existen dos tipos de cambio:

→ Reactivos: Los que se dan en una organización como respuesta a una coyuntura externa o interna determinada.

→ Anticipados: Buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno o del interior de la organización. Pretenden ajustar la organización a escenarios futuros, oportunidades y desafíos en lo externo y a superar las debilidades en lo interno o a explotar mejor las fortalezas frente a los retos del medio ambiente.” (Krieger, 2003)

5.1 Motivos posibles para un cambio organizacional

Son diversas las razones por las cuales puede ser necesario llevar a cabo un cambio en la organización; las siguientes son algunas de las más comunes:

- “Existen señales del contexto que determinan como conveniente o urgente un cambio. Existe una dinámica de los mercados o de la competencia o de innovación que impulsa. ¿Se desarrolla una situación o estrategia de crecimiento o reestructuración o fusión o de crisis que lo determine?”
- Necesitan cambiarse las relaciones individuales.

- Necesitan realizarse cambios en unidades y equipos de la organización.
- ¿Debe cambiarse la estrategia de aprendizaje organizacional?
- Necesitan realizarse cambios en las estrategias de innovación y gestión del conocimiento.
- Modificación de los procesos.
- Debe modificarse la estructura organizacional.
- Desea modificarse la cultura, la ideología y los valores organizacionales imperantes.
- Deben transformarse las relaciones de poder y las formas de conducción de la organización.
- Existen conflictos en la organización que requieren de una intervención para resolverlos.” (Krieger, 2003)

6 Resistencia al cambio

Es normal que de principio exista una resistencia al cambio por parte de las organizaciones ya que la incertidumbre está presente y el miedo de abrirse a lo nuevo. “Según Kurt Lewin, hay 3 causas para la resistencia al cambio:

1. La cultura organizacional que guía la conducta de los trabajadores que se sienten amenazados cuando hay que hacer cambios radicales.
2. El interés propio, las razones que afectan al deseo al cambio, como la costumbre o la motivación y capacitación.
3. La percepción de metas y estrategias de la organización, no entendiendo porque se necesita un cambio o meta nueva.” (gestion.org, s.f.)

Como se mencionaba anteriormente, es el miedo de adaptarse a lo nuevo lo que produce una resistencia al cambio en las organizaciones en el caso del sector hotelero, suele manifestarse esta situación cuando los dueños de los hoteles llevan años al frente y se resisten a cambiar la forma de gestionar el establecimiento. La mayoría de las ocasiones los cambios son para bien y mejora de la organización y es importante recalcar que una buena comunicación siempre será parte medular.

7 Justificación

“En México, la hotelería es pieza fundamental del turismo así lo señala la Cuenta Satélite de Turismo; el sector hotelero en 2017 aportó \$1,797,374 millones de pesos a la economía nacional, 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con el reporte “Cuenta satélite del turismo de México 2017” del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); los ingresos por servicios de hospedaje representan la mayor aportación al Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) 28.3% del valor en 2017. La hotelería también brinda oportunidades de empleo ya que durante 2017 las actividades relacionadas con el turismo reportaron alrededor de 2.3 millones de empleos, 9% de estos empleos fueron generados por algún servicio relacionado con el alojamiento de turistas.” (SECTUR, Datatur , 2018).

Como consecuencia de la información estadística que arroja la Cuenta Satélite de Turismo sobre el sector hotelero en el país, la competitividad es pieza fundamental para sobresalir del resto en dicho sector.

Para entrar en contexto con el caso particular que se tratará en este trabajo, hay que comenzar mencionando que solicitando información con respecto a la dinámica turística en la ciudad de Salamanca, Guanajuato a Dirección de Turismo Municipal, en sus comienzos, era el turismo religioso el que se realizaba ya que los templos que se encuentran en la ciudad, son de los principales atractivos turísticos con los que cuenta específicamente destacaban y siguen vigentes cada Martes Santo y durante la Semana Santa, las visitas de los fieles de diferentes municipios y regiones del país al templo del “Señor del Hospital” siendo el Cristo Negro ubicado en este lugar el principal motivo de la visita pidiendo milagros o en agradecimiento por favores recibidos. Posteriormente, en el año de 1950 con la llegada de PEMEX y la inauguración del complejo RIAMA a la ciudad, se comienza a presentar un nuevo tipo de turismo: turismo de negocios y derivado de este suceso, comienza a darse la apertura de hoteles de categoría menor en la ciudad incursionando en este turismo. La ciudad forma parte importante del corredor industrial Guanajuatense y gracias a su ubicación al paso de las carreteras de Querétaro, Irapuato y Morelia es a partir del año 2013, que con la

llegada de empresas de capital japonés como Mazda por ejemplo, se registra un incremento en establecimientos de hospedaje específicamente hoteles de cadena posicionándose la ciudad como principal destino de turismo de negocios en Guanajuato. Cabe señalar que a partir del año 2018, se comienza a apostar por el ecoturismo en la ciudad con proyectos como “Peña Sola” parador ubicado en la comunidad de Barrón invitando a residentes y turistas a disfrutar de la naturaleza el cual se mantiene hasta hoy en día con muy buena aceptación.

Debido a que actualmente, la ciudad cuenta con una mayor oferta en el sector hotelero y varios de ellos pertenecen a importantes cadenas, esta situación demanda que éstos sean competitivos para posicionarse en el medio.

8 Objetivo general

Identificar los aspectos que contribuyen a que un hotel se considere competitivo en la ciudad de Salamanca, Guanajuato.

Objetivos específicos

- Determinar si la seguridad pública es un factor importante para la competitividad en el sector hotelero en la ciudad de Salamanca, Guanajuato.
- Analizar cómo ha reaccionado ante el cambio organizacional el sector hotelero en la ciudad de Salamanca, Guanajuato.
- Sugerir propuestas de mejora ante las situaciones detectadas.

Hipótesis

La seguridad pública y el uso de TIC's son factores determinantes para el sector hotelero en Salamanca, Guanajuato.

La resistencia al cambio es el enemigo principal de la competitividad en el sector hotelero en Salamanca, Guanajuato.

Pregunta de investigación

¿Qué factores impactan en la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Salamanca, Guanajuato?

¿Cuál es la principal amenaza para poder un hotel ser competitivo en la ciudad de Salamanca, Guanajuato?

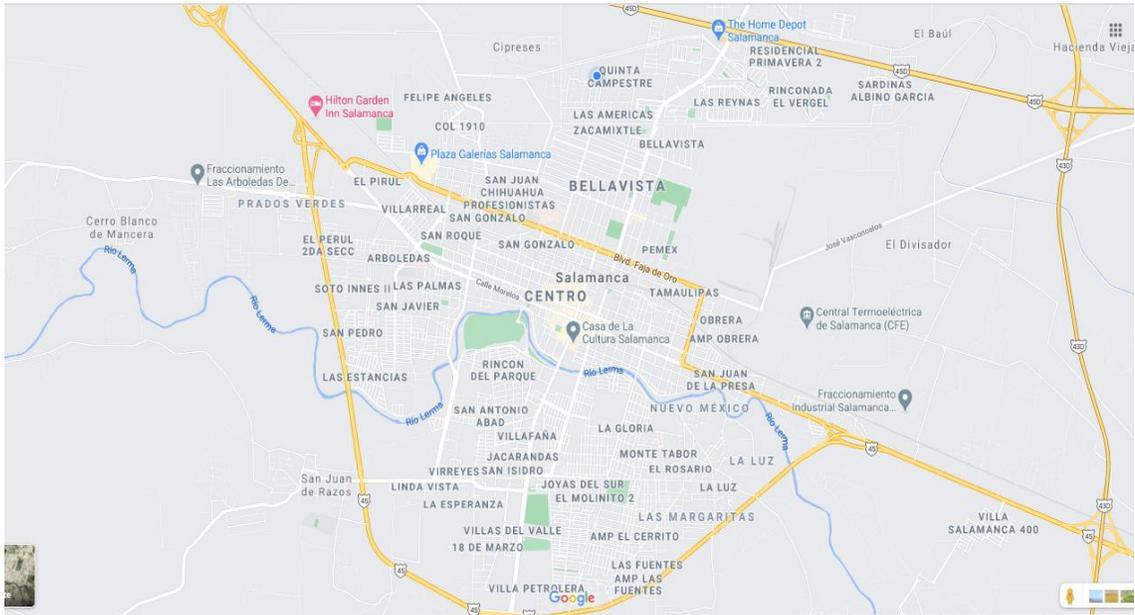
9 Metodología

Para entrar en contexto con el caso de estudio, hay que comenzar mencionando que se solicitó a la Dirección de Turismo la base de datos con la información sobre cuantos hoteles hay en la ciudad de Salamanca, Guanajuato la cual, tiene una oferta total de 17 hoteles:

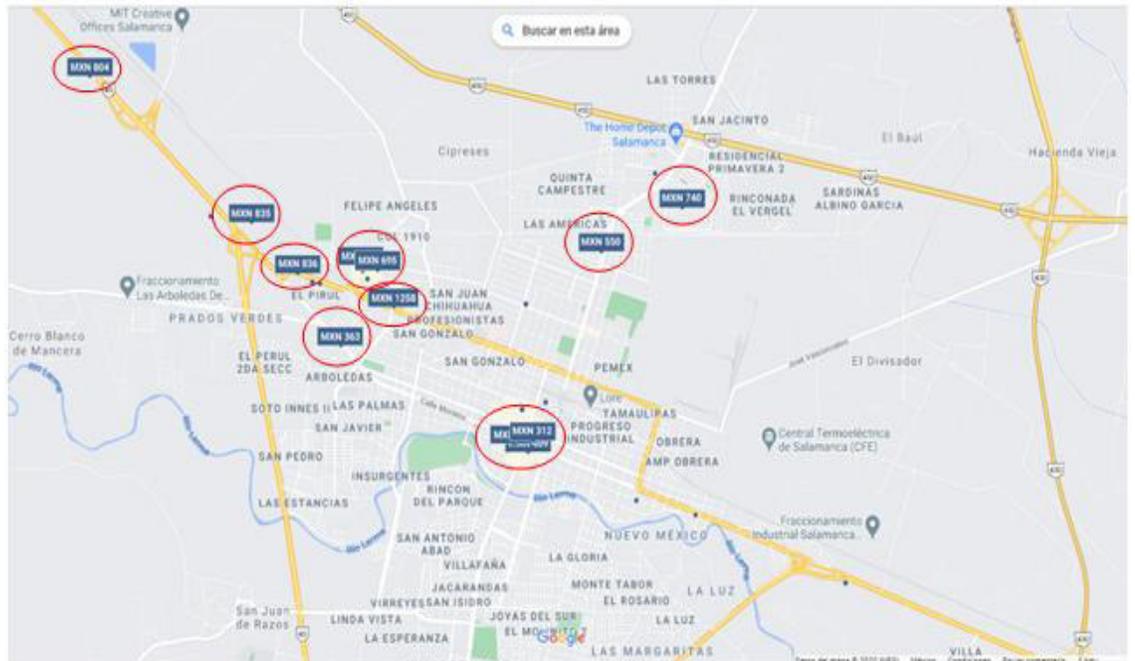
- ❖ Holiday Inn
- ❖ City Express
- ❖ Hilton Garden Inn
- ❖ Aliana hotel & suites
- ❖ Hotel Obregón
- ❖ Hampton Inn & Suites by Hilton
- ❖ Mexico Inn Express
- ❖ Residencias Inn
- ❖ Raldos Inn
- ❖ Misión Express
- ❖ Hotel Queenton
- ❖ Hotel El Monte
- ❖ Hotel Barante Suites
- ❖ Hotel María Teresa
- ❖ Hotel del Bajío
- ❖ Hotel Trevi
- ❖ Hotel del Tajo

Para complementar esta información con referencias gráficas, se muestran a continuación mapas y fotos de la ciudad así como fotos de algunos de los hoteles mencionados:

Salamanca, Guanajuato.



En el siguiente mapa, se señalan en los círculos donde se sitúan estos hoteles en la ciudad.

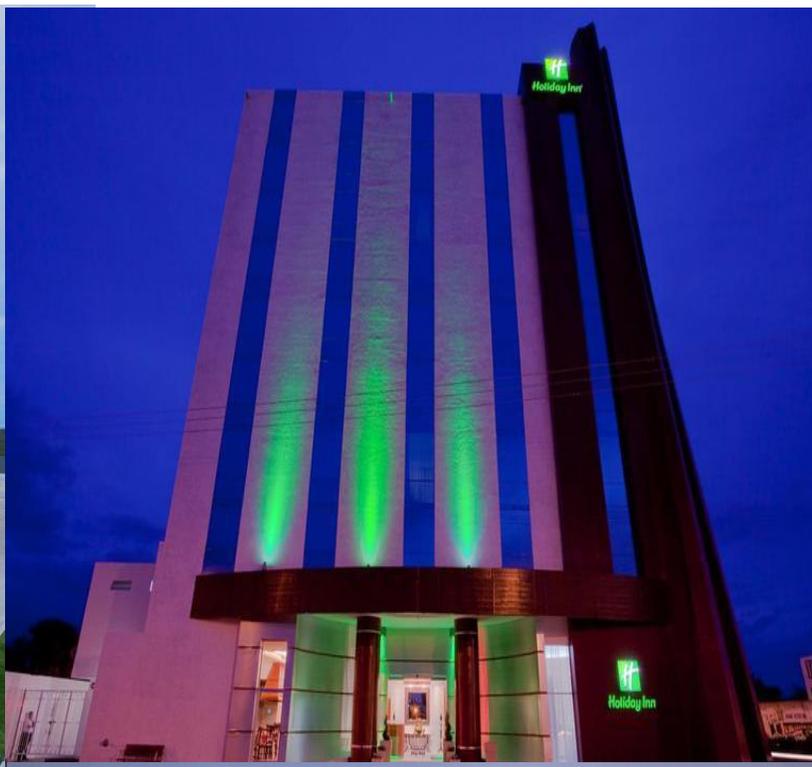


Primer imagen; Templo de San Agustín y plazoleta “Miguel Hidalgo”

Segunda imagen: Jardín principal “Constitución”







Si bien, algunos de ellos son hoteles de menor categoría, se enfrentan en competencia con grandes e importantes cadenas como lo son City Express, Holiday Inn y Hilton, las cuales, al ser cadenas, cuentan con procesos detallados sobre el manejo de un hotel con el fin de evitar fallas, así como se encuentran en constante innovación con el fin de mantener su posicionamiento y atraer más clientes.

Para la investigación que se llevará a cabo, se realizará un censo a los 17 hoteles previamente mencionados donde el instrumento de evaluación será una encuesta la cual se aplicará a los gerentes o dueños para conocer su percepción respecto a las tres variables que se analizarán:

1. Uso de TIC's
2. Seguridad pública
3. Gestión del cambio

Cabe señalar, que si bien la competitividad abarca diversos aspectos, para este caso en particular, se tomó la decisión de centrarse en estos tres debido a la situación en tema de seguridad que atraviesa actualmente la ciudad así como también por experiencias previas como visitas y trabajos desarrollados en distintas materias donde al momento de analizar a los hoteles con los que se tuvo contacto aunque pertenecían a diferentes categoría, se detectó que eran estas variables las que destacaban y de ahí que llamara la atención para sondear los demás establecimientos para saber cómo están reaccionando ante éstos factores.

A continuación, se presenta el instrumento aplicado, el cual es un cuestionario que se aplicó mediante Google Forms:

Cuestionario

¡Buen día! Soy estudiante de la Universidad de Guanajuato de la licenciatura en Administración de Recursos Turísticos. El siguiente cuestionario es con fines meramente académicos y la información proporcionada será confidencial con la cual, se pretende analizar factores que influyen en la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Salamanca, Guanajuato.

Nombre del hotel

Uso de TIC's

1 ¿Cuántas computadoras tiene la empresa?

1 a 3 3 a 5 5 o más

2 ¿La empresa utiliza internet?

Si No

3 ¿Cuál es el porcentaje total de empleados que utiliza computadora conectada a internet en su rutina de trabajo?

4 ¿La empresa recibe órdenes de compra a través de internet?

Si No

5 ¿La empresa compra a través de internet?

Si No

6 ¿Para qué servicio/actividades utiliza internet la empresa?

Comunicación

Transacciones

Servicio al cliente

Publicidad y marketing

Ventas

Búsqueda de información

Otras búsquedas/otras actividades

7 ¿La empresa tiene un sitio web?

Si No

8 ¿La empresa tiene una red local (LAN)?

Si No

9 ¿Cuál es el porcentaje del total de empleados que tiene casilla de e-mail con dominio propio de la empresa?

De las siguientes redes sociales, ¿Con cuáles cuenta la empresa?

Facebook

Twitter

Instagram

Todas

10 ¿La empresa mantiene actualizadas sus redes sociales para alcanzar más clientes?

Si No

Seguridad pública

1 ¿La empresa cuenta con guardias de seguridad?

Si No

2 ¿La empresa tiene instaladas cámaras de vigilancia?

Si No

3 ¿Los empleados están capacitados para saber actuar en caso de siniestros?

Si No

4 ¿Se imparten cursos periódicamente para el personal enfocados en el tema de seguridad pública?

Si No

5 Ante la ola de inseguridad por la que actualmente atraviesa la ciudad, ¿ha tomado la empresa medidas al respecto para salvaguardar a los huéspedes? ¿Cuáles? En caso de ser negativa la respuesta responda ¿Por qué?

Si No _____

Gestión del cambio

1 ¿Se ha adaptado la empresa y el personal a las nuevas formas de venta del sector hotelero? (ej. Ventas por Internet a través de agencias de viaje virtuales)

Si No

2 ¿Ha experimentado la empresa un cambio en cuanto a la forma de ofertar sus servicios? (ej. Reservaciones en su sitio web, promoción en redes sociales)

Si No

3 ¿Se le notifica al personal cuando se llevará a cabo un cambio en la empresa?

Si No

4 ¿Existe una resistencia a los cambios en la empresa por parte del personal?

Si No

5 Del 1 al 10, califique la adaptabilidad a los cambios realizados en la empresa por parte de los empleados.

7 ¿La empresa aprovecha y diversifica sus unidades de negocio para la venta?

Si No

8 ¿La empresa cuenta con prácticas conscientes con el medio ambiente? (ej. Ahorro de suministros, cuidado del agua)

Si No

9 ¿Cómo considera la comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa?

Buena Regular Mala

10 ¿Se toma en cuenta al personal para aportar propuestas de mejora?

Si No

11 ¿La empresa atiende las quejas y sugerencias que le realizan los clientes para su mejora?

Si No

12 ¿El personal está en capacitación constante para actualizarse en diversos temas relevantes al sector hotelero?

Si No

13 ¿La empresa cuenta con certificaciones turísticas otorgadas por la Secretaría de Turismo? En caso de ser positiva su respuesta responda ¿Cuántos? (Punto Limpio, Moderniza, Distintivo H, Distintivo S, Tesoros de México)

Si No _____

¡Gracias por su valioso tiempo y sus respuestas!

→Vínculo al cuestionario en Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/1xxgHj7yUMXZKKxkol-NZ4EgoYCMH_XdnMiqDeKbvX0M/edit

10 Resultados

Es importante mencionar que, por cuestiones personales en cuanto a los tiempos de los gerentes, únicamente se logró obtener respuesta de 9 hoteles y de los cuales, serán los que se presenten a continuación los resultados; así como también, señalar que son hoteles tanto de cadena como de menor categoría lo cual, permite tener un panorama amplio y acceso a la situación que presentan unos y otros.

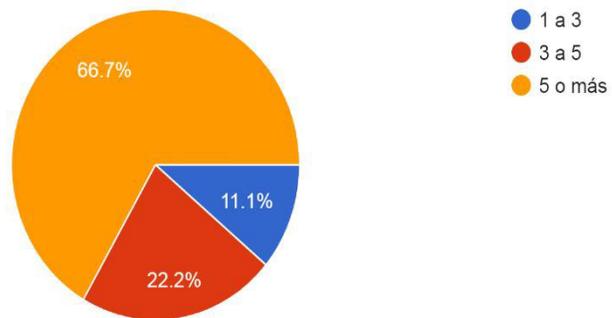
Hoteles:

- Hotel María Teresa
- Hotel del Tajo
- Hotel Trevi
- Aliana hotel & suites
- City Express
- México Inn Express
- Holiday Inn
- Hilton Garden Inn
- Hampton Inn & Suites by Hilton

Uso de TIC's

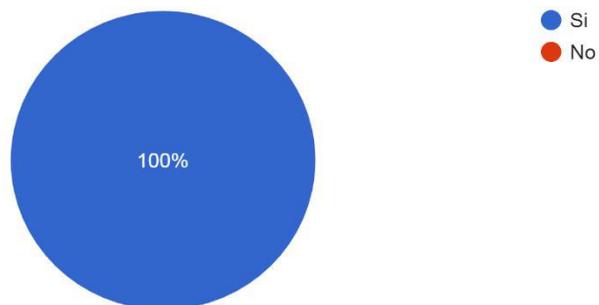
¿Cuántas computadoras tiene la empresa?

9 respuestas



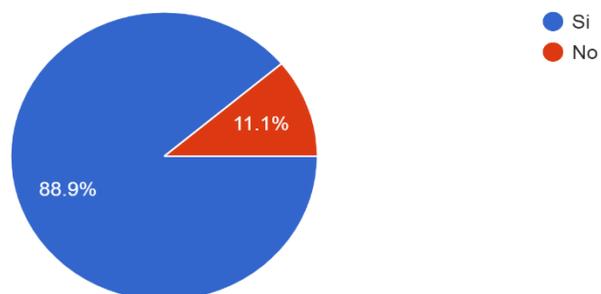
¿La empresa utiliza Internet?

9 respuestas



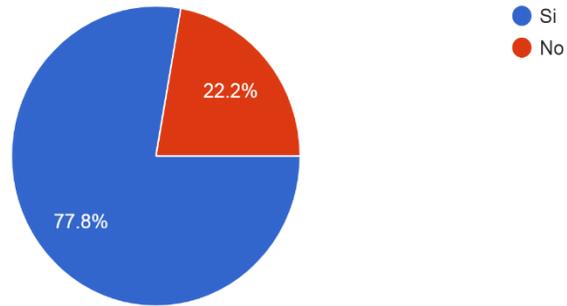
¿La empresa recibe órdenes de compra a través de Internet?

9 respuestas



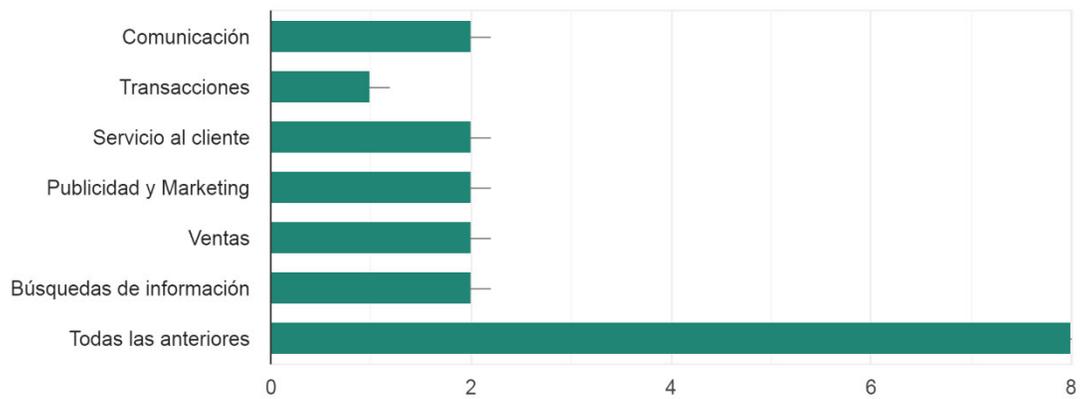
¿La empresa compra a través de Internet?

9 respuestas



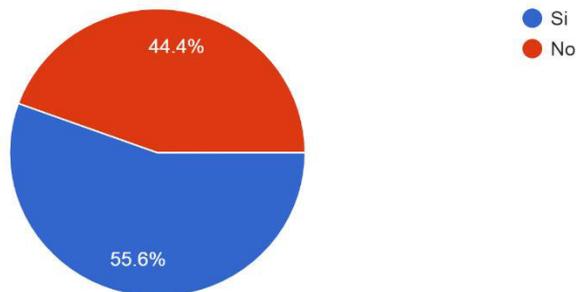
¿Para qué actividades utiliza Internet la empresa?

9 respuestas



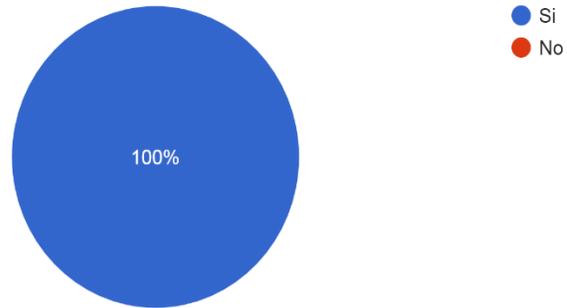
¿La empresa tiene un sitio web?

9 respuestas



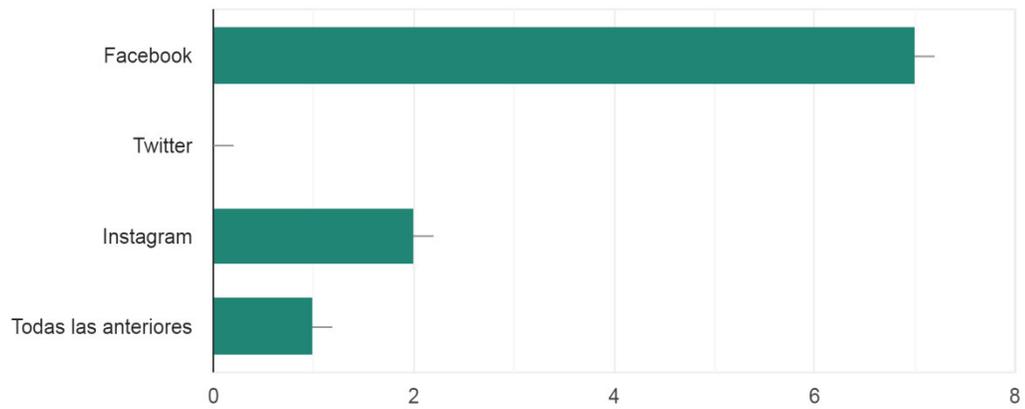
¿La empresa tiene una red local (LAN)?

9 respuestas



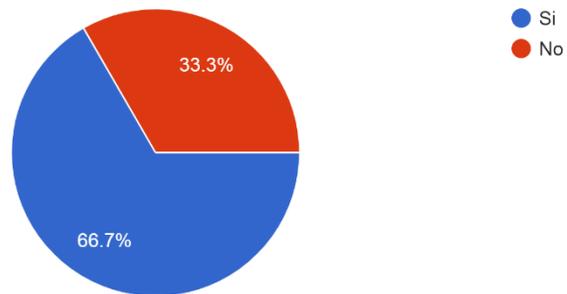
De las siguientes redes sociales, ¿Con cuáles cuenta la empresa?

8 respuestas



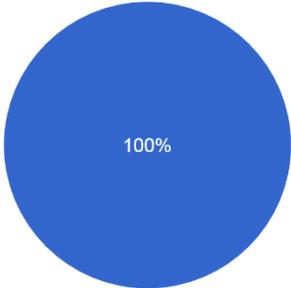
¿La empresa mantiene actualizadas sus redes sociales para alcanzar más clientes?

9 respuestas



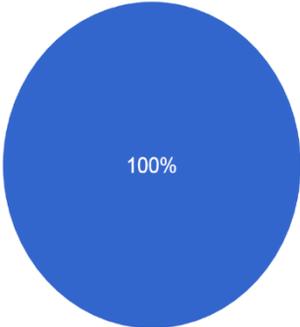
Seguridad pública

¿La empresa cuenta con guardias de seguridad?
9 respuestas



● Si
● No

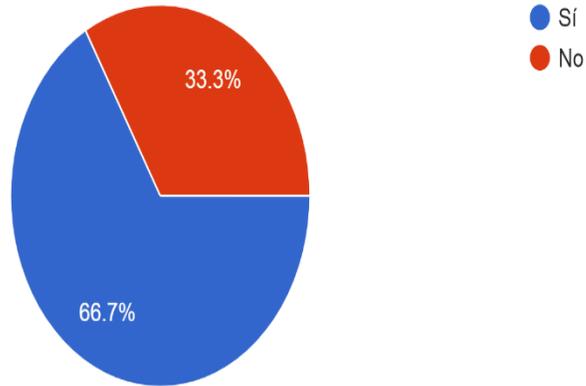
¿La empresa tiene instaladas cámaras de vigilancia?
9 respuestas



● Si
● No

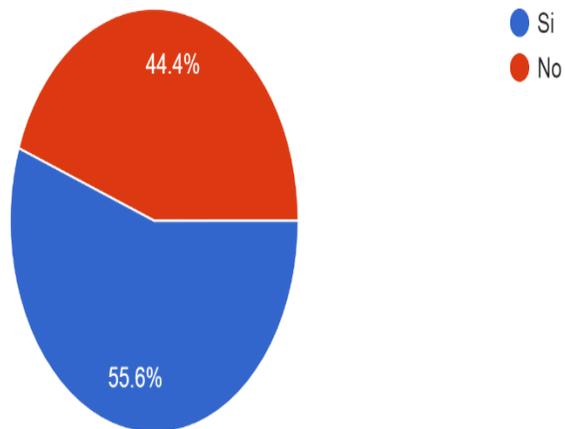
¿Los empleados están capacitados para saber actuar en caso de siniestros?

9 respuestas



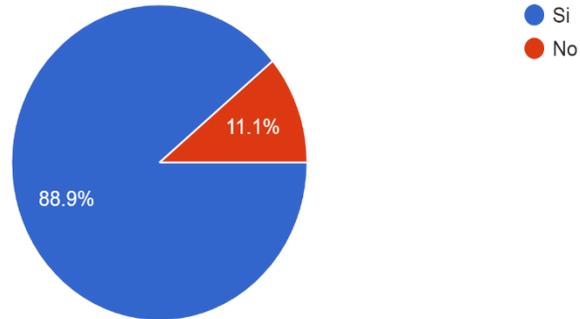
¿Se imparten cursos periódicamente para el personal enfocados al tema de seguridad pública?

9 respuestas



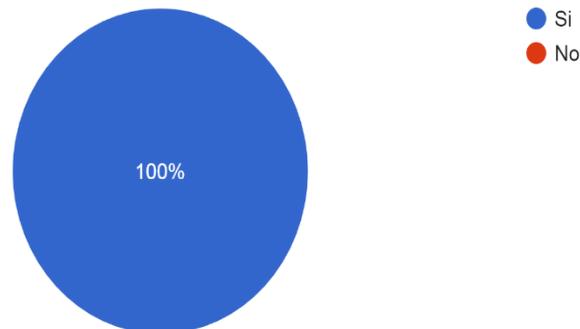
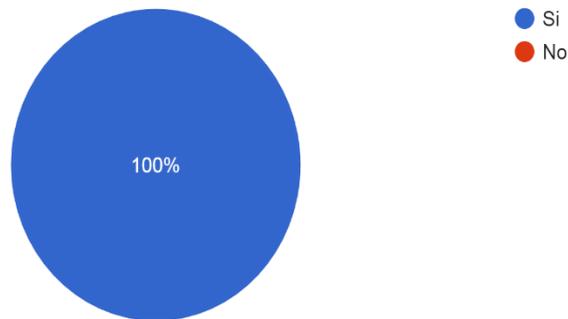
¿Se ha adaptado la empresa y el personal a las nuevas formas de venta del sector hotelero? (ej. Ventas por Internet a través de agencias de viaje virtuales)

9 respuestas



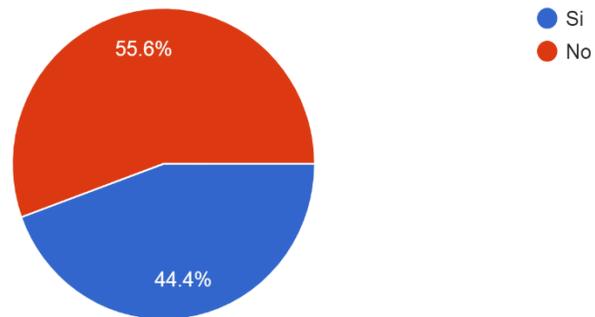
¿Ha experimentado la empresa un cambio en cuanto a la forma de ofertar sus servicios? (ej. Reservaciones en su sitio web, promoción en redes sociales)

9 respuestas



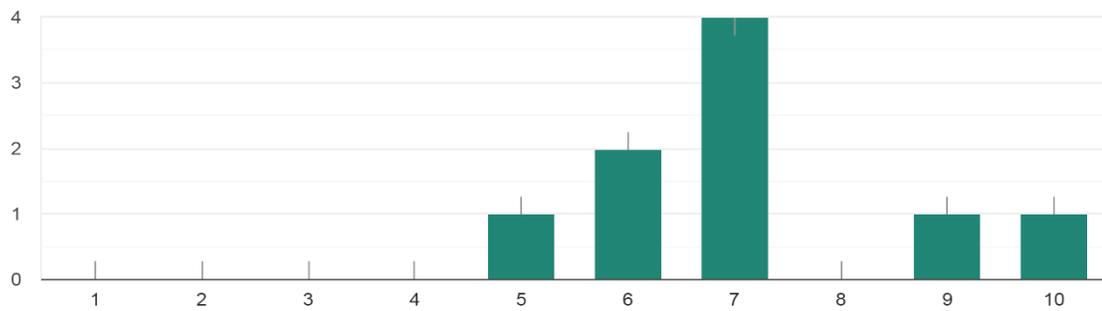
¿Existe una resistencia a los cambios en la empresa por parte del personal?

9 respuestas



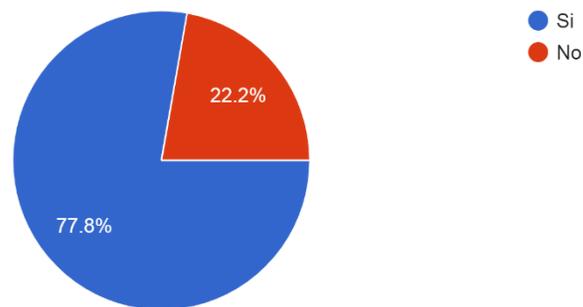
Del 1 al 10, califique la adaptabilidad a los cambios realizados en la empresa por parte de los empleados.

9 respuestas



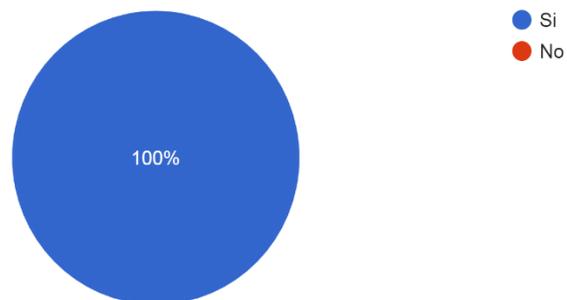
¿La empresa aprovecha y diversifica sus unidades de negocio para la venta?

9 respuestas



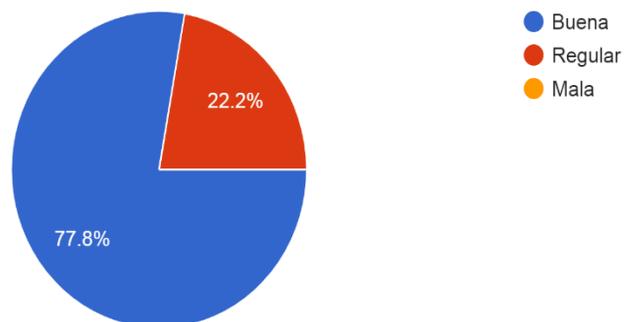
¿La empresa realiza prácticas conscientes con el medio ambiente? (ej. Ahorro de suministros, cuidado del agua)

9 respuestas



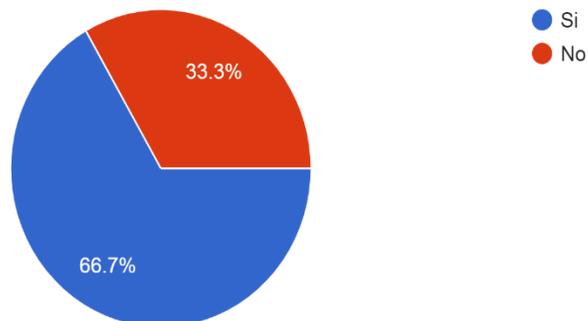
¿Cómo considera la comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa?

9 respuestas



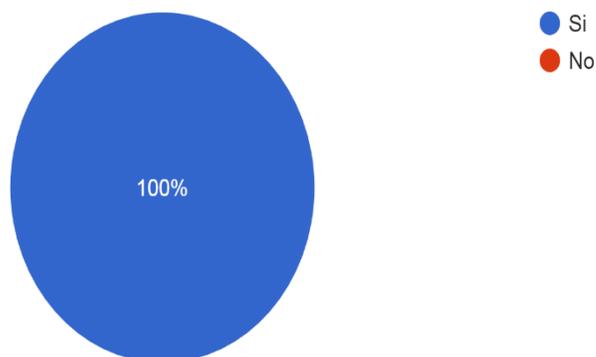
¿Se toma en cuenta al personal para aportar propuestas de mejora?

9 respuestas



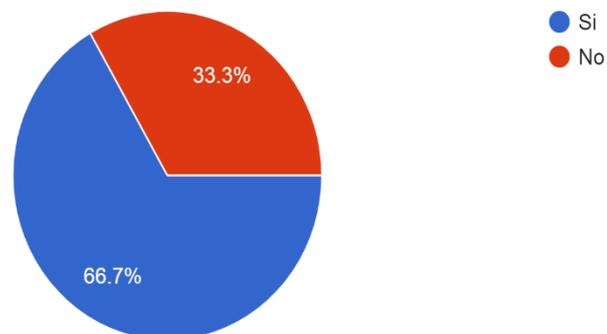
¿La empresa atiende las quejas y sugerencias que le realizan los clientes para su mejora?

9 respuestas



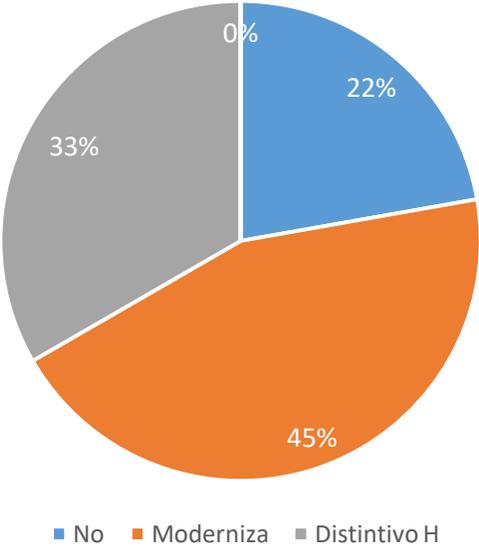
¿El personal está en capacitación constante para actualizarse en diversos temas relevantes al sector hotelero?

9 respuestas



¿La empresa cuenta con certificaciones turísticas otorgadas por la Secretaría de Turismo? En caso de ser positiva su respuesta responde ¿Cuántos? (Punto Limpio, Moderniza, Distintivo H, Distintivo S, Tesoros de México)

Certificaciones



11 Análisis de resultados

Para tener una perspectiva más clara de los resultados obtenidos, se realizaron tablas comparativas comenzando de menor a mayor categoría las cuales a continuación se muestran:

Uso de TIC's

Hotel	Computadoras	Internet	% empleados que usan internet	Recibe órdenes de compra vía internet	Compra vía internet	Sitio web	Cuenta con red LAN	Empleados con email propio de la empresa	Redes sociales	Redes sociales actualizadas
Del Tajo (2*)	1 a 3	Si	50%	Si	No	No	Si	0%	Facebook	No
María Teresa (3*)	3 a 5	Si	60%	Si	No	Si	Si	0%	Facebook	No
Trevi (3*)	3 a 5	Si	80%	Si	Si	No	Si	10%	Facebook	No
Aliana (4*)	5 o más	Si	50%	Si	Si	Si	Si	100%	Facebook, instagram	Si
Mexico Inn	5 o más	Si	50%	Si	Si	No	Si	100%	Facebook	No
City Express	5 o más	Si	15%	Si	Si	Si	Si	10%	Facebook	No
Holiday Inn	5 o más	Si	40%	Si	Si	Si	Si	70%	Facebook, instagram	Si
Hilton Garden Inn	5 o más	Si	40%	Si	Si	Si	Si	25%	Facebook, instagram	Si
Hampton	5 o más	Si	10%	Si	Si	Si	Si	10%	Facebook, twitter	Si

Seguridad pública

Hotel	Guardias de seguridad	Cámaras de vigilancia	Empleados capacitados ante un siniestro	Cursos con periodicidad en materia de seguridad	Implementa estrategias ante crisis de inseguridad actual
Del Tajo (2*)	Si	Si	No	No	Si
María Teresa (3*)	Si	Si	No	No	No
Trevi (3*)	Si	Si	No	No	No
Aliana (4*)	Si	Si	Si	Si	Si
Mexico Inn	Si	Si	Si	Si	Si
City Express	Si	Si	Si	Si	Si
Holiday Inn	Si	Si	Si	Si	Si
Hilton Garden Inn	Si	Si	Si	Si	Si
Hampton	Si	Si	Si	Si	Si

Gestión del cambio

Hotel	Adaptación de la empresa y el personal a nuevas formas de venta	Cambio en forma de ofertar sus servicios	Notifica al personal cuando habrá cambios en la empresa	Resistencia al cambio por parte del personal	Del 1 al 10 adaptabilidad por parte del personal a cambios	Diversifica sus unidades de negocio para la venta	Prácticas conscientes con el medio ambiente	Toma en cuenta al personal para mejoras	Atiende quejas y sugerencia
Del Tajo (2*)	Si	Si	Si	No	7	No	Si	No	Si
María Teresa (3*)	Si	Si	Si	No	7	No	Si	No	Si
Trevi (3*)	No	Si	Si	No	6	Si	Si	No	Si
Aliana (4*)	Si	Si	Si	No	5	Si	Si	Si	Si
Mexico Inn	Si	Si	Si	Si	6	Si	Si	Si	Si
City Express	Si	Si	Si	Si	7	Si	Si	Si	Si
Holiday Inn	Si	Si	Si	Si	7	Si	Si	Si	Si
Hilton Garden Inn	Si	Si	Si	No	10	Si	Si	Si	Si
Hampton	Si	Si	Si	No	9	Si	Si	Si	Si

Hotel	Personal en constante capacitación para estar actualizado	Cuenta con Certificaciones otorgadas por SECTUR
Del Tajo (2*)	No	Si
María Teresa (3*)	No	Si
Trevi (3*)	No	Si
Aliana (4*)	Si	Si
Mexico Inn	Si	No
City Express	Si	Si
Holiday Inn	Si	Si
Hilton Garden Inn	Si	Si
Hampton	Si	Si

12 Propuestas

- Aunque los 9 hoteles hacen uso de las TIC's para las diferentes actividades que llevan a cabo en la empresa, algunos de ellos (y de igual forma de los que no se obtuvo respuesta pero se buscó en internet a todos para ver si contaban o no con sitio web), presentan área de oportunidad para la cual, se sugiere el diseño y creación del sitio web oficial de la empresa pues de esta manera, se podría aprovechar mejor el alcance que tiene éste para llegar a más clientes y dentro del diseño tener la opción del botón "reservar" para así darle una imagen más formal al establecimiento y a su vez, brindar una respuesta tanto personalizada como eficiente para el cliente.
- Debido a que el 33% de los hoteles siendo los de menor categoría los que no están aprovechando al 100% las herramientas que representan las redes sociales al no tener una constante actualización, al ser facebook la red con la que cuentan todos, se sugiere mantenerlo activo con una

frecuencia de 4 publicaciones por semana las cuales muestren un contenido visual llamativo para el cliente haciendo énfasis en sus recursos: instalaciones, servicios, personal, en el caso de los que tienen restaurante promociones, descuentos en consumos en esta área así como mostrando los atractivos turísticos que hay en la ciudad como los templos, Centro de las Artes de Guanajuato, las artesanías como el bronce, la cera escamada y la cartonería característicos de esta ciudad de manera que el cliente vea que el establecimiento está al pendiente y activo para atenderle a su vez aprovechando sus recursos al máximo destacando tanto las cualidades del destino como sus propias cualidades de la empresa.

- Los hoteles que se antepongan a la crisis de seguridad actual, son los que tendrán una ventaja competitiva sobre los demás. Es un hecho que existe vigilancia en los 9 hoteles tanto a través de cámaras de seguridad como de guardias para salvaguardar tanto al personal como huéspedes; sin embargo, es notorio que las cadenas hoteleras en la ciudad de Salamanca, Guanajuato son quienes se han involucrado más en cuanto a poner en marcha estrategias ante la crisis de seguridad por la que atraviesa la ciudad como lo son el traslado de los huéspedes en vehículos del hotel para garantizar su seguridad mientras que los hoteles de menor categoría, han hecho lo que está a su alcance ante esta problemática por la que actualmente atraviesa la ciudad como mantener cerrados los accesos al hotel a partir de que anochece y el monitoreo de las cámaras de vigilancia. Sin embargo, al verse en desventaja contra los hoteles de cadena en este aspecto, la propuesta que se plantea, va de la mano con la anteriormente mencionada en cuanto a aprovechar el alcance de las publicaciones en sus perfiles de facebook donde pueden dentro de su publicidad, centrarse en mencionar el hecho de que son un hotel que cuenta con medidas de seguridad adecuadas para que el huésped se sienta con la confianza de hospedarse en el establecimiento mediante imágenes de sus instalaciones con frases publicitarias que hagan alusión a que estarán seguros en los

establecimientos a pesar de la situación de la ciudad por ejemplo: “Tu estancia está segura con nosotros” o “Aquí seguro descansas”.

- Los resultados arrojan una media de 7 en cuanto a la adaptabilidad al cambio por parte del personal mostrando que sí se adaptan a ello pero aún les cuesta es por eso que al ser el cambio una constante en toda empresa, se propone que se lleven a cabo reuniones periódicas con el personal una vez a la semana de manera que se familiaricen al respecto y traten los temas referentes a este aspecto de manera presencial no solo a través de email simplemente notificándoles de esta manera se estaría fomentando una buena comunicación entre niveles y el sentido de pertenencia a la empresa.
- Los 9 hoteles señalan que sí toman en cuenta las quejas y sugerencias de los huéspedes para la mejora del establecimiento sin embargo, en cuanto a si toman en cuenta al personal para propuestas de mejora, únicamente el 66.7% lo hace mientras que el otro 33.3% no lo hace, siendo este un punto a trabajar para los hoteles que no lo hacen ya que el personal es pieza fundamental para la empresa y por ende, debe tomárseles en cuenta sus propuestas de mejora; para llevarlo a cabo, se propone que se trate el tema en las reuniones previamente mencionadas como propuesta y/o contar con un buzón de sugerencias especialmente para los empleados el cual esté ubicado en el departamento de RH y en el caso de los hoteles que no cuentan con este departamento, que sea el área de recepción la encargada de contar con este buzón ya que de esta manera los empleados se sentirán tomados en cuenta y a su vez sus aportaciones contribuirán a la competitividad del establecimiento al mejorar aspectos que necesiten ser intervenidos.
- Los hoteles de menor categoría son los que muestran deficiencia en cuanto a cursos en actualización sobre temas relevantes a la hotelería lo cual, los pone en desventaja versus las cadenas hoteleras que están en constante actualización como propuesta, se sugiere que los gerentes de estos hoteles se acerquen y unan fuerzas para trabajar en conjunto con Dirección de

Turismo ya que a través de esta dependencia pueden tener acceso a capacitación básica y especializada ampliando los conocimientos, habilidades y aptitudes del sector.

- La certificación turística otorgada por la Secretaría de Turismo con la que la mayoría de los hoteles cuenta en la ciudad de Salamanca, Guanajuato es “Moderniza” seguido de “Distintivo H” mientras que los demás no cuentan con ninguna certificación situación que los pone en desventaja ya que como previamente se mencionó, estas certificaciones representan un parámetro para medir la competitividad en el sector hotelero por lo que la propuesta es que a través de Dirección de Turismo se realicen invitaciones y/o recordatorios ya sea vía email, telefónica o presencial a los hoteles que no cuentan con ellas motivándoles a que obtengan las certificaciones como “Distintivo H” (en el caso de los que cuentan con Restaurante), “Distintivo S” y “Punto Limpio” haciendo énfasis en los beneficios que les dará el contar con ellas.
- Revisando minuciosamente el sitio web oficial de Dirección de Turismo, resulta interesante que a pesar de que es basta la información relevante a la ciudad y sus atractivos, no cuenta con un apartado de los hoteles que se encuentran en la ciudad por lo cual, se propone la creación de este apartado que lleve la leyenda “Donde hospedarte” el cual sea atractivo visualmente enlistando a los hoteles de menor a mayor categoría con imágenes de las fachadas y la información relevante: nombre, dirección, teléfono, email, link al sitio web en el caso de los que cuentan con uno o en su defecto link a su perfil de facebook de manera que se aumente la publicidad a este sector y de igual forma, publicando en su perfil de facebook “Turismo Salamanca Guanajuato” (ya que cuenta con publicaciones constantes y un número considerable de seguidores: 12,889) contenido visual de los hoteles acompañado de frases que inciten a hospedarse en ellos siendo la Dirección de Turismo un aliado para impulsar la competitividad en este sector.

13 Conclusiones

Al finalizar este trabajo sobre el caso de estudio presentado en cuanto a los factores que influyen en la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Salamanca, Guanajuato se comprueban las dos hipótesis planteadas en un inicio:

1. La seguridad pública y el uso de TIC's son factores determinantes para el sector hotelero en Salamanca, Guanajuato.
2. La resistencia al cambio es el enemigo principal de la competitividad en el sector hotelero en Salamanca, Guanajuato.

Ya que, al analizar los resultados obtenidos, es notorio que son las cadenas hoteleras en la ciudad las que lideran el sector hotelero derivado de las estrategias que han puesto en marcha ante la situación actual tanto de la era digital como de Salamanca, Guanajuato y, en el caso de los hoteles de menor categoría, algunos por los años que llevan operando al ser los dueños adultos mayores, les cuesta abrirse a nuevas ideas o parecen haberse acostumbrado a que ya son las cadenas las que llevan la delantera en el sector hotelero en la ciudad sin tomar en cuenta que ellos también pueden ser competitivos ante ellas.

Aunque para este trabajo se analizaron 3 factores que influyen en la competitividad del sector hotelero: uso de TIC's, seguridad pública y gestión del cambio, actualmente es la seguridad pública el factor que más afecta en general a la ciudad ya que es un tema determinante para que un turista decida o no visitar el destino y es importante señalar que lo primordial es la seguridad pública en los residentes salmantinos pues en el turismo, se debe velar primero por el bienestar de la comunidad receptora de manera que ellos se sientan seguros en su ciudad y por consecuencia, los visitantes se sentirán seguros en el destino al visitarlo; sin duda es un aspecto que las autoridades correspondientes deben trabajar con urgencia y con más fuerza ante la crisis de seguridad por la que atraviesa la ciudad de Salamanca, Guanajuato que afecta al destino y por ende, al sector hotelero en general.

Bibliografía

- 4c-consultoría*. (s.f.). Obtenido de <http://www.4c-consultoria.com/grananfitrion.html>
- Aguirre, C. (2014). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- Alejandro. (2018). *economiatic.com*. Obtenido de <https://economiatic.com/concepto-de-tic/>
- Competitivo, M. (noviembre de 2018). *gob.mx*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/articulos/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial-181433?state=published>
- Dirección de Turismo Salamanca. (s.f.). Turismo Salamanca. Obtenido de <https://www.salamanca.gob.mx/turismo/index.html>
- Dirección de Turismo Salamanca, G. (s.f.). *Visita Salamanca* . Obtenido de <https://salamanca.gob.mx/visitaSalamanca/>
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=competitividad>
- Expedia.mx*. (s.f.). Obtenido de <https://www.expedia.mx/Hotel-Search?rfrr=hotel.search&GOTO=HOTSEARCH&SearchType=Place&SearchArea=City&lang=2058&needUTF8Decode=true®ionId=6051117&children=&adults=2&startDate=2019-10-21&endDate=2019-10-24>
- gestion.org*. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestion.org/la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>
- INEGI. (s.f.). *inegi.org*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/inc/>
- Krieger, M. (2003). *"Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional"*. Pearson.
- Krugman, P. (2014). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- Mexicanos, C. P. (s.f.). *Orden jurídico* . Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/21.pdf>
- Ortega, E. L. (2008). "El concepto de competitividad y su medición a nivel regional". *Mercados y negocios*.
- Oster, S. (s.f.). "Competitividad concepto e importancia". *Milenio* .
- Porter, M. (1990). "Competitividad concepto e importancia". *Milenio*.

- Richard Katzman, L. A. (s.f.). *Real Estate market and lifestyle*. Obtenido de <https://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/21418-evolucion-historica-del-mercado-hotelero-en-mexico>
- Rocca, F. A. (2009). "*Factores determinantes de la competitividad empresarial*".
- Rodríguez, S. R. (2011). "Importancia del Comercio Electrónico y las TIC's en el sector turístico latinoamericano" . *Research Gate* .
- Romero, A. S. (2010). *slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/AleksNet/clasificacin-de-las-tics>
- SECTUR. (diciembre de 2018). *Datatur* . Obtenido de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ProductoDestacado3.aspx>
- SECTUR. (s.f.). *gob.mx*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sello-de-calidad-punto-limpio>
- SECTUR. (s.f.). *gob.mx*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>
- SECTUR. (s.f.). *gob.mx*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-distintivo-s>
- SECTUR. (s.f.). *sectur.gob.mx*. Obtenido de <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>
- Tesoros de México*. (s.f.). Obtenido de <http://www.tesorosdemexico.com.mx/>