



## Análisis de la Situación de la Industria Hotelera

Flores-Hernández, Elsa Nelly<sup>1</sup>; Ochoa-Mendoza, Francisco Javier<sup>2</sup> & Arroyo-Rodríguez, Francisco Jaime<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Ingeniería en Gestión Empresarial, El Saucillo Huichapan Hidalgo, México, [enflores@iteshu.edu.mx](mailto:enflores@iteshu.edu.mx), (761) 724 8079

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Ingeniería Industrial, El Saucillo Huichapan Hidalgo, México, [fjochoa@iteshu.edu.mx](mailto:fjochoa@iteshu.edu.mx), (761) 724 8079

<sup>3</sup>Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Ingeniería en Gestión Empresarial, El Saucillo Huichapan Hidalgo, México, [fjarroyo@iteshu.edu.mx](mailto:fjarroyo@iteshu.edu.mx), (761) 724 8079

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Artículo revisado por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2017*

*Fecha de publicación en línea: Junio de 2018*

---

### Resumen

Este artículo tiene como propósito realizar el diagnóstico de la industria hotelera del municipio de Huichapan, Hidalgo, a través del análisis de la situación de factores externos e internos; con el objetivo de identificar áreas de oportunidad que pueden contribuir al crecimiento del sector. Los resultados revelan la situación real que presenta el sector, describiendo los factores que afectan el desempeño. El análisis de la situación interna y externa se considera uno de los elementos importantes del plan estratégico, se muestra a las empresas el camino a seguir para que, en forma integral y coordinada, alcancen sus objetivos al generar la coherencia necesaria para articular tareas, funciones y procesos; de esta forma, se incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados ya que se aprovechan los recursos de manera racional, mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.

**Palabras clave:** *Competitividad, empresa familiar, hotel, plan estratégico.*

### Abstract

This article aims to make the diagnosis of the hotel industry in the municipality of Huichapan, Hidalgo, through the analysis of the situation of internal and external factors; to identify areas of opportunity that can contribute to the growth of the sector. The results reveal the real situation facing the sector, describing the factors affecting performance. The analysis of the internal and external situation is considered one of the important elements of the strategic plan, showing companies the way forward for integral and coordinated manner to achieve their objectives, generating the coherence necessary to coordinate tasks, functions and processes, increasing efficiency and effectiveness in achieving the desired results, using resources rationally, while the possible risks caused by the natural uncertainty of the environment is reduced.

**Key words:** *Competitiveness, family business, hotel, strategic plan.*

## I. INTRODUCCIÓN

En el actual contexto internacional, el turismo ha experimentado grandes cambios y ha adquirido una enorme importancia. Por el lado de la oferta turística, cada día más países, sobre todo economías emergentes, se han insertado a los mercados internacionales como potenciales competidores; y por el lado de la demanda, los patrones de consumo han experimentado grandes transformaciones. A ello, hay que añadir que cada día se reconocen más las bondades económicas del turismo, como generador de divisas y de empleos por su efecto multiplicador sobre la economía y por coadyuvar en el desarrollo regional.

Muestra de lo anterior, es que, de enero a marzo de 2016, la ocupación hotelera promedio en los 70 principales destinos turísticos de México alcanzó el 59.42 por ciento (SECTUR, s.f.), el aumento de turistas nacionales e internacionales está basado en el crecimiento de la economía, más una mejora en percepción de seguridad y mejora en los servicios turísticos.

En este sentido, México desde hace varias décadas ha reconocido al turismo como una pieza clave y estratégica en el desarrollo económico del país; de esta forma, la mayor integración mundial, aunada a la riqueza cultural y natural de México lo posiciona en una situación de enorme potencial en el ámbito turístico internacional.

Ante ello, la Secretaría de Turismo a través del Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo CONACYT-SECTUR publicó en marzo de 2011 un nuevo Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) que dota al sector con una herramienta de medición sólida que permita no solo conocer la capacidad y ocupación de los establecimientos de hospedaje, sino también las cualidades del mismo (SECTUR, CONACYT, CESTUR, & Factor Delta).

En torno a lo anterior se orienta a la toma de decisiones y se guía a los empresarios y personal a establecer sus objetivos, metas y acciones en un plan estratégico, generando confianza y una estancia placentera en los servicios de alojamiento.

Como señala Kaplany Norton (2008) en su libro *The Execution Premium*, cuando se integra la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas es imprescindible contar con el análisis de la situación para realizar el diagnóstico y, con ello, seleccionar la estrategia que guíe a los directivos y al personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización (Kaplan & Norton, 2008).

El análisis de la situación se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporciona una base para seguir el proceso del plan estratégico (Steiner, 2014). Es importante señalar que, dada la relevancia del sector turístico en nuestro país como la fuente principal generadora de divisas, el sector hotelero enfrenta una serie de retos y desafíos ante la carencia de aspectos básicos como la normalización de categorías, la estandarización de servicios, el cumplimiento con disposiciones oficiales, además de enfrentar una amenaza competitiva ante los efectos de la globalización en el sector.

De manera particular la industria hotelera en el municipio de Huichapan, Hidalgo no escapa a los desafíos ya mencionados, incluso los retos que enfrenta son aun mayores dadas las características que tiene este sector en la industria hotelera de la localidad, al ser familiar y de índole empírico, con las consecuencias administrativas, económicas y competitivas que esto representa, dirigidas por una administración.

En un estudio realizado en el estado de Hidalgo con empresas micro, pequeñas y medianas del sector comercial y de servicios se identificó que ninguna de las empresas analizadas cuenta con un protocolo familiar y que casi el 70% carece de plan de sucesión a pesar de que una tercera parte de las empresas se encuentra por iniciar este proceso; de igual manera, se observó que las empresas carecen de una estructura organizacional pertinente.

La mayoría de las empresas realizan planeación estratégica, sin embargo, en 60% de los casos ésta es menor de un año y solamente el 16% de ellas tiene un horizonte de planeación inferior a ocho años. Otra característica común fue el bajo nivel de reinversión, estas características se relacionan con un problema mayor de cultura organizacional y anticipan los estragos de una transmisión generacional improvisada (Hernández & Mendoza).

En este orden de ideas, esta investigación tiene el propósito de realizar el diagnóstico de la industria hotelera del municipio de Huichapan, Hidalgo, a través del análisis de la situación de factores externos e internos; con el objetivo de identificar áreas de oportunidad que pueden contribuir al crecimiento del sector, así como el verificar si dicha industria integra en su actuar cotidiano la medición del desempeño dada por el SECTUR.

## II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación tiene como eje de estudio el análisis de la industria hotelera, en consecuencia, es relevante definir el concepto de hotel y sus principales características:

Hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entrenamiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidad. De acuerdo con la Organización de Turismo de Líbano (2000). Es un establecimiento comercial que ofrece habitaciones o suites por día, semana o mes, pero no constituye una residencia permanente para los huéspedes, este provee servicios de acuerdo con su categoría, servicio de comida y bebida (De la Torre, 2007).

En México, durante los últimos 30 años se han realizado una serie de estudios tendientes a incorporar la clasificación hotelera al Sistema Nacional de Turismo; a partir de diferentes experiencias se propuso en marzo de 2011 un sistema de clasificación hotelera en México (SCH); esta tarea es de gran magnitud ya que el sector hotelero es uno de los más grandes e importantes en nuestro país, tanto en su aportación al producto interno bruto como por la generación de empleos.

Una característica innovadora del sistema de clasificación hotelero en México es que reconoce e incentiva la vocación del hotel y el desarrollo de propuestas de valor especializadas en hotelería. A continuación, se da una breve explicación de cada una de las vocaciones que integra el sistema de clasificación hotelero en México:

- **Hotel de ciudad:** Se encuentran habitualmente en zonas con alta densidad de establecimientos comerciales y productivos, oficinas, terminales de transporte o espacios conectivos privilegiados. La gran diversidad de generadores de tránsito y motivos de viaje que provocan visitas a la ciudad han generado el desarrollo de una oferta balanceada y multipropósito presente en estos establecimientos.

- **Eventos y convenciones:** Los hoteles cuentan con salones y espacios que se adaptan, uniéndose o separándose, para dar cabida a uno o varios eventos simultáneos, diurnos o nocturnos, de negocios o sociales, con recintos adecuados para cubrir de manera correcta las diversas necesidades de huéspedes y visitantes que se reúnen o realizan eventos sociales. Estos hoteles generalmente cuentan con servicio de banquetes apropiado a los espacios disponibles, así como con el equipamiento y materiales de apoyo necesarios para cubrir los requerimientos de los convencionistas. El hospedaje, por supuesto, es un servicio importante, y que también se ofrece de manera independiente al de los eventos. Sin embargo, gran parte de la ocupación, actividades e ingresos de estos hoteles están ligados con los festejos y convenciones.

- **Boutique:** Estos hoteles cuentan con pocas habitaciones, idealmente menos de 30, y en muchas ocasiones las características de espacio y decoración distinguen claramente a cada una de ellas. Los hoteles boutique van orientados al turismo de esparcimiento; ofrecen un servicio personalizado que en muchas ocasiones incluye servicio de masajes y SPA. La arquitectura, decoración y mobiliario generalmente dan una personalidad distintiva al lugar.

- **Cama y desayuno:** Están dirigidos a turistas que generalmente no buscan permanecer en el hotel a lo largo del día, pues su prioridad es visitar la ciudad, el pueblo o la región donde está asentado el establecimiento. Por esta razón su ubicación es importante, ya sea céntrica o próxima a espacios conectivos o vías de transporte. En México, están dirigidos primordialmente a amantes del turismo cultural, que buscan un lugar donde dormir y desayunar y para salir a recorrer los sitios aledaños al inmueble.

- **Express:** Los huéspedes son personas cuyo motivo principal de viaje es el de empresa y negocios. Estos turistas acuden a trabajar a lugares fuera de su residencia habitual y necesitan un espacio apropiado a su rol laboral para pasar la noche. Estos establecimientos cuentan solo con servicio de desayunos, siendo éste el único alimento completo que ofrecen. Es común que ofrezcan transportación gratuita a las terminales de transporte y centros de negocios.

- **Negocios:** Son hoteles dirigidos a personas que se trasladan de su lugar de origen para colaborar por tiempo determinado en un espacio común. Sin importar su formalidad o informalidad, cuentan con espacios y equipamiento para realizar reuniones de trabajo y eventos, cuentan también con servicios de alimentos que permite tener propuestas de valor mejor integradas para eventos de negocios.

- **Playa y vacacionales:** La vocación de estos hoteles es atender a turistas en su tiempo libre y recreación, ya sea de manera personal, en pareja o en familia. Se ubican en playas, balnearios, centros recreativos, o bien cuentan con los espacios y equipamiento propios para ser atractivos turísticos por sí mismos, ya que ofrecen actividades deportivas y recreativas. En este grupo también están incluidos los hoteles de grandes dimensiones y los que cuentan con todos los servicios incluidos.

- **Centro de ciudad:** Se distinguen por su ubicación en los distritos históricos de las ciudades, alrededor de plazas y jardines centrales. En muchos casos los inmuebles donde están establecidos forman parte de cascos coloniales con cientos de años de antigüedad. Algunos hoteles de este tipo están catalogados y protegidos por autoridades dedicadas a conservar el patrimonio cultural, como el INAH. Lo anterior restringe la posibilidad de hacer modificaciones y cambios en los edificios e inclina el desarrollo de la vocación del hotel hacia aspectos culturales y de servicio.

- **Hacienda:** Estos hoteles de gran extensión se encuentran en sitios originalmente aislados o retirados de las ciudades. En algún momento los inmuebles fueron minas, fincas u otro tipo de centros de trabajo y ahora han sido remodelados, incorporándoseles extensas áreas verdes y espacios para la recreación y actividades al aire libre, sin perder su esencia histórica.

- **Reserva:** Los establecimientos de este tipo se encuentran enclavados en parajes naturales. En muchos casos cuentan con mecanismos para cuidar el entorno, como paneles para la utilización de energía solar, plantas de tratamiento de agua y sistemas para generación de composta. Los turistas de estos establecimientos buscan el contacto directo con la naturaleza, el acceso a paisajes en reservas de la biósfera y desarrollar actividades deportivas y recreativas en un entorno

natural. Algunos se encuentran en lugares protegidos por autoridades dedicadas a la conservación del medio ambiente, como PROFEPA o SEMARNAT.

- Carretera: Lo que caracteriza a los hoteles de carretera es su ubicación próxima a una vía terrestre primaria. Son hoteles que el turista busca para descansar por la noche y retomar su camino al día siguiente, más esto no implica que se asemejen a los de corta estancia, pues el turista en muchas ocasiones viaja con su familia y busca un lugar seguro. En estos hoteles lo más importante es el confort y el descanso.

En la industria del hotelería se pueden encontrar varias clasificaciones. Según De la Torre, F. (2000), la calidad de los servicios que los hoteles ofrecen al público se clasifica mediante tres sistemas diferentes, estos son:

- Sistemas de vocablos descriptivos. Se considera al hotel de lujo como el de óptima categoría, le siguen en orden descendente superior de primera, ordinario de primera, superior de turista, y ordinario de turismo.
- Sistema de clave de letras. La categoría óptima es AA, siguiéndole en orden descendente A, B, C y D.
- Sistema de estrellas. La categoría óptima es de cinco estrellas descendentes hasta una estrella (véase Tabla I).

**Tabla I.** Sistema de clasificación hotelera.

Núm.	Vocablos descriptivos	Clave de letras	Sistema de estrellas
1	De lujo	AA	☆☆☆☆☆
2	Superior de primera	A	☆☆☆☆
3	Ordinario de primera	B	☆☆☆
4	Superior de turista	C	☆☆
5	Ordinario de turista	D	☆

*Fuente:* DataTur de la Secretaría de Turismo.

La clasificación anterior se suma a un nuevo sistema que se estructura en cinco grupos que responde a la infraestructura y servicios a los establecimientos de hospedaje (SECTUR; CONACYT; CESTUR; Delta, Factor, 2015), estos son:

- Entorno y recepción.
- Habitación.
- Alimentos y bebidas.
- Instalaciones y mantenimiento de estas.
- Atención en el servicio.

Una de las características principales de las unidades económicas de estudio, es que en su totalidad pertenecen al género de las llamadas empresas familiares, razón por la cual es indispensable delimitar este concepto.

Actualmente en México, la noción de empresa familiar carece de consenso, a pesar de la preferencia de algunos investigadores por retomar modelos ya establecidos; sin embargo, se presenta la controversia de que su concepción puede ser tan diversa como autores tratan de ella. Reconocen que esta heterogeneidad se relaciona con la dificultad para fijar los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa (Soto Maciel, 2013).

A continuación, se conceptualiza diferentes posturas de teóricos reconocidos en la materia, con respecto a la conceptualización de empresa familiar. (véase Tabla II).

**Tabla II.** Concentrado de conceptos de empresa familiar.

Autor	Concepto
Esparza (2009)	Empresa donde mas del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esa familia y existe continuidad en el negocio.
Flores (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia de la compañía de los intereses y objetivos de la familia.
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes y los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

*Fuente:* Elaboración propia

De las conceptualizaciones anteriores se aprecian elementos en común, como son: la propiedad, el poder y la preocupación por compartir una visión organizacional y prolongar su posesión a través de generaciones subsecuentes. Estos elementos nos permiten considerar que, si bien no existe un concepto de empresa familiar universalmente aceptado, se observan elementos que la caracterizan.

Es común escuchar que las características del contexto actual demandan organizaciones competitivas y en la presente investigación es un tópico de relevancia, por lo cual es importante reconocer que la competitividad tiene incidencias en la forma de planear y desarrollar cualquier modelo de negocios, lo que propicia una evolución en la propia empresa y en la naturaleza del concepto.

Para Porter, la ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, innovación y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carece sus competidores o que estos tienen en menor medida y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Porter, 1985).

La competitividad no es un concepto que surge de manera espontánea, es resultado del consenso entre el gobierno corporativo, los empleados, los clientes, los proveedores y el contexto en sí. Surge como resultado de un proceso y se transforma paulatinamente en una manera de vivir la actividad empresarial.

En el argot empresarial hay innumerables conceptos que surgen día a día, es aquí donde encontramos el término planeación estratégica o plan estratégico, el cual de manera concisa es un plan maestro concebido por la alta dirección, donde se define la misión, visión, objetivos, estrategias entre otros elementos y cuya característica distintiva es el largo plazo.

Lerma y Barsena (2013) definen la planeación estratégica como el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico (Lerma & Barcena, 2013). Para la alta gerencia la conceptualización de la planeación estratégica tiene similitud con un rompecabezas, donde cada una de sus piezas debe concebir de manera coherente y precisa logrando armonizar de la visión particular a la visión del todo.

El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias corporativas y funcionales constituyen las cuatro primeras etapas de todo plan estratégico (Sainz de Vicuña Ancín, 2012). El análisis de la situación es la primera etapa de la planeación estratégica, de tal manera que representa los fundamentos del plan maestro; su característica principal es el acopio de información suficiente, veraz y confiable, se divide en fuentes externas e internas y se conceptualiza en dos grandes apartados:

- El análisis de la situación externa se compone de análisis del entorno, análisis del sector, análisis del mercado, análisis de los clientes, análisis de los competidores y análisis de los proveedores.
- El análisis de la situación interna se compone de una autoevaluación de la estrategia de la empresa, la definición del negocio de la empresa para identificar unidades del negocio y el análisis de las áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados.

### III. MÉTODO

Para alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo de investigación se ha aplicado una investigación de tipo descriptivo-analítica, con un diseño de campo transversal, es decir, donde los datos a analizar se recopilan en las organizaciones en un único momento de tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para realizar el diagnóstico de la situación de la industria hotelera en el municipio de Huichapan, Hidalgo, se inició identificando los factores externos e internos a través de fuentes de información documental y estudio de campo, a partir de información estadística de fuentes oficiales, tales como los censos económicos 2014 INEGI y datos históricos de la Secretaría de Turismo del estado de Hidalgo de los años 2013, 2014 y 2015.

El instrumento para recolectar información sobre elementos internos de los hoteles, orientado a la alta dirección fue un cuestionario diseñado con orientación en la herramienta propuesta por la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR), diseñado en 5 grupos en 45 variables estructuradas que responden al cumplimiento de infraestructura y servicios en entorno y recepción, habitación, alimentos y bebidas, instalaciones y mantenimiento de las mismas y atención en el servicio, de los cuales se aplicaron a la muestra de estudio.

El trabajo de campo se realizó en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2016, en el municipio de Huichapan, Hidalgo. La población principal objeto de estudio estuvo constituido por hoteles de dos, tres y cuatro estrellas ubicados en este entorno geográfico. Las técnicas de muestreo utilizadas fueron de tipo estadístico y aleatorio. Tomando en consideración las características del sector hotelero se consideró como unidades a investigar del universo compuesto por once hoteles. La selección de la muestra representativa fue de manera aleatoria compuesta por cinco hoteles de las diferentes categorías que hay en el sector, la muestra equivale al 36.37% respecto del universo.

Para realizar el análisis de los resultados del instrumento que se aplicó a cinco hoteles como muestra representativa de la población, los resultados se tabularon en una tabla a partir de la cual, se concentraron en 5 grupos en un total de 45 variables, cada variable está integrada por nueve indicadores de respuesta cerrada con opciones afirmativas y negativas. Se utilizó un análisis de frecuencias y promedios para evaluar los resultados (véase Tabla III).

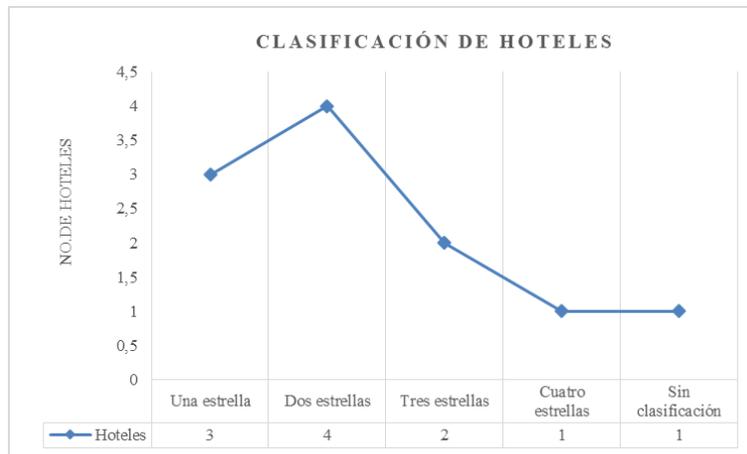
**Tabla III.** Análisis de frecuencias para el diagnóstico interno.

HOTEL	Entorno y recepción		Habitación		Alimentos y bebidas		Instalaciones y mantenimiento de las mismas		Atención en el servicio	
	Afirmativo	Negativo	Afirmativo	Negativo	Afirmativo	Negativo	Afirmativo	Negativo	Afirmativo	Negativo
	Hotel I	6	3	2	7	0	9	4	5	5
Hotel II	4	5	5	4	7	2	6	3	8	1
Hotel III	2	7	3	6	0	9	4	5	3	6
Hotel IV	3	6	2	7	0	9	2	7	6	3
Hotel V	4	5	6	3	5	4	7	2	7	2
<b>Promedio</b>	<b>3,8</b>	<b>5,2</b>	<b>3,6</b>	<b>5,4</b>	<b>2,4</b>	<b>6,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>5,8</b>	<b>3,2</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Posteriormente se realizó el análisis de la situación externa, donde se consideró el universo total integrado por 11 hoteles. A partir de la valoración de la información documental de las fuentes consultadas, se obtuvieron los datos correspondientes a los siguientes aspectos: clasificación de hoteles (véase Figura I), proporción de cuartos disponibles en el municipio respecto del estado de Hidalgo (véase Figura II) y cuartos disponibles (véase Figura III).

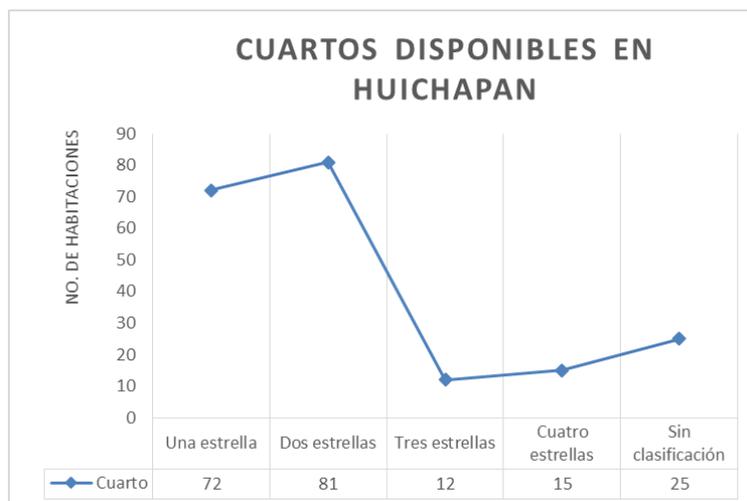
**Figura I.** Clasificación de Hoteles.



**Figura II.** Proporción de cuartos disponibles en Huichapan con respecto al estado de Hidalgo.



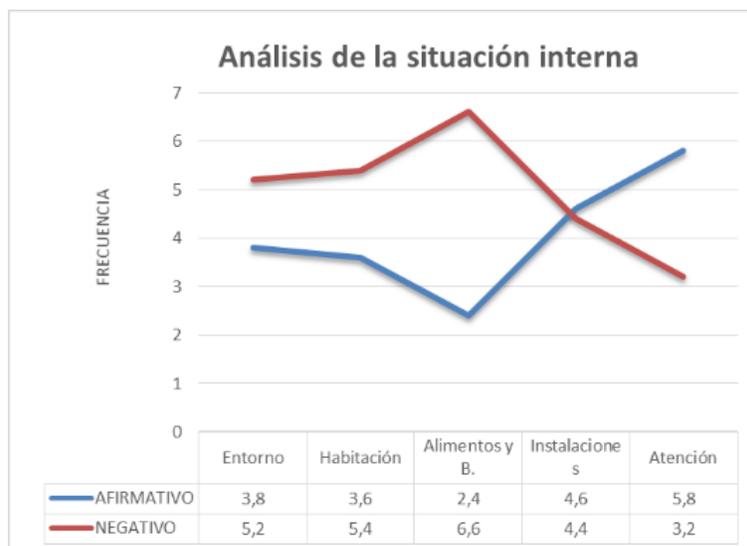
**Figura III.** Cuartos disponibles en Huichapan por clasificación de hotel.



#### IV. RESULTADO

A partir de la valoración de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento para el análisis interno, donde se concentran las cinco categorías para los hoteles muestra; es importante señalar que la valoración mayor que puede obtener un hotel respecto a cada una de las categorías es de nueve puntos. Los resultados se presentan a continuación (véase Figura IV):

**Figura IV.** Análisis de la situación interna.



En la categoría de entorno y recepción se valoró la opinión de los gerentes en cuanto al cumplimiento de los elementos necesarios para atender satisfactoriamente al huésped en su primer contacto con el hotel y su primera experiencia en su estancia. Para este aspecto en particular la valoración, es preponderantemente negativa ya que tiene un resultado de 5.2 puntos contra 3.8 puntos de evaluación afirmativa. Lo anterior indica orientar y gestionar servicios básicos tales como: sistema de reservación, servicio de botones e información suficiente por parte del área de recepción.

La categoría de habitación es una pieza clave en el producto y la propuesta de valor que tiene el hotel, pues uno de los lugares más importantes para el huésped. Para este aspecto los resultados indican una valoración negativa con 5.4 puntos y 3.6 puntos afirmativos; estos resultados indican atención en el sistema de limpieza, sistemas de control de temperatura, niveles de iluminación y ruido.

Por lo que corresponde a la categoría de alimentos y bebidas, se consideran un complemento al servicio de hospedaje para la comodidad del huésped. De acuerdo con los resultados obtenidos, ésta es la categoría donde los hoteles presentan mayor área de oportunidad, ya que es importante señalar que de los cinco hoteles de la muestra únicamente dos cuentan con este servicio, y además de los dos hoteles solo uno tiene servicio los siete días de la semana y el otro su servicio es en fin de semana.

Por lo que corresponde al mantenimiento de las instalaciones, aquí se considera el impacto que causa en el huésped el cuidado en la infraestructura que tiene el hotel. Para este rubro se obtiene una valoración positiva de 4.6 puntos ligeramente mayor respecto de los 4.4 puntos de valoración negativa; esto conlleva a implementar mecanismos que garanticen que las instalaciones se encuentren siempre en excelentes condiciones, que se tengan opciones de áreas deportivas y recreativas, así como piscina, jardines, estacionamiento propio y dentro del hotel, servicio de elevador donde sea necesario, entre otros aspectos.

El último rubro por evaluar fue la atención en el servicio, la cual surge como una evolución propia del crecimiento y requerimiento de la industria de la hospitalidad, comprende componentes que no forman parte directa del producto turístico, sin embargo, su existencia mejora la estandarización y calidad en el servicio, para lograr la completa satisfacción del huésped. En esta categoría es donde se obtuvieron los resultados más altos con respecto al resto de las categorías, sin embargo, aún no es, un resultado satisfactorio, ya que se tuvo una valoración afirmativa de 5.8 puntos contra 3.2 puntos negativos. Estos resultados implican que debe haber una mejora en la capacitación y procesos internos que permita asegurar que los empleados tengan el perfil idóneo para su puesto y cuenten con las competencias necesarias para cumplir con sus funciones.

Por lo que corresponde al análisis de la situación externa la información se concentra en la clasificación de hoteles (véase Figura I), proporción de cuartos disponibles en el municipio respecto del estado de Hidalgo (véase figura II) y cuartos disponibles (véase figura III).

Los resultados de la figura 1, indican que en la ciudad de Huichapan prevalecen los hoteles de categorías básicas, ya que siete de los once hoteles están categorizados con una y dos estrellas.

En la figura 2, se presenta la proporción de cuartos que se ofrecen en el municipio con respecto a la oferta del estado, se aprecia una contribución pequeña de apenas el 2% de cuartos disponibles que en todo el estado.

Por lo que corresponde a la figura 3, esta tiene una proporción directa con la figura 1, ya que, al existir un mayor número de hoteles en las categorías básicas, el mayor número de cuartos disponibles también corresponde a ese segmento de categorización. De los 205 cuartos que se ofertaban en el 2015 en Huichapan, 153 de ellos corresponden a hoteles de una y dos estrellas, habitaciones con servicios básicos y simples.

## V. CONCLUSIÓN

El presente documento comienza resaltando la idea del turismo como eje principal, generador de divisas y de empleos por su efecto multiplicador sobre la economía y por coadyuvar en el desarrollo regional. De igual forma, se plantea la importancia de que hoy en día se demandan organizaciones competitivas, que respondan de manera adecuada a las exigencias del entorno, por lo cual es importante reconocer que la competitividad tiene incidencias en la forma de planear y desarrollar cualquier modelo de negocios, lo que propicia una evolución en la propia empresa y en la naturaleza del concepto.

A partir de la investigación realizada con el objetivo de identificar áreas de oportunidad que pueden contribuir al crecimiento del sector hotelero y, al partir de los resultados estadísticos, los resultados conducen a las siguientes conclusiones:

Al realizar el análisis de la situación interna y externa para la industria hotelera en Huichapan, Hidalgo, es indispensable que se utilicen herramientas administrativas no solo de sobrevivencia a corto plazo, sino de existencia para ofrecer mejores servicios, que se constituya un sistema gerencial que permita concentrarse en el alcance de objetivos factibles de lograr y el área a competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, respondiendo a las nuevas exigencias de la demanda y a la necesidad de una renovación de la oferta existente, diferenciándose en el modelo de negocios convencional utilizado actualmente en el sector por un modelo de orientación hacia los clientes, de fidelización y lealtad, que refleje las acciones diarias que se realizan a fin de prestar un servicio que cubra las expectativas del huésped.

En virtud de lo anterior, la administración estratégica permitiría detectar, priorizar y explotar oportunidades, ofrecer una visión objetiva de los problemas administrativos, coordinar y controlar las actividades, permitir la mejora en la asignación de los recursos, constituir un marco para la comunicación interna, propiciar una actitud positiva hacia los cambios, brindar disciplina y formalidad a la organización, entre otras.

Es necesario que la alta dirección desarrolle una visión estratégica de diferentes escenarios, dado que es imposible calcular el futuro de forma aritmética y exacta, los escenarios son una manera de contrarrestar la falta de exactitud de los pronósticos. Crear varios escenarios da la oportunidad de generar una realidad que contemple múltiples dimensiones y posibilidades (Lerma & Bárcena, 2013), que las acciones de mejora a emprender se concentren en los procesos y no se busquen resultados a corto plazo, que se cuenten con fuentes de financiamiento y apoyo para mejorar su infraestructura y para capacitar de manera permanente al personal.

Se debe de implementar en la gestión administrativa herramientas que permitan evaluar de manera económica, objetiva y estandarizada la calidad del servicio que presta, así como sus fortalezas y áreas de mejora. De la misma forma, se debe de utilizar herramientas que provee la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) para revisar las instalaciones, servicios y habitaciones con la vocación que desea darle a su establecimiento, independientemente de si este pertenece a una cadena o no.

De igual forma, es importante hacer mención que la diferenciación en los servicios en la industria hospitalaria ofrece al huésped un abanico de opciones de acuerdo a sus necesidades; mejorar los servicios de los hoteles seguramente redundará en mayores beneficios tanto como para los empresarios del sector como para el propio municipio y permitirá aumentar el promedio de estadía, que de acuerdo con la Secretaría de Turismo del estado de Hidalgo para el 2015 fue de 1.38 noches por huésped, además de tener acceso a un mercado de turistas internacionales ya que a la fecha el turismo que hace uso del servicio de hospedaje es de origen nacional.

Las herramientas de análisis de la situación interna y externa, en conjunto con la administración estratégica, contribuyen a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento del sector hotelero, con mayores niveles de competitividad. A partir de las conclusiones y las reflexiones realizadas en la presente investigación se recomienda fortalecer líneas futuras de investigación que profundicen en la indagación de las relaciones y variables aquí estudiadas, desarrollar trabajos exploratorios futuros a nivel estatal o regional. También se podría profundizar en los métodos y técnicas que son utilizados actualmente por las empresas para enfocar su estrategia competitiva y de inversiones.

## VI. REFERENCIAS

- SECTUR, CONACYT, CESTUR, & Factor Delta. (s.f.). Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. . Recuperado el 20 de 02 de 2015, de <http://cestur.sectur.gob.mx>
- De la Torre, F. (2007). Administración Hotelera. México: Trillas.
- Hernández, M., & Mendoza, J. (s.f.). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. XV Congreso Hispano Francés de AEDEM., 2(3), 137-162.
- Hernández, R., Fernández, E., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc. Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The Execution Preemium. Integrando la estrategia y operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Lerma, A. E., & Barcena, S. (2013). Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2013). Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: NY: The Free Press.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega.
- Sánchez, J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema del financiamiento de las Pymes en Colombia. Scientia et Technica, 8(34), 321-324.
- SECTUR. (s.f.). Diario oficial. Obtenido de [http://www.dof.gob.mx/reglas\\_2015/TURISMO\\_26122014\\_01.pdf](http://www.dof.gob.mx/reglas_2015/TURISMO_26122014_01.pdf)
- SECTUR; CONACYT; CESTUR; Delta, Factor. (20 de 02 de 2015). Sistema de clasificación mexicano. Obtenido de <http://cestur.sector.gob.mx>
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México, Situación actual de la investigación. Coontaduría y Administración, 2(58), 135-171.
- Steiner, G. A. (2014). Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Grupo editorial patria.
- SECTUR, CONACYT, CESTUR, & Factor Delta. (s.f.). Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. . Recuperado el 20 de 02 de 2015, de <http://cestur.sectur.gob.mx>
- De la Torre, F. (2007). Administración Hotelera. México: Trillas.
- Hernández, M., & Mendoza, J. (s.f.). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. XV Congreso Hispano Francés de AEDEM., 2(3), 137-162.
- Hernández, R., Fernández, E., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc. Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The Execution Preemium. Integrando la estrategia y operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Lerma, A. E., & Barcena, S. (2013). Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2013). Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: NY: The Free Press.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega.
- Sánchez, J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema del financiamiento de las Pymes en Colombia. Scientia et Technica, 8(34), 321-324.
- SECTUR. (s.f.). Diario oficial. Obtenido de [http://www.dof.gob.mx/reglas\\_2015/TURISMO\\_26122014\\_01.pdf](http://www.dof.gob.mx/reglas_2015/TURISMO_26122014_01.pdf)
- SECTUR; CONACYT; CESTUR; Delta, Factor. (20 de 02 de 2015). Sistema de clasificación mexicano. Obtenido de <http://cestur.sector.gob.mx>

- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México, Situación actual de la investigación. *Coontaduría y Administración*, 2(58), 135-171.
- Steiner, G. A. (2014). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Grupo editorial patria.