



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO



FACULTADA DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Propuesta de plan estratégico de marketing para la
mejora del posicionamiento del sector hotelero de 4
y 5 estrellas de Morelia**

Tesis

Que para obtener el grado de Maestría en
Administración

Presenta:

Lic. Nina Elsa Reyes García

Asesor:

DR. Alberto Cortes Hernández

Morelia, Michoacán

Octubre de 2019.

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, logrando un objetivo más, culminando con este ciclo, el cual será sólo un paso para llegar al éxito de cumplir mis metas, con el amor y la bendición que me siempre me brinda.

A mi madre, a la cual amo incondicionalmente, por su apoyo constante, por su fuerza y su valentía con la cual ha hecho de mí una gran mujer, por sus consejos, pero sobre todo por su motivación y su aliento para continuar con este proyecto de mi vida.

A mi padre, por sus ejemplos, su amor, sus esfuerzos, sus enseñanzas y su bendición. Él, quien desde el cielo, siempre me ha guiado para lograr mis objetivos y llenar de luz mi camino, y a quien nunca olvidaré, por el amor que siempre le he tenido.

A mi hijo, quien es mi esfuerzo, mi motor, mi ilusión, mi motivación, mi paso día con día, mi todo en la vida, al quien le dedico la mayor parte de mis esfuerzos por que es quien me hace sentir ganas de luchar en esta vida, pero también por el gran amor que le tengo, buscando siempre ser para él un gran ejemplo. Lo amo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco antes que nada este logro a la Facultad de Contaduría y de Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por el apoyo que me brindó en este gran paso de mi vida, en la culminación de la maestría en administración de empresas.

A mi asesor Alberto Cortez Hernández por su dedicación y su tiempo, pero sobre todo su paciencia ante este proyecto.

Y lo más importante a mi familia, a mi hijo, y a mi madre, los amores de mi vida, por todo el apoyo que me brindaron para poder culminar esta meta.

RESUMEN

La ciudad de Valladolid, hoy Morelia, es una ciudad mágica que cuenta con cerca de 1113 edificios de gran valor por su armonía, calidad arquitectónica y unidad plástica, algunos de ellos catalogados como edificios históricos (CONACULTA, 1991). A lo largo del tiempo, Morelia se ha sostenido como un lugar hospitalario que es visitado año con año por una gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros. Algunos de los edificios mencionados son utilizados como hoteles y representan un porcentaje relevante de los ingresos de la capital michoacana (Secretaría de Turismo, 2013, p. 11). Es por ello, que se buscó profundizar en el tema del marketing del sector hotelero de Morelia, a fin de favorecer el desarrollo de este importante sector económico de una ciudad en la que su centro histórico ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la UNESCO, el 13 de diciembre de 1991 (CONACULTA, 1991).

Es por ello que la presente investigación lleva por título *Propuesta de plan estratégico de marketing para la mejora del posicionamiento del sector hotelero de Morelia*, para fortalecer la atracción turística a la ciudad y al estado de Michoacán. Para su realización, la presente investigación se ha dividido en cinco capítulos. En el primero se abordan los conceptos generales para la comprensión de contenido. En el segundo, marco teórico que acerca al lector al entendimiento de la naturaleza del marketing y el posicionamiento de productos y servicios.

El capítulo tercero comparte una aproximación al sector hotelero del país y del estado, especificando cuáles son los criterios para la clasificación hotelera en México y cuál es la organización interna de un hotel. El cuarto capítulo presenta un diagnóstico de la realidad hotelera en Morelia y el quinto capítulo presenta una propuesta de un plan estratégico de marketing para la mejora del posicionamiento del sector hotelero de la Ciudad de la Cantera Rosa. Finalmente, se ofrecen las conclusiones generales de la presente investigación.

Turismo, hotelería, categorías, mercado, comunicación

ABSTRAC

The city of Valladolid, today Morelia, is a magical city that has about 1113 buildings of great value for its harmony, architectural quality and plastic unit, some of them classified as historic buildings (CONACULTA, 1991). Over time, Morelia has remained a hospitable place that is visited year after year by a large influx of domestic and foreign tourists. Some of the buildings mentioned are used as hotels and represent a relevant percentage of the income of the capital of Michoacán (Ministry of Tourism, 2013, p. 11). That is why, we sought to deepen the theme of the marketing of the hotel sector of Morelia, in order to favor the development of this important economic sector of a city in which its historic center has been declared Cultural Heritage of Humanity by UNESCO, on December 13, 1991 (CONACULTA 1991)

That is why this research is entitled Proposal of a strategic marketing plan to improve the positioning of the hotel sector in Morelia, to strengthen the tourist attraction to the city and the state of Michoacán. For its realization, the present investigation has been divided into five chapters. In the first, the general concepts for understanding content are addressed. In the second, theoretical framework that brings the reader closer to the understanding of the nature of marketing and the positioning of products and services.

The third chapter shares an approach to the hotel sector of the country and the state, specifying what are the criteria for the hotel classification in Mexico and what is the internal organization of a hotel. The fourth chapter presents a diagnosis of the hotel reality in Morelia and the fifth chapter presents a proposal for a strategic marketing plan to improve the positioning of the hotel sector of the City of the Pink Quarry. Finally, the general conclusions of the present investigation are offered.

Tourism, hospitality, categories, market, communication

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRAC	V
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema.....	3
Pregunta de investigación.....	4
Objetivos	5
Justificación	7
Hipótesis	9
Variable independiente	11
Variable dependiente	11

Técnicas de investigación	12
 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	14
1.1. Definición de plan estratégico de marketing	14
1.2. Definición de estrategia de marketing.....	15
1.3. Definición de mejora de posicionamiento	15
1.4. Definición de posicionamiento en el mercado	17
1.5. Definición de hotel	19
1.6. Categorías de hoteles	19
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1. Plan de marketing	26
2.1.1. Contenido de un plan de marketing.....	26
2.1.2. Beneficios de un plan de marketing	26
2.2. Estrategias de marketing.....	27
2.3. Misión del marketing.....	47
2.4. Visión del marketing	48
2.5. Elección de estrategias de marketing	49
2.6. Posicionamiento.....	51
2.7. Metodología para la elaboración de un plan de marketing	55
 CAPITULO III: APROXIMACIÓN AL SECTOR HOTELERO DE MORELIA, MICHOACÁN.....	60
3.1. Historia de la hotelería.....	60
3.2. Antecedentes del sector hotelero en México	63
3.3. Antecedentes del sector hotelero en Michoacán	69

3.4. Antecedentes del sector hotelero en Morelia	71
3.5. Criterios para la clasificación hotelera	72
3.6. Organización de un hotel y elementos básicos	75
 CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	80
4.1. Tipo de investigación	80
4.2. Diseño de la encuesta	81
4.2.1. Encuesta para los usuarios	81
4.2.2. Encuesta para los administradores	83
4.3. Universo y muestra.....	85
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	92
4.5. Validación del instrumento	93
4.6. Presentación de resultados	94
4.6.1. Resultados de encuesta para los usuarios	94
4.6.2. Resultados de encuesta para los administradores	104
4.7. Análisis de Resultados	114
4.7.1. Análisis de Resultados de los usuarios	114
4.7.2. Análisis de Resultados de los administradores.....	115
 CAPÍTULO V: PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO DE MORELIA	117
5.1. Planteamiento de la propuesta	117
5.2. Estudio de mercado	119
5.3. Resumen.....	121
5.4. La empresa	122

5.5. Descripción del producto y/o servicio	123
5.6. Identificación del mercado objetivo	123
5.7. Diseño de la entrega de productos y servicios	124
 RECOMENDACIONES	 125
 CONCLUSIÓN	 127
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 131
 ÍNDICE DE FIGURAS	 140
 ÍNDICE DE GRÁFICAS	 141

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Valladolid, también es conocida como la Ciudad de la Cantera Rosa. Hoy en día lleva el nombre Morelia, en honor al Siervo de la Nación, el Generalísimo Don José María Morelos personaje ilustre que tuvo gran protagonismo en la llamada Guerra de Independencia.

Morelia es una ciudad mágica que cuenta con cerca de 1113 monumentos de gran valor arquitectónico y artístico, lo cual, la convierte en un atractivo para propios y ajenos, ya que son muchos los turistas nacionales y extranjeros que visitan esta hermosa ciudad, la cual, con sus edificios de roca de color rosa, ha sido testigo de un pasado que ha dejado una profunda huella y que hoy la convierten en una joya atractiva.

Es importante destacar que el centro histórico de Morelia ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el día 13 de diciembre de 1991, lo cual llena de orgullo a los michoacanos y en especial a los morelianos, que con frecuencia transitan por las calles de su bella ciudad.

Cabe señalar que, muchos de esos edificios, actualmente, ha tenido una resignificación arquitectónica y se han convertido en hoteles que albergan a todos aquellos que gustan de visitar este hermoso lugar, lleno de historia, magia y tradición. De modo que gracias al sector turístico y hotelero, Morelia recibe anualmente una gran derrama económica, siendo ésta una de las actividades económicas que más sobresalen en la ciudad. Es por ello que surge el siguiente planteamiento: ¿Cómo generar un mejor posicionamiento del sector hotelero de la ciudad de Morelia a nivel, estatal, nacional e internacional?

De modo que la presente investigación lleva por título *Propuesta de plan estratégico de marketing para la mejora del posicionamiento del sector hotelero de*

Morelia, ya que través de ella se busca fortalecer la atracción turística de la ciudad y del estado de Michoacán.

Por tanto, para tales efectos, la presente investigación se ha dividido en cinco grandes apartados, cerrando con unas conclusiones generales.

En el capítulo primero, *Antecedentes*, se presenta un elenco de conceptos básicos para adentrar al lector en la comprensión y clarificación del tema. Se abordan conceptos como la definición de plan estratégico de marketing, la definición de estrategia de marketing, qué es una mejora, qué se entiende por posicionamiento en el mercado, qué se entiende por hotel y cuáles son sus principales categorías en México.

El segundo capítulo, contempla el *Marco Teórico*, se exponen los elementos que integran un plan de marketing, lo que son las estrategias de marketing, cuál es la visión y misión del marketing, así como los criterios para la elección de las estrategias de marketing, cerrando el capítulo con un acercamiento a lo que es el posicionamiento, a los elementos que lo constituyen y cómo opera.

En el tercer capítulo se ofrece una aproximación al sector hotelero de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Morelia, partiendo de una breve reseña de lo que es la historia de la hotelería, para seguir con los antecedentes del sector hotelero en México, en Michoacán y finalmente en Morelia. Además, se comparten cuáles son los criterios vigentes para la clasificación hotelera y cómo es la organización interna de un hotel y cuáles son sus elementos básicos.

En el cuarto capítulo, *marco metodológico*, se exponen las herramientas de diagnóstico que se utilizaron para tener un acercamiento a la realidad hotelera de Morelia, exponiendo las áreas de oportunidad del campo del marketing y el posicionamiento en el mercado se utilizados en este sector, hasta los detalles de la

población y el análisis de los resultados obtenidos por medio del instrumento en utilizado para el desarrollo de este capítulo.

En el quinto capítulo se presenta una *propuesta de un plan estratégico de marketing para la mejora del posicionamiento del sector hotelero de la ciudad de Morelia de los hoteles de cuatro y cinco estrellas*.

Finalmente se comparten las conclusiones a las cuales se ha arribado al término de la investigación, poniendo de manifiesto que el posicionamiento no es algo estático, sino que está en constante movimiento y evolución, por lo cual requiere de un constante *refresh*.

Planteamiento del problema

Los problemas de inseguridad y las manifestaciones de gobernanza del estado de Michoacán han afectado la afluencia de turistas de la ciudad de Morelia, generando que el sector hotelero resulte afectado.

Sin embargo, reconociendo que es una ciudad con potencial turístico, se ha buscado a través de esta investigación generar un plan de posicionamiento para el sector hotelero de Morelia en el mercado estatal, nacional e internacional.

Además, hoy en día este sector debe entrar en la era de la globalización y aprovechar los recursos que las nuevas tecnologías están poniendo a su alcance, para potenciar la atracción de turistas y la derrama económica en la entidad implementando el uso de sitios web, participación en apps y en otras plataformas.

La derrama económica se traduce en más y mejores fuentes de ingreso para todos los que viven de este noble servicio de hospedaje y atención al turismo, aprovechando que por muchos años, Morelia, se ha caracterizado por ser una ciudad hospitalaria, llena de arte, cultura, belleza, gastronomía y muchos otros elementos, que hacen de ella un destino turístico deseable para muchos.

Por tanto, surge la necesidad de fortalecer el sector hotelero de Morelia, y ante las múltiples opciones que se tienen para lograr este cometido, se opta por la elaboración de un plan estratégico de marketing, que facilite el desarrollo de esta valiosa área comercial de la ciudad de Morelia y que esté acorde a los avances de las nuevas tecnologías, a fin de acercar a los proveedores de servicios con los turistas y viceversa.

Pregunta de investigación

Según lo propuesto por Arguedas Aruguedas, dentro del ámbito de la metodología para la redacción de una investigación, de la pregunta de investigación surge directamente el objetivo general que se ha de perseguir. Por lo tanto, la pregunta de investigación debe considerar las siguientes características:

- a) *Actualidad*. La interrogante básica debe ser novedosa y actual. Es decir, se debe hacer un planteamiento original, ya que no tiene sentido investigar y malgastar el tiempo y los recursos para responder interrogantes que ya han sido resueltas por otras personas.

Por tanto, resulta imprescindible hacer una búsqueda bibliográfica relacionada con el tema antes de elaborar una pregunta de investigación a fin de rescatar el conocimiento previo existente respecto al tema.

- b) *Pertinencia*. La pregunta de investigación ha de tener importancia para resolver situaciones o problemas de personas o de una comunidad particular. Además, es importante que esté relacionada con el quehacer profesional del investigador o con sus áreas de “*expertise*”.

Es importante señalar que se analizarán los hoteles de 4 y 5 estrellas del sector hotelero de Morelia, por ser los hoteles que cuentan con mayor infraestructura y con mayor desarrollo comercial, pero no por ello, dejan de tener áreas de oportunidad.

- c) *Precisión*. La pregunta de investigación conviene que sea precisa, es decir, que debe estar ubicada en tiempo, espacio y forma, a fin de definir los elementos básicos del problema (Arguedas Arguedas, 2009, p. 89-90).

Por lo anterior, la pregunta de investigación que se propone es la siguiente:
¿Cómo generar un plan estratégico de marketing para la mejora del posicionamiento del sector hotelero de Morelia de los hoteles de 4 y 5 estrellas?

Objetivos

De acuerdo con Caballero A. los objetivos son necesarios para establecer qué se pretende en una investigación, ya que hay investigaciones que contribuyen a resolver un problema en especial, y otras que tienen como objetivo principal probar una teoría, o bien, aportar evidencia a favor de ella.

En cualquier caso, los objetivos deben expresarse con claridad a fin de evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y ser susceptibles de alcanzarse, teniéndolos en cuenta durante todo el desarrollo de la investigación. El autor señala que es evidente que los objetivos que se tracen requieren ser congruentes entre sí (Caballero, 2000, p. 22-23).

Se debe contar con un único objetivo general, mientras que los objetivos particulares o específicos pueden tener un mínimo de tres, los cuales debe estar enumerados en orden de importancia, o bien en orden lógico o temporal, teniendo como base la operatividad y el alcance de la investigación.

Los objetivos expresan una acción a llevar a cabo, por lo que se hace necesario iniciar con verbos fuertes que indiquen acciones, algunos de esos verbos son:

Describir, diagnosticar, explicar, analizar, establecer, averiguar, indentificar, recopilar, investigar, revelar, descubrir, indagar, inquirir, pesquisar, registrar, buscar, etc.

Los atributos de un objetivo general es ser:

- Cualitativo
- Integral
- Terminal

Mientras que los atributos de los objetivos particulares o específicos son:

- Cualitativos
- Conducturales
- Específicos (Caballero, 2000, p. 24-25).

***Objetivo general:* Presentar un plan estratégico de marketing para la mejora del posicionamiento del sector hotelero de Morelia de los hoteles de 4 y 5 estrellas.**

Objetivos particulares:

1. Investigar cuáles son los antecedentes relacionados directamente con la naturaleza de la presente investigación.
2. Identificar cuáles son los aportes que se han realizado en el campo del marketing para comprender el alcance de los mismos con vistas a una aplicación concreta al sector hotelero en Morelia.
3. Presentar un acercamiento a la realidad del sector hotelero en México, en Michoacán y en Morelia, para iluminarlo con la óptica del posicionamiento en el mercado.

4. Detectar las áreas de oportunidad del sector hotelero de Morelia, para poder presentar una propuesta de plan estratégico de marketing para la mejora del posicionamiento del este sector con relación a los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad antes mencionada.

Justificación

La justificación se incluye como parte del planteamiento del problema, brindando una argumentación convincente de que el estudio es útil y con aplicación en el contexto nacional, regional o local; manifestando la importancia del estudio a realizar, describiendo el tipo de conocimiento que se espera obtener.

Es recomendable utilizar cifras, porcentajes de investigaciones previas o datos relacionados para dejar entrever la trascendencia del tema propuesto para su investigación.

Para exponer la relevancia y trascendencia de la investigación en la justificación, se aplican tres criterios:

- Científico, relacionando la contribución de nuevos conocimientos a la ciencia.
- Humanístico, con la posibilidad de solucionar problemas vinculados a la localidad.
- Contemporáneo, supone la posibilidad de contribuir a la solución de una problemática de actualidad social (Universidad Naval, 2015, p. 7).

En el caso de la presente investigación los argumentos a favor de llevarla a cabo es que Morelia es una ciudad que cuenta con una gran cantidad de edificios que la embellecen y la convierten en un atractivo turístico de categoría internacional.

En México pocas ciudades, entre ellas Morelia, son consideradas por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad, como cuna de personajes ilustres, como una ciudad con un gran potencial gastronómico y con tantos otros

elementos que la hacen deseable para cualquier turista (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1991).

Lamentablemente, las manifestaciones de inconformidad con la mala administración de las autoridades municipales y estatales, así como la inseguridad generada por el crimen organizado, tanto a nivel nacional, como al interior del país, le han generado un inmerecido desaire de parte de los turistas.

Sin embargo, no todo es negativo, ya que es importante reactivar constantemente la atracción turística y para ello se requiere de una sinergia de colaboración desde distintos sectores de la población.

Es por ello que la presente investigación ha intentado presentar una propuesta de un plan de marketing para la mejora del posicionamiento del sector hotelero de Morelia a nivel estatal, nacional e internacional.

Ya que con el avance de la tecnología las personas desde cualquier parte del mundo pueden ver cuáles son los mejores destinos para visitar, para conocer, para descansar, y de igual manera, podrían elegir la mejor opción que se adecue a sus necesidades, pero hablando del en el servicio de hospedaje en hoteles en Morelia, la bella Ciudad de la Cantera Rosa.

De aquí la relevancia de abordar este tema del posicionamiento para el sector hotelero de una ciudad que cuenta con gran potencial y que no debe quedarse al margen de la globalización.

Por otra parte, conviene señalar que los hoteles de cuatro y cinco estrellas, son elegidos como muestra de la investigación por ser las entidades hoteleras con mayor desarrollo de infraestructura comercial, sin que ello implique que no cuentan con áreas de oportunidad, que se podrían atender.

Hipótesis

Sabino Señala que cuando se emprende una investigación, al postular o formular una hipótesis conviene remitirse al sentido original y común de la palabra, entendida ésta como una suposición, conjetura o predicción que se base en conocimientos existentes, en nuevos hechos o en ambos, y que propone una respuesta anticipada del problema, por lo que será aceptada o rechazada como resultado de la investigación.

Una vez hallado el enunciado más preciso del problema, lo cual a veces es una tarea difícil, se ofrecerán una serie de conjeturas o supuestos (hipótesis) los cuales serán entonces contrastados, examinando sus consecuencias observables por lo que se requiere reunir cierto número de datos para poder averiguar cuál de las conjeturas es verdadera, si es que alguna lo es, entonces ésta pasará a formar parte de un nuevo cuerpo de conocimientos; la solución del problema inicial hará surgir un nuevo conjunto de otros problemas (Sabino, 1996, p. 24-25).

Desde una perspectiva etimológica, el término hipótesis deriva del griego, *upo*, que significa “*lo que se pone a la base de algo*” (Corominas, 1997, p. 142); lo cual remite a la idea de apoyo de algo, en el mismo sentido del término latino *suppositio*, suposición. Esta definición permite un primer acercamiento intuitivo al concepto de hipótesis y su utilización en el campo científico.

Por lo general, señala Tamayo, que una hipótesis se formula como una forma de predicción que describe de un modo concreto lo que se espera sucederá con determinado objeto de estudio si se cumplen ciertas condiciones (por ejemplo, al lanzar un plan piloto escolar que incorpora nuevos métodos didácticos).

En la formulación de la hipótesis se deben emplear términos claros y concretos, de modo que puedan ser definidos de modo operacional, a los fines de que otros investigadores puedan refutar o corroborar la investigación realizada (Tamayo, 1998, p. 87).

Por lo tanto, toda hipótesis, en el campo de la investigación científica, debe estar sujeta a referencias y a una contrastación empírica. Por otra parte, deben ser objetivas y no se pueden incluir en ellas juicios de valor, del tipo que tal elemento o condición es “mejor o peor” que otro, sino simplemente plantearse tal como el investigador objetivamente postula que el fenómeno estudiado sucede en la realidad.

Otro punto importante señalado por Tamayo M., es que en la formulación de la hipótesis se hace necesaria la especificidad, de tal modo que se determinen los indicadores a emplear para medir las variables estudiadas.

Asimismo, la hipótesis debe ser afín con los recursos y las técnicas de investigación disponibles, puesto que de su alcance y limitaciones dependerá la comprobación de la misma, y a la vez, debe sostenerse a partir del marco teórico empleado en la investigación, el cual brinda un soporte también para el análisis una vez que se inicie el proceso de contrastarla con los datos derivados de la metodología empleada para su contrastación (Tamayo, 1998, p. 88-89).

Es así que la hipótesis debe ayudar a la explicación de los fenómenos estudiados a partir de las relaciones que establece entre variables.

Por lo anterior, la hipótesis de la presente investigación es la siguiente:

“A través de la creación de un plan estratégico de marketing para el sector hotelero de la ciudad de Morelia, con especial énfasis en los hoteles de cuatro y cinco estrellas se logrará mejorar el posicionamiento de dichas entidades hoteleras de la capital michoacana”.

Variable independiente

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de ser medida. Las variables son aplicables a un grupo de personas u objetos, los cuales, pueden adquirir diversos valores respecto a la variable misma.

De modo que las variables adquieren valor para una investigación científica, cuando pueden ser relacionadas con otras, formando parte de la hipótesis o de una teoría. En este sentido se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010, p. 73).

Por lo que para Bisquerra, las variables por su relación de dependencia se clasifican en variables independientes y variables dependientes.

Las variables independientes son aquellas que explican, condicionan o determinan el cambio de los valores de la variable dependiente. Se tratan pues de un factor condicionante de la variable dependiente, también conocidas como causales o experimentales porque son manipuladas por el investigador.

Mientras que las variables dependientes son el fenómeno o situación que se busca explicar. Es decir, se trata de variables que son afectadas por la presencia o por la acción de la variable independiente. Este tipo de variables también son conocidas como el efecto o la acción condicionada (Bisquerra, 1998, p. 44-46).

Como variable independiente se enuncia la siguiente:

El plan estratégico de marketing para el sector hotelero de la ciudad de Morelia de hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Variable dependiente

Como variable dependiente se tienen la siguiente:

Mejora del posicionamiento en el mercado de las entidades hoteleras de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Morelia.

Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas de investigación que se emplearon para la realización de la presente investigación se pueden enunciar las siguientes:

Se trata de una investigación desarrollada en la línea mixta (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 26). Es decir, la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa. Ya que el enfoque cuantitativo sigue un orden de fases ordenadas lógicamente. Para ello, parte de la idea que va acotándose, de modo que una vez delimitada, sentados los objetivos y preguntas de investigación, se procede a hacer la revisión de la literatura para la construcción de un marco o perspectiva teórica.

En este método se establece una hipótesis y para ello, se determinan variables, se realiza un diagnóstico de las áreas de oportunidad, se presenta un plan y se establecen una serie de conclusiones respecto a la hipótesis (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 4).

Por su parte, en el enfoque cualitativo en una investigación, se emplea una metodología de aproximación lógica o bien de razonamiento deductivo, que puede comenzar con el desarrollo de preguntas y la formulación de hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. Por ello, es importante, hacer una revisión inicial de la literatura existente, la cual puede complementarse en cualquier etapa de la investigación (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 7).

En este tipo de proceso, tanto la muestra, como la recolección y el análisis de datos son fases que se realizan prácticamente de forma simultánea. Este modelo

no sigue pasos estrictamente específicos y conceptualizados por completo, sigue un método más inductivo, que no prueba hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se van definiendo durante el proceso de investigación.

De modo que las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los datos obtenidos para poblaciones más amplias (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 8-9).

Para la realización de la presente investigación se realizó la investigación de fuentes bibliográficas, asimilación de contenidos, así como la elección de un universo y muestra de estudio, el diseño de un instrumento y finalmente se realizó un ejercicio de análisis y presentación de resultados, obtenidos a lo largo de la realización de investigación de manera global.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1. Definición de plan estratégico de marketing

El marketing es una actividad fundamental para el sector empresarial en general y éste se centra en el intercambio y el análisis de relaciones de las empresas con el entorno con el que interactúan (consumidores, intermediarios, competidores).

De modo que todos pueden estar expuestos a las manifestaciones y alcances del marketing de las empresas, tales como investigaciones de mercado, publicidad, ventas, relaciones públicas, promociones, distribución comercial, segmentación de mercados, entre otros.

Por ello, una definición de marketing a compartir es la siguiente: *“El proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos”* (Monferrer Tirado, 2013, p. 17). Y para llevar esto a cabo se debe desarrollar un plan que ordene y relacione todos estos elementos, con base a estrategias de acción concretas, que permitan la evaluación de resultados, con objetividad y precisión.

Como señala Ballesteros, un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización empresarial, pero enfocados al área comercial, indicando los recursos con los que cuenta para difundir sus productos y/o servicios en el mercado.

A través del plan de marketing la empresa establece los objetivos, en términos comerciales, que quiere alcanzar y las estrategias que busca seguir para alcanzarlos (Ballesteros, 2013, p. 45-47). Por lo que el plan de marketing tiene una visión externa, que parte de la organización interna de cada una de las áreas de las empresas, ya que todas ellas deben estar debidamente incluidas y orientadas al cumplimiento de este propósito.

1.2. Definición de estrategia de marketing

La estrategia de marketing es un conjunto de acciones con las que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de ventas, lo cual incluye los siguientes pasos:

- 1) La selección del mercado meta al que desea llegar.
- 2) La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta.
- 3) La elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta.
- 4) La determinación de los niveles de gastos en marketing (Ferrell & D. Hartline, 2012).

La estrategia de marketing además de describir la manera en que la empresa o unidad de negocios va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento.

No debe confundirse estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambos son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo. Por ejemplo, la estrategia de marketing incluye la selección del mercado meta al que se desea llegar; en cambio, la estrategia de ventas establece el número de clientes a los que el vendedor debe contactar (por día, semana o mes) para llegar a ese mercado meta (Ferrell & D. Hartline, 2012).

1.3. Definición de mejora de posicionamiento

Según el sitio web Diccionario Actual la palabra mejora, es un sustantivo que viene del verbo mejorar. Ambas palabras proceden del latín *meliorare*, que significa

hacer mejor, y están relacionadas con el latín *melior*, que hace referencia a *mejor*, *más bueno que*, el cual es un comparativo del adjetivo latino *bonus*, o bueno.

Dicho término está formado a partir de la raíz indoeuropea *mel-* (que refiere a crecer, fuerte, grande) más el sufijo comparativo *-ior*, que se emplea en el latín como una acepción de superioridad. Por esto puede decirse que el concepto de este verbo mejorar en español refiere a hacer o volver mejor algo (Diccionario Actual, 2017).

Según *Oxford Living Dictionaries* en español, mejora viene del verbo mejorar, dicho verbo significa “*hacer que una cosa sea mejor de lo que era*”, o bien “*hacer que una cosa sea mejor que otra con la que se compara*” (Oxford University Press, 2018).

Sin embargo, hoy día se habla mucho en el campo de la calidad, que las empresas y organizaciones deben buscar una mejora continua, y para que ésta sea posible, se hace necesario seguir alguna metodología. Por ejemplo Masaaki Imai, propone el uso del *Kaizen*, entendido como mejora continua, lo cual implica un “*mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales*” (Imai, 1989, p. 26).

Por tanto, la mejora de posicionamiento de las empresas conlleva un fuerte compromiso de cambio positivo, de búsqueda de calidad, de selección de mejores estrategias y alternativas, de búsqueda de mayores resultados, ya que haciendo lo mismo, da como resultado, la obtención de lo mismo. Por lo que sería importante y necesario entender el mercado, los proveedores, los competidores, los destinatarios de los productos y de los servicios que ofrece cada empresa. El posicionamiento es sólo una expresión del desarrollo que buscan las empresas y en este caso, las empresas del sector hotelero de la ciudad de Morelia.

1.4. Definición de posicionamiento en el mercado

Desde la perspectiva de Velasco Hernández (2011), el posicionamiento refiere a la percepción en los clientes y de los consumidores acerca de un producto o servicio (Velasco Hernández, 2011, p. 9).

Fischer de la Vega & Espejo Callado, hablan del posicionamiento como un programa general que pertenece al campo de la mercadotecnia, el cual, influye en la percepción mental de los clientes, es decir, en sus sensaciones, opiniones, impresiones y en las asociaciones que los consumidores tienen de una marca, producto, servicio o bien grupo de productos o la empresa misma, todo ello en relación a la competencia (Fischer de la Vega & Espejo Callado, 2011, p. 169).

Esta misma línea, Kotler & Armstrong (2012), hablan de posicionamiento como la manera en que los consumidores definen los productos y servicios con base a sus atributos importantes; por lo tanto se entiende el posicionamiento como el lugar que el producto o servicio ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia (Kotler & Armstrong, 2012, p. 228).

Por último Ries & Trout, definen al posicionamiento de forma más sencilla y concreta, como aquello que se hace con la mente de los clientes potenciales, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos (Ries & Trout, 2000).

De acuerdo con las definiciones anteriormente descritas, el posicionamiento centra su desarrollo a través de la segmentación del mercado, por lo cual, el mercado meta encuentra los factores necesarios para tener una óptima percepción de la empresa en base al cumplimiento de los deseos y necesidades del cliente.

Fischer de la Vega & Espejo Callado, mencionan algunas categorías de posicionamiento de los productos o servicios como las siguientes:

- *Posicionamiento con base en los atributos.* Los atributos son características intrínsecas de una marca, que pueden tener connotaciones funcionales o bien emocionales. Esta sería la asociación de marca más básica y esencial. Los atributos se refieren a propiedades físicas, químicas, técnicas, calidad de los estándares, precio, packaging, diseño, marca, servicios adicionales, entre otros.
- *Posicionamiento con base en los beneficios* se refiere aquellos elementos que ningún competidor puede reclamar y que son valiosos para el consumidor. Por lo cual, deben estar completamente claros.
- *Posicionamiento con base en las ocasiones de uso.* En esta categoría destaca la finalidad que tienen los productos y los servicios.
- *Posicionamiento con base en los usuarios.* Esto hace referencia al perfil de los usuarios concretos para quienes se crea un producto o servicio, buscando tener una clara identificación con los usuarios para quienes se produjo el servicio o producto.
- *Posicionamiento comparativo.* Explota las ventajas competitivas y los atributos de la marca en comparación con otras marcas o competidores.
- *Reposicionamiento.* Se refiere a mejorar la imagen del producto o servicio que se tenía originalmente en el mercado. Es como una actualización del trayecto comercial que ya se había originado.
- *Posicionamiento en contra.* Es una maniobra publicitaria clásica, donde si la compañía no es la primera, si puede ser la segunda (Fischer de la Vega & Espejo Callado, 2011, p. 170).

Por lo anterior puede deducirse que existen diferentes tipos de posicionamiento y que ninguno de ellos es exclusivo, sino que por el contrario se puede trabajar con todos ellos a la vez, generando así una sinergia comercial, en pro del desarrollo de las empresas y del beneficio aportado a los clientes.

1.5. Definición de hotel

Según Martínez Zena, el término hotel hace referencia a un establecimiento que dedicado al alojamiento de huéspedes o también de viajeros. La autora señala que el término hotel proviene del vocablo francés *hotel*, que comprende la referencia a una casa adosada o próxima.

Sin embargo, la autora destaca que hoy en día los hoteles son edificios planificados y acondicionados para brindar el servicio de alojamiento de calidad a las personas, ordinariamente de forma temporal, permitiéndoles un fácil desplazamiento y cierto grado de confort. Algunos cuentan con servicio de alimentos, bebidas, televisión, cable, internet, piscina, spa, cancha, etc. (Martínez Zena, 2013, p. 17).

1.6. Categorías de hoteles

El Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) es un conjunto de instrumentos, así como métodos, procedimientos y herramientas informáticas que ha sido desarrollado a petición de la Secretaría de Turismo (SECTUR), para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, cuáles son las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de los intermediarios de viajes y la opinión de los turistas mismos (Secretaría de Turismo, 2011, p. 5).

El SCH opera a través de la interacción de nueve diferentes entidades, las cuales son representativas de la parte de la oferta y la demanda, pero también considera a los agentes mediadores de la industria como se puede apreciar en la figura 1. La SECTUR, es el principal agente mediador, generando así un

instrumento y un proceso de clasificación único que ha de responder, de manera conjunta, a los intereses de los turistas y a las propuestas de alojamiento del sector hotelero de México (Secretaría de Turismo, 2011, p. 5).

En su operación y puesta en marcha, el SCH genera certeza para los turistas, especificando cuáles son las cualidades de cada hotel en que se alojarán, al tiempo que provee a la industria del sector hotelero de una herramienta de medición que refleja con precisión la demanda de los huéspedes y permite realizar comparaciones objetivas, incluyentes y equitativas a partir de los diversos tipos de espacios e instalaciones hoteleras de México (Secretaría de Turismo, 2011, p. 5).

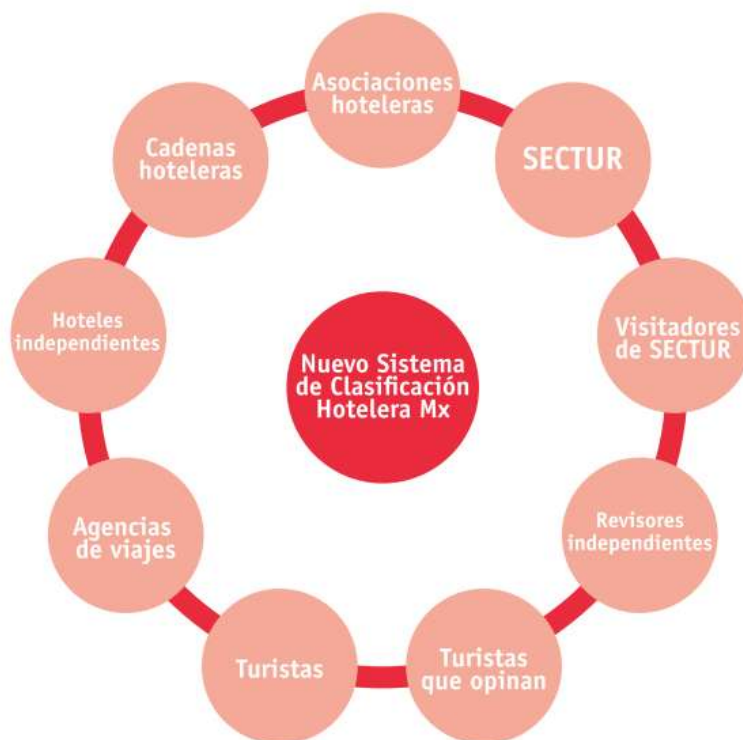


Fig. 1. Entidades participantes en el SCH.
Fuente: (Secretaría de Turismo, 2011).

De cara a los turistas, tanto nacionales como extranjeros, el SCH maximiza la claridad y simplicidad comunicativa, ya que adopta el uso del código más común en hotelería, es decir, la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas

y coloca también intervalos de media estrella cuando se hace necesario (Secretaría de Turismo, 2011, p. 6).

De modo que el número de estrellas refleja de modo intuitivo el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes como se puede apreciar en la figura 2. Así los hoteles que cuenten con cualidades superiores, obtienen también mayor número de estrellas al ser evaluados y los que cuenten con cualidades inferiores, obtendrán menor número de estrellas, las cuales se asignan de acuerdo a los siguientes elementos:

- Ambiente, es decir el contexto en el que se recibe y se trata al cliente, iluminación, orden, decoración, etc.
- Personal de servicio, capacitado, atento y con capacidad de servicio, además de dominio de otros idiomas.
- Producto, desde el alojamiento, acabados, equipamientos, servicio de restaurante, salas de reunión, áreas deportivas, lugares de esparcimiento, albercas, baños comunes, otras áreas.
- Otros huéspedes, capacidad del hotel para entretener, mitigar el ruido, etc.
- Comunicación, distribución del lugar, servicios, actividades, medios de transporte, resolución de imprevistos.
- Entorno y recepción
- Habitación, esta es la pieza estelar y clave de un hotel, la cual debe ser un lugar limpio y acogedor, con temperatura confortable, iluminación, eliminación de ruidos, etc.
- Alimentos y bebidas.
- Instalaciones.
- Integralidad del servicio para todos los clientes, sin distinción alguna, incluyendo a personas con discapacidad (Secretaría de Turismo, 2011, p. 6-11).

Número de Estrellas que Califican	Significado
	Una estrella: sólo ofrece lo indispensable.
	Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos.
	Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos.
	Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior.
	Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales.

Fig. 2. Significado del número de estrellas con que se clasifica el sector hotelero en México.

Fuente: (Secretaría de Turismo, 2011).

La calificación con medias estrellas, favorece la precisión en la evaluación hotelera, además brinda flexibilidad a la herramienta y limita la sobreestimación en la autclasificación, ya que al utilizar sólo estrellas completas, se omiten algunas diferencias importantes para los hoteles que conforman una misma categoría, y generaban pocos incentivos en los hoteleros en la línea de la mejora de sus establecimientos, ya que los requerimientos de inversión para ascender una estrella completa pueden llegar a ser muy elevados con respecto al capital disponible o a los beneficios económicos esperados a partir de la óptica de las instalaciones (Secretaría de Turismo, 2011, p. 6).

Otra importante clasificación se da a partir de la vocación del hotel, ya que ésta, establece un valor de especialización para la hotelería. Dentro de esta clasificación aparecen las siguientes categorías:

- *Hotel de ciudad*, el cual se ubica generalmente en zonas con alta densidad de establecimientos comerciales y productivos, oficinas, terminales de transporte o espacios conectivos privilegiados.
- *Hoteles para eventos y convenciones*, los cuales cuentan con salones y espacios que se adaptan a este tipo de eventos, y que llegan a tener capacidad para uno o varios eventos a la vez, tanto de día como de noche. Son capaces de atender las necesidades de los huéspedes y las de los visitantes. Ordinariamente cuentan con servicio de banquetes apropiado a los espacios disponibles. Sin embargo, cabe señalar que el hospedaje, no está supeditado sólo a los eventos y convenciones, ya que éste puede ser independiente.
- *Hoteles boutique*, los cuales cuentan con un número reducido de habitaciones, quizá menos de 30, pero se esmeran en las características de espacio y decoración, lo cual los distingue claramente. Este tipo de hoteles se orientan hacia el turismo de esparcimiento, cuentan con servicio personalizado, a veces cuentan con servicio de masajes y SPA. Se distinguen por su arquitectura, decoración, mobiliario y elemento de ornato.
- *Hoteles Cama y Desayuno (CyD)*, los cuales están dirigidos a turistas que por lo general no buscan una permanencia en un hotel a lo largo del día, ya que gustan más de visitar el lugar, la ciudad, el pueblo, la región donde está ubicado el hotel. Son frecuentados por turistas amantes de la cultura.
- *Hoteles express*, los cuales acogen a turistas del sector de negocios y de empresas que necesitan de un espacio apropiado para los roles que desarrollan, además de pasar la noche en estos espacios. Son establecimientos especializados en ofrecer sólo servicios de desayunos a modo de alimento completo. Por lo general ofrecen transportación gratuita a terminales de transporte o a los centros de negocio.
- *Hoteles de negocios*, los cuales están dirigidos a personas que se trasladan de a estos lugares por algún tiempo determinado. Cuentan con espacios para realizar reuniones de trabajo y eventos, cuentan con alimentos con valor

integrado al valor de sus servicios. No se fijan mucho en la formalidad o informalidad de los visitantes.

- *Hoteles de playa y vacaciones*, los cuales buscan atender a los turistas en sus tiempos libres y de recreación. Se ubican en playas, balnearios, centros recreativos o bien, llegan a contar con espacios propios para este tipo de actividades deportivas y recreativas. Dentro de este sector también están incluidos los hoteles de grandes dimensiones y los que cuenta con servicios *all included*.
- *Hoteles centro de ciudad*, se distinguen por estar dentro de los primeros cuadros de la ciudad, alrededor de las plazas y jardines centrales. Muchos de ellos son parte de los cascos coloniales, por lo que cuentan con cientos de años de antigüedad. Algunos de estos hoteles son patrimonio cultural, y están decretados así por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). Esta característica restringe la posibilidad de hacer modificaciones o cambios importantes en los edificios. Este tipo de inmuebles se inclina más a aspectos culturales, artísticos y de servicio.
- *Hoteles hacienda*, los cuales cuentan con grandes extensiones y se encuentran en sitios originalmente aislados o retirados de las ciudades. Muchos de estos lugares, en sus orígenes fueron minas, fincas, centros de trabajo y que ahora con una remodelación han sido embellecidos y dotados de extensas áreas verdes y espacios de recreación para actividades al aire libre, conservando su esencia histórica.
- *Hoteles reserva*, los cuales son establecimientos que se localizan en parajes naturales y que cuentan con mecanismos para cuidar el entorno natural. Los turistas que gustan de este tipo de servicios buscan el contacto directo con la naturaleza, el acceso a paisajes en reservas de la biósfera y desarrollar actividades deportivas y recreativas en entornos naturales. Muchos de ellos están protegidos por las autoridades que velan por el cuidado del medio ambiente, como puede ser la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) o la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).

- *Hotel carretera*, los cuales se caracterizan por estar a borde carretera o próximos a alguna vía terrestre primaria. Se trata de hoteles en los que el turista busca descansar por la noche o el día, para retomar su camino al día siguiente, pero no se asemejan a los hoteles de corta estancia. En estos hoteles se busca generar confort y descanso (Secretaría de Turismo, 2011, p. 16-22).

Lo anterior denota que no existe una sola clasificación hotelera, sino que en México se atiende al número de estrellas que con las que cuenta un hotel, para determinar su calidad y servicio, pero también a la vocación de servicio de cada uno de estos negocios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Plan de marketing

2.1.1. Contenido de un plan de marketing

Como señala Ferrell, los planes de marketing contienen los objetivos comerciales que se desean alcanzar así como las estrategias a seguir para cumplir con dichos propósitos. Por lo cual se hace necesaria una adecuada organización de la información que contienen a fin de asegurar el éxito de los mismos (Ferrell, 2012, p. 16).

Dicha información, como indica Ancín, debe ser completa, flexible, consistente y lógica. Además es importante subrayar que todo plan de marketing debe contar con una estructura determinada a seguir, la cual puede ser ajustada en cada empresa conforme a sus necesidades, pero siempre con miras a sus objetivos de expansión y venta. Por lo tanto, en el plan de marketing deben estar incluidos todos sin excepción (Ancín, 2013, p. 63-65).

2.1.2. Beneficios de un plan de marketing

Dentro de los beneficios de tener un plan de marketing y hacerlo ejecutable a todos los niveles de la organización empresarial, que señala Rivas (2011), se pueden tener los siguientes:

- **Direccionamiento.** Este documento, denominado plan de marketing, indica los objetivos y cómo alcanzarlos, siendo un direccionador de cada una de las áreas que conforman la entidad empresarial. Ya que si no se sabe hacia dónde va el proyecto comercial, ni la forma de lograrlo, se hace imposible que se consigan buenos resultados.
- **Motivación.** Un plan de marketing elaborado adecuadamente lograr generar y mantener el nivel motivacional de la empresa. Ya que cuando todos tienen

clara la visión con la se debe trabajar, así como las razones por las cuales se hacen las cosas, sin dejar de lado el cómo hacerlas, se asegura el éxito en la producción y en la venta. Por ello se deben mostrar los logros y compartirlos.

- Creatividad. El personal de una empresa se logra desarrollar más cuando tiene claro los objetivos a realizar, de modo que a todos los niveles se logra trabajar con mente abierta y se proponen caminos creativos para cumplir las metas.
- Cohesión estratégica. Cuando en una empresa todos saben para dónde ir y cómo se debe llegar, es impresionante que todas las áreas trabajan al unísono, y se genera un excelente ambiente de integración (Rivas, 2011).

Estos beneficios generan el impulso para que una empresa pueda crecer y mejorar su imagen externa, fortalecida por todo el dinamismo de las operaciones internas, ya que no se trata de caer en la idea de que con que se mejore la apariencia externa en automático se mejorará la operación interna, porque idealmente, ambas realidades deberían crecer a la par, a fin de hacer exitosa a una empresa.

2.2. Estrategias de marketing

La estrategia de marketing es un conjunto de acciones con las que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante:

- 1) La selección del mercado meta al que desea llegar.
- 2) La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta.
- 3) La elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta.

4) La determinación de los niveles de gastos en marketing.

La estrategia de marketing además de describir la manera en que la empresa o unidad de negocios va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento (Ferrell & D. Hartline, 2012).

Partiendo de que Marketing no son solamente ventas, sino que refiere al plan que una empresa adopta para lograr sus objetivos de producción y atención a los clientes, hemos de ser conscientes que entonces implica a todas las áreas de la empresa.

Es por ello que a continuación se enuncian algunas de las estrategias que podrían apoyar el crecimiento integral de las empresas, entendiendo que no todas las estrategias funcionan para todas las entidades empresariales debido a la dimensión de cada empresa y a la naturaleza de las mismas. Así se enlistan las siguientes:

- Dirección general.
- Planeación.
- Administración.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Recursos humanos.
- Calidad.
- Tecnología de la información.
- Procesos y productos.
- Ahorro de energía.
- Servicios.
- Aspectos ambientales (Lima Guerrero, 2012, p. 55-60).

Ahora se desarrollará cada uno de los puntos antes expuestos de manera abreviada:

Dirección general. Es la encargada de organizar y distribuir los alcances de cada área de mejora y debe de estar al tanto de las diferentes áreas que pueden verse afectadas dentro de la empresa, así como de la dependencia entre ellas y la interacción que se genera por el funcionamiento cotidiano de cada una de ellas.

Planeación. Ésta debe ser estratégica y es la encargada de establecer los objetivos de la empresa una vez que se hayan establecido. Por lo tanto, busca alinear a todos los miembros de la empresa bajo la óptica de un fin común. Por ello, los objetivos deben ser claros y se elaboran involucrando a representantes de las diferentes áreas.

También debe contar con los planes de acción, es decir, los cómo. Así cada área deberá tener sus objetivos específicos que apoyan al gran objetivo general de la empresa. Finalmente, se deben establecer tiempos, responsables, recursos, obstáculos, apoyos, alternativas, fechas de revisión y evaluación de cada objetivo.

Por otra parte se debe estar abierto a la innovación efectiva, a analizar posibilidades de asociación, a recibir evaluación del cliente y a identificar quién es la competencia y a hacer las adecuaciones necesarias para que la empresa logre sus cometidos (Blank & Tarquin, 2006, p. 114-116).

Administración. Dentro de este apartado está la sección de la mejora de la calidad de las compras a proveedores. Buscar servicios profesionales y materias primas de la mejor calidad. La comunicación con los proveedores es fundamental, así como llevar un adecuado control de inventario. El servicio urgente de los proveedores es indispensable.

También se debe tener una lista de precios actualizada y de tiempos de entrega de cada proveedor. Si es posible trazar un plan de compras es excelente. Tal vez convenga buscar alguna herramienta que ayude a automatizar el proceso de compra. Por otra parte, se deben registrar las marcas de la empresa y tener los comprobantes de pago de los derechos y copia certificada ante notario.

Dentro de la administración también se implica la elaboración de un programa de visitas de venta a través de zonas, subzonas, número de visitas de clientes, clientes cautivos, clientes de nueva afiliación, establecer un número de visitas a realizar en un turno, etc. Sin duda que un punto obligado es el control de créditos a clientes y las políticas de cobranza, recepción de efectivo, costos de producción, etc. (Blank & Tarquin, 2006, p. 118-120).

Finanzas. Evaluar y controlar el flujo de efectivo es esencial en una empresa, ya que es un elemento muy variable y se puede prestar a fraudes y desfalcos. Es por ello que se hace necesario tener un adecuado control interno de las finanzas en las organizaciones, ya que ayuda a proteger los activos en contra del despilfarro, del fraude o de las ineficiencias, asegura la exactitud de los datos contables y operacionales, mejora el rendimiento de los departamentos, entre otros beneficios.

Además se recomienda tener un buen historial bancario para tener acceso a mayores créditos y una sana relación financiera con los proveedores y los clientes.

Del buen manejo del flujo de efectivo se consiguen muchos beneficios. Por ello se debe buscar la asesoría de un contador y hacer presupuestos anuales, mensuales a fin de ir teniendo un análisis financiero actualizado (ventas, costos, inversiones y activos) (Blank & Tarquin, 2006, p. 122-123).

Mercadotecnia. Es una parte determinante al momento de elaborar los objetivos y la planeación de la empresa. Se construye en base a los precios de los

productos, la logística para hacer llegar el producto o servicios a los clientes... Se tienen que identificar oportunidades de mercado y posicionarse en él.

Dependiendo de la empresa se deben crear estrategias comerciales, para ello se puede tener como referencia a los competidores y después generar capacidades distintivas. Se puede utilizar el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para alcanzar este objetivo.

La estrategia comercial se puede basar en las seis “p’s” (Producto, precio, plaza=lugar, promoción, posicionamiento y poder). Se deben conocer las necesidades de los clientes y dirigir de forma directa la mercadotecnia a este punto.

Otro elemento a considerar es el cuidado de la base de datos de los clientes, la cual debe ser lo más completa posible. Implementar un *sistema de información de mercadotecnia (SIM)*, almacena y distribuye información conveniente, oportuna y exacta como por ejemplo: nombre completo y datos del cliente, punto de contacto, horarios, contactos alternativos, producto que consume, propuesta de otros productos, clasificación de clientes (Gómez Marín, 2015, p. 24-27).

En este sentido también se tiene que trabajar por la recuperación de clientes perdidos a través de promociones, descuentos, cambios, etc. No se puede dejar de lado la capacitación a la fuerza de ventas, ya que son la cara de la empresa ante los clientes y es por ello que el ejecutivo de ventas debe conocer y tener presente de forma clara las capacidades y restricciones de la empresa para con los clientes (Quintana Navarro, 2010, p. 8).

Recursos humanos. Se debe utilizar un organigrama que muestre la estructura básica de la empresa. Posteriormente se deben hacer análisis de los diferentes puestos, para establecer roles y funciones, de forma genérica y analítica, tomando en cuenta a los responsables de los diferentes departamentos.

Concluida esta etapa se debe hacer la definición del perfil de quienes ocuparán dichos puestos considerando los atributos mínimos (edad, sexo, estado civil, estudios mínimos, iniciativa, características físicas, enfermedades, agudeza visual, atributos psicológicos, etc.), académicos o intelectuales (idiomas, títulos, estudios especializados) y experienciales (puestos desempeñados, capacidad de liderazgo, resolución de conflictos, clima laboral, entre otros).

Todo lo anterior se debe llevar en base a un proceso formal de reclutamiento y para ello se debe hacer una adecuada convocatoria vía recomendación, con publicidad impresa, radio, televisión, redes sociales, bolsas de trabajo, agencias de colocación, exámenes psicométricos, experiencia laboral, etc.

Utilizar un formato de solicitud de empleo será fundamental además de mejora las entrevistas de los aspirantes, investigando sus referencias para verificar su idoneidad.

Entre los aspectos a evaluar están las razones por las cuales dejó de trabajar en empresas anteriores, constancias de salud, constancias de antecedentes penales, adeudos, créditos, examen de conocimientos y examen psicométrico.

Posteriormente se deben definir las necesidades de capacitación, especificar salarios, firma de contratos y sus vigencias, derechos y obligaciones, inducción a la empresa, conocimiento de reglamento, etc. (Chiavenato, 2007, p. 43-47).

Calidad. La calidad es una línea de acción transversal dentro de la empresa. Por lo cual es importante definir las expectativas de los clientes a corto y largo plazo. Esto se puede realizar mediante un formato de evaluación donde se indique la calidad esperada, la ejecutada y la percibida por el cliente.

Las expectativas de los clientes se convierten en los pilares de las ventas de una empresa. El proceso va desde la calidad del producto y/o servicio, hasta el trato

que recibe el cliente al entrar en contacto con la empresa y sus representantes. Los clientes quedarán contentos si se han satisfecho sus necesidades y expectativas.

También se pueden implementar breves encuestas de medición de satisfacción de los clientes y es recomendable medir el índice de reclamaciones de los clientes y escuchar sus necesidades. Por otra parte también es importante recoger la opinión de los empleados y evaluar a través del *mystery shopper* su desempeño y el trato que brindan a los clientes (Tarí Guilló, 2000, p. 230-236).

Toda la empresa debe estar enfocada al cliente de forma real. Los proveedores también entran en los procesos de calidad, por ello se deben firmar convenios internos. Las inspecciones a la calidad de la producción no deben faltar, así como tampoco la calidad en el mantenimiento de los equipos y las instalaciones, para asegurar el mayor rendimiento.

Se puede establecer un sistema de calidad continua, ya que este aporta notables beneficios como el sistema “5 S’s” (Acuña Chávez, 2014) y conocer más sobre las diferentes certificación que existen en el ramo, como los famosos certificados de calidad ISO que son propuestos a diferentes empresas dependiendo su giro y otras características (Calidad.Com Tecnología Aplicada a la Calidad, 2016).

Tecnología de la información. Debido al constante cambio de las tecnologías es muy importante considerar los equipos que se van a adquirir, su duración en funcionamiento, y el tiempo de reemplazo tanto en *software* como en *hardware* o ambos. Se debe evaluar si es mejor arrendar que comprar, evaluar costos de actualización contra costos de compra. Se debe contar con un proveedor de soporte técnico y evaluar el verdadero uso y necesidad de los equipos e insumos (Hernández Ayala, 2013, p. 5-7).

Las garantías se deben resguardar, se debe responsabilizar y concientizar a los trabajadores del cuidado y mantenimiento de los equipos.

Por otra parte, la instalación de una Red de Área Local (LAN) de Internet sirve mucho para diferentes funciones de atención al cliente y proveedores, pero también para el control de consumibles, el control de las acciones que realiza cada equipo, así como la monitorización de la información y hoy día se pueden tener plataformas de uso común donde la información está disponible para todos en de forma instantánea (Hernández Ayala, 2013, p. 12-14).

Los respaldos de información periódica son sumamente relevantes. El trabajo de los vendedores por medio de redes públicas baja muchos los costos de comunicación de una empresa. También se recomienda contar con una página web para el contacto con los clientes y abrir algunos caminos controlados dentro de las *Apps* y las redes sociales más comerciales acordes al giro de la empresa.

Hoy en día los avances tecnológicos permiten registrar entrada y salida de trabajadores, uso de código de barras para inventarios, comunicación a corta y larga distancia, publicidad, intercambio de información y documentos en diferentes formatos, cercanía con los clientes, etc. (Tarí Guilló, 2000, p.240-250).

Procesos y productos. Es conveniente evaluar el diferencial de competitividad de productos y procesos. La necesidad de mejora nace del deseo de superar a la competencia. Se debe buscar qué hacen las empresas exitosas y ver qué se puede hacer para igualarla o superarla, se trata pues de aprender lo bueno de los mejores y aplicarlo en otra empresa. A esto se le conoce como *benchmarking*, buscar al mejor y compararse con él para mejorar.

Se tiene que evaluar la satisfacción del cliente sí, como ya se dijo anteriormente, pero también la administración de ventas, operación y manejo de proveedores, para lograr una sana programación de producción, para ello es

relevante analizar y cuantificar los problemas para reajustar periódicamente los procesos (Adams, 2006).

Otro punto relevante a considerar es el mantenimiento mediante un plan que aumente la vida útil de los equipos. Para ello se debe tener en cuenta que el mantenimiento debe ser predictivo, preventivo y correctivo, éste último hace perder tiempo que se traduce en dinero.

Si se quiere mejorar todavía más se tiene que realizar un diagrama de proceso para identificar etapas críticas, logrando detectar las áreas de oportunidad que deberán ser atendidas por una reingeniería de procesos, logrando así una logística más adecuada y eficaz (Adams, 2006).

Ahorro de energía. Se parte de la premisa de que si no se regula y mejora el consumo de energía que se está generando en una empresa, se elevan los costos de operación (OptimaGrid, 2011).

Para optimizar este recurso se puede realizar una auditoría energética periódica, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuánta energía se consume? ¿qué energéticos se utilizan? ¿cuál es el costo de la energía consumida? ¿cuánto se está produciendo? ¿dónde se podría ahorrar energía? Además, se puede comparar el índice de consumo de energía de empresas similares.

Aunado a lo anterior, se puede hacer una revisión de la iluminación interior, exterior, estacionamientos, pasillos, oficinas. También se podrían buscar otras opciones de ventilación y la reducción de fugas. Se puede usar luz led y controladores de carga, para ello es conveniente asesorarse de un especialista. Pero sin duda que una de las estrategias que mejores resultados aporta es apagar luces y aparatos que no se estén usando, cuidando siempre su mantenimiento respectivo (OptimaGrid, 2011).

Servicios. Para este apartado se desea enfatizar que el servicio al cliente puede ser una excelente oportunidad para convertirlo en una ventaja competitiva. Lograr que los clientes deseen los servicios y productos de la empresa es uno de los logros más grandes en la trayectoria de mercado (Solórzano Barrera, 2013, p. 4-5).

Para ello es necesario mejorar los atributos tangibles. Así tenemos que la visión estratégica del servicio debe incluir al menos los siguientes elementos:

- Buscar un nicho de mercado o seleccionar al cliente al que queremos brindar servicios o hacerle llegar nuestros productos.
- Especificar un concepto de servicio.
- Establecer una estrategia operativa.
- Establecer una estrategia de entrega de servicios y/o productos.
- Identificar las características que los clientes consideran como portadoras de valor.
- Buscar un valor tangible, como la forma en la que se entregue, el trato, el servicio, la garantía. Todo juega a los ojos de los consumidores.
- Se debe mejorar la experiencia de contacto del cliente con nuestros productos y servicios, para ello es importante mejorar avisos, letreros, señalética, circulares, llamadas telefónicas, correos electrónicos, personal de contacto, instalaciones, etc.

El incremento de la calidad del producto o servicio entregados al cliente, abre expectativas para futuros encuentros. Por ello, esta estrategia tiene que ir acompañada del incremento del valor percibido por los clientes.

Sin ventas una empresa se moriría, por ello se debe generar ganancias satisfaciendo a los clientes, logrando su fidelización, desarrollando atributos que superen lo deseable por los clientes.

Para lograr todo lo anterior, se debe mejorar la actitud de todos los trabajadores, mejorar el clima laboral, brindar capacitación adecuada a los empleados, dar ejemplo de servicio desde la misma dirección, delegar autoridad para la atención al cliente, ser resolutivos ante las quejas a través de un sistema de atención a clientes inconformes, logrará establecer una relación positiva con los clientes cautivos y con los clientes potenciales (Solórzano Barrera, 2013, p. 6-13).

Medio ambiente. Otra medida importante es reducir materiales impresos por medios electrónicos. Reducir el consumo de papel en operaciones administrativas, reduce costos y reduce el impacto ambiental (Roesler, 2017).

El enfoque ecológico de una empresa puede influenciar la productividad de la misma. Algunos factores que forman un ambiente laboral agradable son los siguientes:

- Iluminación adecuada.
- Bajos niveles de vibración.
- Bajos niveles de ruido.
- Buena calidad del aire.
- Buena calidad del agua.
- Colores de interiores.
- Ubicación de áreas verdes.
- Utilizar consumibles reciclables.
- Establecer una cultura del reciclado en toda la empresa.
- Comercializar sobrantes, desperdicios y subproductos derivados de los procesos de producción.
- Identificar y usar materiales compatibles con el medio ambiente.

Cabe hacer mención de que la ecoeficacia está constituida de competitividad, innovación y responsabilidad. Consiste en lograr una eficacia económica a través

de una eficacia ecológica. De modo que difundir acciones eco-eficientes a los trabajadores y a los clientes puede convertirse en una ventaja competitividad contra los competidores (Roesler, 2017).

Aplicación de diferentes tipos de análisis a las empresas. Dentro de las estrategias que se tienen a la alcance para muchos de los emprendedores, son los diferentes tipos de análisis de sus entidades corporativas pequeñas, medianas y grandes, pero no sólo. Algunos de los tipos de análisis que se pueden emplear son los siguientes: Análisis PEST, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis Kano y análisis FODA, entre otros.

La metodología utilizada para poder identificar los factores del entorno general que afecta el negocio es el análisis PEST, en el cual se requieren cuatro factores que pueden tener una influencia directa sobre el crecimiento de un negocio (Sánchez, 2012, p. 37-43).

Este análisis se realiza antes de llevar a cabo otro tipo de análisis como el FODA. Este tipo refiere a todos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden en determinado sector industrial o comercial (Torreblanca, 2015).

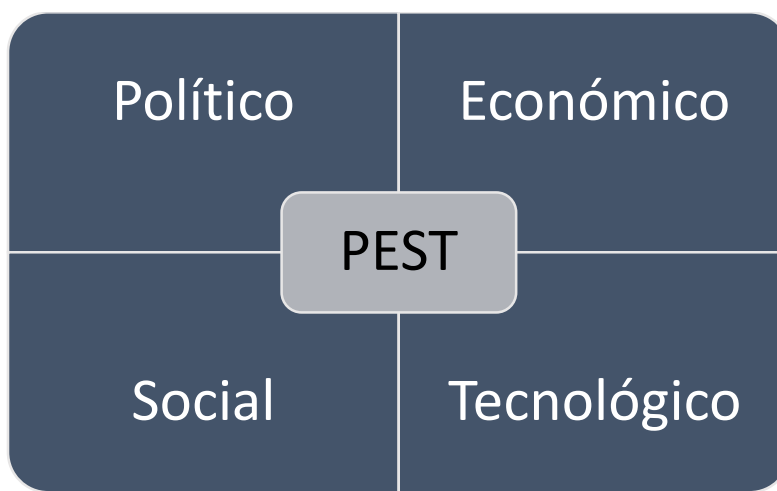


Fig. 3. Análisis PEST.

Fuente: www.arrizabalagauriarte.com (2016).

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es un modelo estratégico que permite analizar el entorno externo de la empresa, de esta manera se puede conocer el grado de interés que tiene el tipo del negocio y conocer cómo invertir en él (Porter, 1997, p. 177).



Fig. 4. Análisis Porter.
Fuente: Riquelme Leiva (2015).

El análisis KANO es un modelo desarrollado por Noriaki Kano el cual permite conocer las preferencias del cliente, en el modelo KANO, los atributos de un servicio se encuentran agrupados en áreas como factores básicos, factores de agitación, factores de rendimiento, etc. (VanBorn, 2008).

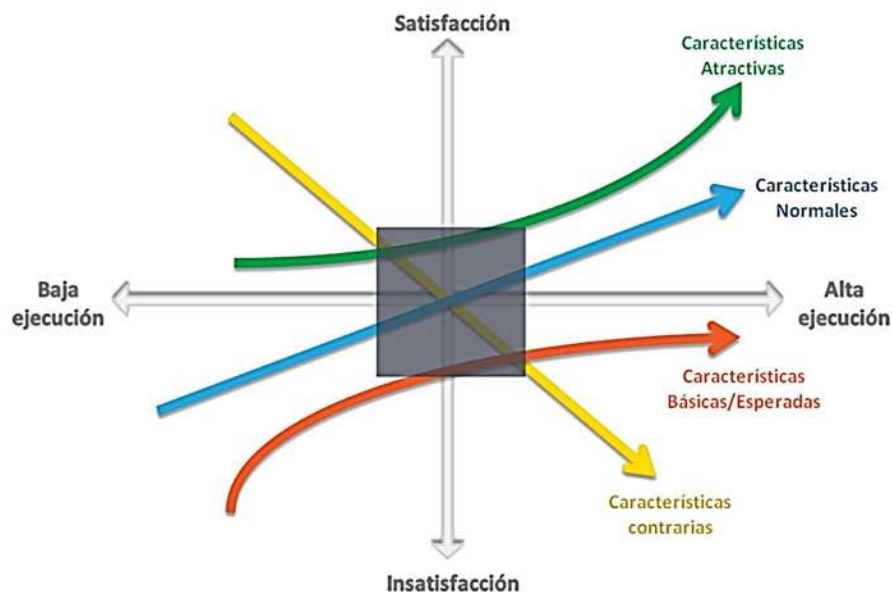


Fig. 5. Análisis KANO.
Fuente: Ordóñez J. (2015).

El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externo (oportunidades y amenazas) que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su mercado meta.

Con este análisis toda empresa puede determinar lo que está haciendo bien y en dónde tiene que mejorar, logrando así establecer estrategias de marketing que permiten escalar posicionamiento en el mercado (Ferrell, 2012, p. 14-17).

Otras de las estrategias que las empresas y los emprendedores deben considerar y que pueden implementarse son los siguientes elementos: misión, visión, valores corporativos, logros y reconocimiento, atributos de la marca, gestión de marketing, publicidad y objetivos.

Análisis interno	FORTALEZAS - Reconocimiento de las autoridades del departamento de enfermería - Coordinación interdepartamental - Autonomía de gestión - Instrumentos administrativos de planeación, de organización, de dirección y de control. - Tecnología de punta - Buen clima organizacional - Facultad para elegir el material y equipo a utilizar - Enseñanza clínica personalizada - Programa de enseñanza intra y extrainstitucional - Asesoría y enseñanza de investigación en enfermería	DEBILIDADES - Incompetencia salarial ante la demanda laboral - Comunicación deficiente - Desorganización en la distribución de personal - Ausentismo injustificado - Deficiente reclutamiento y selección de personal - Barrera en la comunicación - Relaciones humanas deterioradas - Deficiente manejo de conflictos - Desconocimiento de las condiciones generales de trabajo - Falta de formación de líderes - Insuficiente introducción al puesto
	OPORTUNIDADES - Filosofía, políticas, objetivos, normas y reglas institucionales establecidas y fundamentadas. - Excelente imagen corporal - Apertura para el desarrollo profesional - Alto presupuesto institucional - Programa de estímulos - Intercambios y convenios académico	AMENZAS - Desequilibrio entre oferta y demanda de personal preparado - Deficiente preparación académica e inexperiencia profesional - Competencia salarial externa - Ausentismo justificado - Sindicalismo indulgente - Falta de valores y principios en el medio social - Manejo tolerante de los derechos humanos.

Fig. 6. Estructura del Análisis FODA.
Fuente: Mendoza Jaimes et al. (2015).

Valores corporativos. La mayoría de las compañías tienen valores corporativos explícitos o implícitos y a menudo defendidos. Por lo general, las empresas crean fuertes nociones de culturas positivas.

Estos valores corporativos son a menudo formalizados en las declaraciones de objetivos, misión, líneas de etiqueta y de marca y promociones de marketing. El problema es que la mayoría de los llamados valores corporativos no son valores en absoluto. Son poco más que una recopilación de lugares comunes y consignas (Moreno Pérez & Del Cerro Ramón, 2009, p. 4).

Sin embargo, los valores corporativos tienen que ser interiorizados por los empleados en las organizaciones para ser reales, lo que rara vez ocurre.

La idea de establecer y comunicar valores corporativos se fue popularizando por gurús de la gestión y miles de consultores de gestión de recursos humanos que han creado un negocio sano de trabajo con los líderes en desarrollo los valores corporativos.

Los valores corporativos se utilizan a menudo de forma intercambiable con el concepto de cultura corporativa. El problema es que los objetivos corporativos, declarados predominantemente en términos financieros, no parecen articular la cultura a los valores corporativos. De hecho, lo que ocurre a menudo es que están en conflicto (Moreno Pérez & Del Cerro Ramón, 2009, p. 4).

En este contexto, los valores corporativos, por lo general elegidos por los ejecutivos de alto nivel, se adaptan a las circunstancias imperantes de negocio y no obedecen a la filosofía fundamental de las convicciones, la moral o la ética. En este sentido, los valores corporativos a menudo son seleccionados como una estrategia para mejorar los servicios.

Los valores, en cierto sentido, son básicos, fundamentales, duraderos y destinados a ser ejecutados. Por el contrario, los eslóganes, lugares comunes y las líneas de etiqueta son efímeras, transitorias y con frecuencia no son tomadas en serio por los empresarios y los empleados.

Además, gran parte del lenguaje ejecutivo asociado con valores u objetivos tienen poco significado verdadero. Por ejemplo, una empresa que dice que ponen al cliente primero es raramente considerada responsable de su declaración cuando la empresa está en problemas financieros.

Por lo tanto, ¿qué papel deben desempeñar los valores corporativos? Para desempeñar un papel significativo en la creación de una organización permanente, los valores corporativos deben ser de primer orden. Dichos valores no son meras clasificaciones de preferencia expresada en frases operacionales tales como “acercarse al cliente” (Moreno Pérez & Del Cerro Ramón, 2009, p. 5).

Los valores de primer orden no pueden ser alterados en una recesión económica o ser utilizados para hacer frente a un problema inmediato. Existen para ver a la organización en tiempos buenos y malos. Son, en esencia, un marco constitucional para el gobierno corporativo y la justificación moral para la existencia de las empresas en nuestra sociedad.

Muchas declaraciones de intenciones denominadas, valores corporativos entran en detalle acerca de la importancia de sus empleados, incluyendo los derechos de los empleados con respecto a la remuneración y las prestaciones y la autonomía, el desafío y las condiciones de trabajo. Esto representa un claro desconocimiento de la finalidad de los valores corporativos. Los empleados no siempre tienen derechos en el sentido de la Declaración de Derechos o la Carta de Derechos y Libertades.

Sería más significativo anunciar las obligaciones de los empleados, incluida la obligación de contribuir al éxito de la organización y la comunidad en general. Por último, debe haber reciprocidad de obligaciones entre los propietarios de negocios (accionistas), la gestión y sus empleados. Esto construye la cultura una corporativa positiva.

La moral y la ética también son fundamentales para la cuestión del significado de los valores corporativos. Con demasiada frecuencia, los ejecutivos corporativos justifican una violación de la ética y la moral sobre la base de la ganancia financiera. Mientras que las ganancias son el combustible que alimenta el motor de la economía, no es la única esencia de la corporación. Las ganancias son sacrificadas en otros momentos para el nuevo producto o la innovación de producción. Es una opción, no un imperativo.

Por último, los valores no manejan el negocio, que conducen a la gente dentro de la empresa. Los valores deben ser internalizados por las personas de la organización para tener significado. Es hora de dejar de jugar un poco con lemas divertidos que se hacen pasar por los valores corporativos (Moreno Pérez & Del Cerro Ramón, 2009, p. 6).

Logros y reconocimientos. Como parte de la estrategia empresarial es importante buscar tener logros y reconocimientos empresariales. Sin embargo, éstos surten mejor efecto cuando son reales, cuando lo que se reconoce es objetivo y fruto de los estándares de calidad que se manejan en las empresas en el servicio al cliente. Además, se debe trabajar por el reconocimiento interno de los trabajadores, creando esquemas de incentivos (Ferrell & D. Hartline, 2012, p. 118).

Siguiendo a un grande del marketing hoy día se comparten 10 estrategias más para emprendedores que se pueden aplicar a las Pymes. Se trata de Steve Jobsⁱ, quien fue capaz de revolucionar el mundo y la industria, reinventando productos que ya existían en el mercado a través de innovaciones que van desde

computadoras hasta celulares, pasando por las películas y la música: tal es el caso del mp3, por ejemplo (Szekely, 2011, p. 4).

La capacidad de reinventar de Steve Jobs fue tal, que luego de ser despedido de Apple, pudo regresar a la misma, para convertirla finalmente en lo que es hoy. Calidad, innovación y una clara estrategia de marketing fueron las bases sobre las que Steve Jobs construyó el éxito de su marca emblemática: Apple.

Observando la carrera de Steve Jobs, es posible identificar al menos 10 estrategias clave de marketing, que hicieron de Apple líder indiscutido de la industria y una marca de culto que logró revolucionar el mercado internacional.

1. Crear un gran producto. Desde 1981, Steve Jobs y su equipo se focalizaron en crear un gran producto, pero se trataba de un gran producto concebido como un todo que va desde el funcionamiento y funcionalidades, hasta su diseño y presentación. La calidad del producto no consistía solamente en desarrollar un mejor dispositivo con el diseño de un bonito *packing*, sino que ofreció un producto de verdadera calidad.

2. Vender sueños, no sólo productos. Otra clave en la estrategia de la Apple fue la de vender, más que productos, experiencias personalizadas y un *status quo* a sus compradores. Se buscó vender una ideología, un concepto.

La estrategia de Steve Jobs se basó en la visión de cumplir nuestros sueños, de que el cliente sea fiel a sí mismo y siguiendo sus propias ideas. *Think different* es un mensaje para esos consumidores diferentes al resto y donde Apple ha logrado declarar su esencia: una marca que busca crear productos para ayudar a los consumidores a cristalizar sus sueños (Szekely, 2011, p. 5).

3. Focalizarse en la experiencia. Hoy todos los productos son *commodities*. La competencia del mercado es tal, que los diferenciales no radican únicamente en

las ventajas de un producto, sino en el *storytelling*, en medio de un mundo de sensaciones, valores y experiencias que giran en torno a su adquisición.

Steve Jobs fue un gran estratega de marketing y su estrategia se centró en potenciar la creencia de que cuando el consumidor compraba una iMac, un iPod o un iPhone podía decir “creo que puedo ser diferente, yo también puedo cambiar el mundo”.

4. *Convertir a los consumidores en evangelizadores.* La mejor publicidad del mundo es un cliente satisfecho, tal vez, uno de los logros más importantes para Apple ha sido el convertir a sus consumidores en verdaderos evangelizadores de la marca.

Así como muchas otras marcas de culto, los consumidores de Apple son sus mayores defensores, llegan a representar verdaderos agentes de difusión comercial con el slogan de *Think different*. Los consumidores comparten la visión de la marca y predicán con el ejemplo (Szekely, 2011, p. 4-8).

5. *Dominar el mensaje.* La comunicación es clave para el éxito comercial. Ningún producto es lo suficientemente bueno como para venderse sin una correcta comunicación y mucho menos en esta época de *big data* y sobreinformación.

Jobs odiaba las presentaciones en *PowerPoint*, incluso se oponía a la idea de que sus colaboradores llevaran presentaciones para las reuniones ya que demostraba una completa carencia de dominio sobre el tema de exposición en un grupo menos numeroso.

Para él, sólo se justificaba el uso de dicha herramienta se justificaba en presentaciones multitudinarias. Jobs, consideraba que dominar el tema no requería de ayudas visuales, ya que esto daba una mejor impresión que un gráfico bonito lleno de colores y esquemas bien ornamentados, denotando dominio del tema.

6. *Tomar decisiones con un equipo y no en un comité.* Las decisiones más importantes de una empresa, deben ser tomadas por un grupo reducido, un equipo designado para tal fin. La razón es que un equipo puede resultar mucho más confiable que un comité, en tanto aquél se encuentra sumergido en los objetivos puntuales de la empresa y vive la problemáticas desde sus orígenes.

7. *Elegir un enemigo.* Desde Mc Donald's y Burger King hasta Coca-Cola y Pepsi, incluyendo naturalmente Apple versus Microsoft, la estrategia de elegir un claro competidor obliga a los consumidores a elegir uno u otro bando. Se trata de un principio basado en la "*herd mentality*" o mentalidad de masas, propio del comportamiento humano.

Este fenómeno de mentalidad de las masas es el que impulsa a los consumidores a seguir determinadas tendencias en la compra de determinados productos por influencia de la conciencia colectiva. Se busca una marca con una ideología que represente a cada consumidor. Por eso, identificar la antítesis de una marca determinada, sirve con frecuencia para encontrar la propia identidad.

8. *Lograr un diseño simple y simplificado cada vez más.* Menos es más. Por ello, Apple respetó este principio en toda su línea de productos, donde la simpleza se reflejaba no sólo en el aspecto estético, sino también en una experiencia de usuario mucho más intuitivo.

9. *No importa ser el primero, sino ser el mejor.* Partiendo de la premisa de que ya está todo inventado, la estrategia de Steve Jobs en Apple no estuvo focalizada tanto en la creación de nuevos productos, sino en la mejora de los productos ya lanzados por sus competidores. Sus esfuerzos se centraron en mejorar la experiencia de usuario en vez de ser el primero en lanzar al mercado nuevos productos, logrando el lanzamiento de un producto siempre superior o al menos distinto al resto.

10. *Innovar o morir*. No seremos los primeros, pero seremos los mejores. Steve Jobs sabía que la clave estaba en sumergirse en la experiencia del usuario y detectar lo que necesitaba, lo que deseaba. Se trata de pensar de afuera hacia adentro y constantemente brindar productos y servicios que satisfagan esas necesidades.

Apple sigue siendo precursora en el mercado actual y ha lanzado una *app* que para controlar el estado de salud del usuario y automatizar su hogar con el nuevo sistema operativo iOS8. El software incluye, entre otros, *HealthKit* y *HomeKit*, perfeccionando el estilo de vida cómodo, sencillo y práctico que pretende otorgar Apple con sus productos (Szekely, 2011, p. 8-12).

2.3. Misión del marketing

De forma general en la sociedad, el marketing se identifica con una serie de ideas preconcebidas que no se ajustan a la realidad del concepto. Así, por ejemplo:

- a) Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas. Sin embargo, las ventas y la publicidad, como veremos en capítulos siguientes, no son más que dos de las diversas funciones sobre las que trabaja esta disciplina.
- b) Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales. Son muchas voces las que piensan que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido a las influencias ejercidas por la propia empresa sobre ellos y, más concretamente, por sus responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa de adquirir tal producto. Por otro lado, la realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. A este respecto, la labor del agente de marketing será la de

detectar estas necesidades reales del consumidor con tal de diseñar la oferta que mejor le satisfaga.

- c) Se mantiene que el marketing no es de aplicación para las pequeñas empresas. Sin embargo, la misión del marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio (desde los mercados de bienes de consumo a los mercados de bienes industriales, el sector servicios e, incluso, el ámbito no lucrativo) y el contexto nacional (Tirado, 2013, p. 67-70).

2.4. Visión del marketing

La visión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio. Por lo tanto, para la formulación de la misión, la empresa debe dar respuesta, en un horizonte temporal que va de presente a futuro, en su campo de negocio.

De esta manera, la visión actuaría como una mano invisible que proporcionaría una idea común sobre el propósito de la empresa a directivos, empleados, clientes y demás agentes. Concretamente, la definición de la misión debería valorar cinco elementos:

- a) Su historia: la empresa no debe alejarse radicalmente de ella.
- b) Sus preferencias: de los directivos y propietarios.
- c) Su entorno de mercado: define las oportunidades y amenazas a tener en cuenta.
- d) Sus recursos: determinarán sus estrategias posibles.

- e) Sus ventajas competitivas: son la clave del éxito de la empresa (Munuera, 2007).

2.5. Elección de estrategias de marketing

Las estrategias que llevan a cabo las agencias de marketing siempre van encaminadas a alcanzar diferentes objetivos para el cliente, como puede ser lanzar un nuevo producto al mercado, incrementar las ventas de un producto ya estabilizado o mejorar la imagen y la comunicación de la marca o empresa que está detrás del producto.

Está claro que estas estrategias deben estudiarse detenidamente en relación a los recursos que una empresa dispone y a la necesidad real de la misma. Lo más importante es fijar un objetivo enfocado al público objetivo del producto y/o servicio.

A la hora de diseñar una buena estrategia es importante también analizar bien la competencia que vamos a tener. Si lo que un emprendedor desea es aumentar las ventas del producto hay distintos factores que se debe tener en cuenta.

Por ejemplo aumentar las funciones o atributos del producto para que sea más atractivo para el consumidor. Quizá puede ser tan sólo un pequeño cambio en la presentación, el color, la etiqueta, el logotipo o el diseño. A veces no es preciso hacer una gran transformación, tan sólo un toque de atención para que el público se fije en él.

En otras ocasiones es necesario elaborar más el cambio. Por ejemplo lanzar otra línea de productos paralela a la que ya se tiene, ampliar la oferta y variedad, ofrecer servicios adicionales o complementos que tengan que ver con el producto, etc.

El objetivo siempre será una mayor captación de clientes y un impacto en la motivación del consumidor a la hora de adquirir un producto o servicio. Un objetivo

puede conseguirse si se siguen los pasos adecuados y se elabora una estrategia potente y precisa (Marketing Digital, 2017).

El ámbito de la comunicación y promoción es muy importante a la hora de diseñar una buena estrategia de marketing, ya que el consumidor debe saber de la existencia del producto y tratar de estimularlo y motivarlo para que lo consiga.

Para ello, hay diversas opciones, como puede ser ofrecer ofertas de dos productos por el precio de uno, el segundo producto a la mitad de precio, la obtención de cupones para abaratar el producto, descuentos especiales en determinadas fechas, crear sorteos entre los clientes, ofrecerles obsequios por su compra, organizar algún evento o actividad interesante para ellos, anunciarse en revistas especializadas, habilitar puestos para degustar o probar el producto y un largo etcétera.

Cada estrategia debe estar pensada específicamente para el producto y la marca que lo fabrica, ya que no todas funcionan de la misma manera ni son igual de eficaces.

En el caso de la distribución, por ejemplo, es muy importante tener en cuenta los espacios más favorables para anunciar el producto. Determinados artículos llegarán mejor al consumidor total a través de Internet o las redes sociales que a través del buzón de correos. Sin embargo, para otros quizá, sea necesario un anuncio más tradicional.

En cualquier caso, las empresas de marketing siempre tienen en cuenta el tipo de cliente, el producto que ofertan y los recursos con los que cuentan, para poder diseñar una estrategia de marketing totalmente personalizada, que cumpla con los objetivos y exigencias de cada marca.

Lo principal siempre es trabajar en la dirección correcta y con un objetivo claro que conseguir. Si se trabaja con esas directrices, sin duda, los resultados acaban llegando (Marketing Digital, 2017).

2.6. Posicionamiento

Como ya se dijo anteriormente, el posicionamiento es estar en la mente del potencial comprador en su definición más genérica. Sin embargo, se deberá entender por posición, a la manera en que los clientes cautivos y potenciales ven un producto, marca, servicio u organización con respecto a su competencia. Es por ello, que resulta importante conocer las preferencias de los clientes.

Por ello, el posicionamiento se verá como el uso de todos los elementos y recursos con los que cuenta una empresa para aparecer en el mercado y mantenerse en ella, a través de su imagen particular, sabiendo que se encuentra inmersa en un mercado de un sinnúmero de competencias (J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker, 2007, p. 163).

Los autores señalan que se deben comunicar los beneficios del producto o servicio, especialmente aquellos que son más deseados, de modo que intervienen los colores, las frases, las palabras, las imágenes, los olores, los sabores, los sonidos, las texturas, las sensaciones, etc.

Todo ello, debe simplificar la toma de decisiones de los individuos, los cuales formulan diferentes posiciones mentales, las cuales a veces quedan limitadas sólo a una de ellas. Por ello las empresas deben favorecer la creación de más posiciones mentales en los compradores (J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker, 2007, p. 164).

Por ello, se sugieren a lo menos tres pasos para el diseño de una estrategia de posicionamiento:

1. Elección del concepto de posicionamiento. Para ello es importante escuchar la opinión de sobre la percepción de los clientes.
2. Diseño de la dimensión o característica que mejor comunica la posición. Los detalles son importantes, por ello se debe tener en cuenta que una característica es más importante que otra.
3. Coordinar los componentes de la mezcla de marketing par que comuniquen una posición congruente.

Cabe señalar que, con el paso del tiempo, las posiciones de atracción se desgastan, ya que cambian los gustos y las necesidades de los compradores.

Por ello, es importante verificar con regularidad lo que se ofrece y cómo se ofrece. Ante este desgaste puede aparecer el reposicionamiento (J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker, 2007, p. 164-165).

Por otra parte, conviene puntualizar que se debe tener en claro lo que no es posicionamiento:

a) Posicionamiento no es, estrictamente hablando, recordación de un producto o servicio, puesto que hay productos y servicios que no necesitan ser recordados para ser identificados ya que su proceso de reconocimiento es no sólo inmediato, sino automático para el público consumidor.

b) Posicionamiento no es conocer la marca ni la categoría de un producto en específico; ya que ello significaría que no necesariamente se ha tenido una experiencia de uso de ese producto o servicio concreto. El posicionamiento debe ser considerado dentro como un producto de la comunicación capaz de integrar al resto de los elementos que conforman un mensaje de alto impacto: colores, formas, tiempos, etcétera.

c) Posicionamiento no es el mayor volumen o índice de ventas del producto o servicio en el mercado, ni mucho menos la sola categoría a la que pertenece, es decir, existen productos y servicios que son fácilmente identificados en el mercado de modo que su índice de ventas es superior a todos productos o servicios de su categoría que están al alcance de los compradores.

d) Posicionamiento no implica que se incluya el consumo de la marca por parte del mercado potencial, sino también por parte del mercado actual, pese a que el primero ya identifique y reconozca el producto o servicio.

e) Posicionamiento no fuerza, no provoca, no garantiza una segunda o consecutiva compra de productos o servicios en cuestión por parte de su mercado actual de consumidores.

f) Posicionamiento no es ni el mejor ni el mayor mercado de consumidores, es decir que el posicionamiento logrado por un producto o servicio no necesariamente es el que se pretende por parte de los creadores, por lo que los consumidores son quienes tienen la última palabra y siempre son totalmente distintos a los creadores del producto o del servicio (J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker, 2007, p. 216).

Ahora tocaría el turno para ahondar más sobre lo que es el posicionamiento, entendido como primer escalafón como la transmisión efectiva y eficiente de mensajes concretos con gran contenido racional y fuertemente emocional dirigidos a los consumidores. Por lo que se debe considerar que el posicionamiento también es:

a) Posicionamiento es una reminiscencia histórica de una marca dentro de los segmentos de consumidores; posicionando productos o servicios tanto en la memoria colectiva como en la individual.

De este modo, la información de los productos es compartida de generación en generación, y los usos y las costumbres se confirman, se modifican, se adaptan a las marcas y las marcas se confirman, se modifican y se adaptan a los nuevos segmentos de consumidores, los cuales están en constante evolución.

b) Posicionamiento es la libertad de decisión de los consumidores, ya que son ellos quienes eligen cómo, cuándo, dónde y qué respecto sienten por una marca. Esta respuesta puede ser manifestada incluso, a largo plazo.

c) Posicionamiento es la definición de un mensaje dirigido, totalmente intencionado y con una nota de retroalimentación, tanto para el consumidor como para el productor.

d) Posicionamiento es un consenso entre los participantes. El consenso va del productor que es quien genera los satisfactores y luego para a los consumidores que son quienes están satisfechos estimativamente con dichos satisfactores (J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker, 2007, p. 217).

Finalmente, se debe tener en claro que tres de las principales estrategias de posicionamiento de productos y servicios son las siguientes:

a) Posicionamiento vinculado a la relación con un competidor. Esto es válido cuando ya se tiene sólida ventaja diferencial y se está completamente consolidado.

b) Posicionamiento vinculado con una clase o atributo del producto o servicio.
Posicionamiento vinculado al precio y calidad.

- c) Posicionamiento por precio y calidad. Algunos productos o servicios son altamente detallistas y son conocidos por su calidad y por sus precios elevados, que dan cierto tinte de exclusividad.

De modo que hay compradores que buscan mayor calidad sin importar el precio y otros que compran por el menor precio (J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker, 2007, p. 249-250).

De modo que en materia de posicionamiento no todo está escrito, sino que se debe innovar, implementar y desarrollar una serie de elementos que fomenten el progreso de la empresa, para posteriormente evaluar, analizar, implementar. Mejorar el posicionamiento, comporta conocer las fortalezas, las debilidades, las amenazas y oportunidades propias; y en la medida de lo posible también de los competidores del mismo ramo.

2.7. Metodología para la elaboración de un plan de marketing

Un plan de marketing es un elemento esencial dentro del plan de negocios, ya que ayuda a evaluar las necesidades de los clientes, mejora el desarrollo de productos y servicios, promueve los atributos de los productos y/o servicios, establece los canales de distribución de los mismos de cara a los clientes; además, ayuda a identificar aspectos de mercadotecnia que podrían pasar desapercibidos como: quienes son sus clientes, como se contactan los servicios o productos.

Por otra parte, la elaboración de un plan de marketing puede seguir distintas metodologías y el establecimiento de uno, no garantiza que siempre funcionará, sino que éste debe estar actualizado y en constante adaptación a los cambios de las actividades comerciales de su giro, teniendo en cuenta las tendencias de los mercados.

Para efectos del presente proyecto se propone la siguiente metodología si que esto implique que el método no pueda ser flexible y adaptado a las condiciones y recursos destinados para su elaboración por cada entidad hotelera:

- 1) *Estudio de mercado.* Antes de elaborar el plan de marketing es importante investigar el potencial del producto o servicio. Se trata de diseñar un cuestionario o encuesta, física o en línea, así como buscar en otras bases de datos, para encontrar la información necesaria para el plan de marketing.
- 2) *Resumen.* Se trata de una descripción de los puntos clave, de los contenidos del plan de marketing. Este elemento puede ser redactado al comienzo o al final de la elaboración del plan, debe ser breve y conciso; además, de explicar los elementos fundamentales del plan, por lo mismo debe ser interesante para los lectores e inversores.
- 3) *La empresa.* Se debe tener descrito con claridad quien es la empresa y el nombre de la misma. Se debe redactar una misión y visión en armonía con el mercado; así como indicar los valores y objetivos de la entidad comercial.
- 4) *Descripción del producto y/o servicio.* Se debe tener una explicación clara del producto o servicio, presentando los elementos que hacen que éstos sean superiores a los del resto de los competidores. En caso de no serlo, es importante identificar el lugar en que se encuentran los productos y servicios que se ofrecen. También es importante registrar hechos y cifras que muestren lo rentable que es una empresa, mientras que la publicación de estos datos no afecte, la privacidad de la empresa.
- 5) *Identificación del mercado objetivo.* Antes de iniciar la venta de algún producto o servicio, se debe saber a quién se le vende. Si determinar esta información es complejo, al menos se debe buscar satisfacer a la mayoría de

los clientes. Pero sin caer en la ingeniería de un servicio que nadie quiera o que nadie necesite. Por medio de la investigación se puede identificar la edad, el género, el estilo de vida, lugar de residencia, antecedentes culturales, ocupación, presupuesto, necesidades, cómo toman sus decisiones y algunas otras características demográficas de quienes tienen interés en sus servicios.

- 6) *Conocimiento de la competencia.* La competencia está presente en el mundo de las empresas, pero aún cuando una empresa fuera la única en su sector, no tardará en tener competidores. Por ello, es importante saber con quién se compete, cuáles son las capacidades de su competencia y una vez que se identifiquen las fortalezas de la propia empresa se debe estar seguro de que los clientes también las conocen.
- 7) *Diseño de la entrega de productos y servicios.* En este punto se debe tener en claro que no hay una regla de cómo ofrecer los productos y servicios válida para todos los gustos de los clientes. Por ello, se debe buscar asesoría para identificar cuáles la mejor manera de vender un producto o un servicio.
- 8) *Inventario de actividades de marketing.* Esto se puede hacer a través de una tabla o de un gráfico que permita estimar cuanto se invierte en cada renglón del marketing de la empresa. Algunas sugerencias podrían ser las siguientes:
 - Publicidad (Radio, televisión, impresos, publicaciones en línea, sitios web, tarjetas, etc.).
 - Publicidad blanca, es decir carteles, afiches, valorización de marca, testimoniales, recomendaciones, etc.
 - Listados, es decir, directorios comerciales, guías telefónicas, listados en línea, afiliación a asociaciones, etc.
 - Patrocinios.
 - Expos.

- Creación de redes de contactos, ventas por redes sociales, publicación de eventos, vinculación con actores de la industria, etc.
- Promociones (envíos postales, muestras, regalos, cupones de descuento, ventas, exhibiciones, etc.).
- Marketing interno (rebajas para los propios empleados, intentivos por niveles de ventas, recompensas, promociones, etc.).

9) *Prevención de problemas.* Dentro de cualquier empresa es importante la atención de los desafíos y los problemas que se presenten. Sin importar cuán meticuloso sea el plan de marketing, siempre hay algo inesperado que puede acontecer durante la marcha. Por ello, es importante tener en cuenta estos posibles elementos, tales como: fluctuaciones económicas, nuevas competencias, modificación de reglamentaciones, etc.

10) *Estrategia de fijación de precios.* Este es un punto muy relevante. Establecer el precio justo es la mejor manera de fidelizar a los clientes. Un precio alto puede alejar a los clientes. Un precio bajo puede comprometer la calidad. Sin embargo, es importante determinar un precio justo, tanto para las empresas, como para los clientes.

11) *Proyecciones y objetivos a largo plazo.* Las proyecciones a largo plazo, permiten una mejor expansión en el mercado, pero éstas deben estar reforzadas por las proyecciones a corto y mediano plazo.

12) *Establecimiento de fechas de revisión y evaluación.* El examen del plan de marketing frecuente, permite actualizar el rumbo de una empresa. Un periodo mínimo será al menos una vez al año, pero otro punto importante a considerar para una revisión es cuando se da un cambio importante en el escenario (Info Entrepreneurs, 2018, p. 1-5).

Estos elementos, son importantes, porque sientan las bases principales para la elaboración de un plan de marketing, pero no son elementos excluyentes, sino complementarios. Sin embargo, es importante destacar que cada plan de marketing puede tener sus propias peculiaridades y enriquecimientos, de acuerdo a la tarea que se desea conquistar. Por tanto, a partir de estos elementos se puede contruir un plan de marketing que responda a las necesidades del mercado.

CAPITULO III: APROXIMACIÓN AL SECTOR HOTELERO DE MORELIA, MICHOACÁN

3.1. Historia de la hotelería

Como señala Acerrenza, se sabe que a lo largo de los caminos que unían a una ciudad con otra, existían algunos lugares que se dedicaban a dar asilo a los viajeros, que se desplazaban con fines comerciales, especialmente con la invención de la moneda.

Por lo que no sería pues de extrañar que la hospitalidad esté vinculada desde sus orígenes con las necesidades de comercio y de transporte desde épocas antiguas, sin decir que hubiera alojamientos públicos en el sentido moderno de lo que sería un hotel, pero si se buscaba dar el servicio de acomodación para los viajeros. Inclusive se señala que en la Antigüedad la hospitalidad a los extranjeros era generalizada por ser una obligación social y un gravamen público que obliga a los súbditos (Acerenza, 2000, p. 84).

A lo largo de la historia los hoteles han jugado un papel preponderante para el desarrollo y el crecimiento de las sociedades.

Cabe señalar que es difícil ubicar el momento exacto en que por primera vez se haya establecido el inicio del alojamiento en el mundo, pero se puede decir que existen referencias de esta actividad hasta en los relatos bíblicos, donde inclusive concebían a los huéspedes como enviados de Dios.

Según Acerrenza M. (2000), la hotelería tiene su origen en la industrialización progresiva, donde se generaba la migración del campo a la ciudad, donde comerciaba y se requería trasladarse de un lugar a otro para las ventas. Con el tiempo estos traslados y migraciones provocaron aglomeraciones urbanas y cambiando la psicología del vivir en un lugar y en otro de manera cotidiana.

Así, la evolución de la hotelería va ligada a la concepción de la hospitalidad, la cual se vio ampliamente favorecida tanto por el desarrollo de las comunicaciones y el transporte, como por el aumento del nivel de vida de cada sociedad, así como por disponibilidad de tiempo libre de los individuos, sin dejar de considerar la conquista paulatina de la recreación, los viajes de placer, la búsqueda de confort y descanso, dentro de lo que se había denominado como vacaciones (Acerenza, 2000, p. 84).

El autor señala que durante los primeros tiempos del Imperio Romano las posadas se construían por medio de la gestión ante el Estado y a espensas de él y por lo mismo se dedicaban para el uso de los funcionarios estatales y los embajadores de países extranjeros.

Con el tiempo aparecieron las posadas, equipadas con suficientes habitaciones y debidamente fortificadas para albergar a los funcionarios y a los viajeros que iban de paso, pero era necesario registrar el nombre, así como el motivo de la estancia y hacia donde se dirigían. Pero también existían refugios y alojamientos de segunda y de tercera clase que tenían mala reputación pues se prestaban a robos y prostitución (Acerenza, 2000, p. 85).

Con el tiempo aparecieron los primeros hoteles en los centros de recreo de los litorales, los cuales eran bastante buenos. Por ejemplo en Bernice, en el Alto Egipto, en el Mar Rojo, en los mercados más importantes de la India y de Arabia, en el canal de Canopus y en Carura, en la frontera de Frigia y Caria. Lugares destinados para los ricos.

En Grecia, con ocasión de los juegos olímpicos se requería una gran cantidad de hospedajes, tanto para los atletas, como para todos los que se daban cita en esos magnos eventos (Acerenza, 2000, p. 85).

Con la decadencia y caída del Imperio Romano, disminuyó el comercio y con ello la demanda de alojamientos. Fue entonces cuando resurgió la hospitalidad privada pero con un carácter diferente, ya que se basó en las instituciones monásticas, las cuales fueron columna vertebral para la civilización, el comercio y la industria, ofreciendo libre e indiscriminada hospitalidad. Pero es con el tiempo de las cruzadas que se estimuló el comercio y aparecieron establecimientos que daban el servicios de alojamiento mediante un pago.

De modo que es hasta el siglo XV que las posadas constituyeron un sector bien diferenciado de los establecimientos mercantiles y a finales del siglo XVIII, debido al crecimiento de la industria ya había posadas por todas las ciudades de Europa (Acerenza, 2000, p. 86).

De acuerdo con Acerenza M. (2000) el primer hotel de concepción moderna fue el “*Badischer Hof*”, construido en Baden, Alemania a comienzos del siglo XIX y se trataba de un edificio bastante lujoso con columnatas en el hall de entrada.



Fig. 7. Hotel *Badischer Hof* en Baden Baden, Alemania.
Fuente: Radisson Blu (2018).

Esta edificación constaba de salones grandes y pequeños, unos para la música y las diversiones, además de escenario y piso móvil, con un elegante comedor, biblioteca y sala de lectura, sin dejar de lado las numerosas habitaciones ventiladas y un elegante baño de estilo romano con cabinas individuales. También estaba habilitado con caballerizas y un hermoso jardín con terrazas, fuentes de agua

caliente y fría y muchas otras atracciones. El hotel ofrecía a todos lo que el más exigente de los clientes pudiera desear.

Con el desarrollo del ferrocarril Acerenza (2000) puntualiza que aparecieron los llamados hoteles término en las estaciones y en los empalmes y poco a poco se empezaron a crear hoteles de propiedad corporativa durante los años cincuenta del siglo XIX. El primer hotel de este tipo, controlado por una empresa fue el Gran Hotel, edificado en París en 1850. Más tarde apareció el Hotel du Louvre, construido por iniciativa de Napoleón III en 1855 (Acerenza, 2000, p. 86-87).

Y de ahí siguieron todos los demás hoteles que hoy día se conocen a lo largo y ancho del planeta, con sus diferentes estilos y categorías.

3.2. Antecedentes del sector hotelero en México

En tiempos precolombinos, una tarea del emperador aparte de gobernar y dirigir a sus hombres, tenía que tener mucha descendencia por lo que se dedicaba a procrear gran parte del tiempo. Esto suponía la necesidad cíclica de restaurar sus vigores agobiados y concederle vacaciones a las glándulas exhaustas y sobre trabajadas.

En consecuencia cuando la fatiga hacía emprender el viaje a Oaxtepec. Era un lugar de aguas tibias, balsámicas y mágicas con propiedades que hoy llamaríamos afrodisiacas. Allí, Moctezuma rescataba la potencia necesaria para retornar a Tenochtitlan y proseguir el sugestivo deporte de darle más críos al Imperio.

Así, Moctezuma inauguraba en México una actividad que actualmente se llama Turismo y que supone un desplazamiento humano temporal (Historia de la industria hotelera mexicana, 1999).

En México fueron los famosos “coacallis”, los cuales han sido considerados como espacios de “hotelería azteca”, es decir, se trataba de edificios de un piso, localizados principalmente en las cercanías de los mercados y a la entrada de las ciudades. Estos albergues disponían de una sala común dedicada a la cocina y al comedor, a los cuales los huéspedes tenían libre acceso.

Para efecto de alimentación, en los mercados había una especie de restaurantes. Los administradores de los mismos, eran estudiantes egresados de la escuela denominada “*tepochcalli*”, en la que una de las enseñanzas era precisamente, administrar esos albergues.

Con el tiempo, se dio la llegada de los españoles y la afluencia de los conquistadores recién establecidos en la Nueva España, generó la ruta de Veracruz—México, la era muy frecuentada, así que esto generó la necesidad de formar los primeros mesones virreinales, los cuales continuaron la tradición hospitalaria de los albergues prehispánicos (Historia de la industria hotelera mexicana, 1999).

Pero fue hasta 1525 que la Ciudad de México ingresó el sistema de mesones. Al sustituir al en que el mesón virreinal sustituyó al albergue indígena, se generaron tres tipos de hospedaje que hasta el momento eran desconocidos, los cuales aludían al prestación del servicio de hospedería por categorías sociales y económicas derivadas de la lucha de clases. De modo que existía mesón de primera, de segunda y de tercera clase o bien de bajo precio (Historia de la industria hotelera mexicana, 1999).

Fray Agustín de Betancourt (1620-1700), quien en 1698 publicó su *Teatro Americano*, reporta que para esa época, en la Ciudad de México había “...mesones y hospederías para caballeros y plebeyos, bodegones donde comen, garitas en las plazas donde hay quienes baten chocolate y cocineras que venden sus guisados...” (Historia de la industria hotelera mexicana, 1999).

Otro personaje, Juan Francisco Gemelli Carreri describía que a tres leguas del camino de Acapulco, rumbo a la Ciudad de México, se encontraba una hostería:

“La Hostería del Atajo, compuesta por cinco cabañas cubiertas de paja y rodeadas de empalizada. Toda la noche me chupó allí la sangre una legión de moscos. En tan mal lugar pasé pésimamente el fin del Carnaval, pues el viento me hizo pagar quince carlines de Nápoles por una gallina y cuatro granos de huevo” (Historia de la industria hotelera mexicana, 1999).

Por lo que estos podrían ser los orígenes de la hotelería en México, la cual fue evolucionando poco a poco hasta el concepto actual de los hoteles contemporáneos.

Por otra parte, los primeros albergues no eran más que partes pequeñas de residencias privadas, por la necesidad de alojamiento de comerciantes y viajeros, durante la revolución los albergues de las colonias, se situaron en las ciudades portuarias de México principalmente (Casillas, 2009, p. 5).

Se reconoce que la operación de las cadenas hoteleras en México se dio en un contexto en el que se conjugó la expansión del turismo internacional y la insuficiente oferta de establecimientos hoteleros en el país que estuvieran acordes con las necesidades y los gustos de los viajeros.

De acuerdo con Jiménez Martínez (2008) destaca que en la segunda parte del siglo XX, México transitaba del campo a la ciudad, de lo rural a lo urbano. Los imaginarios “hollywoodescos” asociados a la vida urbana y promovida por las producciones cinematográficas, eran el contexto social de la lucha ideológica que se libraba en la llamada “guerra fría”.

Además, la aviación y la hotelería internacional formaban parte de esa lucha en tanto que representaban modos de vida aspiracionales para un creciente número de personas en el mundo.

Entre esas personas estaban en primer lugar los viajeros. La bonanza económica y social de la posguerra en Estados Unidos alimentaba los viajes y el turismo como nunca antes en la historia.

Además, cabe señalar que para ese entonces, México ya era un país cercano y familiar, al menos en su nombre, para diferentes países, lo cual generó la llegada de turistas, lo cual implicaba la necesidad de instalaciones de alojamiento acordes con el imaginario conformado por las ya crecientes cadenas hoteleras estadounidenses (Jiménez Martínez, 2008, p.180).

De acuerdo con Mateos J. (2016), la creciente demanda por los viajes de ocio, los adelantos tecnológicos y los científicos, el incremento en la infraestructura de hospedajes, el final de la fase armada de la Revolución Mexicana y la necesidad de conciliar intereses entre el ámbito empresarial y el régimen del nuevo Estado, fueron factores que convergieron en la década de 1920 e incorporaron el tema del turismo en los programas de gobierno (Mateos, 2016, p. 34).

En febrero de 1921, algunos miembros de la Cámara Nacional de Comercio solicitaron apoyo al presidente Álvaro Obregón para emprender una excursión por Estados Unidos, con el fin de poner remedio a la dañada relación comercial entre ese país y México. El viaje, llamado *Tour of the U.S. by the Good Will Committee of the Confederation of Mexican Chambers of Commerce*, dio como resultado una agenda con propuestas para atraer capital a México.

Entre las propuestas se destacó que el hábito del turismo representaba dinero, y que su impulso permitiría un mayor contacto entre la sociedad mexicana e induciría la construcción de infraestructura.

Los empresarios propusieron crear juntas locales que integraran a las cámaras de comercio y a la sociedad para que apoyaran la ampliación y construcción de los caminos que comunicaran a los sitios urbanos con las

localidades “turísticamente atractivas”, pues “solamente un mayor contacto social, la mejora de comodidades y la propaganda” llamarían a que el turista detuviera la mirada en México (Mateos, 2016, p. 35).

También se sugirió que las ciudades y localidades fomentaran audiciones musicales, estas populares y ferias periódicas. Alternó a la cultura, se sugería fomentar los “clubes sociales” y centros de recreo con juegos de mesa, así como las actividades deportivas, para incorporarlos al tiempo de ocio de los turistas.

Se proponía la promoción de las playas del Pacífico mexicano para satisfacer la demanda de confort que exigían los viajeros. A pesar de que este viaje de propaganda no fue un proyecto de Estado en ese año, es importante señalar que los hombres de negocios hablaban del potencial económico del turismo, pero prevenían que en el desarrollo de los destinos para turistas no debía perderse ni el carácter cultural ni los encantos de los poblados mexicanos.

Este viaje tuvo una función similar a la de los pabellones de México en las ferias del siglo XIX, donde con un discurso exultante se exponían las riquezas naturales y culturales de México para atraer la inversión foránea.

En la década de 1920 el turismo se concibió como un espacio que, a través de la diversidad cultural y natural, pretendía recuperar el prestigio financiero internacional; una industria que conciliaría a empresarios, gobernantes y sociedad civil; una industria que iba a contribuir a mejorar también las relaciones diplomáticas con Estados Unidos.

Desde el fin de la segunda guerra mundial y hasta bien entrada la década de los sesenta, en el territorio mexicano no se reportaba la ausencia de instalaciones adecuadas que normalmente eran ofertadas por establecimientos de inversión extranjera u operados por empresas extranjeras, a pesar de que de manera

creciente se incrementaban los flujos de los viajeros, sobre todo de origen norteamericano.

El cine y la radio tomaron un importante papel de divulgación de las riquezas de México y el gobierno abrió la puerta a producciones cinematográficas que mostraran el México moderno respetuoso de su pasado y de la tradición de “lo mexicano”.

En 1928 se constituyó la Comisión Mixta Pro-Turismo (CMPT) con la participación de empresarios y distintas secretarías de Estado, con la intención de estudiar las necesidades del turismo en México e incentivar el crecimiento de esta industria. La Comisión estaba a cargo de la Secretaría de Gobernación, ya que el turismo representaba un tema delicado ante la inmigración (Mateos, 2016, p. 36-38).

En ese tiempo, señala Jiménez Martínez (2008) las cadenas hoteleras internacionales que funcionaban en México se convirtieron en la escuela de innumerables ejecutivos y directores de establecimientos hoteleros, que se convertirían, a su vez, en cadenas nacionales. Las cadenas siguen siendo una escuela de ejecutivos de alto nivel para algunas nuevas cadenas: AM Resorts, por ejemplo (Jiménez Martínez, 2008, p. 180-181).

Por ello no es casualidad que en esas décadas sean las cadenas hoteleras de Estados Unidos las que más activamente hayan tenido presencia en el mercado mexicano, diseminándose por todo el territorio nacional de manera paulatina, y auxiliadas, incluso, por las políticas gubernamentales que impulsaban el crecimiento del turismo en el país, en particular en los centros integralmente planeados (Jiménez Martínez, 2008, p.181).

Actualmente en México se cuenta con la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, la cual cuenta con 100 filiales en el país y registra un 61 por ciento de ocupación anual (Martínez, 2018).

Antes los pueblos mágicos del país tenían 300 hoteles. Actualmente son más de 3 mil, así que la campaña “Viajemos por México”, ha tenido un gran éxito, favoreciendo el desarrollo de infraestructura hotelera, lo cual habla de la valoración de los destinos del país por su riqueza cultural (Herrera, 2017).



Fig. 8. Hoteles en pueblos mágicos de México.
Fuente: Astrid Herrera (2017).

3.3. Antecedentes del sector hotelero en Michoacán

El expansionismo español inauguró nuevas rutas camineras en el Virreinato y poco a poco se comenzó a visitar las principales ciudades, especialmente por actividades de gobierno y de comercio, lo cual generó la necesidad de que Michoacán también comenzara a ofrecer el servicio de hospedaría.

El estado de Michoacán se localiza en la parte centro occidente de la República Mexicana, sobre la costa meridional del Océano Pacífico, limita al norte

con los estados de Jalisco, Guanajuato y Querétaro; al sur con el Océano Pacífico, al este con los estados de Guerrero, México y Querétaro; al oeste con los estados de Colima y Jalisco.

Michoacán tiene una superficie de 58,864 kilómetros cuadrados. Es el estado que cuenta con el mayor número de aguas interiores: el Lago de Pátzcuaro, el Lago de Zirahuén, el Lago de Camécuaro, la Laguna de Cuitzeo y parte de la Laguna de Chapala; las presas de Constitución de Aptzingán, la Villita e Infiernillo en la tierra caliente; en el oriente las presas de Pucuate, Sabaneta y Mata de Pino, por mencionar sólo algunos de los depósitos de agua posee, dado que existen muchos ríos, arroyos, presas, lagunas, veneros, ojos de agua, etc.

La orografía del estado de Michoacán está compuesta por mesetas y valles. La Sierra Madre Occidental forma parte de su territorio, lo que ubica a Michoacán como uno de los estados con mayores recursos forestales. Sus aguas termales y balnearios son muy reconocidos: sobresalen Los Azufres, San José Purúa, Zinapécuaro, Cointzio y Hundacareo.

Los 113 Municipios del estado tienen características que los hacen proclives al desarrollo turístico; sin embargo, de acuerdo con el potencial y a la existencia de recursos naturales más factibles de ser aprovechados: clima, suelo agua, vegetación, orografía, infraestructura de comunicaciones y servicios establecidos, permiten agrupar al estado en seis regiones básicas.

De acuerdo con lo mencionado, encontramos seis regiones básicas:

- Centro (Morelia)
- Lacustre (Pátzcuaro),
- Meseta Purépecha (Uruapan),

- Oriente (Zitácuaro),
- Occidente (Zamora),
- Costa (Lázaro Cárdenas) (Mercado Vargas & Palmerín Cerna, 2009, p. 34-35).

Cada una de estas zonas cuenta con hoteles de diferentes categorías, las cuales ofrecen a los turistas diversas oportunidades de confort y servicio, de modo que Michoacán es una joya en materia de riqueza natural y de afluencia de turistas.

3.4. Antecedentes del sector hotelero en Morelia

Es conocido por todos, que la industria hotelera no sólo contribuye al bienestar de las personas en las zonas turísticas de influencia, sino que también revitaliza las actividades económicas de un país en general.

El informe de competitividad de la industria de viajes y turismo publicada por el Foro Económico Mundial de Turismo establece que México se encuentra en el lugar 43 del ranking mundial y en el primer lugar de los países de Latinoamérica. Nuestro estudio se centra en la ciudad de Morelia-Michoacán, que de acuerdo con el Índice de Competitividad Turística de los Estados Unidos Mexicanos, ocupa el lugar 23 respecto a los demás estados (Narváez Vázquez, Guerrero Dávalos, & Villaprado Chávez, 2017, p. 93-94).

La ciudad de Morelia capital del estado de Michoacán fundada en el año de 1541 es una ciudad colonial llena de historia y belleza Patrimonio de la Humanidad desde 1991, reflejado en sus monumentos arquitectónicos que la distinguen de otras ciudades coloniales.

En este sentido, el sector turístico en Morelia es de gran relevancia, pero aún se puede dar más, ya que la ciudad cuenta con festivales culturales, clubes deportivos, oferta gastronómica, entretenimiento nocturno, convenciones, universidades que es atractivo para el visitante (Narváez Vázquez, Guerrero Dávalos, & Villaprado Chávez, 2017, p. 95).

Por ello, contar con la infraestructura, profesionalización, diversidad en categorías, ubicación del sector hotelero es un elemento que el sector debe tener a la vanguardia e identificar las competencias que le permitan alcanzar un nivel de competitividad sostenible.

3.5. Criterios para la clasificación hotelera

Algunos de los criterios utilizados por la Secretaría de Turismo de México para la clasificación hotelera son los siguientes:

- *Ambiente.* Durante los viajes, al llegar al alojamiento, los turistas experimentan en primer lugar el contexto que los acoge: los elementos sensoriales asociados a la iluminación, el orden y el uso adecuado del espacio, todos ellos influyen. Éste conjunto de elementos les indica si será el tipo de establecimiento en el cual querrá pasar la noche o no (Secretaría de Turismo, 2011, p. 8).
- *Personal de servicio.* La capacidad del equipo humano que atiende en el espacio del hotel adquiere un valor especial, pues si bien es capaz de compensar algunas deficiencias en las instalaciones o elevar el estándar de atención a lo excepcional, también puede generar gran insatisfacción, con falta de atención o al realizar prácticas equivocadas.

Lo anterior se traduciría en la capacidad y calidad del servicio reflejada en la disponibilidad de quien atiende la recepción, la calidez en la atención a huéspedes, el profesionalismo en la preparación de alimentos y la efectividad

en el aseo de habitaciones, por mencionar algunas variables y actividades (Secretaría de Turismo, 2011, p. 9).

- *Producto.* Estrictamente hablando, el producto básico que adquiere un huésped es el espacio de alojamiento. Sin embargo, las características de este espacio abarcan un rango muy amplio en dimensiones, acabados y equipamiento, no solo en la habitación sino también en restaurantes, salas de reunión y otras áreas del hotel, también asociadas con el número de estrellas que le correspondan (Secretaría de Turismo, 2011, p. 9).
- *Otros huéspedes.* Aunque la interacción que un turista sostiene con otras personas ajenas a su grupo está mayormente vinculada a la vocación del espacio, ya sea para favorecerla, regularla o limitarla, encontramos también elementos relevantes para su clasificación, específicamente relacionados al ruido entre habitaciones y a la capacidad del hotel para animar y entretener a sus huéspedes (Secretaría de Turismo, 2011, p. 9).
- *Comunicación.* Los materiales de comunicación adquieren especial relevancia para el huésped, pues a través de ellos puede informarse no solo de la ubicación de los espacios en las instalaciones y de la oferta de alimentos presente, sino también de atractivos y actividades turísticas, servicios generales, medios de transporte e, incluso, capacidad de interlocución frente a imprevistos. En la medida que el turista identifica mayor profesionalismo y claridad en estas piezas, idealmente en su propio idioma, reconoce también que se ha hospedado en un hotel de clase superior.

Por su parte, la oferta identifica consistentemente en su práctica cotidiana cinco ejes de desempeño que son: entorno y recepción, habitación, alimentos, instalaciones e integralidad del servicio (Secretaría de Turismo, 2011, p. 9-10).

- *Entorno y recepción.* El entorno y recepción es el primer contacto del hotel con el huésped y la primera experiencia de su estancia. Debe ser visiblemente agradable, aun sin ser ostentoso, y tiene una relación directa con las instalaciones y los servicios. La recepción es el lugar donde se le debe dar información clara sobre aquello que está incluido en el costo del alojamiento y sobre cualquier otro requerimiento del huésped, para hacer placentera y productiva su estancia (Secretaría de Turismo, 2011, p. 10).
- *Habitación.* La habitación es una pieza clave en el producto y la propuesta de valor del establecimiento, pues es uno de los lugares más importantes para el huésped. Debe, independientemente de la categoría o nivel de lujo del hotel, ser un lugar limpio, con una temperatura confortable y con niveles de iluminación y ruido tales, que permitan al huésped tener un adecuado descanso (Secretaría de Turismo, 2011, p. 10).
- *Alimentos y bebidas.* Los alimentos y bebidas son un complemento al servicio de hospedaje. El turista valora la calidad y cantidad de servicios que se ofrecen a este respecto: desayuno, comida, cena, *room service*, variedad de los alimentos, especialización de la cocina, número de restaurantes, horario del servicio, estándares en la preparación, y servicios complementarios en máquinas auto expendedoras de alimentos (Secretaría de Turismo, 2011, p. 10).
- *Instalaciones.* Se valora el tipo de instalaciones en lo referente a su mantenimiento, los ambientes disponibles, el tamaño y número de áreas para reuniones, instalaciones deportivas, actividades recreativas, piscinas, jardines, estacionamientos y elevadores, entre muchos otros (Secretaría de Turismo, 2011, p. 11).
- *Integralidad de servicio.* La integralidad de servicio surge como evolución propia de la industria y, si bien comprende componentes que originalmente

solían no ser parte directa del producto, su existencia mejora la estandarización y calidad en el servicio, así como la inclusión de una diversidad de huéspedes y el cuidado medioambiental. La sostenibilidad implica acciones y programas para reducir el consumo de energía eléctrica, de agua, de gas y para minimizar las emisiones al medio ambiente, y considera también acciones relacionadas con el manejo de desechos y tratamiento del agua (Secretaría de Turismo, 2011, p. 11).

El desarrollo de la accesibilidad implica ofrecer servicio y producto en igualdad de condiciones a todos los huéspedes, incluyendo expresamente a personas con movilidad o capacidad visual limitadas. La capacitación y estandarización de procesos internos permite asegurar que los empleados tengan los conocimientos, destrezas y actitudes adecuados para cumplir con sus funciones.

Algunos servicios especiales agregan valor al establecimiento y brindan una mejor experiencia al huésped, por ejemplo, servicios complementarios, atención a quejas y programas de lealtad, concierge, animadores, etcétera.

3.6. Organización de un hotel y elementos básicos

Sea una pequeño emprendimiento, una mediana o gran empresa, de hecho que todas sin excepción necesitan algún tipo de pauta organizativa.

La organización de un hotel requiere mostrar un principio de autoridad con relación a los empleados, como en las funciones y representación jerárquica. Estableciendo los deberes de acuerdo con los grados de autoridad y responsabilidad. Los deberes de cualquier cargo directivo es amplia, pero las actividades importantes que se han de desarrollar son:

- Planificar.
- Ejecutar y coordinar.
- Controlar.

Es por ello que se debe tener un organigrama y un manual de roles y funciones. De modo que una empresa hotelera puede establecer un organigrama tipo:

❖ Dirección general:

- Dirección
- Asistente

❖ Asesoría jurídica (interna o externa)

❖ Alojamiento:

- Recepción
- Consejería
- Caja
- Pisos
- Lencería y lavandería

❖ Alimentos y bebidas:

- Restaurantes
- Cocina
- Room service
- Bares

❖ Administración:

- Contabilidad
- Finanzas y control
- Créditos
- Caja central
- Auditoría interna
- Compras
- Economato y almacén
- Facturación

- Proveedores
- ❖ Marketing:
 - Marketing
 - Promoción y publicidad
 - Relaciones públicas
- ❖ Comercial:
 - Compras
 - Ventas
- ❖ Dirección técnica:
 - Informática
 - Servicios técnicos
 - Mantenimiento
- ❖ Recursos humanos:
 - Dirección
 - Personal
 - Formación
 - Seguridad e higiene
 - Convenios laborales (Manzanares Arango, 2008, p. 14-15).

Por ello es relevante la coordinación interdepartamental. De modo que a mayor complejidad empresarial, la estructura organizativa debe ser más definida.

Las diferentes áreas de un hotel dependerán de varios factores. La distribución se diferencia del organigrama, el cual es una descripción gráfica de las funciones, mientras que las áreas hacen referencias a los espacios que conforman las instalaciones de un establecimiento hotelero. Las áreas son:

- ❖ Áreas comunes:

- Vestíbulo o hall de entrada
- Recepción
- Salones
- Salas de conferencia y reuniones
- Restaurantes
- Bares
- Aseos
- Área comercial
- Zonas de acceso y tránsito de clientes: pasillos, escaleras, etc.

❖ Área de alojamiento:

- La forma y el tamaño: cuadrada, rectangular, con vestíbulo, otras.
- Con vistas exteriores o interiores
- Posición de las ventajas
- Tipo de baño y materiales
- Materiales para los suelos, paredes y techos
- Tipo de armarios y ubicación
- Ubicación del maletero
- Ubicación del mini-bar
- Tipos de mobiliario
- Tipos de iluminación

❖ Área de servicios

- Entrada de servicio
- Zona de lavandería y plancha
- Cuartos de lencería
- Zona de recepción de mercancías
- Cocinas
- Almacén y cámaras
- Office de plantas

- Zonas de tránsito y acceso de servicio
- ❖ Área de personal
 - Vestuarios y taquillas
 - Comedor
 - Habitaciones
- ❖ Área de oficina
 - Oficina de recepción y reservas
 - Centralita
 - Oficinas de dirección y administración
- ❖ Zona de instalaciones y mantenimiento
 - Cuartos de cuadros eléctricos
 - Cuartos de máquinas
 - Taller de mantenimiento
- ❖ Zonas exteriores
 - Accesos
 - Jardines
 - Piscinas
 - Ocio y descanso exterior (Manzanares Arango, 2008, p. 15-17).

Cabe señalar que en cada entidad hotelera podrían existir variaciones en el proceso y operación de estos elementos básicos y que cuando se trata de algún hotel de menor categoría, algunos elementos del capital humano repitan o desempeñen varios roles o responsabilidades.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández Samperi *et al.* (2010) una investigación mixta conjunta el aspecto cuantitativo y cualitativo, lo cual define a la presente (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010, p. 26).

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Tiene como características la orientación hacia la predicción y la explicación, es una metodología enfocada y acotada que va dirigida hacia datos medibles u observables (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010, p. 16)

El enfoque cualitativo es se orienta hacia la explicación, la descripción y el entendimiento, plantea problemas generales y amplios, la revisión de la literatura es tiene un rol secundario y es una justificación para el planteamiento y la necesidad de estudio; así como la descripción, análisis y desarrollo de temas. Se trata de investigaciones flexibles (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010, p. 16)

Por lo anterior, la presente investigación se redacta como una investigación de carácter mixto, ya que conjunta el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo para conseguir los resultados de la misma, aprovechando las bondades de ambos enfoques en búsqueda de resultados objetivos.

4.2. Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta se divide en dos grandes apartados: uno diseñado para aplicación con usuarios o huéspedes y otro cuestionario diseñado para los administradores o responsables de la entidad hotelera.

Conviene mencionar que nos se encontraron investigaciones semejantes a la presente, muchas de la investigaciones sólo se basaban en propuestas para una entidad hotelera concreta por lo que el diseño del instrumento o encuesta fue de autoría propia.

Además, se diseñaron dos instrumentos o encuestas, uno aplicable a los usuarios o huéspedes y otro a los administradores de las entidades hoteleras.

4.2.1. Encuesta para los usuarios

El formato de la encuesta para los usuarios o huéspedes de hoteles de 4 y 5 estrellas del centro histórico quedó conformado de la siguiente manera:

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO INVESTIGACIÓN DE TESIS SOBRE EL MARKETING DE HOTELERÍA Encuesta para Usuarios de Hoteles en Morelia	
Instrucciones: Favor de indicar su perfil.	
¿Sexo? a) Masculino b) Femenino	¿Edad? a) 18-25 años b) 26-30 años c) 31-35 años d) 36-40 años e) 41 años o más
¿Tipo de turista? a) Nacional b) Extranjero	¿Motivo de la vista? a) Placer b) Negocio c) Otros
Instrucciones: Elija la respuesta que considere que expresa mejor su experiencia. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino que lo	

importante es tener un acercamiento a su realidad como usuario de los servicios de hotelería de la ciudad de Morelia.	
1. ¿A través de que vía hizo la selección de su hotel y hospedaje en esta ciudad?	a) Referencia de algún conocido b) Publicidad impresa c) Sitio web d) Alguna App de viajes y hoteles e) Agencia de viajes f) Otra
2. ¿Qué es lo que busca al momento de seleccionar un hotel?	a) Precio accesible b) Instalaciones de lujo c) Confort d) Tipo de servicios e) Todas las opciones anteriores f) Ninguna de las opciones anteriores
3. Cuando decide viajar ¿a través de que medio le es más agradable consultar el hotel que reservará?	a) Publicidad impresa b) Sitio web c) Apps de viajes y hoteles d) Agencias de viajes e) Redes sociales f) Publicidad visual
4. ¿La marca de este hotel es fácil de reconocer entre el resto de las marcas de otros hoteles?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Rara vez e) Sólo una vez por año
5. ¿El nombre y la marca del hotel le despiertan interés?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Rara vez e) Nunca
6. ¿Esta marca de hotel es un reflejo de lo que ofrece la ciudad de Morelia?	a) Si b) No c) Sólo en parte
7. ¿Recomendaría a sus amigos el hotel donde se ha hospedado?	a) Siempre b) La mayoría de las veces c) A veces d) Pocas veces e) Rara vez f) Nunca
8. ¿Cómo considera que fue la información que encontró sobre los servicios y el alcance de este hotel?	a) Óptima b) Buena c) Regular d) Mala

	e) Pésima
9. ¿Le gusta el logotipo del hotel?	a) Si b) No c) Sólo en parte
10. ¿Cómo califica el servicio de este hotel con respecto a sus expectativas?	a) Óptimo b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo

Fig. 9. Instrumento de diagnóstico para usuarios.

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.2.2. Encuesta para los administradores

La encuesta para los administradores de hoteles del centro histórico de Morelia, quedó conformado de la siguiente manera:

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO <i>INVESTIGACIÓN DE TESIS</i> Encuesta para Administradores de Hoteles en Morelia	
Instrucciones: Favor de indicar su perfil.	
¿Sexo? a) Masculino b) Femenino	¿Edad? a) 21-25 años b) 26-30 años c) 31-35 años d) 36-40 años e) 41 años o más
Instrucciones: Elija la respuesta que considere que expresa mejor su experiencia. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino que lo importante es tener un acercamiento a su realidad como administrador en el sector hotelero de Morelia.	
1. ¿Con qué medios de difusión cuenta su hotel para posicionarse en el mercado?	a) Publicidad impresa b) Sitio web c) Apps de viajes y hoteles d) Agencias de viajes

	e) Redes sociales f) Publicidad audiovisual
2. ¿Con qué frecuencia su empresa invierte en publicidad?	a) Siempre b) La mayoría de las veces c) A veces d) Pocas veces e) Rara vez f) Nunca
3. ¿Cree que la publicidad de su hotel debería mejorar para atraer más clientes?	a) Sí b) No c) Sólo en parte
4. ¿Utiliza promociones, ofertas y descuentos para sus usuarios o clientes?	a) Sí b) No
5. ¿Esta marca es fácil de reconocer entre el resto de las marcas hoteleras?	a) Sí. b) No
6. ¿Cuenta con algún asesor de marketing?	a) Sí b) No
7. ¿Evalúan de forma periódica por cuál medio sus usuarios conocieron su hotel y los servicios que ofrecen?	a) Siempre b) La mayoría de las veces c) A veces d) Pocas veces e) Rara vez f) Nunca
8. ¿Cómo calificaría su reputación on line?	a) Óptima b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima
9. ¿Cuál considera que es la mejor vía de posicionamiento que actualmente tiene su hotel?	a) Publicidad impresa b) Sitio web c) Apps de viajes y hoteles d) Agencias de viajes e) Redes sociales f) Publicidad audiovisual g) Blog h) Información de boca a boca i) Contacto telefónico
10. ¿Conoce el posicionamiento de su establecimiento en su segmento?	a) Sí b) No c) Sólo en parte

Fig. 10. Instrumento de diagnóstico para administradores.

Fuente: Elaboración propia (2018).

4.3. Universo y muestra

Dos conceptos que interesa definir son los de población y muestra. *Población* (o *universo*) es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos.

Algunos autores como Hernández Samperi *et al.*, establecen diferencias entre los términos universo y población, indicando con el primero un conjunto de personas, seres u objetos y con el segundo, un conjunto de números obtenidos midiendo o contando cierta característica de los mismos, de allí que un universo puede contener varias poblaciones (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010, p. 174-175).

Universo o población. La población de la presente investigación está conformada por administradores de los hoteles de la ciudad de Morelia, Michoacán y por usuarios que se estuvieron hospedando en alguno de los 56 hoteles registrados en Morelia de categoría 4 y 5 estrellas, de los cuales se registraron en 2017 una ocupación distribuida de la siguiente manera: cinco estrellas 22, cuatro estrellas 34 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2017, p. 597-600).



Gráfica 1. Establecimientos de hospedaje registrados en el municipio de Morelia.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017).

Muestra

Samperi *et al.*, mencionan que una muestra es “un subgrupo de la población (...) un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que llamamos población” (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010, p. 227).

Y dentro de la selección existen dos ramas, la probabilística y la no probabilística, la cual se refiere a elementos no relacionados con la probabilidad sino con algunas características que el investigador desea destacar, como el respeto de los sujetos voluntarios o no a participar (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010, p. 227).

Una *muestra* es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea *representativa* de ella (Contraloría General de la República, 2012, p. 4).

La muestra de la presente investigación ha sido calculada bajo los siguientes parámetros, teniendo en cuenta que la población es finita y consta de 54 elementos, o entidades hoteleras, como se describe a continuación:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

- N=es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).
- k^2 =es una constante que depende del nivel de confianza se le asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la

investigación lleguen a ser ciertos. Por ejemplo un 95.5% de confianza, lo que significa que se puede tener un 4.5 % de probabilidad de equivocarse. Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son los siguientes:

K	1.15	1.28	1.44	1.65	1.95	2	2.58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.5%	99%

Gráfica 2. Nivel de confianza de la muestra.

Fuente: Feedback Networks (2013).

- e=es el error muestral deseado. El error muestral es que la diferencia que puede existir entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se le preguntara al total de la población.
- p=es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Se trata de un dato generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que sería la opción más segura.
- q=expresa la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir $1-p$.
- n=es el tamaño de la muestra (numero de encuestas que se realizarán)

$$n = \frac{90^2 * 0.5 * 0.5 * 56}{(10^2 * (56 - 1)) + 90^2 * 0.5 * 0.5}$$

Resultado final de la muestra es igual a 31 usuarios (son los que se deben encuestar) y 15 administradores hoteleros.

Los hoteles donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento para la presente investigación fueron elegidos de entre los que se encuentran en la ciudad

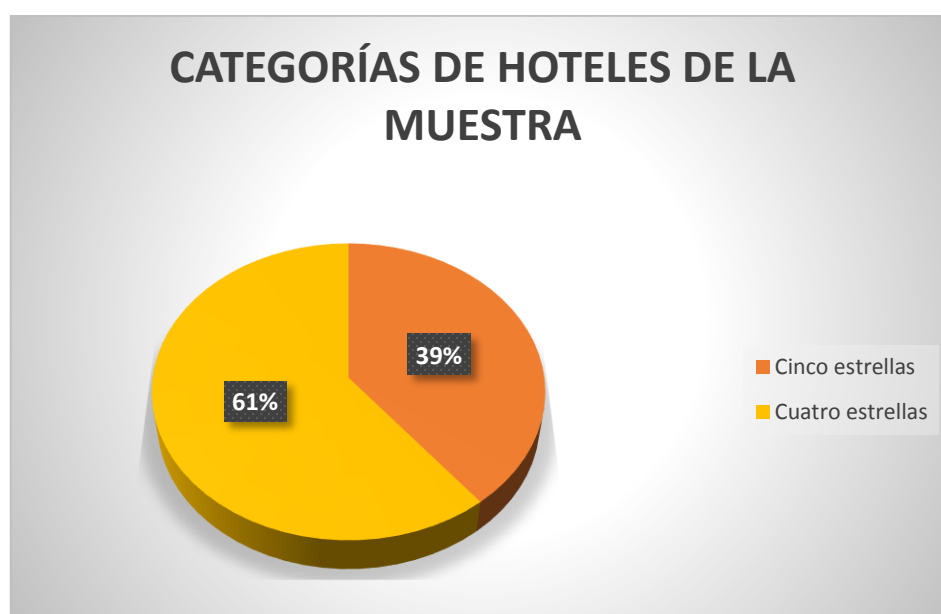
de Morelia, Michoacán que pertenecen a la categoría de hoteles de 4 y 5 estrellas, los cuales son:

Hotel		Categoría
1	Casa Madero Hotel Boutique	Cinco estrellas
2	Hotel Casa de la Loma	Cinco estrellas
3	Hotel de la Soledad	Cinco estrellas
4	Cantera 10 Hotel Boutique	Cinco estrellas
5	Casa Grande Hotel Boutique	Cinco estrellas
6	Villa Montaña Hotel & Spa	Cinco estrellas
7	Best Western Plus Gran Hotel Morelia	Cinco estrellas
8	Hosting House Congreso	Cinco estrellas
9	Gamma Morelia Beló	Cinco estrellas
10	Casa Grande Hotel Boutique	Cinco estrellas
11	Hotel Boutique Casa Madero	Cinco estrellas
12	Hotel Virrey de Mendoza	Cinco estrellas
13	Hotel Embrujo Morelia Boutique	Cinco estrellas
15	Departamento DRATTEK	Cinco estrellas
16	Hotel Boutique Mansión Mijashe	Cinco estrellas
17	Casa en el Campo Hotel & Spa	Cinco estrellas
18	Hotel Diana del Bosque	Cinco estrellas
19	Maja Hotel Boutique	Cinco estrellas
20	Casa Baden Powell	Cinco estrellas
21	Posada Don Vasco	Cinco estrellas
22	Posada del Artista	Cinco estrellas
1	Hotel Mesón de los Remedios	Cuatro estrellas
2	Hom	Cuatro estrellas
3	M Hoteles Concepto	Cuatro estrellas
4	Hotel Alameda Centro Histórico	Cuatro estrellas
5	Rymma Hotel	Cuatro estrellas
6	Vista Express Morelia	Cuatro estrellas
7	Howard Jojnson by Wyndham Morelia Calle Real	Cuatro estrellas
8	Hotel Misión Catedral	Cuatro estrellas
9	Fiesta Inn Morelia Altozano	Cuatro estrellas
10	City Express Morelia	Cuatro estrellas
11	Hotel Juaninos	Cuatro estrellas
12	Hotel Florencia Regency	Cuatro estrellas
13	Hotel las Américas	Cuatro estrellas
14	Hotel Real San Juan	Cuatro estrellas

15	Casa José María	Cuatro estrellas
16	Hotel Marcella Clase Ejecutiva	Cuatro estrellas
17	Hotel & Suites Galería	Cuatro estrellas
18	Comfort Inn Morelia	Cuatro estrellas
19	Hotel Turotel Morelia	Cuatro estrellas
20	Hotel Horizon Morelia	Cuatro estrellas
21	Hotel Grand Centurión	Cuatro estrellas
22	Hotel Boutique Casa San Diego	Cuatro estrellas
23	Hotel Romance Morelia	Cuatro estrellas
24	Hotel Historia	Cuatro estrellas
25	Posada Vista Bella	Cuatro estrellas
26	Casa del Virrey Hotel & Suites	Cuatro estrellas
27	Hosting House Express	Cuatro estrellas
28	Hotel Real Valladolid	Cuatro estrellas
29	Hotel Rosa Barroco	Cuatro estrellas
30	Hotel Casa del Campo	Cuatro estrellas
31	Hotel Belo Grand Morelia	Cuatro estrellas
32	Hotel Casino Morelia	Cuatro estrellas
33	Hotel Suites Campestre	Cuatro estrellas
34	Hotel Pórtico Cultural	Cuatro estrellas

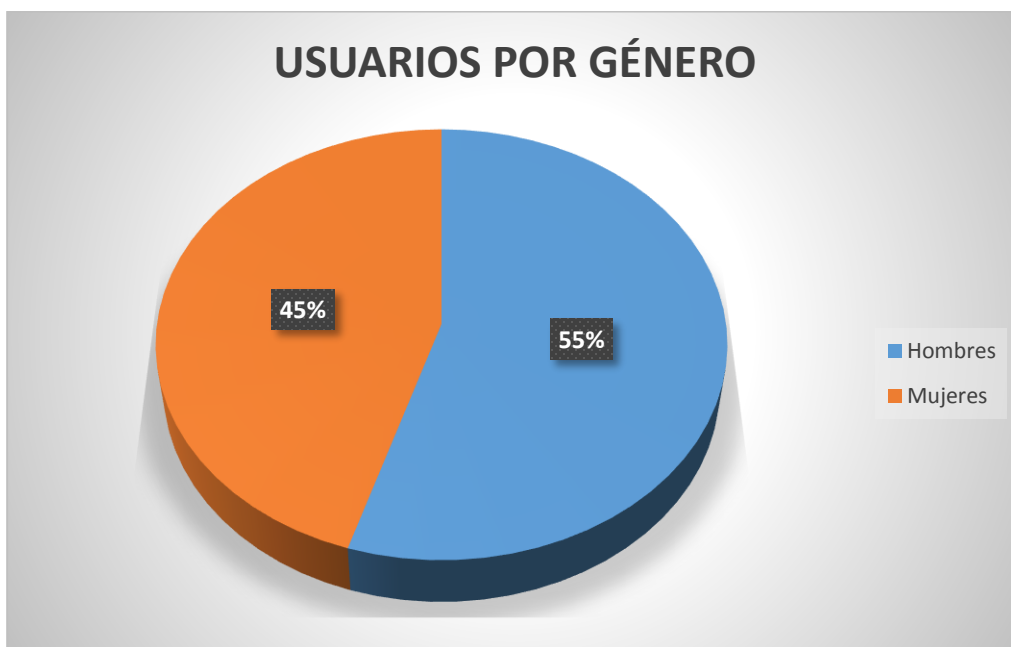
Fig. 11. Hoteles de la muestra.
Fuente: Elaboración propia (2018).

De modo que al graficar los hoteles de la muestra de acuerdo a su categoría la tabla quedo de la siguiente manera:



Gráfica 3. Presentación de usuarios por género.
Fuente: Elaboración propia (2018).

La muestra del conjunto de usuarios quedó conformada de la siguiente manera:



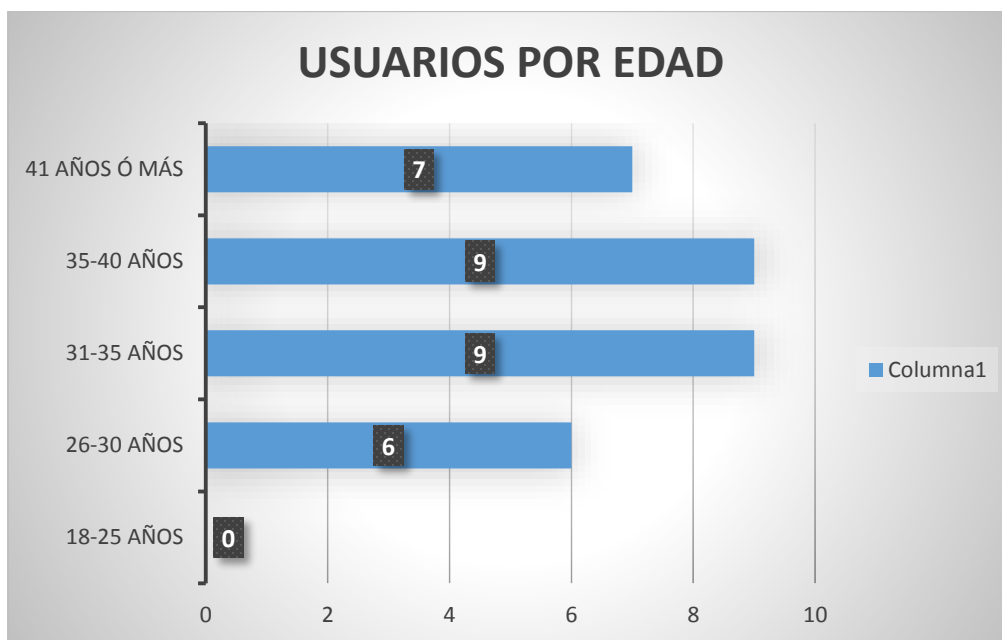
Gráfica 4. Presentación de usuarios por género.
Fuente: Elaboración propia (2018).



Gráfica 5. Presentación de usuarios por tipo.
Fuente: Elaboración propia (2018).



Gráfica 6. Presentación de usuarios por tipo de visita.
Fuente: Elaboración propia (2018).



Gráfica 7. Presentación de usuarios por edad.
Fuente: Elaboración propia (2018).

La muestra del conjunto de administradores quedó conformada de la siguiente manera:



Gráfica 8. Presentación de administradores por género.
Fuente: Elaboración propia (2018).



Gráfica 9. Presentación de administradores por edad.
Fuente: Elaboración propia (2018).

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de un cuestionario impreso anónimo, el cual está compuesto por reactivos con respuestas sugeridas a

fin de tener unidades de análisis específicas para la obtención de valores que reflejen la opinión de los elementos de la muestra.

Se les solicitó el permiso a cada usuario y administrador, explicándoles cual era el motivo de la recolección de opinión, los que aceptaron lo hicieron de buena gana.

De una adecuada recolección de datos depende la adecuada obtención de resultados de la investigación, por lo que se les indicó a los encuestados que tenían un margen pre-calculado de tiempo de 10 a 15 minutos.

Se entregó el formato impreso, así como lápiz y goma en caso de ser necesario, procediendo a la lectura de reactivos y selección de respuestas respectivas a cada uno de ellos.

4.5. Validación del instrumento

Prueba piloto se realizó con cuatro personas: 2 usuarios y dos administradores.

El tiempo que se tenía estimado para responder el cuestionario era de 20 a 30 minutos por persona. Sin embargo, las personas respondieron en un rango de 10 a 12 minutos en promedio.

Al principio el instrumento de trabajo tenía algunas preguntas libres, pero esto dificultaba la graficación de resultados, por lo que se consideró conveniente ofertar una selección de posibles respuestas prediseñadas.

A cada persona se le entregó un formato impreso y señalaron que les gustaría más que fuera un formato anónimo, ya que así no comprometían su posición dentro de la empresa y podían responder con mayor objetividad a los reactivos.

También solicitaron que se colocara en el encabezado cuál era el motivo del cuestionario y que fuera ágil y de fácil comprensión, ya que los turistas preferían no gastar tanto tiempo en este tipo de actividades.

Se cambiaron algunas palabras por sugerencia de algunos de los seleccionados para este primer ejercicio de validación del instrumento.

Finalmente, una vez obtenidas las observaciones, tanto de los usuarios como de los administradores se volvió a modificar el formato haciendo los ajustes necesarios. Quedando el formato como aparece en el presente trabajo.

4.6. Presentación de resultados

En el presente apartado se comparten los resultados obtenidos de cada uno de los reactivos aplicados.

4.6.1. Resultados de encuesta para los usuarios

El primer reactivo a la letra decía: *¿A través de que vía hizo la selección de su hotel y hospedaje en esta ciudad?* Teniendo como posibles respuestas las siguientes:

- a) Referencia de algún conocido
- b) Publicidad impresa
- c) Sitio web
- d) Alguna App de viajes y hoteles
- e) Agencia de viajes
- f) Otra



Gráfica 10. Presentación de resultados del reactivo 1.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados denotan que los usuarios utilizan más las Apps de viajes y la consulta en sitios web, mientras que la publicidad impresa no contó con ningún activo. En el renglón de *otra*, un usuario explicó que simplemente llegó, le gustó el lugar y se ajustaba a su presupuesto.

El segundo reactivo a la letra decía lo siguiente:

¿Qué es lo que busca al momento de seleccionar un hotel?

Las posibles respuestas que se ofertaron a los docentes fueron las siguientes:

- a) Precio accesible
- b) Instalaciones de lujo
- c) Confort
- d) Tipo de servicios
- e) Todas las opciones anteriores
- f) Ninguna de las opciones anteriores



Gráfica 11. Presentación de resultados del reactivo 2.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados arrojan que la percepción de los usuarios de hoteles es buscar un poco de cada una de las opciones que se les presentaron en el instrumento.

Para el tercer reactivo se buscó pulsar la opinión respecto a la infraestructura con la que cuenta la el Colegio Fray Servando Teresa de Mier en su nivel preparatoria.

A la letra el reactivo decía lo siguiente: *Cuando decide viajar ¿a través de que medio le es más agradable consultar el hotel que reservará?* Como respuestas posibles, se les ofrecieron a los docentes las siguientes:

- a) Publicidad impresa
- b) Sitio web
- c) Apps de viajes y hoteles
- d) Agencias de viajes
- e) Redes sociales
- f) Publicidad visual



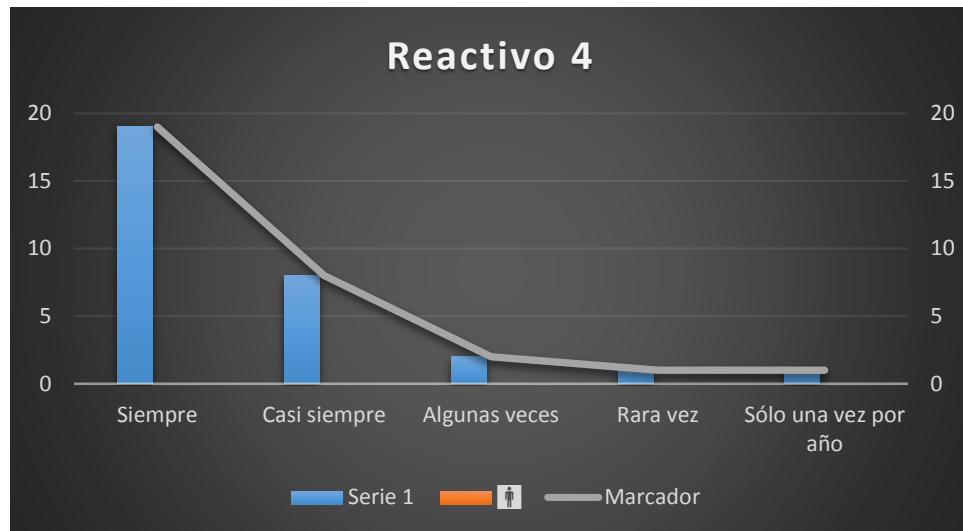
Gráfica 12. Presentación de resultados del reactivo 3.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados del tercer reactivo denotan que los usuarios prefieren más la información de sitios web, por encima del resto de las opciones, dejando descalificada la publicidad impresa que no obtuvo ningún activo. Cabe señalar que las agencias de viajes a parecer no se ven tan favorecidas, pero hay un sector de la población que busca opciones de hospedaje en redes sociales.

El cuarto reactivo quedó enunciado de la siguiente manera: *Cuando viaja por placer: ¿Con qué frecuencia se hospeda en hoteles?* Las posibles respuestas fueron las siguientes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Sólo una vez por año



Gráfica 13. Presentación de resultados del reactivo 4.

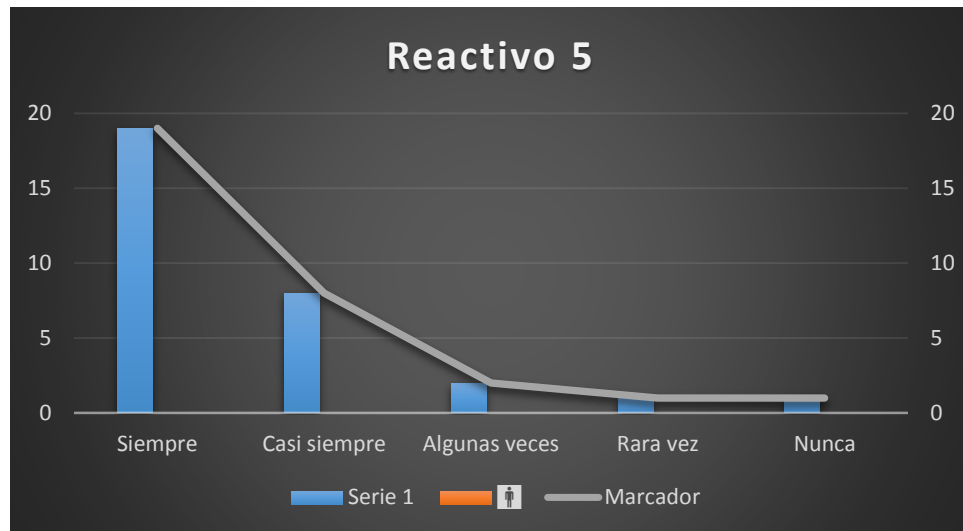
Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados obtenidos denotan que la mayoría los usuarios se hospedan en hoteles, excepto cuando viajan a lugares donde tienen amigos y familiares, los cuales cuentan con la posibilidad de brindarles hospedaje.

El quinto reactivo se cuestionó a los usuarios sobre su percepción en el caso de viajes por negocio o por necesidad y la necesidad de hospedaje.

A la letra este reactivo decía lo siguiente: *Cuando viaja por negocio o necesidad: ¿Con qué frecuencia se hospeda en hoteles?* Las posibles respuestas para los docentes fueron las siguientes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Rara vez.
- e) Nunca



Gráfica 14. Presentación de resultados del reactivo 5.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados arrojados por este quinto reactivo dejan en claro que la mayoría los usuarios que viajan por negocios o por necesidad se hospedan en hoteles, mientras que otros casi no viajan por este tipo de motivos, por lo que no utilizan el hospedaje de los hoteles, otros, ocasionalmente si lo hacen.

El sexto reactivo a la letra decía lo siguiente: *Cuando viaja y requiere hospedarse en algún hotel: ¿Con qué frecuencia recurre a la experiencia de amigos y conocidos?* Y tuvo como posibles respuestas las siguientes:

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Rara vez
- f) Nunca



Gráfica 15. Presentación de resultados del reactivo 6.

Fuente: Elaboración propia (2018).

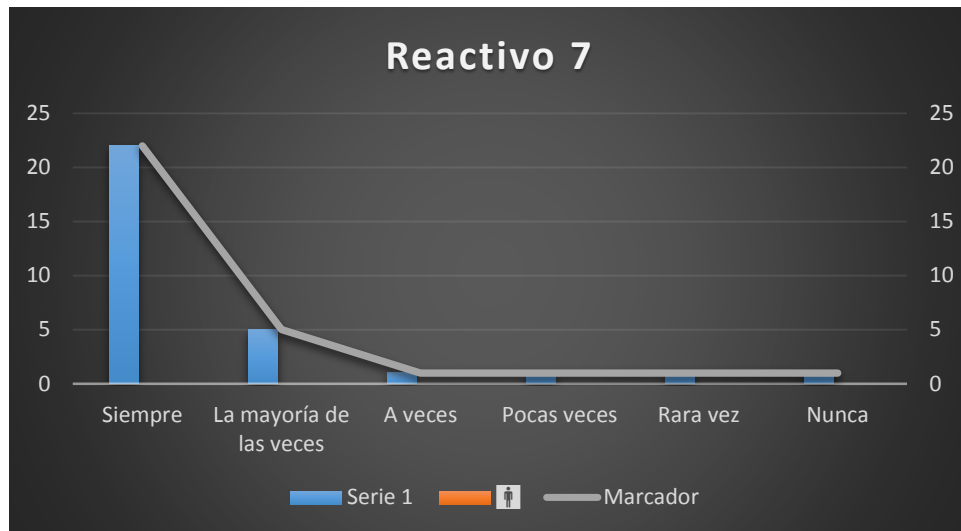
Los resultados de este reactivo son alentadores, ya que la referencia de experiencia vivida por parte de los usuarios sigue siendo un medio de marketing y posicionamiento para el sector hotelero.

El séptimo reactivo habla buscaba ahondar sobre el tema de la recomendación de los usuarios a potenciales usuarios.

A la letra decía lo siguiente: *¿Con qué frecuencia recomienda a sus amigos y conocidos sus experiencias positivas con respecto al servicio prestado por un hotel?*

Las posibles respuestas fueron las siguientes:

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Rara vez
- f) Nunca



Gráfica 16. Presentación de resultados del reactivo 7.

Fuente: Elaboración propia (2018).

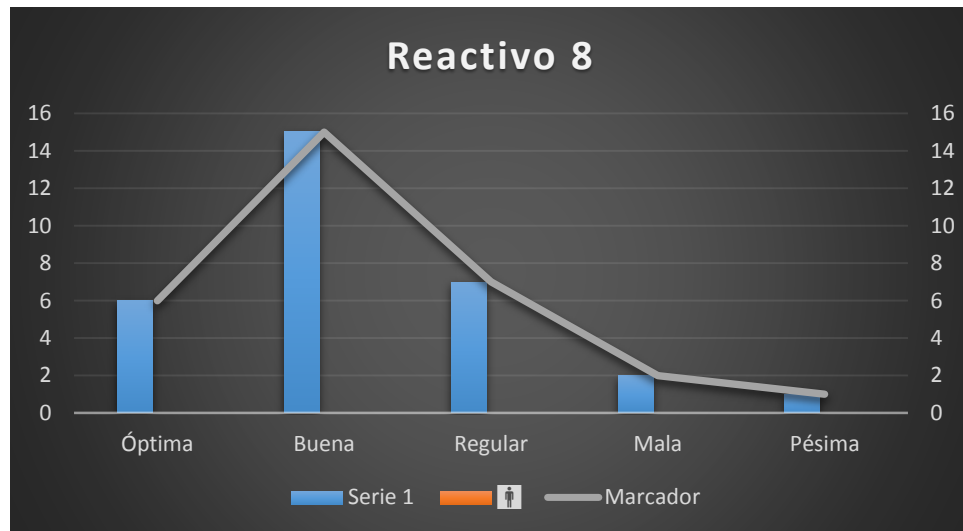
Los resultados de este séptimo reactivo dejan en claro que la mayoría de los usuarios comunican sus experiencias vividas, especialmente si fueron positivas, compartiendo la emoción y el deseo de querer volver, lo cual favorece el posicionamiento de las entidades hoteleras en el mercado.

El octavo reactivo a la letra decía lo siguiente:

¿Cómo considera que fue la información que encontró sobre los servicios y el alcance de este hotel?

Las posibles respuestas son las siguientes:

- a) Óptima
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima



Gráfica 17. Presentación de resultados del reactivo 8.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados de este octavo reactivo indica la necesidad de incrementar y mejorar la información sobre los alcances de los servicios de los diferentes hoteles que se encuentran en los diferentes medios de publicación de información del sector hotelero, de la ciudad de Morelia.

El noveno reactivo buscaba pulsar el nivel de influencia negativa de los usuarios sobre sus familiares y conocidos cuando la experiencia vivida no satisfizo sus expectativas.

A la letra el reactivo decía lo siguiente:

¿Con qué frecuencia comunica a sus amigos y conocidos sus experiencias negativas con respeto al servicio de algún hotel?

Las respuestas que se propusieron a los docentes fueron las siguientes:

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) A veces
- d) Pocas veces

e) Rara vez

f) Nunca



Gráfica 18. Presentación de resultados del reactivo 9.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados denotan que las personas comparten con sus amigos, familiares y conocidos comparten sus experiencias negativas con respecto al servicio que recibieron por parte de los hoteles.

El décimo reactivo a la letra decía lo siguiente:

¿Cómo califica el servicio de este hotel con respecto a sus expectativas? Las posibles respuestas fueron las siguientes:

a) Óptimo

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

e) Pésimo



Gráfica 19. Presentación de resultados del reactivo 10.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados de este décimo reactivo son alentadores ya que indican que la percepción de los usuarios tiende a ser calificada como positiva y favorable. Lo cual es un elemento a considerar para el posicionamiento de mercado del sector hotelero de Morelia.

4.6.2. Resultados de encuesta para los administradores

El primero de los reactivos a la letra decía: *¿Con qué medios de difusión cuenta su hotel para posicionarse en el mercado?* Teniendo como posibles respuestas las siguientes:

- a) Publicidad impresa
- b) Sitio web
- c) Apps de viajes y hoteles
- d) Agencias de viajes
- e) Redes sociales
- f) Publicidad audiovisual



Gráfica 20. Presentación de resultados del reactivo 1.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados denotan que los hoteles de Morelia, están apostando cada vez más por la difusión de sus servicios a través de los sitios web y las nuevas Apps que ofertan los servicios de hotelería en todo el mundo.

El segundo reactivo a la letra decía lo siguiente: *¿Con qué frecuencia su empresa invierte en publicidad?*

Las posibles respuestas que se ofertaron a los administradores fueron las siguientes:

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Rara vez
- f) Nunca



Gráfica 21. Presentación de resultados del reactivo 2.

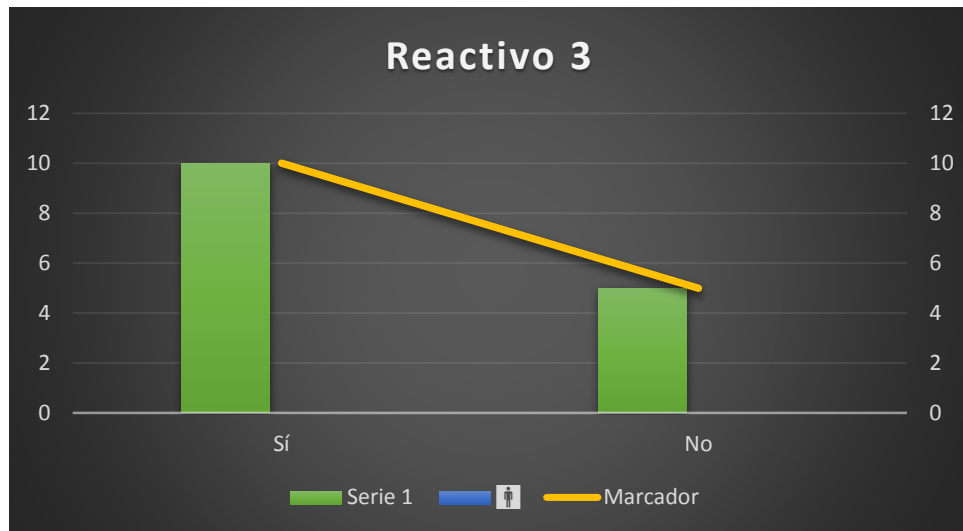
Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados que arrojó este segundo reactivo es que no todos los hoteles invierten en publicidad de manera constante, lo cual va en detrimento de su posicionamiento en el mercado, reduciendo también las posibilidades de crecimiento de cada una de estas empresas y del sector hotelero de Morelia en general.

Para el tercer reactivo se buscó pulsar la opinión respecto a la mejora de la publicidad de cada uno de los hoteles de la muestra.

A la letra el reactivo decía lo siguiente: *¿Cree que la publicidad de su hotel debería mejorar para atraer más clientes?* Como respuestas posibles, se les ofrecieron a los administradores fueron solamente dos opciones:

- a) Sí
- b) No



Gráfica 22. Presentación de resultados del reactivo 3.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados del tercer reactivo denotan que se los administradores no consideran que la publicidad con la que cuentan es suficiente para mejorar su posicionamiento en el mercado hotelero tanto a nivel local, como a nivel nacional e internacional.

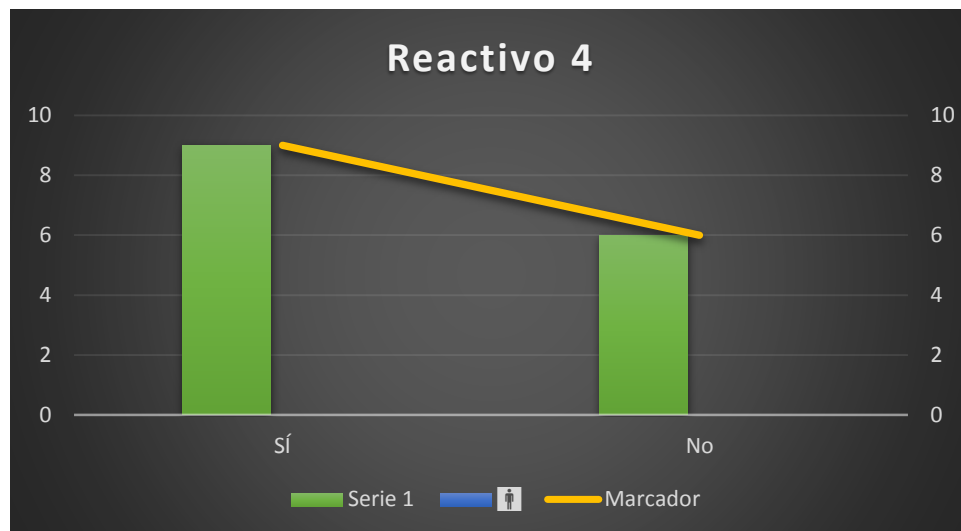
Lo anterior se identifica como un área de oportunidad que debe ser atendida para incrementar la visita de turistas.

El cuarto reactivo quedó enunciado de la siguiente manera: *¿Utiliza promociones, ofertas y descuentos para sus usuarios o clientes?*

Las posibles respuestas fueron muy concretas y breves, las cuales fueron las siguientes:

a) Sí

b) No



Gráfica 23. Presentación de resultados del reactivo 4.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados obtenidos dentro de este cuarto reactivo denotan que la mayoría de los hoteles de Morelia de la muestra, no utilizan la promoción de ofertas o descuentos para los clientes o usuarios.

Lo cual denota otra área de oportunidad que, al igual que la anterior, debería ser atendida.

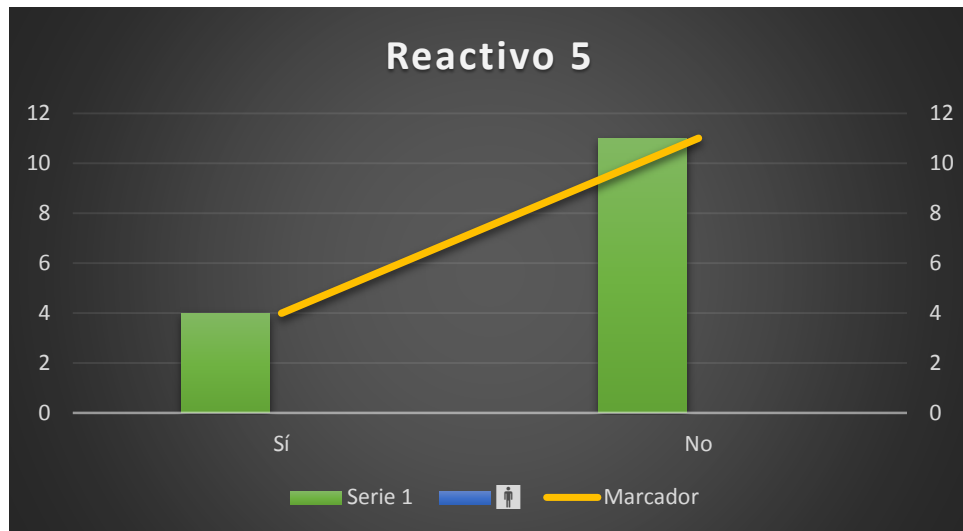
El quinto reactivo se cuestionó a los administradores sobre la capacitación que han recibido para el uso e implementación de las redes sociales como herramienta para el posicionamiento del sector hotelero de Morelia.

A letra este reactivo decía lo siguiente:

¿Ha recibido alguna capacitación sobre el uso de redes sociales para el posicionamiento de su hotel por medio de redes sociales? Las posibles respuestas para los administradores fueron las siguientes:

a) Sí

b) No



Gráfica 24. Presentación de resultados del reactivo 5.

Fuente: Elaboración propia (2018).

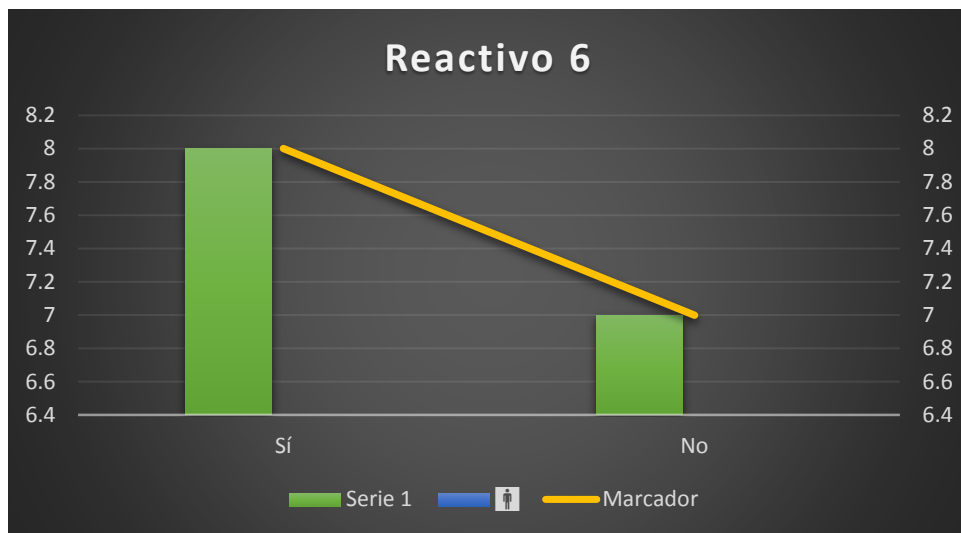
Los resultados arrojados por este quinto reactivo dejan en claro que la mayoría de los administradores no habían recibido capacitación en el uso de redes sociales como herramienta de marketing y posicionamiento del sector hotelero en la ciudad de Morelia.

Nuevamente, aquí aparece otra área de oportunidad que podría ser atendida.

El sexto reactivo preguntaba a los administradores sobre su personal y servicios de marketing para el hotel donde se desarrollan.

A la letra decía lo siguiente: *¿Cuenta con personal de marketing o algún asesor o tutor de marketing?* Y tuvo como posibles respuestas las siguientes:

- a) Sí
- b) No



Gráfica 25. Presentación de resultados del reactivo 6.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados de este reactivo señalan que el renglón de marketing es algo que se hace sólo de forma intermitente, por lo que es un área a mejorar.

El séptimo reactivo habla de la evaluación interna que algunos hoteles solicitan a sus usuarios, pero se busca identificar si los administradores tienen en claro por cuál vía los usuarios los contratan. A la letra decía lo siguiente:

¿Evalúan de forma periódica, en cada caso, por cuál medio sus usuarios conocieron su hotel y los servicios que ofrecen? Las posibles respuestas fueron las siguientes:

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Rara vez
- f) Nunca



Gráfica 26. Presentación de resultados del reactivo 7.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados dejan en claro que pocos son los administradores que tienen en claro cuál es la vía por la cual captan a la mayoría de los usuarios que contratan los servicios de su hotel.

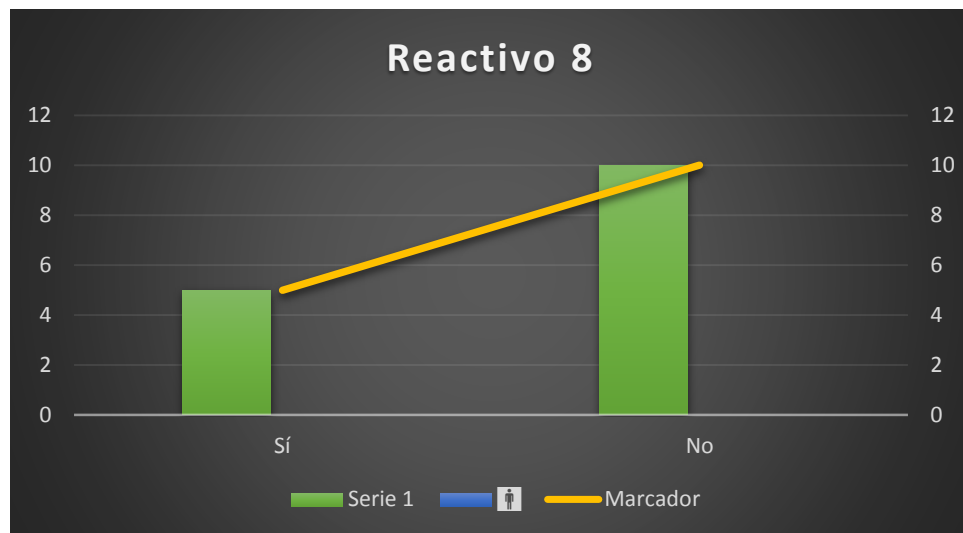
Lo anterior también denota otra área de oportunidad que debería ser tendida dentro del sector hotelero de Morelia.

El octavo reactivo, contienen una pregunta contundente sobre cuál es el mejor medio de captación de usuarios para cada hotel.

A la letra decía lo siguiente: *¿Conoce la mejor vía de difusión que tiene su hotel?* Las posibles respuestas son las siguientes:

a) Sí

b) No



Gráfica 27. Presentación de resultados del reactivo 8.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados de este octavo reactivo indica la mayoría de los administradores no tienen en claro cuál es la mejor vía para captar usuarios para sus hoteles.

Lo anterior denota otra área de oportunidad de este sector hotelero que debería ser atendida.

El noveno reactivo busca pulsar el nivel de influencia positiva de las TIC en los alumnos desde la visión de los docentes. A la letra el reactivo decía lo siguiente: *¿Cuál considera que es la mejor vía de posicionamiento que actualmente tiene su hotel?*

Las respuestas que se propusieron a los administradores fueron las siguientes:

- a) Publicidad impresa
- b) Sitio web
- c) Apps de viajes y hoteles
- d) Agencias de viajes

- e) Redes sociales
- f) Publicidad audiovisual
- g) Blog
- h) Información de boca a boca
- i) Contacto telefónico



Gráfica 28. Presentación de resultados del reactivo 9.
Fuente: Elaboración propia (2018).

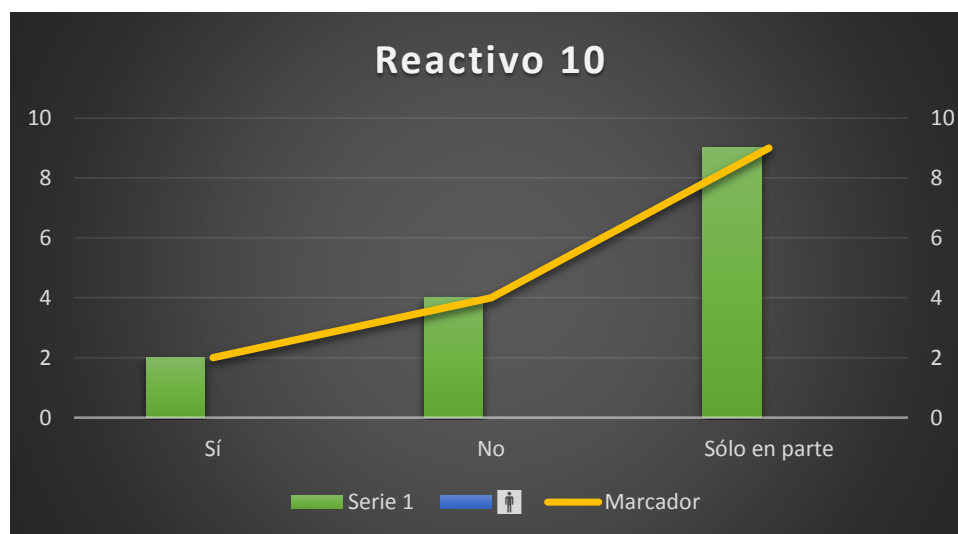
Los resultados denotan que la mayoría de los administradores optan por la publicidad en sitios web y Apps de viajes y turismo, seguida de la agencia de viajes. En último lugar se encuentran las demás opciones, cerrando con la publicidad impresa la cual está descartada.

Este reactivo denota otra nueva área de oportunidad del sector hotelero que debería ser atendida a fin de mejorar el posicionamiento de los hoteles Morelia.

El décimo reactivo a la letra decía lo siguiente: *¿Cuenta con plan de marketing que mejore la atracción y fidelización de sus clientes?* Las posibles respuestas fueron las siguientes:

- a) Sí

- b) No
- c) Sólo en parte



Gráfica 29. Presentación de resultados del reactivo 10.
Fuente: Elaboración propia (2018).

Los resultados de este décimo reactivo indican que los administradores en su mayoría no cuentan con un plan de marketing, sólo contratan servicios externos pero no como un plan completo.

4.7. Análisis de Resultados

La presentación de resultados estará dividida de acuerdo a la diferenciación de los instrumentos que se utilizaron. Es decir, se presentarán primero los resultados de los usuarios y luego los de los administradores a fin de completar la visión general de los mismos.

4.7.1. Análisis de Resultados de los usuarios

Los datos relevantes obtenidos del instrumento aplicado a los usuarios fueron los siguientes:

- Consultan poco la publicidad impresa.

- Gustan de servicios de calidad, a buen precio a fin de tener un elevado nivel de confort.
- La información de los hoteles los usuarios la consultan más en sitios web y en Apps de turismo.
- Los usuarios en general consideran que la información de los sitios web es buena y confiable, por lo mismo recurren a ella.
- El servicio que se les brindó en el hotel se acercaba a sus expectativas.
- La mayoría de los usuarios de hoteles recomienda los servicios de los hoteles en los que se hospedaron, especialmente si son buenas.
- No son pocos los usuarios que también hablan con sus familiares y amigos de las experiencias negativas por lo que el sistema de boca en boca sigue siendo vigente y de gran valía, para el posicionamiento de los hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Morelia.
- Se debe aprovechar la riqueza que ofrece la Internet y las plataformas digitales, así como los servicios en línea para llegar a más prospectos tanto a nivel nacional como internacional, ya que dependiendo de las épocas de vacaciones hay más afluencia de unos que de otros.

Son muchas las oportunidades que ofrece la ciudad de Morelia, para los turistas nacionales y extranjeros y esta riqueza debe ser aprovechada al máximo por el sector hotelero, lo cual generaría muchos beneficios para la entidad.

4.7.2. Análisis de Resultados de los administradores

Respecto a los resultados obtenidos de los administradores de los hoteles de cuatro y cinco estrellas que accedieron a contestar a los reactivos del instrumento de aplicación, se comparten los siguientes:

- La mayoría de los hoteles recurren a publicidad web o aplicaciones turísticas con presentación de servicios turísticos, pero muchos de ellos lo hacen de forma general, a modo de listados de sitios que aglomeran hoteles, sus categorías, costos por habitación y sólo algunas cuantas fotos.

- Las agencias de viajes siguen siendo un medio de difusión del sector hotelero de Morelia.
- Los administradores reconocen que con frecuencia se invierte en publicidad ya que se tiene la idea de que la publicidad mejora las ventas, pero esto se hace desde la opinión y dirección de los propietarios e inversores.
- Dentro de su publicidad los administradores reconocen que se utilizan promociones y ofertas, pero el modo para hacerlas llegar a los turistas es por medio de los sitios web.
- La mayoría de los hoteles no cuentan con un servicio de asesoría de marketing permanente o bien no contratan personal que esté dedicado completamente a esta actividad y que mantenga actualizada la información y las ofertas.
- También se reconoció que no siempre se evalúa porque medio se los usuarios de los hoteles conocen los servicios que ofertan los hoteles, pero si se evalúa la satisfacción de los usuarios respecto a las instalaciones y los servicios. Lo que significa que no se conoce cuál es la vía de captación de sus clientes.

Pese a lo anterior los administradores consideran que el mejor medio de captación de clientes son los sitios web, pero muchos de sus hoteles no cuentan con un sitio propio, que sea capaz de atraer más turistas a su hotel, lo cual parece contradictorio, ya que las ventas no llegan al azar, sino que pueden emplearse muchas estrategias que conformen un plan de marketing completo que genere los resultados deseados.

CAPÍTULO V: PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO DE MORELIA

5.1. Planteamiento de la propuesta

México es uno de los países con mayor afluencia de turismo cultural, ya que cuenta con una amplia riqueza cultural, geográfica e histórica, que se manifiesta en sus tradiciones, en su arquitectura y gastronomía. El turismo cultural es definido como *“aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico”* (Secretaría de Turismo, 2015).

En este contexto, Morelia es una ciudad que cuenta con una fuerte carga de turismo de tipo cultural, ya que no cuenta con playas pero si cuenta con un gran acervo histórico, gastronómico y arquitectónico, al punto de que el centro histórico de la ciudad es considerado como patrimonio cultural de la humanidad.

Es importante entender qué es el turismo cultural, el cual podría definirse como *“conjunto de aspectos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Engloba además de las letras y las artes, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”* (Jasso Rodríguez & Marfil Villegas, 2013, p. 28).

Otra definición apunta *“aquella forma de turismo que tiene por objeto entre los fines, el conocimiento de monumentos y sitios históricos-artísticos. Ejerce un efector realmente positivo sobre éstos en tanto en cuanto contribuye (para satisfacer sus propios fines) a su mantenimiento y su protección. Esta forma de turismo justifica, de hecho, los esfuerzos que tal mantenimiento y protección exigen de la*

comunidad humana, debido a los beneficios socioculturales y económicos que comporta para toda la población implicada” (Carretón, 2018).

El segmento del turismo cultural corresponde al segmento de turistas interesados en la cultura, como ya se dijo, el cual corresponde a los sitios arquitectónicos, a sus tradiciones, a sus artesanías, gastronomía, simbolismos, antecedentes culturales, etc. Las personas disfrutan de visitar los diferentes bienes de interés cultural de una ciudad de destino, con el fin de conocer su historia, aprender de la cultura, disfrutar del patrimonio y del paisaje, generando placer y conocimiento durante el proceso.

Este tipo de turismo, es uno de los nuevos segmentos del turismo que propician nuevas condiciones y otro tipo de exigencias de mercado, potenciando la competitividad, flexibilidad y segmentación, en busca de una experiencia de lo “auténtico” en busca de la naturaleza, la cultura, la gente, arquitectura, tradición y costumbres.

Que un hotel cuente con un plan de marketing para generar una mejora de posicionamiento en el mercado comprende importantes resultados para la entidad en sí misma, pero también para el entorno social y para los visitantes mismos, ya que el sector del turismo arroja importantes derramas económicas para los países y para los lugares de destino, además de potenciar el comercio de la zona y producir fuentes de empleo, entre otros beneficios (Sancho, 1997, p. 16-18).

Así al plantearse la necesidad de generar un plan de marketing para posicionamiento del sector hotelero en el mercado nacional e internacional, como parte de la presente investigación, se propone mostrar una serie de elementos que cualquier entidad hotelera debería tener a nivel externo e interno para mejorar su posicionamiento en el mercado, ya que no todas entidades hoteleras cuentan con la misma categoría y potencialización de mercado, para posteriormente, en una

segunda etapa proponer acciones conjunto para la potenciación del turismo de la zona de Morelia.

Es importante recordar, como ya se indicó anteriormente, que el posicionamiento puede darse con base a un atributo, con base a los beneficios, con base a la aplicación o uso de un producto o servicio, a partir de los usuarios, de frente a la competencia, o por calidad y precio, o bien, en los intereses de vida y las actitudes de los consumidores o bien se puede hacer un mix de posicionamiento, en el que se incluyan varios de estos criterios de para la búsqueda implementación de acciones concretas y puntuales.

Y es que el sector hotelero, es un sector que a diferencia de otros sectores comerciales, se encuentra en constante competencia con un ecosistema de términos de mercadeo, ventas y posicionamiento propio. La información abunda en internet y por lo mismo se hace necesario crear una oferta de contenido atractiva que esté a disposición de los usuarios las 24 horas del día, los 365 días del año.

En la línea de la generación de un plan de marketing para hoteles de cuatro y cinco estrellas, se debe entender que no se puede uniformar u homologar a todos los hoteles por igual, ya que no todos cuentan con el mismo presupuesto, ni cuentan con el mismo sistema de administración. Por tanto, se debe dejar en claro que no se busca que todos los hoteles sean iguales, sino que ellos deben conservar sus peculiaridades.

5.2. Estudio de mercado

De acuerdo a los resultados del diagnóstico que se aplicó, se puede inferir que el sector hotelero de Morelia en las categorías de 4 y 5 estrellas, no todos cuentan con un plan de marketing, por el contrario ejecutan acciones diversas de promoción de productos y servicios, pero sin estar estructuradas dentro de un plan como tal.

Al parecer existe una fuerte idea en los administradores de que el marketing son los promocionales, la difusión en sitios web y la presencia en agencias de viajes.

Ante este panorama las acciones de estos hoteles son muy limitadas, ya que sus promocionales son impresos, al estilo de la vieja escuela. Los administradores no son conscientes del valor endomarketing y del marketing externo. Para algunos apenas es importante la opinión de los huéspedes y de los usuarios de sus instalaciones.

Cierto es que estas instituciones hoteleras están mejor posicionadas que aquellas que cuentan con menos puntajes en la categoría de estrellas. Haciendo una búsqueda de los sitios web que publicitan los servicios de estos hoteles, en su mayoría sólo cuentan con unas cuantas fotografías, costos de habitación, los más especializados, cuentan con mapa de ubicación y teléfono de contacto. Es evidente que la promoción principal la hacen las agencias de viajes y son pocos los que están inscritos en apps de turismo, hospedería y servicios.

De parte del gobierno del estado y del gobierno municipal, tampoco hay mucha difusión de los hoteles de la ciudad, tal parece que esta es una labor que deben desarrollar los mismos hoteleros.

A nivel estatal y nacional, los hoteleros participan en redes del sector, donde ellos pueden promocionar cuáles son sus servicios y sus alcances, pero al querer acceder a información de estas redes, sorprende que la información contenida es muy limitada y no está actualizada, lo cual no es de utilidad para las personas que desean contratar servicios de hotelería o paquetes turísticos.

Las temporadas más fuertes de turismo para Morelia, son las estaciones vacacionales (semana santa, vacaciones de verano, diciembre y año nuevo) y en estos periodos los hoteles tienen mayor demanda.

Durante el año, la frecuencia de los turistas culturales disminuye y mientras que la presencia de los turistas ejecutivos se mantiene. Son muchos los turistas nacionales que visitan la ciudad los fines de semana y que gustan de participar del programa que el municipio organiza mes a mes, generando actividades diversas los fines de semana.

En este punto se sugiere contar con un inventario de las actividades de marketing con que cuenta cada hotel. Es decir, considerar al menos los siguientes elementos, valorando que algunos son de proyección municipal, estatal, nacional e internacional. Entre los elementos básicos que se deberían considerar están los siguientes:

- Publicidad: radio, televisión, impresos, publicaciones en línea, sitios web, tarjetas, carteles, afiches, valorización de marca, testimoniales, recomendaciones, etc.
- Listados: directorios comerciales, guías telefónicas, listados en línea, afiliación a asociaciones, etc.
- Patrocinios.
- Participación en expos turísticas.
- Creación de redes de contactos, ventas por redes sociales, publicación de eventos, vinculación con actores de la industria, etc.
- Promociones: envíos postales, muestras, regalos, cupones de descuento, ventas, exhibiciones, etc.
- Marketing interno o endomarketing: rebajas para los propios empleados, incentivos por niveles de ventas, recompensas, promociones, etc.

5.3. Resumen

Es importante que los hoteles en particular cuenten con un resumen ejecutivo, que describa los puntos del plan de marketing. Pero para ello, deben desear salir de su zona de confort y buscar que las estrategias de venta

desarrolladas hasta el momento estén armonizadas bajo los ejes de un plan de marketing.

Como ya se expuso con antelación, el resumen puede ser redactado al principio o al final de la elaboración del plan de marketing y éste debe ser breve y conciso. Incluso el que un hotel ya cuente con una infraestructura y servicio catalogado como de cuatro o cinco estrellas, con un buen plan de marketing podría atraer mayor inversión y captación de usuarios, ya que hoy día muchos de los potenciales clientes buscan contratar los servicios de un hotel por medio de Apps y sitios web, tales como: Trivago, Pricetravel, Destinia, Tripadvisor, Kayak, Visit México, entre otras.

La presencia en redes sociales es uno de los puntos fuertes que se debe incluir en cualquier proyecto de marketing que se desee desarrollar, con estrategias propias para cada una de estos canales.

5.4. La empresa

En este sentido, los hoteles de Morelia de cuatro y cinco estrellas tienen definido con claridad el nombre de la misma, pero no todas ellas cuentan con una misión y visión que favorezca el funcionamiento interno y la promoción externa de cada hotel.

En este sentido, es importante valorar la promoción de la ciudad de Morelia que está haciendo el gobierno municipal y las acciones que está desarrollando, ya que la promoción hotelera debe estar en sintonía con los eventos que se generen a nivel internacional, nacional, estatal y municipal dentro de la ciudad, con independencia de si se trata de eventos políticos, económicos, sociales, culturales, religiosos, etc.

En este punto también se puede atender a la reseña histórica de cada instancia hotelera, contar con un logotipo y una imagen corporativa, que vaya

desde la señalética, uniformes, papelería, slogan, souvenirs, publicidad impresa, etc.

5.5. Descripción del producto y/o servicio

El sentido de competencia entre los hoteles de categoría de cuatro o cinco estrellas no ha desaparecido. Cada instancia hotelera busca dar lo mejor de sí misma. Por tanto la diferenciación de cada hotel es importante y vital, ya que la diversidad genera riqueza que hace atractiva la ciudad para los huéspedes o usuarios.

Este mismo deseo de competencia, hace complejo el establecer un plan que sea aplicable a todos los hoteles de las categorías seleccionadas. El contar con hoteles que se distingan por sus servicios y productos genera la necesidad de que se mejore la calidad hospitalaria de los hoteles y las mejoras que se pueden hacer dentro de cada instancia hotelera.

En este punto es importante que los hoteles salgan de su zona de confort y busquen dar lo mejor de sí mismos, ya que la imagen exterior es importante, pero también las mejoras internas y operativas.

5.6. Identificación del mercado objetivo

No todos los hoteles de la ciudad de Morelia de cuatro y cinco estrellas cuentan con evaluación de sus servicios y con una valoración de los clientes, ya sea de forma impresa o a través de alguna plataforma digital. Esto permite identificar la calidad del servicio y los canales de contacto con los usuarios, además de identificar el mercado al cual se está sirviendo preferentemente.

Conocer el perfil de los clientes potenciales permite generar estrategias de venta enfocadas a ese sector del mercado. Es por ello que en la medida de lo posible se debe tener identificado el número de personas que se hospedan, sus edades, el género, lugar de residencia, vía de contacto, antecedentes culturales,

ocupación, servicios contratados, presupuestos, necesidades, reclamaciones, etc. todos estos datos pueden ser recabados por medio de alguna encuesta anónima que facilite los procesos de recolección de datos.

5.7. Diseño de la entrega de productos y servicios

No existe una regla para desarrollar este punto. Por lo que, se debe tener en cuenta cuál es el gusto de los clientes, sus necesidades, preferencias.

En este sentido se sugiere contar con una evaluación constante de todas las áreas, de cada trabajador, de cada huésped o usuario, ya que al cruzar la información se pueden descubrir algunas de áreas de oportunidad que no han sido atendidas.

Incluso, uno de los puntos a atender es el estar preparados para la atención y la prevención de problemas que pudieran surgir a nivel de atención a clientes, en materia administrativa y operativa.

Estos entre otros tantos elementos externos, éstos son algunos de los cuales se podrían considerar al momento de hacer el diagnóstico para evaluar la situación real de cada entidad hotelera, a fin crecer en su posicionamiento de mercado.

RECOMENDACIONES

Pese a lo anterior, no son pocos los desarrolladores de marketing que afirman que las acciones exteriores de una empresa tienen que ir de la mano con la actitud de los empleados y la generación de un excelente clima de trabajo en equipo, intrahotel, ya que con una sola persona que no sume en la misma dirección dentro de un hotel, se convierte en un elemento suficiente para ir perdiendo clientes.

Es importante recordar que el plan de marketing no sólo es el plan de ventas, ni tampoco es sólo la publicidad de cada hotel. El plan de marketing supone acciones interternas y externas, pero todas ellas en armonía, a fin de ofrecer resultados sólidos que se traduzcan en mayor atracción turística y por ende, en mayores ventas.

Por lo mismo, se debe enfatizar en que los empleados sean capaces de brindar una sonrisa, así como hacer uso de las palabras de amabilidad. Se trata de tener las ganas de hacer las cosas bien en cada uno de los miembros del equipo de atención a los turistas. Por ello, se debe tener en cuenta implementación y mejora de algunos de los siguientes elementos:

- Plataformas para la gestión y comercialización que permitan administrar y centralizar los inventarios, la facturación, registro de empleados y de clientes, status de pagos, etc., como un buen CRM (Customer Relationship Management).
- Organigrama.
- Manual de roles y funciones.
- Procesos de inducción.
- Señalética.
- Manuales de operación.
- Teléfonos de emergencia.
- Capacitación y manejo de capital humano.

- Personal al menos bilingüe.
- Facturación.
- Compras.
- Mantenimiento.
- Limpieza.
- Establecer controles operativos.
- Evaluación permanente.
- Incentivos
- Formar al personal en la generación de pequeños detalles.
- Etc.

Los diferenciadores internos son importantes y complementarios de aquellos que son externos y no deben estar en contraposición.

Es mejor hacer planes de marketing por entidades hoteleras y generar planes de marketing a nivel general para toda la ciudad dónde se exponga la especificidad de cada hotel, las ventajas y los servicios que dichas entidades ofrecen al público en general y a los huéspedes en particular.

Sin embargo, en la praxis no siempre se logran alinear los intereses de cada entidad hotelera y esto dificulta el poder llevar a cabo un plan de marketing transversal, que contemple a todas las entidades hoteleras de una sola categoría.

CONCLUSIÓN

La riqueza cultural, arquitectónica y de tradiciones de Morelia, no es ajena a los turistas nacionales e internacionales, es por ello que Morelia, sigue estando en el gusto de los turistas en general, en especial en determinadas épocas del año, siendo además el centro para llegar a otros destinos turísticos dentro del mismo estado de Michoacán como son Pátzcuaro, Quiroga, Camécuaro, Los Azufres, Tlalpujahua, la Meseta Purépecha, Erongarícuaro, Tzintzunzan, Janitzio, Santa Clara del Cobre, Capula, Cuitzeo, Huandacareo, Zinapecuaro, Araró, Angangueo, etc.

Sin muchos sus edificios contruidos en cantera rosa, los museos, sus plazas, su historia, su gastronomía, la hospitalidad de los morelianos, el respeto de la gente, los lugares de diversión y entretenimiento y el esfuerzo que realizan las autoridades estatales y municipales por difundir los valores turísticos de la ciudad, como los festejos de semana santa, los adornos de navidad, los desfiles patrios, el mapping, el alumbrado de la catedral, recorridos de leyendas, tranvías, la noche de ánimas, etc.

La intención de la presente investigación deja en claro que Morelia, tiene mucho que ofertar, pero es necesario evaluar las estrategias y los planes del campo de marketing de los hoteles de cuatro y cinco estrellas por ser las entidades con más renombre y acumulación de servicios para hacer de Morelia un lugar atractivo para los turistas, generando con ello, también, oportunidades de empleo y crecimiento económico para la región.

Lo anterior responde a tres sencillos pasos: diagnóstico, toma de decisiones y briefing (instrucciones de las acciones a seguir, las cuales sean acordes a las posibilidades de cada entidad hotelera).

Se trata pues de generar una competencia constructiva y estratégica, a partir de una operatividad efectiva la cual favorezca el posicionamiento estratégico, para correr la misma carrera pero más rápido, con una clara diferenciación con base a la calidad.

Es decir, se trata de aprender a competir, pero de manera diferente, ver donde los demás no ven, anticipar tendencias, gestionar innovación con adaptación al dinamismo de la globalización. Con lo anterior se genera un mix de marketing adecuado a cada entidad hotelera de la ciudad de Morelia y es que hoy día la gente lee poco y es más susceptible de mirar imágenes y sonidos.

Las nuevas tecnologías han cambiado la forma en la que los turistas nacionales e internacionales investigan cuáles serán sus próximos destinos vacacionales, los cuales ya no consisten sólo en sitios o parajes, sino en la elección de nuevas experiencias.

Es decir, existe una tendencia de búsqueda de compra de paquetes completos de sensaciones que también pasan por las facilidades que los alojamientos y los hoteles pudieran ofrecerles. Hoy en día estamos pues bombardeados por publicidad por todos los medios en internet. Y es que, generalmente, la gente no llega a hospedarse a un hotel por equivocación, sino que muchos de ellos buscan referencias.

La información abunda en internet, por lo tanto, conviene tener una oferta de contenido que sea atractiva y que esté disposición de los usuarios en tiempo real, más aun, hoy en día se puede incentivar la conversación y las valoraciones de quienes han visitado un hotel. Todo suma a la hora de que posibles visitantes se debatan por cuál de las opciones es la mejor para elegir de acuerdo a su presupuesto e intereses.

Por lo anterior, se debe tener en cuenta que pesa mantener actualizados los canales de comunicación digital, como blogs y perfiles sociales, así como contar por con una página web optimizada. Y ¿por qué no, hasta se puede hacer uso de alguna aplicación móvil para tal efecto, donde se exponga la popularidad de los servicios, las tarifas, las marcas, el diseño, la decoración, etc.?

Se trata pues de estar visibles en el mercado y competir con por un puesto entre los usuarios de modo que al momento que éstos busquen una oferta de mercado ellos, puedan encontrarse con el hotel que tiene las mejores opciones de servicio y profesionalización. Por ello, no se trata de hacer sólo una serie de acciones aisladas, sino de aplicar un conjunto de herramientas y estrategias, algunas muy sencillas y otras no tanto, pero todas ellas son complementarias.

Morelia, cuenta más con la presencia de turismo cultural, y esta es un área que se tiene aprovechar. Además, se debe recordar que no se trata sólo de vender mucho sino de que las ventas que realizan sean lo más rentables posibles, lo cual también es otro motor de crecimiento, gestión posicionamiento.

Las tendencias en hotelería es la generación habitaciones inteligentes, la segmentación de tendencia social, pagos y accesos desde los celulares, reservaciones directas, en cuanto a infraestructura están reinando los diseños minimalistas e inspirados en la naturaleza, la fidelización *on line*, la sostenibilidad hotelera, el turismo cultural con interés en lo local y autóctono.

También aparece la tendencia *wellness*, es decir que los clientes se interesan más por servicios de bienestar y salud, con diseños biofílicos, o bien hoteles de turismo de bienestar, así como accesos electrónicos a las instalaciones, ambientación para los sentidos, etc.

Todo esto genera la necesidad de estar a la vanguardia en la prestación de servicios y la generación de nuevos productos completos y con calidad no basta aparecer en el listado de buscadores de hoteles, sino que lo más conveniente es tener su propio plan de marketing, con personal capacitado para ampliar la cobertura y alcance de en el mercado turístico, en especial de estas entidades hoteleras de mayor rango y categoría, lo que supondría que están en más y mejores condiciones para desarrollar planes de marketing profesionales e individuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Acerenza, M. A. (2000). *Administración del turismo: conceptualización y organización*. Distrito Federal: Editorial Trillas.
- Acuña Chávez, E. (2014). *Implementación de la Metodología 5 S*. Santiago de Querétaro: Universidad Tecnológica de Querétaro.
- Ancín, J. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Ballesteros, R. (2013). *El Plan de Marketing: Diseño, Implementacion y Control*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Bisquerra, R. (1998). *Métodos de investigación educativa, guía práctica*. Barcelona, España: Grupo Editorial CEAC, S.A.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2006). *Ingeniería Económica* (Sexta ed.). México, D.F.: Mc GrawHill Interamericana Editores.
- Caballero, A. (2000). *Metodología de la invetigación científica: diseño con hipótesis explicacitvas*. Lima, Perú: Udegraf S.A.
- Casillas, B. (2009). *Hotelería* (Cuarta ed.). Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interameticana Editores S.A. de C.V.

- Contraloría General de la República. (2012). *Guía práctica para la construcción de muestras*. Medellín, Colombia: Contraloría General de la República.
- Corominas, J. (1997). *Diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid, España: Gredos.
- Ferrell, O., & D. Hartline, M. (2012). *Estrategias de Marketing* (Quinta ed.). D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). Distrito Federal, México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Gestión de hoteles*. (2008). Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L.
Recuperado el 1 de Marzo de 2018
- Gómez Marín, E. (2015). *50 Años del Marketing*. España: ESIC Editorial.
- Hernández Ayala, N. J. (2013). *Tecnologías de Información para los Negocios en la Era del Conocimiento*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Distrito Federal, México: McGrawHill Educación.
- Imai, M. (1989). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Distrito Federal, México: CECSA.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Anuario Estadístico y geográfico de Michoacán de Ocampo 2017*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- J. Stanton, W., J. Etzel, M., & J. Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimotercera ed.). Distrito Federal, México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Jasso Rodríguez, E., & Marfil Villegas, M. F. (2013). *Efectos sociales en el turismo cultural a consecuencia de la inseguridad ciudadana en San Luis Potosí capital "caso museos"*. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lima Guerrero, C. (2012). *Estrategias de Competitividad para Pymes*. México D.F.: UNAM.
- Manzanares Arango, J. F. (2008). *Gestión de hoteles*. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L.
- Martínez Zena, R. M. (2013). *Servicio de hotelería*. Santa Rosa del Aguairay, Paraguay: Universidad Tecnológica Intercontinental.
- Munuera, J. L. (2007). *Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- OptimaGrid. (2011). *Buenas Prácticas Para el Ahorro de Energía en la Empresa*. Navarra: OptimaGrid.
- Porter, M. (1997). Tema 11: El Análisis de las Fuerzas Competitivas. En M. Porter, *Estrategia Competitiva* (págs. 177-199). México: Editorial Continental S.A. de C.V.

- Quintana Navarro, A. B. (12 de Enero de 2010). *Análisis de Mercado Dirección de Marketing*. D.F., México.
- Ries, A., & Trout, J. (2000). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Distrito Federal, México: McGraw Hill Interamericana de México.
- Sánchez, C. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Sabino, C. A. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen-Humanitas.
- Sancho, A. (1997). *Introducción al turismo*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
- Secretaría de Turismo. (2011). *Sistema de clasificación hotelera mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera de México*. Distrito Federal, México: Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, CONACYT.
- Secretaría de Turismo. (2013). *Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México. Estudio de competitividad turística del destino: Morelia, Michoacán*. Distrito Federal, México: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Tamayo, M. (1998). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal, México: Ediciones Limusa S.A.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Compobell, S.L. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

Universidad Naval. (2015). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: Universidad Naval.

Velasco Hernández, J. J. (2011). *Plan de mercadotecnia para impulsar el posicionamiento de un hotel de tres estrellas en la ciudad de Oaxaca*. Huajuapán de León, Oaxaca, México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Artículos

Arguedas Arguedas, O. (Abril-Junio de 2009). La pregunta de investigación. *Acta Costarricense*, LI(2), 89-90.

Mateos, J. (2016). *El turismo en México: La ruta institucional (1921-2006)* (Vol. XIV). Ciudad de México, México: Editorial Atlante.

Moreno Pérez, C. M., & Del Cerro Ramón, S. (2009). Valores Empresariales de la Teoría a la Práctica. *Cátedra Ethos Universitat Ramon Llull*, 6-8.

Narváez Vázquez, G., Guerrero Dávalos, C., & Villaprado Chávez, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, X(2), 93-105. Recuperado el 1 de Marzo de 2018

Quintana Navarro, A. B. (12 de Enero de 2010). Análisis de Mercado Dirección de Marketing. D.F., México.

Solórzano Barrera, G. (Julio de 2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente para el Funcionamiento de las Empresas. *El Buzón de Pacioli*(82), 4-13.

VanBorn, J. (2008). *Mejora Continua del Servicio Basada en ITIL* (Vol. III). (V. H. Publishing, Ed.) Holanda: Adventure.

Tesis

Acuña Chávez, E. (2014). *Implementación de la Metodología 5 S*. Santiago de Querétaro: Universidad Tecnológica de Querétaro.

Martínez Zena, R. M. (2013). *Servicio de hotelería*. Santa Rosa del Aguaray, Paraguay: Universidad Tecnológica Intercontinental.

Moreno Pérez, C. M., & Del Cerro Ramón, S. (2009). Valores Empresariales de la Teoría a la Práctica. *Cátedra Ethos Universitat Ramon Llull*, 6-8.

Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Compobell, S.L. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

Velasco Hernández, J. J. (2011). *Plan de mercadotecnia para impulsar el posicionamiento de un hotel de tres estrellas en la ciudad de Oaxaca*. Huajuapán de León, Oaxaca, México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Medios electrónicos

Adams, D. (24 de Febrero de 2006). *5 Fases del Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com>

Biografías y Vidas. (2018). *Steve Jobs*. Obtenido de Biografías y vidas. La enciclopedia bibliográfica en línea: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/j/jobs.htm>

Calidad.Com Tecnología Aplicada a la Calidad. (22 de Diciembre de 2016). *Las 10 Preguntas Más Frecuentes en Torno a ISO 9000*. Obtenido de <http://www.calidad.com.mx>

Carretón, A. (2018). *Arqueoblog*. Obtenido de ¿Qué es el turismo cultural?: <http://arqueoblog.com/turismo-cultural/>

CONACULTA. (1991). *Destino turístico*. Obtenido de Morelia ciudad mexicana patrimonio mundial: http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/destino_mes/morelia/index.html

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. (Diciembre de 1991). *Morelia, ciudad mexicana patrimonio mundial*. Obtenido de CONACULTA: http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/destino_mes/morelia/index.html

Diccionario Actual. (20 de Febrero de 2017). *¿Qué es mejorar?* Recuperado el 14 de Enero de 2018, de Diccionario Actual: <https://diccionarioactual.com>

Herrera, A. (19 de Octubre de 2017). *Crece hotelería en pueblos mágicos*. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de La Voz de Michoacán: <http://www.lavozdemichoacan.com.mx>

Historia de la industria hotelera mexicana. (1999). Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de El Rincón del Vago: <https://html.rincondelvago.com>

Jiménez Martínez, A. (Julio-Septiembre de 2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, XVIII(32), 167-194. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>

Marketing Digital. (18 de Enero de 2017). *La Elección de Estrategias de Marketing*.
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>

Martínez, I. (19 de Febrero de 2018). *Sector hotelero, fundamental para el desarrollo económico del país: Silvano*. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de IM Noticias: <http://ignaciomartinez.com.mx>

Mercado Vargas, H., & Palmerín Cerna, M. (junio de 2009). El turismo como fuente de desarrollo del estado de Michoacán. *TuryDes Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, II* (5), 34-89. Recuperado el 1 de marzo de 2018, de <http://www.eumed.net>

Oxford University Press. (2018). *Mejorar*. Recuperado el 19 de Enero de 2018, de Español Oxford Living Dictionaries: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/mejorar>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definicion.de*. Obtenido de Definición de organigrama: <https://definicion.de/organigrama/>

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Organigrama: <http://dle.rae.es/?id=RBYdoxJ>

Rivas, J. (10 de Enero de 2011). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com>

Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *Análisis Foda*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de FODA: Matriz o análisis. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa: <http://www.analisisfoda.com/>

Roesler, B. (31 de Marzo de 2017). *Fortuna*. Obtenido de <http://fortunaweb.com.ar>

Secretaría de Turismo. (2011). *Sistema de clasificación hotelera mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera de México*. Distrito Federal, México: Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, CONACYT. Recuperado el 19 de Enero de 2018, de <http://ictur.sectur.gob.mx>

Secretaría de Turismo. (11 de Mayo de 2015). *Gobierno de la República*. Obtenido de Turismo cultural: <http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/05/14/turismo-cultural/>

Szekely, L. (2011). *El legado de Steve Jobs*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de <http://www.librosinteractivos.biz>

Torreblanca, F. (28 de Abril de 2015). *Francisco Torreblanca*. Obtenido de <http://franciscotorreblanca.es>

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Entidades participantes en el SCH.....	20
Fig. 2. Significado del número de estrellas con que se clasifica el sector hotelero en México.....	22
Fig. 3. Análisis PEST.	38
Fig. 4. Análisis Porter.....	39
Fig. 5. Análisis KANO.	39
Fig. 6. Estructura del Análisis FODA.....	40
Fig. 7. Hotel <i>Badischer Hof</i> en Baden Baden, Alemania.	62
Fig. 8. Hoteles en pueblos mágicos de México.....	69
Fig. 9. Instrumento de diagnóstico para usuarios.	83
Fig. 10. Instrumento de diagnóstico para administradores.	84
Fig. 11. Hoteles de la muestra.	89

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Establecimientos de hospedaje registrados en el municipio de Morelia.	85
Gráfica 2. Nivel de confianza de la muestra.	87
Gráfica 3. Presentación de usuarios por género.	89
Gráfica 4. Presentación de usuarios por género.	90
Gráfica 5. Presentación de usuarios por tipo.....	90
Gráfica 6. Presentación de usuarios por tipo de visita.....	91
Gráfica 7. Presentación de usuarios por edad.....	91
Gráfica 8. Presentación de administradores por género.	92
Gráfica 9. Presentación de administradores por edad.....	92
Gráfica 10. Presentación de resultados del reactivo 1.	95
Gráfica 11. Presentación de resultados del reactivo 2.	96
Gráfica 12. Presentación de resultados del reactivo 3.	97
Gráfica 13. Presentación de resultados del reactivo 4.	98
Gráfica 14. Presentación de resultados del reactivo 5.	99
Gráfica 15. Presentación de resultados del reactivo 6.	100
Gráfica 16. Presentación de resultados del reactivo 7.	101
Gráfica 17. Presentación de resultados del reactivo 8.	102
Gráfica 18. Presentación de resultados del reactivo 9.	103
Gráfica 19. Presentación de resultados del reactivo 10.	104
Gráfica 20. Presentación de resultados del reactivo 1.	105
Gráfica 21. Presentación de resultados del reactivo 2.	106
Gráfica 22. Presentación de resultados del reactivo 3.	107
Gráfica 23. Presentación de resultados del reactivo 4.	108
Gráfica 24. Presentación de resultados del reactivo 5.	109
Gráfica 25. Presentación de resultados del reactivo 6.	110
Gráfica 26. Presentación de resultados del reactivo 7.	111
Gráfica 27. Presentación de resultados del reactivo 8.	112
Gráfica 28. Presentación de resultados del reactivo 9.	113

Gráfica 29. Presentación de resultados del reactivo 10.	114
---	-----
