

Competitividad turística del sector hotelero en Tequisquiapan

CLAUDIA GABRIELA ZAPATA GARZA¹
NADYRA RODRÍGUEZ ARIAS²
AMILCAR ORLIAN FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ³

Resumen

Este trabajo propone un análisis cualitativo de algunas de las áreas que pueden ser mejoradas para incentivar e impulsar el sector hotelero en la localidad de Tequisquiapan. El objetivo principal es analizar la situación turística de la localidad de Tequisquiapan, sobre la perspectiva de la oferta y demanda hotelera, particularmente dirigiendo el análisis hacia el diagnóstico de competitividad en el sector. Los principales resultados encontrados al realizar las entrevistas a los encargados de los hoteles son las siguientes: 1) mayor preocupación por la parte económica que por los aspectos sociales y ambientales referentes a la sostenibilidad, 2) la propuesta para aumentar la ocupación hotelera radica en la realización de más eventos programados por terceras personas.

Palabras clave: competitividad, sostenibilidad, sector hotelero.

-
1. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Querétaro en la Facultad de Contaduría y Administración, división estudios de Posgrado.
 2. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Querétaro en la Facultad de Contaduría y Administración, división estudios de Posgrado.
 3. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Querétaro en la Facultad de Contaduría y Administración, división estudios de Posgrado.

Introducción

Tequisquiapan es una localidad reconocida por ser un destino turístico. Recientemente ha sido reconocido en la lista de Pueblos Mágicos por la Secretaría de Turismo (2012). Vale la pena, entonces, estudiar su dinámica turística desde la perspectiva de oferta y demanda hotelera, particularmente aterrizando el análisis en los conceptos de competitividad y sostenibilidad. En primer lugar, porque no existe un diagnóstico útil para la toma de decisiones en el sector hotelero de Tequisquiapan y en segundo, porque se ha detectado una ocupación de 45.15%. Lo cual representa un porcentaje alto para el desarrollo de la actividad económica en la localidad.

Se considera pertinente el análisis del sector para seguir promoviendo su desarrollo, ya que gran parte de los empleados de los hoteles son residentes de la localidad. Los datos de desarrollo económico e indicadores de pobreza y rezago nos permiten suponer que es un área de suma importancia para su economía.

Este trabajo propone un análisis sobre las áreas que pueden ser mejoradas para incentivar o impulsar el sector hotelero en la localidad de Tequisquiapan.

El turismo tiene gran relevancia a nivel mundial, constituye una fuente de empleos importante, promueve inversiones, y el desarrollo de algunas zonas marginales. En México la actividad turística ha aportado en los últimos años, de manera constante, más de 8% del PIB (IMCO, 2013). Quienes conforman la oferta turística deben redoblar esfuerzos para mantenerse competitivos, con criterios de sostenibilidad que permitan elevar la calidad de vida de los pobladores de destinos turísticos, contribuir a mantener disponibles y vigentes recursos naturales y crear valor y rentabilidad al interior de estas organizaciones (Trejo, 2007).

En Tequisquiapan, la actividad turística en torno a los servicios de alojamiento ha presentado un estancamiento (DATATUR, 2015), por lo cual es importante considerar la opinión de los involucrados con el quehacer cotidiano de estas organizaciones para identificar cuáles han sido los factores que repercuten en este es-

tancamiento y si hay alguna relación con elementos de sostenibilidad en el destino desde su perspectiva.

Contexto histórico, demográfico, social y económico de Tequisquiapan

Contexto histórico

De acuerdo a la *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*, publicada por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2015), durante la época prehispánica, el territorio que ahora conforma el municipio de Tequisquiapan fue poblado por indígenas otomíes, pero principalmente chichimecas. Las características geográficas-ambientales (como la presencia de aguas termales) hacían de la región lugar de visita de pobladores de otras regiones, lo que da evidencia de la antigüedad que tiene la región como foco turístico. En la creación formal del municipio de Tequisquiapan, se fijaron sus límites en colindancia con los municipios de Colón y Ezequiel Montes al norte, con el municipio de Pedro Escobedo al oeste, con el municipio de San Juan del Río al sur, y con el Estado de Hidalgo al este.

Contexto demográfico y social

Tequisquiapan es uno de los dieciocho municipios del estado de Querétaro y cuenta con una superficie total de 360.06 km² (INEGI, 2005). Dicha superficie está repartida entre 104 localidades.

Los habitantes del municipio de Tequisquiapan representa tan sólo 3.47% de la población total del estado de Querétaro, lo cual en términos absolutos es de 63,413 habitantes, de los cuales 46.99% habita en la cabecera municipal.

Siguiendo con la tendencia nacional, en Tequisquiapan la mayor parte de la población es femenina (51.5%), de modo que la relación hombres-mujeres es de 94.3, esto quiere decir que existen 94.3 hombres por cada 100 mujeres.

El grado promedio escolar de Tequisquiapan es de 8.9 años, el cual es igual al del estado de Querétaro y corresponde a uno de los

más altos de todo el país, incluso, es más alto que el nacional (8.6 años). No obstante, este grado promedio escolar es bajo, considerando que apenas si se tiene la educación básica completa.

La migración es importante en el sentido de que mueve todo tipo de estadísticas demográficas, económicas y sociales. Particularmente en Tequisquiapan para 2010, 80% de la población del municipio son personas que nacieron en el estado de Querétaro, el resto de la población son originarios de otros estados (ITER, 2010). Sin embargo, existe una situación de migración fuerte por el paso del tren proveniente del sur del país; se pueden encontrar personas ilegales procedentes de otros países asentadas en Tequisquiapan, cuyas cifras no están reflejadas en datos de fuentes oficiales, sin embargo sí representan un factor social importante para la toma de decisiones en materia de política pública.

Entrando al tema de las cuestiones sociales, a continuación se describen algunos indicadores que miden el desarrollo económico y que son igualmente importantes en materia de competitividad.

Contexto histórico-económico del municipio

De acuerdo a datos del INEGI, en el municipio de Tequisquiapan, entre 1998 y 2014, las unidades económicas totales aumentaron de 1655 a 3447 (un crecimiento de 108%). En la evolución en la participación de las unidades económicas por sectores importantes se aprecia que no hubo cambios considerables: el sector con mayor participación fue el de el comercio al por menor, seguido de las manufacturas. Por su parte, las unidades económicas del sector relacionado al turismo (comprendido por los establecimientos de hospedaje y de preparación de alimentos y bebidas), tuvo una participación de apenas 10%.

En otro análisis coherente con lo esperado, del total de remuneraciones obtenidas por los trabajadores de las unidades económicas del municipio, los sectores de manufacturas y comercio al por menor tuvieron la mayor participación en el periodo, seguidos del sector turismo, el cual representó aproximadamente entre 11% y el 15% en el periodo. Estos datos llevan a argumentar que la economía del municipio de Tequisquiapan gira entorno a los sectores de manufacturas y de comercio, más que del turismo.

Contexto económico del sector turístico

Pasando por una ligera caída por el efecto tequila, se observa que entre el año de 2000 y 2006 el número de establecimientos permaneció relativamente estable (31 establecimientos), presentando posteriormente un marcado crecimiento hasta alcanzar 42 establecimientos en 2012; asimismo, la capacidad de hospedaje mostró un comportamiento similar

Se observa cómo entre 2008 y 2009 hubo una disminución en la tendencia de crecimiento del número de establecimientos de hospedaje. Aunado a esto, hubo cambio en la tendencia de los cuartos disponibles, es decir, se dio una caída en el número de cuartos disponibles en este periodo. Lo que puede explicarse por la inundación ocurrida el 20 de agosto de 2008 por el desbordamiento de la presa Centenario, la cual afectó tres hoteles céntricos de la ciudad de Tequisquiapan.

El número de restaurantes y otros establecimientos similares tuvo un mayor crecimiento (274%) que el de los hoteles (40%). Es claro cómo el aumento se dio a tasa decreciente entre 1994 y 2002, siendo moderado entre 2003 y 2009, y luego despuntando considerablemente hasta 2012.

El número de agencias de viajes del municipio, a pesar de presentar altibajos, muestra una ligera tendencia positiva entre 1994 y 2012. El comportamiento refleja en parte la débil relación del sector en la economía del municipio.

La afluencia turística total y de residentes nacionales del subsector hotelero. Pasado el efecto tequila, hubo un marcado crecimiento hasta el año 2000; posteriormente presentó un comportamiento inestable hasta 2005; posteriormente, una fuerte caída hasta 2009. Desde entonces, aunque se aprecia un crecimiento, éste ha sido relativamente lento.

Sin embargo, observando el comportamiento de los turistas residentes fuera del país, se observa una tendencia negativa (con altibajos) desde 1995 y hasta 2009, año en el cual hubo un cambio en la tendencia hasta el 2012.

Valdría la pena conocer los datos referentes al uso de suelo. En el año del 2005 poco más de la mitad del territorio municipal fue

utilizado para fines agrícolas. Por su parte, las áreas urbanas ocuparon poco más de 4%, y los cuerpos de agua menos de 1%.

Revisión de la literatura

Marco conceptual

Turismo

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico (OMT, 2015).

Turismo sostenible

Este concepto se asocia con los conceptos de ecoturismo, turismo alternativo y turismo ecológico. Niding (2001) resalta la importancia del turismo sostenible desde la perspectiva de la microeconomía, como la fuente de ingresos de los negocios asociados a sector turismo, que generan bienestar social; desde el enfoque macroeconómico, como políticas gubernamentales de estabilidad (Aguiló, 1998). En este marco, el turismo sostenible se constituye en una actividad económica que contribuye al bienestar y desarrollo social (Niding, 2001).

Estrategias empresariales

Actividades enfocadas al desarrollo de las organizaciones, entendidas éstas como las decisiones de los ejecutivos de las empresas para orientarlas al logro de dividendos y su consolidación en el mercado en el largo plazo; son clasificadas como dinámicas y competitivas (Pumpin y García, 1993).

Competitividad y turismo

Hassan (2000) define la capacidad turística, como: “la capacidad de un destino para crear e integrar productos de valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”.

Para Ritchie y Crouch (2003) es la “capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar de esta forma el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones *entre los mismos en un modelo económico y social*”.

Competitividad

Betancourt y Fernández (2002) utilizaron el método Delphi para consultar a un grupo de 38 expertos, de los cuales sólo se obtuvo respuesta a 29 cuestionarios. La elaboración de dichos cuestionarios se basó en el modelo teórico de Porter (específicamente el diamante de la competitividad) agrupándose las variables por módulos que conforman el nivel competitivo de cada área turística.

Monfort (2002) aplicó un cuestionario a 63 establecimientos seleccionados en Benidorm y Peñíscola. El instrumento se estructuró con las siguientes categorías: entornos competitivos, diseño organizativo interno, valores culturales y configuraciones organizativas, esto con la finalidad de analizar el potencial competitivo que reside en los diferentes desempeños de las respectivas empresas hoteleras basándose en la teoría de recursos y capacidades y las configuraciones organizativas.

Sancho (2004), a través de un análisis descriptivo elaborado a partir de encuestas aplicadas a 392 empresas hoteleras, obtuvo respuesta de 153 sobre tecnología turística en España. Los hoteles considerados fueron principalmente aquellos con distintivo Q de calidad, otorgado por la Secretaría de Turismo. La información obtenida hace referencia a innovaciones implementadas por los hoteles, así como de algunas características que podrían ser consideradas como factores determinantes de innovaciones.

Pereira (2004) aplicó entrevistas de profundidad a tres directores de hoteles, dos profesores de universidad expertos en área

turística, así como al presidente de una asociación de hoteleros para determinar los factores de éxito para competir en el sector hotelero y de esta manera establecer las categorías a estudiar. Dichas categorías fueron: el compromiso de los recursos que tienen los hoteles para implantar su estrategia, el alcance de la actividad hotelera y la ejecución de dichas estrategias. Se encuestaron 153 empresas hoteleras de la provincia de Alicante.

Delgado y Mosquera (2011) hicieron un estudio descriptivo sobre la caracterización de los determinantes que causan efecto en la ventaja competitiva del sector hotelero de la ciudad de Quibdó-Chocó. Esta investigación se llevó a cabo en seis hoteles, utilizando la metodología cualitativa basándose en los métodos de observación directa, *focus group* y entrevistas de fondo. Los hallazgos se encaminan a la carencia de las competencias del personal contratado, la falta de asociación de los hoteles con otros organismos, la carencia de infraestructura en los servicios públicos, falta de diversificación de opciones de pago para los huéspedes, su ubicación física, inexistencias de protocolos y reglamentos al interior de las empresas hoteleras.

Ibáñez (2011) aplicó el análisis FODA para conformar la situación actual de México en cuanto a calidad y competitividad en servicios turísticos lo cual permite tomar decisiones e implementar estrategias para lograr la eficiencia de los servicios. A través de este análisis obtuvo los factores que influyen tanto en la baja como en la alta competitividad en el sector turístico.

Ramírez, García y Cano (2013) realizaron un análisis de un hotel utilizando la información proporcionada por seis de los ocho gerentes de las áreas funcionales de un hotel. Además, se obtuvo información de la subgerencia del hotel. En total se entrevistaron a siete ejecutivos de la organización. El cuestionario se basó en diez bloques: datos generales del hotel, *marketing*, gestión del conocimiento, actividad innovadora, posicionamiento estratégico, competitividad, capital intelectual, responsabilidad social, administración de la relación con el cliente y los datos generales de los entrevistados.

Metodología

La presente investigación hace referencia a un estudio cualitativo transversal. Se utilizó un enfoque de estudio de caso, dado que la investigación con este enfoque no se basa en muestras específicas: sólo se estudia uno pocos casos, pero a profundidad. El objetivo de los estudios de caso es la particularización; el interés radica en llegar a conocer bien los casos seleccionados, qué son, qué hacen y llegar a su comprensión más que a su comparación.

Para esta investigación se incluye la corriente filosófica de la fenomenología, porque presenta procesos de construcción y destrucción que buscan revelar los significados de fenómenos cotidianos más allá de los significados habitualmente atribuidos a ellos, lo cual se considera enriquecedor para la temática aquí abordada.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas durante los meses de noviembre y diciembre 2015 a informantes clave que laboraron al momento de la investigación en hoteles ubicados en el destino de estudio. Otras técnicas de apoyo utilizadas fueron la observación no participante y el análisis de documentos y bases de datos de acceso público.

Finalmente, el análisis se hizo con el apoyo del software Atlas Ti con base en el método de hermenéutica objetiva que otorga amplio empoderamiento al diálogo.

Objetivo de la investigación

Conocer cuáles son los factores que repercuten en la competitividad hotelera en Tequisquiapan desde la perspectiva de informantes clave que participan en el sector.

Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio son informantes clave que trabajan en hoteles ubicados en Tequisquiapan, las empresas hoteleras del caso de estudio no son empresas familiares y el número de empleados que colabora en ellas oscila entre los 8 y 20.

Dimensiones de análisis

Pregunta de investigación

¿Qué factores repercuten en la competitividad hotelera en Tequisquiapan, desde la perspectiva de informantes clave que colaboran en los hoteles?

Proposiciones y variables de investigación

P.1 Las alianzas estratégicas y la capacidad que tiene un hotel para captar clientes y mantenerlos son factores que influyen en la competitividad.

Variable independiente (**V.I.**): alianzas estratégicas y capacidad de captación de clientes.

Variable dependiente (**V.D.**): competitividad.

Indicadores empíricos

P.1

V.I. Alianzas estratégicas y capacidad de captación de clientes

Indicadores

Alianzas estratégicas:

- . Convenios de colaboración y alianzas estratégicas.

Capacidad de captación de clientes:

- . Temporadas.
- . Estrategias de precios.
- . Difusión de la marca.
- . Programas de lealtad.
- . Características del mercado.

V.D. Competitividad

Indicadores:

- . Ocupación hotelera

Resultados por dimensiones

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en las entrevistas para cada dimensión de análisis, conformadas por sus respectivos indicadores.

Competitividad

En cuanto al indicador de ocupación, se observó que los informantes coinciden en tener buena ocupación los fines de semana. Dos de ellos están satisfechos con esa ocupación y los otros dos no, pues dicen que anteriormente los turistas se hospedaban dos noches durante el fin de semana y ahora solo una. Los informantes mencionan tener una ocupación promedio mensual de entre 30% y 35% de su capacidad, esta ocupación es considerada excelente por un informante, deficiente por dos de ellos y, finalmente, el cuarto informante no emitió en absoluto ningún juicio de valor al respecto.

Respecto a las características del mercado, se apreció que los entrevistados identifican a la mayoría de su mercado como turistas nacionales provenientes del DF, y últimamente también de los estados de Monterrey, Tamaulipas y San Luis Potosí. Uno de los informantes destaca que la Feria del Queso y el Vino ha atraído en sus últimas ediciones a turistas jóvenes. A diferencia del turista en edad madura —que viaja con familia—, deja una derrama económica menor; es decir, el turista en familia realiza un gasto turístico superior al turista joven, según el ya citado informante.

De acuerdo a una informante, los turistas extranjeros arriban a Tequisquiapan en la temporada de frío (que comprende los meses de enero y febrero); en la voz de otro de los informantes, se menciona que turistas españoles visitan el destino motivados por la amistad de los dueños del establecimiento.

Otro de los informantes señala que su establecimiento cuenta con un código establecido de atención a clientes, con el único y particular propósito de lograr la satisfacción del huésped antes, durante y después de su visita. Los colores rojo, verde y azul son utilizados para identificar la actitud del turista y en consecuencia

ofrecer un trato de calidad adaptado para cada uno de ellos, pues, según la opinión del entrevistado, la satisfacción del turista es la mejor publicidad que puede recibir el establecimiento.

De acuerdo a los informantes, la difusión de la marca se realiza destacando tres aspectos: la ubicación del hotel, las termas (pequeñas pozas de agua termal ubicadas en cuartos independientes dentro del hotel) y los acontecimientos programados (eventos sociales y culturales). Los medios utilizados para difundir estos aspectos son: páginas *web*, folletos, internet, mantas en puntos estratégicos y redes sociales.

En el indicador estrategias de precios, utilizadas por los hoteles del caso, los informantes refieren dos formas distintas de definir los precios de las habitaciones por noche: en la primera dos de ellos comentaron que el precio es designado por los dueños, por lo cual tienen poco conocimiento sobre cómo se determinan; en la segunda forma, otro de los informantes mencionó que el sentido común y el costeo preciso es el que permite establecer precios competitivos, prefiriendo vender más habitaciones a menor precio que una sola habitación a un precio alto.

En lo referente a los últimos acontecimientos programados que recuerdan los informantes, todos ellos, sin excepción coinciden en que los acontecimientos programados—léase eventos planeados tales como: bodas, la feria del queso y el vino, corridas de toros, fines de semana largos— fomentan la ocupación de su hotel.

El programa de lealtad de los hoteles del presente caso de estudio consiste en otorgar una tarifa preferencial a turistas recurrentes.

En torno al manejo de quejas, dos de los entrevistados refieren tener formatos que se entregan al huésped en la recepción del hotel; el huésped, a su vez, coloca dicho formato en un buzón y finalmente la queja se hace llegar al dueño quien toma cartas en el asunto. Un tercer informante menciona tener la capacidad de solventar y resolver las quejas con su cargo de gerente, mientras que el cuarto informante dice no tener un seguimiento concreto de las quejas.

También se mencionó que no realizan un seguimiento formal a las quejas que se presentan en redes sociales.

Destaca el comentario de uno de los informantes al mencionar que su principal objetivo es mantener satisfechos a sus clientes, por lo cual en alguna ocasión incluso otorgó la devolución del 100% de la noche reservada porque el huésped no se sentía visualmente cómodo con las instalaciones.

Los informantes refieren que las temporadas con una ocupación más alta son las relacionadas con semana santa, vacaciones de verano, año nuevo, fines de semana largos y aquellas que coinciden con los eventos realizados por vinícolas. Los cuatro informantes coinciden en mencionar que de manera semanal son los fines de semana los días con mayor demanda siendo de lunes a viernes jornadas poco dinámicas para el hotel.

En el indicador de convenios de colaboración y alianzas estratégicas, se destaca que todos los informantes aseguraron pertenecer a la Asociación de Hoteles y Moteles de Tequisquiapan. Uno de los entrevistados indicó que los actores están desunidos y él prefiere no hacer alianzas, dado que no existe compromiso entre las partes. Otro de los informantes señaló tener muchas alianzas con proveedores de tours y atracciones en Tequisquiapan, a fin de añadir valor a la experiencia de sus clientes, también destacó que no se está innovando en la oferta de valor.

Reflexiones finales

- . No se menciona la cestería como manifestación cultural o folclor que puede influir en el retorno de los turistas al destino. A juicio de los investigadores, este es un recurso sin explotar dado que es una actividad endémica. Los hoteles pudieran ofrecer clases de cestería en sus instalaciones; así, el huésped tendría otra actividad disponible y un souvenir peculiar para recordar su estancia en Tequisquiapan.
- . Los servicios complementarios se limitan a restaurantes, tours y aguas termales. Los establecimientos podrían incluir servicios de spa, temazcal, clases de gastronomía, degustaciones.
- . La ocupación hotelera del destino está vinculada directamente con el número de acontecimientos programados que realice el municipio, el estado o las vinícolas, sólo uno de los entrevista-

dos considera que la ocupación hotelera depende tanto de los eventos como de las acciones internas que tenga cada organización para satisfacer a sus huéspedes, por lo que se propone realizar eventos temáticos en sus instalaciones, inspirados en alguna capacidad o vocación del hotel.

- . Las personas entrevistadas están de acuerdo en que sus trabajadores requieren capacitación para atender al cliente, debido a que es un punto importante para dar un mejor servicio a los huéspedes. Uno de ellos toma iniciativa propia para que su personal se encuentre preparado, no sólo para atender al cliente sino para sugerir lugares turísticos con los que cuenta Tequisquiapan. Es relevante hacer notar que las personas que trabajan en estas empresas hoteleras tienen un nivel académico de primaria, secundaria y muy pocos de preparatoria, por lo que recibir capacitación para atención al cliente ayudaría a su formación y desenvolvimiento. Sería conveniente estudiar el capital humano con el que cuentan, con mira estratégica a encontrar fuentes de valor y gestionarlos con la visión de que aporten beneficios para la empresa.
- . Dado que se mencionó que la oferta de valor se ha estancado, se detecta un gran potencial de innovación en el destino, que de acuerdo a las tendencias mundiales bien podría estar enfocado en la personalización de una experiencia memorable, donde los hoteles son los actores principales en el diseño de dicha experiencia.
- . El fomento a la diversificación de las actividades turísticas, además de incentivar nuevos proyectos en especial los elaborados por habitantes locales, con base en créditos otorgados por las autoridades, podría dar un realce a la actividad del lugar.
- . Buscar la posibilidad de evaluar la calidad de los servicios y darle seguimiento a esas mediciones podría elevar la competitividad del destino turístico para obtener beneficios no sólo para las empresas hoteleras sino para la población, generando nuevas fuentes de empleo e inversiones; claro, todo esto basado en una adecuada gestión de los recursos humanos, naturales y culturales.
- . Finalmente, se apela al liderazgo de las asociaciones para involucrar a los distintos actores a trabajar en equipo, ya que

Tequisquiapan se encuentra en un punto de quiebre de acuerdo al ciclo de vida de los destinos turísticos, pudiendo encaminarse a un estancamiento o bien, a una renovación del destino para así comenzar una nueva tendencia a la alza en la ocupación hotelera.

Referencias

- Aguiló, E. (1998). Documentos de circulación interna del Módulo: *Descentralización Administrativa del Turismo*, correspondiente a la Maestría en Gestión Pública del Turismo, Sostenibilidad y Competitividad. Universidad de Andalucía.
- Betancourt, B. y Fernández, H. (2002). Determinantes de la competitividad de un destino turístico: los casos de Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca.
- DATATUR (2015). Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México - DATATUR. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de Actividad Hotelera: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- Delgado, E., & Mosquera, D. (2011). Ambiente y determinantes de la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Quibdó-Chocó. Quibdó-Chocó: Universidad de Medellín.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245.
- Ibáñez, M. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de Turismo*(28), 121-143.
- INAFED (2015). Consultado el 18 de noviembre del 2015 desde: http://inafed.gob.mx/es/inafed/inafed_presupuesto_2015
- INEGI (2005). Consultado el 22 de noviembre del 2015 desde: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2005/Default.aspx>
- ITER (2010). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Principales resultados por localidad (ITER) 2010. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/sistemas/consulta_resultados/iter2010.aspx
- IMCO (2013). *Nueva política turística para recuperar la competitividad del sector y detonar el desarrollo regional*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de Instituto Mexicano de Competitividad: <http://imco>.

- org.mx/competitividad/nueva-politica-turistica-para-recuperar-la-competitividad-del-sector-y-detonar-el-desarrollo-regional/
- Monfort, V. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peníscola. *Cuadernos de turismo*(10), 7-22.
- Niding, M. Cebrian, A. (2001). *Turismo Cultural y desarrollo sostenible; análisis de áreas patrimoniales*, Servicios de Publicaciones, Universidad de Murcia, España.
- OMT (2015). Tomado de: omt <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>, el 10 de diciembre de 2015.
- Pereira, J. (2004). Análisis competitivo mediante grupos estratégicos: aplicación al sector hotelero alicantino. *Universidad de Alicante*.
- Pumpin C. y Garcia, S. (1993), *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*, Ediciones Díaz de Santos, España.
- Ramírez , J., García, T., & Cano, M. (2013). Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa hotelera. *Ciencia Administrativa* (2), 9-18.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination*. Wallingford: CAB International.
- Sancho, A. (2004). *Innovación, especialización, diversidad y competitividad en el sector turístico de la Comunidad Valenciana*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Trejo, J. (18 de mayo de 2007). *Plan sectorial de desarrollo urbano turístico de Tequisquiapan, Qro*. Recuperado el 02 de diciembre de 2015, de Periódico Oficial del Gobierno del Estado "La Sombra de Arteaga": <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ikEC0loOopcJ:compilacion.ordenjuridico.gob.mx/obtenerdoc.php%3Fpath%3D/Documentos/ESTADO/QUERETARO/TODOS%2520LOS%2520MUNICIPIOS/o2719666.doc%26nombreclave%3Do2719666.doc+%cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>