



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Centro Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación



ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL COMPETITIVO DE LOS HOTELES DE ACAPULCO CON BASE EN LA DINÁMICA DE LAS ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD**

PRESENTA

Melissa Andrea Bracamonte Jaraba

DIRECTOR

Dra. María Xochitl Astudillo Miller

CODIRECTOR

Dr. Darío Fabián Hernández González



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
CENTRO UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



*Establecimiento del perfil competitivo de los hoteles de
Acapulco con base en la dinámica de las economías de
aglomeración*

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD**

PRESENTA

Melissa Andrea Bracamonte Jaraba

DIRECTOR

Dra. María Xochitl Astudillo Miller

CODIRECTOR

Dr. Darío Fabián Hernández González

**LGAC: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS
EMPRESARIALES**



**BECADO POR EL CONSEJO
NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad y puerto de Acapulco de Juárez, Guerrero, el día 11 del mes junio del año 2019, el (la) que suscribe Melissa Andrea Bracamonte Jaraba alumno (a) del Programa de **Maestría en Competitividad y Sustentabilidad** con número de registro **004309** del PNPC, adscrito al Centro Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (Centro UEPI), manifiesta que desarrolló el presente trabajo de Tesis para la empresa Secretaría de Fomento Turístico del estado de Guerrero bajo la dirección de la Dra. María Xochitl Astudillo Miller y cede los derechos del trabajo intitulado “Establecimiento del perfil competitivo de los hoteles de Acapulco con base en la dinámica de las economías de aglomeración” a la Universidad Autónoma de Guerrero para su difusión, con fines académicos y de investigación, bajo los términos del convenio de colaboración MACS-C19

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y director del trabajo. Este puede obtenerse escribiendo a la siguiente dirección *melissabracamonte30@gmail.com* y *xmiller@live.com.mx*. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

Melissa Andrea Bracamonte Jaraba

El presente trabajo se llevó a cabo gracias al apoyo de la beca número 624234 otorgada por el CONACYT, y se realizó para la empresa “**Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Guerrero**” en el Instituto de Estudios de Posgrado e Investigación, bajo la dirección de la **Dra. María Xochitl Astudillo Miller** y los términos del convenio **MACS-C19**

Este trabajo forma parte de la LGAC **Gestión de la innovación y competitividad de los servicios empresariales** de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad, así como de la LGAC Gestión de la innovación y competitividad de los servicios empresariales del cuerpo académico UAGRO-CA-30- Comportamiento, Competitividad y Sustentabilidad Organizacional

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

Agradezco a mi directora de tesis, Dra. María Xochitl Astudillo Miller, por su amistad, su paciencia y sus enseñanzas durante el desarrollo de esta investigación. Al Dr. Darío Fabián Hernández Gonzáles por su compromiso, por haberme orientado e instruido y porque sin su apoyo esta tesis no sería la misma. Al Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández agradezco todas sus sugerencias y consideraciones durante la investigación y a la Dra. Yanik Ixchel Maldonado Astudillo por sus valiosos aportes y su dedicación durante la maestría.

Al resto de docentes de la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación que aportaron sus conocimientos para ayudarme a mejorar como profesional e investigadora.

Expreso mi sincero agradecimiento a mi familia y amigos por creer en mí y por todo el apoyo que me dieron para alcanzar esta meta.

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de investigación a Dios,
mi amigo muy especial, por darme la
sabiduría y la fortaleza durante el camino de
mi maestría y a mi familia y amigos por su
apoyo incondicional.*

RESUMEN

El presente estudio estableció un perfil competitivo de los hoteles de Acapulco, Guerrero con base en la dinámica de las economías de aglomeración, caracterizando el desarrollo económico – turístico de la ciudad; realizando un análisis competitivo de las economías de aglomeración hoteleras en Acapulco, Boca del Río y el Golfo de Morrosquillo en Colombia; analizando el potencial que tienen los hoteles de Acapulco para trabajar como una economía de aglomeración y estableciendo propuestas para mejorar la competitividad de los hoteles en el puerto. El estudio se basó en información recolectada mediante dos entrevistas, una a los representantes de SEFOTUR Guerrero, SEFOTUR Veracruz y ASETUR en el Golfo de Morrosquillo – Colombia y otra al Secretario de Turismo de Acapulco. Para observar las aglomeraciones económicas en las ciudades analizadas, se utilizó la herramienta de INEGI: Mapa Digital de México, en el cual se insertó el DENUe y los mapas topográficos (ambos extraídos del portal INEGI) de cada ciudad. Los resultados mostraron que la conceptualización acerca de las economías de aglomeración, que dice que las empresas tienden a agruparse en una misma área geográfica, se hacen realidad en las ciudades estudiadas y pese a que los hoteles en Acapulco están ubicados geográficamente como una economía de aglomeración, no trabajan bajo esta visión.

Palabras clave: *Economías de aglomeración, Industria hotelera, aglomeración Acapulco, aglomeración Boca del Río, Golfo de Morrosquillo.*

ABSTRACT

The present study established a competitive profile of Acapulco - Guerrero hotels, based on the dynamics of agglomeration economies, characterizing the economic-tourist development of the city; performing a competitive analysis of hotel agglomeration economies in Acapulco, Boca del Río and the Gulf of Morrosquillo in Colombia; analyzing the potential of Acapulco hotels to work as an agglomeration economy and establish proposals to improve the competitiveness of hotels in the port. The study was based on information collected through two interviews, one to the representatives of SEFOTUR Guerrero, SEFOTUR Veracruz and ASETUR in the Gulf of Morrosquillo - Colombia and another to the Acapulco Secretary of Tourism. To observe the economic agglomerations in the analyzed cities, was used the INEGI tool: Digital Map of Mexico, in which were inserted the DENUE and the topographic maps (both extracted from the INEGI portal) of each city. The results showed that the conceptualization about agglomeration economies, which says that companies tend to be grouped in the same geographic area, become a reality in the cities studied and even though hotels in Acapulco are geographically located as an agglomeration economy , they do not work under this vision.

Keywords: *Agglomeration economies, Hotel industry, Agglomeration Acapulco, Agglomeration Boca del Río, Gulf of Morrosquillo.*

CONTENIDO

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO	xii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Contexto del sector o de la industria.....	1
1.1.1. Turismo y Sector Hotelero en México	1
1.1.2. Turismo y Sector Hotelero en Acapulco	2
1.1.3. Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Guerrero.....	2
1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2.1. Antecedentes	5
1.2.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Competitividad.....	8
2.2. Competitividad del Turismo	8
2.3. Abordajes teóricos de la Competitividad Empresarial.....	9
2.3.1. Teoría de los Clúster Productivos	9
2.3.2. Teoría de las Configuraciones Organizativas.....	9
2.3.3. Teoría de las Cinco Fuerzas	9
2.3.4. Teoría de Recursos y Capacidades.....	10
2.3.5. Dinámica de las Economías de Aglomeración.....	10
III. MARCO METODOLÓGICO	14
3.1. Fases de la Investigación.....	14
3.1.1. Fase 1: Caracterización del desarrollo económico – turístico de la ciudad de Acapulco, Guerrero.	15
3.2.2. Fase 2: Análisis comparativo de las economías de aglomeración hoteleras en Acapulco - México, Boca del Río - México y el Golfo de Morrosquillo - Colombia.	15
3.2.3. Fase 3: Análisis del potencial de economía de aglomeración de los hoteles en Acapulco, Guerrero.	17

3.2.4. Fase 4: Establecimiento de las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de los hoteles pertenecientes a la zona dorada de la ciudad de Acapulco, Guerrero.	18
3.2. Sensibilización Sobre el Instrumento.....	19
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	20
4.1. Desarrollo Económico - Turístico de Acapulco.....	20
4.2. Análisis del Potencial de Economía de Aglomeración de los Hoteles de Acapulco, Guerrero	24
4.3. Análisis Competitivo de las Economías de Aglomeración Hotelera en Acapulco, Guerrero y Boca del Río, Veracruz.....	28
4.3.1. Aglomeración Hotelera en Acapulco	28
4.3.1.1. Mirada Retrospectiva a la Aglomeración Hotelera en Acapulco Durante el Periodo 2011 – 2016.....	30
4.3.1.2. Percepción de la Secretaría de Fomento Turístico del estado de Guerrero sobre el desarrollo de la Industria Hotelera en Acapulco	31
4.3.2. Aglomeración Hotelera en Boca del Río.....	35
4.3.2.1. Mirada Retrospectiva a la Aglomeración Hotelera en Boca del Río Durante el Periodo 2011 – 2016.....	37
4.3.2.2. Percepción de la Secretaría de Turismo del Estado de Veracruz sobre el Desarrollo de la Industria Hotelera en Boca del Río	38
4.3.3. Otras Aglomeraciones Derivadas de las Aglomeraciones Hoteleras de Acapulco y Boca del Río.....	41
4.4. Industria Hotelera del Golfo de Morrosquillo.....	44
4.4.1. Percepción de la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo (ASETUR) Sobre el desarrollo de la Industria Hotelera en la Zona 46	46
4.5. Propuestas para Mejorar la Competitividad de los Hoteles de Acapulco	49
4.5.1. Estrategia: Acapulco Cultural y Artesanal	49
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de empresas de alojamiento en Acapulco.....	17
Tabla 2. FODA del mercado hotelero de la ciudad de Acapulco, Guerrero.....	23
Tabla 3. Percepción del potencial de organización de los hoteles de Acapulco	27
Tabla 4. Percepción sobre el desarrollo de la industria hotelera en Acapulco	32
Tabla 5. Percepción sobre el desarrollo de la industria hotelera en Boca del Río, Veracruz	39
Tabla 6. Percepción de la ASETUR sobre el desarrollo de la industria hotelera.	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2: Esquema de trabajo.	14
Figura 3. Aglomeración hotelera en Acapulco	28
Figura 4. Aglomeración hotelera en Acapulco Guerrero. 2011	30
Figura 5. Aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2015	30
Figura 6. Aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2016	31
Figura 7. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2017.....	36
Figura 8. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2011.....	38
Figura 9. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2015.....	38
Figura 10. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2016.....	38
Figura 11. Aglomeración de centros nocturnos, bares, cantinas y similares en Acapulco...	42
Figura 12. Aglomeración de centros nocturnos, bares, cantinas y similares en Boca del Río	42
Figura 13. Aglomeración de Restaurantes con Servicio de Preparación de Pescados y Marisco en Acapulco	43
Figura 14. Aglomeración de Restaurantes con Servicio de Preparación de Pescados y Marisco en Boca del Río.....	43
Figura 19. Modelo Canvas para hoteles de Acapulco.	51

IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO

El presente proyecto generará impactos en diversas áreas de interés, ya que se logrará comprender la industria hotelera de Acapulco desde la óptica de su competitividad, lo cual dará pie para la intervención y propuestas luego de su diagnóstico. Con la comprensión de la situación competitiva de la industria hotelera se logrará un mejor curso de acción que a futuro ayudará a impulsar el turismo de la región lo cual aumentará la tasa de ocupación de aquellos que se benefician del turismo partiendo del hecho de que Acapulco es una ciudad turística.

La productividad de esta industria también se verá beneficiada por iniciativas de colaboración y afianzamiento del sector ante la divulgación del estudio con propuestas estratégicas para el mismo. Además, que el crecimiento de esta industria incidirá en la mejora de la competitividad no solo de la ciudad sino también del estado de Guerrero.

La industria hotelera estatal puede verse favorecida con el conocimiento generado del estudio ya que al estar al tanto de su situación competitiva se tendrá claridad para solicitar ayudas más efectivas de la institución pública, quien ve en este sector una fuente de riqueza y mejoramiento de la economía del estado.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Contexto del sector o de la industria

1.1.1. Turismo y Sector Hotelero en México

En México, el turismo representa la tercera fuente de divisas; es el 9 % del producto interno bruto y representa más de 7.5 millones de empleos directos (SECTUR, UAGro, Gobierno de Guerrero, & Fonatur, 2013 - 2018). La industria hotelera por su parte, según afirma Enrique de la Madrid, Secretario de Turismo - SECTUR del Gobierno de la República, se ha convertido en un eslabón de suma importancia para el incremento del turismo. Por otro lado, gracias a la inversión que se ha hecho en infraestructura se ha impulsado el flujo de turismo nacional e internacional a los destinos del país (SECTUR, 2016).

Por su parte, la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM), se muestra en concordancia con la anterior afirmación ya que para ellos el éxito del turismo está vinculado al desarrollo de la industria hotelera de México. Por lo cual, “para la SECTUR es de gran importancia trabajar de cerca con el sector hotelero para impulsar su desarrollo” (SECTUR, 2016). Para SECTUR, la importancia del sector hotelero para el turismo es evidente por lo cual, impulsa estrategias para incrementar la competitividad de esta industria, por medio del financiamiento y la vinculación entre el sector turístico y la cadena de proveeduría nacional generando así fuertes alianzas estratégicas (SECTUR, 2016).

De acuerdo con el Secretario de Turismo, en los últimos 15 años, la oferta hotelera del país ha experimentado un crecimiento promedio anual de 4.5% en hoteles y 3.8 % en número de cuartos. Al finalizar el 2015, México contaba con 20 mil hoteles y 737 mil cuartos, aproximadamente (SECTUR, 2016). Por otra parte, en el periodo comprendido entre enero y septiembre del año 2016, México recibió 25.3 millones de turistas internacionales, cifra que es muy significativa teniendo en cuenta que es 8.5 superior al mismo periodo del año 2015 (SECTUR, Industria Hotelera Fundamental Para el Éxito de la Actividad Turística en México: EMC, 2016).

1.1.2. Turismo y Sector Hotelero en Acapulco

La ciudad de Acapulco está localizada al sur de la capital del estado de Guerrero, es según datos del INEGI el municipio más poblado del estado teniendo el 23.04 % de la población total, sus principales recursos naturales son su muy variada flora y fauna. Por otra parte, el turismo en esta ciudad lo componen los servicios, el comercio y algunas otras actividades de manufactura (SECTUR, UAGro, Gobierno de Guerrero, & Fonatur, 2013 - 2018, págs. 37 - 43)

Acapulco es según la Secretaria de Turismo de la ciudad, uno de los destinos turísticos más importantes en México (SECTUR-Acapulco, 2016), informes nacionales afirman que la derrama económica estimada por el turismo internacional, asciende a 14 mil 474 millones de dólares para el año 2016, lo que significa 9.6 % más con respecto al mismo periodo del año anterior, estas cifras, se traducen en confianza del sector hotelero para desarrollar nuevos proyectos en el país, entre ellos las inversiones en ciudades como Acapulco (SECTUR, 2016).

Es importante que la industria hotelera en Acapulco no pierda el interés por beneficiarse de estas cifras que sin duda representan grandes oportunidades y que no ignore que para ser más competitivo debe sumergirse en un proceso de mejora continua, teniendo en cuenta que para brindar un buen servicio al turista y ser competitivos se deben tener en cuenta que la excelencia en el servicio va desde la comodidad, precio y sobre todo el trato amable al turista para que de este modo su estancia sea placentera y piense en volver una próxima vez (SECTUR, UAGro, Gobierno de Guerrero, & Fonatur, 2013 - 2018, pág. 33)

1.1.3. Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Guerrero

La Secretaria de Turismo de Guerrero, también conocida como SECTUR, es el órgano encargado de regular, promover y fomentar el desarrollo turístico del estado. Su misión es lograr un compromiso con los diferentes actores del sector turístico, implementando estrategias innovadoras, sustentables y competitivas orientadas al desarrollo y promoción de los destinos turísticos guerrerenses. Por otra parte, tiene como visión ser una secretaria modelo, que integra al sector turístico, detectando necesidades y planteando estrategias de desarrollo en el estado de Guerrero. El principal objetivo de la SECTUR en Guerrero es promover, regular y fomentar el desarrollo

turístico del estado, procurando un óptimo aprovechamiento de los recursos y atractivos naturales (Sectur Guerrero, 2015)

1.2. Delimitación del problema

Permanecer en el mercado es todo un reto para las organizaciones del siglo XXI, más aún cuando la sociedad y el mercado exigen empresas competitivas capaces de ofrecer productos y servicios de calidad, para Porter (1990) la competitividad de una nación se origina en un nivel microeconómico, es decir, es la suma de la competitividad de sus empresas, es por esta razón que la competitividad debe analizarse desde cada uno de los sectores y subsectores de la economía. El sector servicio es un sector de la economía que ha tenido un auge en los últimos tiempos, es por esta razón que se vuelve interesante conocer los subsectores de este sector que han contribuido a tan importante crecimiento y uno de ellos es el turismo.

En un país como México, en donde abunda la diversidad geográfica, las personas requieren de servicios que manejen estándares altos de calidad, que les brinden confianza y satisfacción y que a su vez permita a las empresas competir en un mercado internacional que se caracteriza por la innovación y la excelencia. Procesos económicos como la globalización ha contribuido para que el turismo en el país crezca, según cifras oficiales del Sistema de Monitoreo DATATUR en México, el porcentaje de ocupación hotelera aumentó en el año 2016 llegando a un 60.4%, cifra muy significativa teniendo en cuenta que para el año 2015 el promedio de ocupación hotelera era de 59.6%. (DATATUR, 2016)

Todo lo anterior ha generado al turismo importantes oportunidades, pero también retos que debe afrontar y que de alguna forma se convertirá en una presión para las empresas. El sector de empresas de hoteles en la ciudad de Acapulco ha mostrado tener un interés por el mejoramiento de su competitividad, pero aun así los esfuerzos hechos no parecen ser suficientes para consolidar un sector competitivo capaz de trabajar a la par de otras empresas a nivel nacional e internacional, lo cual hace que los hoteles de esta ciudad dependan de acciones radicales que puedan llevarlas a mejorar su competitividad.

Una de las causas por las cuales se dificulta alcanzar la competitividad es por la falta de recursos generadores de ventajas competitivas, estos recursos según (Barney 1991) deben cumplir 4 importantes condiciones: ser escasos, valiosos, no sustituibles e inimitables, la falta de este tipo de recursos en las empresas reduce la capacidad de posicionarse en mercados no solo nacionales sino también internacionales lo que disminuye el potencial competitivo.

Por otra parte, el sector hotelero en Acapulco se ha visto seriamente afectado por la inseguridad que vive actualmente el estado, con respecto a esto, el presidente de AHETA Jorge Laurel Gonzales afirmó que la violencia e inseguridad han influido en el cierre de negocios y considera que, si no se toma una acción contundente y no se da una solución real al problema de la seguridad, va a afectar la actividad turística (Karla Galarce Sosa, 2016).

Otros aspectos que obstaculizan la competitividad del sector hotelero en Acapulco, es que existen pocos establecimientos con sistemas de gestión de calidad y esto se verá reflejado en que la oferta de hospedaje es obsoleta y deteriorada. Por otro lado, Acapulco no cuenta con certificación de municipio limpio y hay desorden en la ciudad por cuanto existe una sobrepoblación del transporte público y pocas playas certificadas. Sumado a esto, hay una información generalizada fuera y dentro del país sobre Acapulco y México que es negativa, esto ha incidido en que algunos países establezcan restricciones para evitar visitas a territorios mexicanos y que algunas aerolíneas y empresas vendedoras de paquetes turísticos disminuyan su número de vuelos y cruceros por la mala imagen que tiene el puerto, esto sin lugar a dudas afecta de forma directa al sector hotelero de la ciudad (SECTUR, Fonatur, Gobierno del estado de Guerrero, & UAGro ,2013).

Por lo anterior surgió el interés de establecer el perfil competitivo de los hoteles pertenecientes a la zona dorada de Acapulco con base en el estudio de la dinámica de economías de aglomeración, ya que suele suceder que las empresas tienden a agruparse en una misma área geográfica, ya que esto les genera una serie de beneficios que atrae a más empresas y las lleva a conformar aglomeraciones. Esto permite conocer a mayor profundidad el sector e identificar aspectos que pueden contribuir a la consolidación de estas empresas en un marco de competitividad, así como analizar los elementos que ayudan en la consolidación de una aglomeración económica organizada y sinérgica.

De acuerdo con lo anterior se facilita tanto a los hoteles como a la Secretaría de Fomento Turístico del estado de Guerrero, información para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que propendan al fortalecimiento de este sector y a su sostenibilidad, teniendo en cuenta que la supervivencia de una empresa estará determinada por la capacidad que esta posea de crear, consolidar y mantener ventajas competitivas, esto contribuirá al desarrollo general de la zona hotelera en Acapulco, lo cual se verá traducido en mayores fuentes de empleos, en empresas con personal capacitado, en un sector turístico más atractivo y en una economía más fortalecida.

Por todo lo anterior, nace el interés de plantear las siguientes interrogantes: *¿poseen los hoteles de Acapulco potencial para consolidarse como una aglomeración económica? O ¿Cómo se encuentran la industria hotelera del puerto, en relación con otras industrias hoteleras en el ámbito nacional e internacional?, ¿Cuál ha sido el desarrollo económico – turístico de la ciudad? Y ¿Qué estrategias necesitan los hoteles para mejorar su competitividad?*

1.2.1. Antecedentes

En la búsqueda exhaustiva de material bibliográfico que sustente esta propuesta de investigación, se halló la investigación “Perfil Competitivo de las Empresas Turísticas de Cartagena de Indias.” Desarrollada por una alianza entre el Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena, esta investigación pretende contribuir a la reflexión sobre los elementos que determinan la competitividad de Cartagena a través de una evaluación de la competitividad de las empresas turísticas de esta ciudad, haciendo un análisis de los recursos y capacidades con que cuentan y las estrategias competitivas que adoptan e identificando los factores que contribuyen en la consolidación del clúster turístico de la ciudad.

Esta investigación mostró como resultado que las empresas turísticas de Cartagena tienen debilidades en la dotación de algunos recursos intangibles, se identificó también factores negativos externos que afectan la competitividad, alguno de ellos fueron las falencias del talento humano en atención al cliente, los elevados precios de los servicios públicos, la poca oferta de personal bilingüe, de forma específica en los hoteles y restaurantes, se pudo identificar que la demanda turística se encuentra acaparada por el mercado inmobiliario.

Este estudio agrupa una serie de elementos teóricos que dan la posibilidad de determinar su enfoque metodológico y dan paso a la elaboración de una síntesis conceptual en torno al tema de competitividad, permitiendo tener una percepción clara del problema. Por otra parte, esta investigación sirvió como base orientadora hacia la construcción de una propuesta sólida.

1.2.2. Justificación

La realización de esta investigación se constituye en una herramienta para identificar posibles aspectos que consoliden la competitividad y obtener información significativa y suficiente que sirva como base para hacer apreciaciones sobre los hoteles en Acapulco, haciendo una caracterización del desarrollo económico – turístico, que permita conocer cómo ha evolucionado el turismo en el puerto. Esta investigación es importante, además, porque a través de ella se analizan los elementos que se deben tener en cuenta para la conformación de una aglomeración económica.

Otros estudios que abordan el tema como el de la competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños (2004) se refiere a la competitividad como una cuestión de vital importancia por lo cual decide analizar la competitividad de los destinos turísticos extremeños desde una óptica cuantitativa, en su investigación llegan a varias conclusiones, una de ellas es que para competir en el sector turístico no es suficiente tener solo ventajas comparativas sino que es necesario desarrollar ventajas competitivas, es decir, que los recursos y productos turísticos que se tengan deben ser gestionados de manera eficiente a mediano y largo plazo.

Tener clara la relevancia de las aglomeraciones económicas sirve de base para el diseño de estrategias encaminadas a generar fortalezas con las que se puedan hacer frente a los competidores y explotar y aprovechar las oportunidades que pueda presentar el entorno, todo esto con la finalidad del fortalecimiento interno de las organizaciones y de su entorno, lo cual se verá reflejado en el servicio que prestan. Por otra parte, el desarrollo de esta investigación sirve como referente teórico para otras investigaciones interesadas en ahondar sobre temas relacionados.

En síntesis este proyecto busca establecer un perfil competitivo por medio de una caracterización del desarrollo económico – turístico de Acapulco, un análisis del potencial de economía de

aglomeración de los hoteles de la ciudad, un análisis competitivo de las economías de aglomeración hotelera en Acapulco y otros destinos nacional e internacionales, así como la generación de esquema de propuestas para alcanzar competitividad, esto le permite a los gerentes tener una idea más clara acerca de su funcionamiento y con esto tomar decisiones acertadas que propendan por la mejora de su competitividad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Establecer el perfil competitivo de los hoteles de Acapulco, Guerrero con base en la dinámica de economías de aglomeración.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el desarrollo económico – turístico de la ciudad de Acapulco, Guerrero.
- Analizar la competitividad de las economías de aglomeración hoteleras en Acapulco - México, Boca del Río - México y el Golfo de Morrosquillo - Colombia.
- Identificar el potencial de economía de aglomeración de los hoteles pertenecientes la ciudad de Acapulco, Guerrero.
- Definir propuestas para mejorar la competitividad de los hoteles pertenecientes a la ciudad de Acapulco, Guerrero.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Competitividad

En los últimos tiempos la competitividad se ha considerado como una estrategia importante para sobrellevar los nuevos retos que acarrea consigo la internacionalización de los mercados, La subsecretaría de desarrollo regional y administrativo de Chile (SUBDERE, 2002) se refiere a la competitividad como la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento sustentables en el tiempo. Definición que puede adaptarse perfectamente a las empresas y más aun teniendo en cuenta que alcanzar esta sostenibilidad les permite a las organizaciones afrontar con mayor confianza la competencia no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Por su parte Müller (1995) sostiene que “la competitividad se ha convertido en una de las principales normas del inestable juego internacional. La apertura comercial, la reconversión productiva, los ajustes estructurales, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad”.

2.2. Competitividad del Turismo

Cuando se estudia el turismo es necesario tener en cuenta que aspectos como la diversificación y especialización de la oferta turística con productos competitivos y el aprovechamiento óptimo y responsable de recursos naturales y culturales así como el respeto a la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas son aspectos importantes para lograr la competitividad en este orden de ideas la competitividad en el turismo se puede definir como “la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassan, 2000).

2.3. Abordajes teóricos de la Competitividad Empresarial

Existen diversos abordajes teóricos de la competitividad en las empresas, algunos de ellos son:

2.3.1. Teoría de los Clúster Productivos

Michael Porter (1990) percibe el concepto de clúster como una estrategia para lograr la ventaja competitiva. Esta teoría busca integrar las dimensiones políticas y económicas que confluyen en un escenario determinado, donde participan instituciones concretas y grupos de interés; en resumidas cuentas, enfoca su atención a la unidad territorial y pierde interés en analizar la unidad productiva (Observatorio del Caribe Colombiano).

2.3.2. Teoría de las Configuraciones Organizativas

De acuerdo con Monfort (1999) la teoría de las configuraciones organizativas busca determinar la estrategia competitiva que adoptan las empresas, esta facilita el clasificar las opciones estratégicas y organizativas de las empresas individuales, así como su posible vinculación con el grado de desempeño empresarial (Observatorio del Caribe Colombiano s.f.)

2.3.3. Teoría de las Cinco Fuerzas

Según Porter (1982) la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno importante es muy amplio e incluye tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial se fundamentan en los principales elementos del mercado que son: Competidores Directos, Proveedores, Productos Sustitutivos y Competidores Potenciales. La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector (Baena, Sánchez, & Montoya Suárez, 2003).

2.3.4. Teoría de Recursos y Capacidades

Con el análisis de los recursos y capacidades se pretende identificar al interior de la empresa la tenencia o posible acceso al potencial de recursos y habilidades que la hagan competitiva (Observatorio del Caribe Colombiano s.f.). Es necesario tener en cuenta que la competitividad no se restringe solamente a aspectos macroeconómicos, sino que se observa también desde componentes microeconómico como lo son las empresas, teniendo en cuenta que la competitividad para una organización se basa en la capacidad de innovación asentada en la acumulación de recursos, especialmente intangibles y capacidades difíciles de imitar por sus competidores (Mochón, 2004).

En este sentido un análisis de los recursos y capacidades brindará una perspectiva más integral acerca de los elementos que contribuyen y los que no contribuyen a la competitividad de las empresas del sector y ayudará a identificar en las organizaciones elementos como habilidades distintivas que conduzcan a la competitividad de las empresas teniendo en cuenta que para la teoría de los recursos y capacidades, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles (Carrión y Ortiz, 2000).

2.3.5. Dinámica de las Economías de Aglomeración

La aglomeración en las ciudades es la concentración espacial de la actividad económica que también puede tomar la forma de concentración en centros de empleo en una ciudad o en grupos industriales (Strange, 2005). Recientemente se ha empezado a considerar la organización espacial de la producción como un mecanismo estratégico y determinante en los procesos de desarrollo económico (Barquero, 2006).

De manera general, las economías de aglomeración se clasifican en tres tipos: economías internas a la empresa, economías de localización y economías de urbanización. Las primeras hacen referencia a la concentración de la producción en una única empresa, las segundas según Marshall (1990) se relacionan con la concentración en industrias particulares y las últimas De acuerdo con Jacobs (1969) con el tamaño o la diversidad de la ciudad (Manrique, 2006).

Existen diversas formas de economías de aglomeración, en este documento ahondaremos en dos importantes tipos de aglomeración que son los distritos industriales y los *clusters*. Dei Ottati (1987) menciona que el distrito industrial está conformado por pequeñas y medianas empresas de dimensiones modestas tanto en el monto de sus inversiones como en personal ocupado, con una organización interna simple y una gestión empresarial familiar o individual; en las empresas que pertenecen a los distritos industriales no existe diferencia entre el rol del empresario y el del trabajador. Estas firmas se agrupan en un ámbito geográfico acotado y se insertan productivamente a través de la realización de operaciones individuales de un proceso productivo genérico; es decir, no elaboran productos finales completos, sino que se especializan de unas pocas fases de un proceso productivo mucho más amplio (Quintar & Gatto, 1992, pág. 11).

Los distritos industriales son por lo general de tipo latino y son una entidad territorial caracterizada por trabajar como un sistema con un fuerte arraigo territorial y como un conjunto de personas, instituciones y actividades de investigación activa para el soporte de la actividad económica local desarrollando proyectualidad estratégica (Corò, 2004) y tomando decisiones entre todos para promover no solo una empresa si no la ciudad y sus atractivos.

Lo interesante de esta tipología de aglomeración es que se basan en un modelo de trabajo cooperativista en el cual las empresas están tan cohesionadas que actúan como una unidad de modo que, si es afectada una, son afectadas todas y si se beneficia una, se benefician todas. En este sentido, los distritos industriales actúan como un conjunto y como un sistema que trabaja aliado a las cámaras, bancos, asociaciones civiles, gubernamentales, instituciones de investigación, cooperativas con la finalidad de incrementar no solo el nivel de competitividad y desarrollo de un grupo de empresas, sino de la ciudad donde están asentados y en ese sentido trabajan por el desarrollo de la economía local bajo el principio de la cooperación y la competencia: “Coopetencia”, buscando siempre que la ciudad donde operan prospere porque de este modo prosperaran las empresas también.

Los distritos industriales se caracterizan porque tienen tradición y transferencia generacional y territorial del conocimiento formal e informal; son un conglomerado de empresas principalmente pequeñas y medianas concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente; se dividen

por fases de la cadena de valor; generan confianza en la negociación; tienen un fuerte desempeño organizativo en el cual las alianzas estratégicas son fundamentales para su desarrollo; son flexibles laboral y productivamente, por lo que se adapta con mayor facilidad al entorno global; tienden a generar intercambio de bienes, trabajo e información por medio de los mercados o fuera de ellos; crean una reputación colectiva dando lugar a patentes y las empresas que pertenecen a un distrito industrial comparten una misma visión.

Es importante tener en cuenta que para que haya desarrollo económico con base en el distrito industrial es necesario que haya también innovación en la transformación productiva, así como en los sistemas de comunicación y los sistemas de administración; especialización productiva en sectores dinámicos y asociatividad.

El modelo del distrito industrial italiano se basa en una estructura socioeconómica que incorpora variables de difícil reproducción en un área geográfica diferente con otro contexto institucional. Pese a ello la estructura del modelo se ha utilizado para analizar otras concentraciones de determinadas producciones industriales en distintas áreas geográficas, denominadas con frecuencia como *clusters* productivos. Los análisis de sistemas productivos locales que utilizan el esquema del distrito industrial para explicar la estructura productiva especializada y concentrada geográficamente se han aplicado a otros contextos como España (Marsal, pág. 66)

Por su parte los *clusters*, al igual que el distrito industrial, son un modelo de organización de la producción que supone un enfoque del desarrollo económico que reconoce un papel fundamental a la localización territorial, al igual que las otras formas de aglomeración. De acuerdo con Porter, los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras. Estos se centran en la búsqueda de las fuentes de ventajas competitivas de los agrupamientos sectoriales de empresas situados en distintos lugares o territorios (Albuquerque, 2006).

El surgimiento de un *cluster* en un territorio puede explicarse por distintas razones. Una se relaciona con las ventajas existentes de algunos factores, tales como clima, recursos naturales,

yacimientos minerales, rutas de transporte, puertos, entre otros. Es el caso de los *clusters* alrededor de 11 recursos naturales, donde su localización puede explicarse mayormente por la geografía de los factores de producción. Otra explicación se refiere a “accidentes” históricos, como la presencia de una masa crítica de emprendedores exitosos y/o la existencia de recursos humanos capacitados que confluyen en un territorio determinado. Esta situación suele presentarse con mayor frecuencia en los sectores industriales. Para que los *clusters* prosperen se necesitan varios elementos, incluyendo la sofisticación de la demanda, la mejora y especialización de los factores, la construcción de estrategias de competencia y cooperación, las condiciones institucionales que favorezcan la difusión del conocimiento y la innovación, así como políticas promotoras y facilitadoras del desarrollo (Sagarpa & FAO, 2013).

Los *cluster* son más de tipo anglosajón y se enfocan principalmente en ser competitivos no importando tanto como se logre sino lograrlo y aunque es importante para una empresa que a las otras organizaciones pertenecientes a esta aglomeración les vaya bien, no actúan como un sistema ya que cada unidad productiva debe buscar la forma de lograr la competitividad. Una característica importante de los *clusters* es que estos son creados artificialmente mientras que los distritos industriales provienen de la historia, la tradición y la transferencia generacional.

Se consideró que este último abordaje teórico podría ser la clave para que la industria hotelera en Acapulco alcance competitividad ya que organizarse bajo esta visión implica que los hoteles trabajen de forma cooperativa, bajo estándares de calidad, aprovechando al máximo cada eslabón de su cadena de valor y con servicios diversificados, haciendo sostenible el turismo en el puerto.

III. MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio fue de tipo descriptivo - propositivo, con enfoque cualitativo y se llevó a cabo en los hoteles de la ciudad de Acapulco, Guerrero siguiendo la línea metodológica que se plasma a continuación:

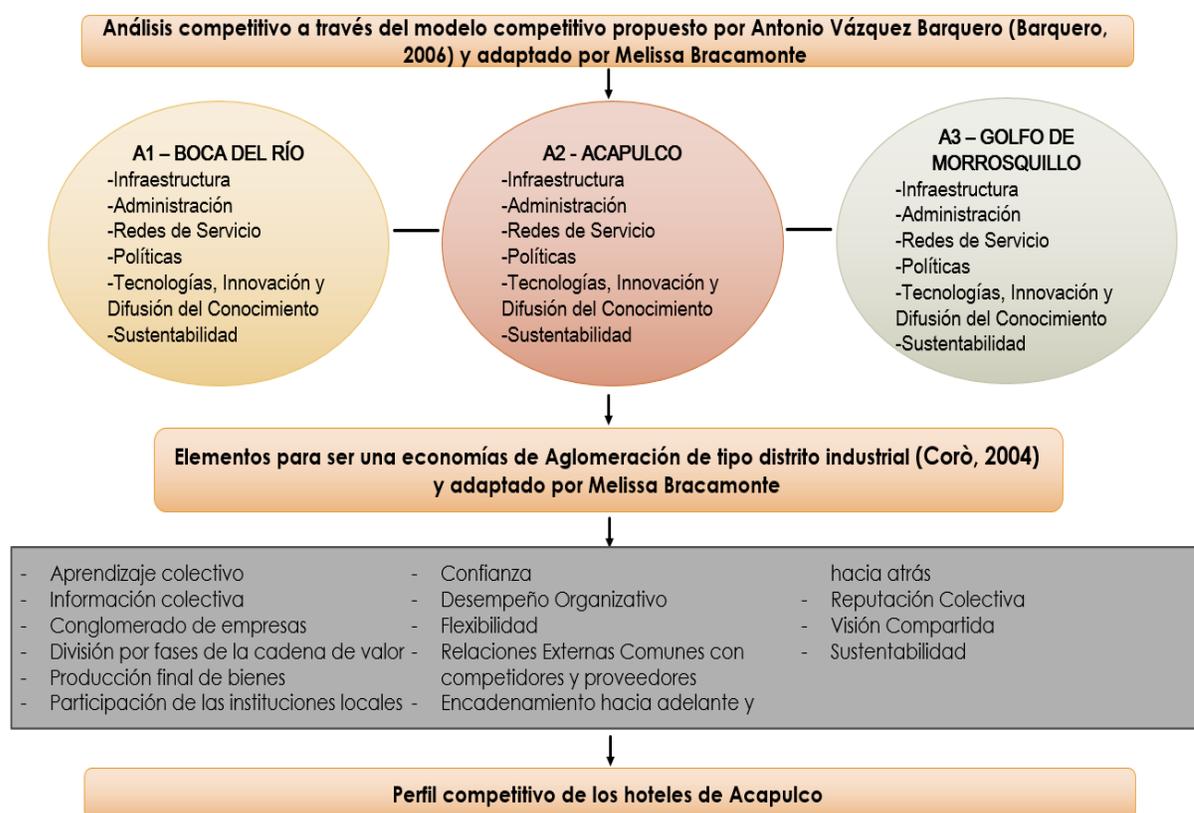


Figura 1: Esquema de trabajo.

La anterior figura que explica la línea metodológica de este proyecto sigue cada una de las fases de esta investigación que se explicarán acto seguido:

3.1. Fases de la Investigación

Este proyecto se desarrolló en cuatro fases, que en su conjunto dieron lugar al establecimiento del perfil competitivo de los hoteles de Acapulco con base en la dinámica de las economías de aglomeración. Esas fases son las siguientes:

3.1.1. Fase 1: Caracterización del desarrollo económico – turístico de la ciudad de Acapulco, Guerrero.

En esta fase se realizó una recopilación de información secundaria, a partir de la revisión de información técnica producto de investigaciones realizadas, libros, páginas web y toda serie de documentos que brindaron información acerca de las características del desarrollo económico y turístico de la ciudad.

3.2.2. Fase 2: Análisis comparativo de las economías de aglomeración hoteleras en Acapulco - México, Boca del Río - México y el Golfo de Morrosquillo - Colombia.

Inicialmente, se eligieron los destinos con los cuales se realizó el análisis, estos fueron Boca del Río en México y el Golfo de Morrosquillo en Colombia, el primero se eligió ya que como estrategia para ser más competitivo se ha organizado en un clúster turístico, esto nos permitió ver claramente las diferencias entre un destino que trabaja como economía de aglomeración y otro que no lo hace así. Y el segundo destino, al igual que Acapulco, en Colombia pese a no ser de los destinos de playas más visitados, posee un alto potencial y poco aprovechamiento que merecen ser estudiados y trabajados.

Una vez definido los destinos, se diseñó un formato de entrevista, con 23 preguntas abiertas y estructuradas. Este formato de entrevista se validó con expertos, para esta validación se eligió a la doctora María Xochitl Astudillo Miller quien es maestra y doctora en administración y el doctor Darío Fabián Hernández González quien es maestro en desarrollo territorial urbano, doctor en educación y maestro en política económica de desarrollo industrial.

Esta entrevista estuvo direccionada a la obtención de información sobre cuatro macro variables que fueron: infraestructura; administración; redes de servicio; políticas; sustentabilidad y tecnología, innovación y difusión del conocimiento; con la finalidad de conocer cómo estas variables han incidido en la competitividad del sector hotelero en Acapulco y los lugares estudiados. Para escoger estas variables se tuvieron en cuenta los elementos del diamante de Michael Porter con las mejoras propuestas por el autor Antonio Vázquez Barquero en su artículo

Surgimiento y Transformación de Clústeres y Milieus en los Procesos de desarrollo (Barquero, 2006).

Luego de esto se identificaron los gremios hoteleros o entes aglutinadores más posicionados en los destinos objeto de estudio. Para el caso de Acapulco, la entidad que ha facilitado el desarrollo de este proyecto de investigación, la Secretaria de Fomento Turístico del Estado de Guerrero, fue el ente entrevistado, por lo que se hicieron las preguntas al director general de formación y cultura turística, el licenciado Miguel Ángel Molina. En Boca del Río se eligió la secretaria de turismo del estado de Veracruz y se entrevistó al secretario, el licenciado Leopoldo Domínguez Armengual. Por su parte en el Golfo de Morrosquillo en Colombia, se eligió a la Asociación de Empresas Turísticas del Golfo de Morrosquillo – ASETUR y se entrevistó al director ejecutivo de la Asociación, el licenciado Héctor Conde Rangel, que, entre otras cosas, es director también de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, sección Sucre –COTELCO Sucre y presidente de la Comisión Regional de Competitividad por el Sector Privado en Sucre.

Por otra parte, para realizar el análisis de la aglomeración hotelera en Acapulco y Boca del Río fue necesaria la herramienta Mapa Digital de México del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México -INEGI- que es un sistema de información geográfica que integra datos estadísticos de múltiples bancos de datos georreferenciados ofertados por el INEGI, destacando para el caso del presente estudio los elementos naturales y culturales que conforman el entorno geográfico de los destinos elegidos, Acapulco y Boca del Río, y permite relacionarlo con información estadística.

Para poder observar las unidades económicas al interior del mapa, se utilizó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas –DENUE- que ofreció los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en los territorios estudiados (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.). Una vez que se obtuvo el DENUE y se descargó el Sistema Mapa Digital de México, se buscó en el sitio oficial del INEGI el mapa topográfico de las ciudades analizadas y se insertó junto con la información de las industrias estudiadas en la plataforma Mapa Digital de México, esto permitió observar la organización espacial y localización de las empresas en los territorios escogidos. Lamentablemente esta herramienta no se pudo usar con el Golfo de Morrosquillo, ya que la información que ofrece INEGI

es solo de las empresas localizadas en territorio mexicano y no se encontró una plataforma similar en Colombia. Las clasificaciones de empresas de alojamiento que se tuvieron en cuenta en Acapulco y Boca del Río se observan en la Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de empresas de alojamiento en Acapulco

Tipo de empresas	Total de empresas	
	Acapulco	Boca del Río
Hoteles con otros servicios integrados	110	37
Hoteles sin otros servicios integrados	192	32
Moteles	53	17
Total general	355	86

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas –DENUE, 2017

3.2.3. Fase 3: Análisis del potencial de economía de aglomeración de los hoteles en Acapulco, Guerrero.

En esta parte se diseñó y aplicó una entrevista dirigida al Secretario de Turismo de Acapulco, José Luis Basilio Talavera, de tipo semiestructurada teniendo en cuenta las siguientes variables

- **Aprendizaje Colectivo:** con esta variable se pretende conocer si existe transferencia generacional del conocimiento en sentido vertical (es decir, de los más adultos a los más jóvenes)
- **Información Colectiva:** con esta variable se espera conocer si existe transferencia generacional del conocimiento en sentido horizontal (es decir, entre empresas).
- **Conglomerado de empresas:** con esta variable se quiere conocer el tipo de empresa que predomina en la zona y si están concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente.
- **División por fases de la cadena de valor:** con esta variable se busca conocer si las empresas de la zona tienen ofertas diversificadas.
- **Producción final de bienes:** con esta variable se pretende saber si los hoteles ofrecen a sus clientes, más que una noche de hospedaje, paquetes de experiencias.
- **Participación de las instituciones locales:** con esta variable se espera saber si los hoteles tienen alianzas estratégicas con otras empresas que no se relacionan con su objeto social.

- **Confianza:** con esta variable se quiere conocer si las empresas de la industria hotelera tienen confianza entre ellas.
- **Desempeño organizativo:** con esta variable se busca saber si las empresas o los gremios propician espacios de convivencia y compartir en los cuales se fortalezcan las relaciones entre los empresarios hoteleros de la zona.
- **Flexibilidad:** con esta variable se pretende conocer si existe flexibilidad laboral y productiva entre los hoteles que pertenecen a la zona.
- **Relaciones externas comunes con competidores y proveedores:** con esta variable se quiere conocer si los hoteles se unen para generar poder de negociación o de compra.
- **Encadenamiento hacia adelante y hacia atrás:** con esta variable se busca conocer si las empresas se encadenan con otras que se encuentren adelante o atrás en su cadena de valor.
- **Reputación colectiva:** con esta variable se espera conocer si los hoteles han considerado proponer la creación de una marca que promocióne el turismo en el puerto de Acapulco.
- **Visión compartida:** con esta variable se pretende conocer si las empresas hoteleras de la zona tienen una proyectualidad compartida.
- **Sustentabilidad:** con esta variable se pretende conocer si las empresas realizan acciones en favor del medio ambiente y de la preservación de los recursos que disponen.

3.2.4. Fase 4: Establecimiento de las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de los hoteles pertenecientes a la zona dorada de la ciudad de Acapulco, Guerrero.

Esta fase permitió establecer las estrategias necesarias para que los hoteles de Acapulco puedan mejorar su competitividad a través de la generación de modelos de negocio que no han sido explorados por los hoteles del puerto. Estas estrategias nacieron gracias a los resultados que arrojaron las anteriores fases y los diagnósticos que se concibieron en ellas.

3.2. Sensibilización Sobre el Instrumento

Al momento de aplicar los instrumentos se contó con un protocolo por medio del cual se explicó a los entrevistados la importancia de establecer un perfil competitivo a los hoteles de Acapulco, que el proceso de investigación ayudará a identificar factores de éxito importantes en estas empresas y permitirá formular futuras iniciativas estratégicas con el fin de permanecer y crecer en dirección a la competitividad.

Además, se explicó que, si al hacer las preguntas se consideraba que alguna de ellas no debía ser respondida por razones personales, laborales o de otra índole, se brindaría la total libertad de omitirla, del mismo modo se aclaró a las personas, que durante cualquier momento de la entrevista, podían preguntar el o los términos que no consideraran claros.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Desarrollo Económico - Turístico de Acapulco

El sector turístico se ha convertido, en pocos años, en uno de los sectores de actividad fundamentales del desarrollo económico de muchos países, y ha influido, de forma determinante, en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general (Rodríguez Domínguez, 2001). Sin duda es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional ya que aporta directamente el 10% del PIB mundial y genera uno de cada diez empleos. De hecho, la organización Mundial del Turismo estima que para el año 2030 se alcanzará la cifra de mil ochocientos millones de turistas internacionales en el mundo (Secretaría de Turismo de México 2018), de ahí que este sector sea para muchos países prioritario, entre ellos México.

México es el tercer país más grande de América latina, el decimocuarto más extenso del mundo y el undécimo más poblado a nivel global. Para el año 2015 México fue considerado por la Organización Mundial del Turismo como el principal destino turístico de América Latina y el octavo más visitado del planeta (World Tourism Organization, 2015) sus ciudades coloniales, gastronomía, la calidez de su gente, hermosas playas, su legado histórico - cultural y la conjugación de culturas como la europea y la mesoamericana hacen de este país una joya turística tan cautivante que no se puede ignorar.

Para la economía mexicana la importancia del turismo es incuestionable, este sector generó cuatro millones noventa y cinco mil empleos directos en el año 2017, lo que representó 8.6 % del empleo total y un incremento del 3.6 % en el cuarto trimestre de este año con respecto al mismo periodo del 2016 (Sistema de Información de Estadísticas Turísticas - DATATUR, 2018). Sus beneficios no solo se reflejan en ser una industria que genera empleo y en ser un detonador del desarrollo local y regional, sino que además es factor de difusión de atractivos culturales y naturales. Según lo afirma el Banco de México, la llegada de turistas internacionales incrementó en el 2017 con relación al 2016 en un 12 % y los ingresos por estos visitantes internacionales aumentaron al 8.6 % (Secretaría de Turismo de México 2018), este acrecentamiento evidencia como cada vez más

personas alrededor del mundo prefieren a México como destino turístico, esto se convierte en una gran oportunidad, pero también en un reto que tiene el país de generar e implementar estrategias en favor del desarrollo de la actividad turística y el incremento de la competitividad de este sector, para alcanzar así un mejor posicionamiento en el ámbito global.

En relación con las inversiones en el sector turístico en México, del primer trimestre de 1999 al cuarto trimestre de 2017 se registró un flujo de inversión extranjera directa turística de 19 mil 17 millones de dólares y tuvo una participación porcentual del 3.8 % (Sistema de Información de Estadísticas Turísticas - DATATUR, 2018). Con respecto a la inversión nacional, los recursos económicos que se destinan para desarrollar las actividades turísticas se determinan en el documento llamado Presupuesto de Egresos de la Federación, para el año 2017 se destinó en este documento un total de tres mil millones cuatrocientos noventa y siete mil pesos mexicanos para el turismo (Presupuesto de Egresos de la Federación Para el Ejercicio Fiscal 2017), esta suma mostró un recorte con respecto al año anterior ya que el presupuesto que se contempló para el 2016 fue de cinco mil millones novecientos once mil pesos mexicanos (Presupuesto de Egresos de la Federación Para el Ejercicio Fiscal 2016).

Lo anterior evidencia que a pesar de la notable y creciente importancia que representa el turismo a nivel mundial y nacional; para el gobierno que distribuye el presupuesto parece no ser igual de importante. Lo que es un hecho es que varios estados y municipios en México viven en gran parte del turismo, uno de estos estados es Guerrero.

El estado de Guerrero se localiza en el suroeste de la república mexicana, limita al norte con el estado de México y Morelos, al sur con el océano pacífico, al este con Oaxaca, al noroeste con Michoacán y al noreste con Puebla. Sus sectores estratégicos son la agroindustria, minería y turismo, la entidad cuenta con cinco puertos, cuatro de ellos cuya actividad preponderante es la turística (Concanaco Servytur México, 2017). Este estado cuenta también con importantes destinos turísticos que en su conjunto son conocidos como el Triángulo del Sol y lo conforman Taxco, Ixtapa – Zihuatanejo y Acapulco. Taxco, un hermoso pueblo mágico ubicado al norte del estado, en la zona centro del país, atrayente por su estilo virreinal, sus minas de plata, sus construcciones coloniales y sus encantadores paisajes; por su parte Ixtapa-Zihuatanejo es un *resort* de playa que

se encuentra ubicado en el municipio de Zihuatanejo de Azueta, este es un destino planeado y diseñado que muestra modernismo y clase, cuenta con una variedad de hoteles, así como una isla en la cual se podrá encontrar gran diversidad de especies animales; Finalmente está la ciudad de Acapulco que es considerada como el destino turístico más importante de Guerrero.

Acapulco es la ciudad más poblada de Guerrero, se divide en tres grandes zonas turísticas conocidas como Acapulco Tradicional, Acapulco Dorado y Acapulco Diamante. El auge de esta ciudad inició en los años cincuenta cuando estrellas de televisión y cine se paseaban por sus calles a plena luz del día, así como, magnates, hombres de negocios y artistas de todo el mundo elegían lujosas mansiones en esta ciudad (SECTUR, 2014), gracias a esto Acapulco contribuyó a que México fuese conocido en el ámbito global como un país con potencial turístico. Sin embargo, a pesar del apogeo que tuvo Acapulco, actualmente esta ciudad no maneja el mismo flujo de turistas, principalmente internacionales, que manejaba algunos años atrás, esto se debe a la percepción que se tiene de Acapulco como destino inseguro y esta percepción es cada vez más generalizada. La tabla 2 recoge los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos, dentro del diagnóstico FODA.

Actualmente, los turistas que más llegan a Acapulco provienen de la Ciudad de México, en parte por la cercanía entre ambas ciudades. Para Agustín González, representante de la Asociación Nacional de Agencias de Viajes, los viajeros de la Ciudad de México continúan visitando el destino a pesar de la situación porque ya saben vivir con el fenómeno de la inseguridad y porque se han mantenido los precios cuando han debido subir como en otros destinos (CONCANACO SERVYTUR, 2017).

No obstante, en la actualidad Acapulco sigue siendo un lugar atrayente para el turismo nacional. Pese a todos los problemas que le atañen, esta ciudad posee diversos atractivos que enamoran a sus visitantes como su clima tropical durante todo el año; su mar cálido de un brillante y transparente azul que permite apreciar el paisaje subacuático; su arena dorada; su vida nocturna; tradiciones como el Jueves Pozolero que convierte este día en celebración para los acapulqueños; la gastronomía de la ciudad de la cual resalta su plato típico, el pescado a la talla y sitios que le han otorgado fama como La Quebrada; estos cuatro últimos aspectos son sin duda elementos de identidad para Acapulco.

Tabla 2. FODA del mercado hotelero de la ciudad de Acapulco, Guerrero.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> . Experiencia y conocimiento en el manejo de actividades turísticas . Disposición de recursos turísticos . Diversidad y variedad de playas . Amplia gama de productos y servicios turísticos . En términos generales buenas condiciones de la infraestructura hotelera . Buena ubicación geográfica . Continua afluencia de turistas nacionales . Amplia oferta de hoteles y cuartos de diferentes categorías . Diversidad y variedad de lugares de esparcimiento . Apoyo de recursos federales para el desarrollo del turismo de sol y playa 	<ul style="list-style-type: none"> . Mejoramiento de la infraestructura de acceso y hotelera . Optimización del combate contra la delincuencia . Captación de inversión para diversificación de otras actividades turísticas . Mejoramiento de la imagen de los servicios públicos y prestadores de servicio . Conservación de los recursos naturales . Capacitación continua . Reposicionamiento de Acapulco como destino turístico a nivel internacional . Incremento de la estadía del turista
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> . Poca divulgación de actividades culturales . Alto índice de inseguridad . Pocos establecimientos con sistemas de gestión de calidad . Acapulco no cuenta con certificación de municipio limpio . Existe oferta de hospedaje obsoleta y deteriorada . Indiferencia de autoridades municipales . Sobrepoblación del transporte público . Pocas playas certificadas 	<ul style="list-style-type: none"> . Información negativa generalizada fuera del país . Aumento de información negativa en medios de comunicación del país . Restricciones de países para evitar visitas a territorios mexicanos . Crisis mundial que condiciona pérdida de poder adquisitivo por parte de los turistas . Baja calidad de las playas para actividad turística por contaminación de la bahía por agua negras . Fenómenos naturales . Disminución de vuelos y cruceros por la mala imagen de Acapulco

Fuente: Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México 2013 – 2018. Estudio de Competitividad Turística del Destino Acapulco de Juárez, Gro.

Para la economía de Guerrero, Acapulco juega un papel fundamental, en el año 2016 representó el 44.5% del total de ingresos del estado (Concanaco Servytur México, 2017), gran parte de esos ingresos provienen del turismo, al ser esta la actividad económica más importante de la ciudad y el estado en general. Es necesario tener en cuenta que un sector crece y aumenta su nivel de

importancia cuando los subsectores que hacen parte de este crecen también y un subsector importante en la cadena de valor del turismo es la industria hotelera.

Para México los hoteles son un eslabón importante dentro de su actividad turística ya que su desarrollo como industria, incide en el desarrollo del sector turístico. De acuerdo con cifras que reveló DATATUR el primer puente vacacional de 2018 registró un máximo histórico de llegadas de turistas nacionales a cuartos de hotel que pasó de 967 004 en 2015, a 1 millón 64 mil 331 visitantes (Secretaría de Turismo, 2018). Acapulco en particular, cuenta con 19 mil cuartos de hotel y unos 40 mil lugares más como oferta extra entre apartamentos y casas para arrendar (CONCANACO SERVYTUR, 2017). Durante el 2016 Acapulco registró un hospedaje de 5.6 millones de turistas, lo que lo ubicó como el tercer destino con más turistas hospedados en hoteles, superado solo por la Ciudad de México y Cancún (Secretaría de Turismo, 2017).

4.2. Análisis del Potencial de Economía de Aglomeración de los Hoteles de Acapulco, Guerrero

Acapulco es uno de los destinos turísticos más importantes de México, turísticamente se divide en tres zonas Acapulco Tradicional, Acapulco Dorado y Acapulco Diamante. Cada zona se caracteriza por tener una oferta hotelera diferenciada para un segmento de mercado específico. La Zona Tradicional, que está ubicada en la parte oeste de la bahía, es la zona clásica en la cual tuvo auge el turismo en el puerto durante la época dorada del cine mexicano y hollywoodense, los hoteles que se ubican en esta zona se caracterizan por ser antiguos y por guardar gran cantidad de historias y recuerdos del Acapulco que fue destino turístico de importantes actores de Hollywood y de México entre los años 1930 y 1960.

Por su parte el Acapulco Dorado tuvo su desarrollo entre los años 1950 y 1970 y se ubica en el corazón de la bahía, albergando la mayor parte de la oferta hotelera del puerto, los hoteles que se encuentran en esta zona están ubicados a la orilla de la playa y al otro lado de la costera con hermosas vistas a la bahía o a la montaña. Finalmente, el Acapulco Diamante la zona más exclusiva del puerto al ser la de mayor desarrollo e inversión, aquí se encuentran los hoteles de lujo, villas privadas y exclusivos condominios.

De acuerdo con la entrevista realizada al Secretario de Turismo de Acapulco, José Luis Basilio Talavera, En su conjunto, Acapulco cuenta con un aproximado de 20 000 cuartos de hotel y 275 hoteles desde 1 estrella hasta categoría especial, predominando los de 3 y 4 estrellas. En su mayoría los hoteles en Acapulco son pequeños y medianos y están concentrados geográficamente en cada una de las zonas turísticas del puerto.

Los hoteles en Acapulco tienen sus particularidades según la zona en la que se encuentren, en el caso de Pie de la Cuesta los hoteles que predominan son de tipo boutique de menos de 100 habitaciones con diseños temáticos, en los cuales ofrecen comida gourmet y no admiten niños. En la Zona Tradicional los hoteles son familiares, pequeños, con habitaciones modestas y en su mayoría son de 1 a 3 estrellas. En la Zona Dorada prevalecen los hoteles de 3 a 5 estrellas y de categoría especial, esta es la zona que concentra el mayor número de habitaciones con un aproximado de 10 000 habitaciones y casi 100 hoteles; los hoteles de esta zona son gran parte de playa y cuentan con servicios de restaurantes, alberca, bares, *room service*, salones para eventos, congresos y convenciones. En la zona Diamante los hoteles son de 4, 5 estrellas y categoría especial, cuentan con servicios completos desde alberca, bares y salones, diseñados para un segmento de mayor poder adquisitivo; esta zona se diferencia de las otras por el lujo, sus restaurantes de especialidades, canchas de tenis, spa y campos de golf.

Cada una de las zonas se ha agrupado en asociaciones sectoriales, en el caso de Pie de la Cuesta está la Asociación de Hoteles de Pie de la Cuesta y para las otras zonas existe la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Acapulco – AHETA, estas asociaciones han estado para garantizar que hay una transferencia de conocimiento entre las empresas que hacen parte de estas, pero pese a que existe este tipo de transferencia de conocimiento, esta no se da entre generaciones.

De acuerdo con el Secretario de Turismo de Acapulco, los hoteles están trabajando para ofrecer a sus clientes, más que una noche de hospedaje, paquetes de experiencias. Esto lo pretenden hacer a través de un programa llamado Factoría de Experiencias Turísticas que consiste en crear rutas turísticas que permitirán que los turistas tengan un mayor contacto con la naturaleza gracias a los recorridos que se darán por la Laguna de Tres Palos, Pie de la Cuesta y la Laguna Negra de Puerto

Márquez; estos recorridos les permitirán admirar los paisajes naturales, aves, manglares y la biodiversidad en general.

El paquete de experiencias que ofrecerán los hoteles, también incluirán la barroterapia, visitar la ex hacienda del general Juan N. Álvarez, expresidente de la república y uno de los pocos guerrerenses que logró esta posición y que acompañó a Benito Juárez en su lucha por las leyes de reforma, esta hacienda se encuentra a 40 minutos de Acapulco, este recorrido incluirá la visita a ranchos colindantes con atracciones como tirolesa; paseo en caballos, cuatrimotos, bicicleta; senderismo y visita al río. Parte de la experiencia que vivirán los turistas es que la comunidad les enseñará a ordeñar vacas, preparar quesos, pan artesanal y cocina hogareña

Otro elemento importante para consolidar una buena experiencia y al mismo tiempo promover la gastronomía local es establecer recorridos a mercados de la ciudad para que conozcan las comidas típicas, y recorridos hacia Bonfil y Barra Vieja para que conozcan el pescado a la talla, conozcan la receta, lo preparen y lo degusten. Para que la estadía del turista sea más cómoda, el secretario José Basilio afirma que se están generando alianzas estratégicas con otras empresas tales como hoteles, bancos y parques temáticos para ofrecer servicios diversificados.

A pesar de que los hoteles de cada zona se han organizado en asociaciones, entre zonas existe lejanía y desconfianza ya que consideran que compiten bajo condiciones injustas, en el caso de la Zona Tradicional ellos afirman que existe una competencia desleal en precios con la zona dorada y el Acapulco Dorado alega que en la zona diamante cuentan con el Fórum Mundo Imperial que acapara la mayor parte de turismo de reuniones, ya que pese a que la Zona Dorada cuenta con el Centro de Convenciones, este se encuentra deteriorado y presenta deficiencias.

Los gremios que existen sólo velan por preservar las buenas relaciones entre los hoteleros de su zona, vigilando sus intereses, generando espacios de convivencia y programas cooperativos. Sin embargo, no aprovechan estas alianzas para generar poder de negociación o de compra con proveedores u otras entidades que les convenga. Algunas pocas empresas han considerado diversificar su oferta de servicios, en el caso de Mundo Imperial planea tener hospital, universidad, un museo y ya implementó la tirolesa más grande del mundo sobre el mar.

Con respecto a crear una marca ciudad, el señor José Basilio comenta que los hoteles no han demostrado iniciativa alguna de crear una marca, sin embargo, el hotel Mundo Imperial, ubicado en Zona Diamante, ha propuesto crear una marca de la zona llamada Riviera Diamante Acapulco y ha planteado incluso crear un gremio propio para la zona. En el tema de sustentabilidad algunos hoteles han decidido desempeñar actividades en favor del medio ambiente como la liberación de tortugas, ahorro de agua y la instalación de energías alternas.

A continuación, se muestra un cuadro concentrador de las principales ideas del secretario de turismo municipal, José Luis Basilio Talavera, acerca del potencial de economía de aglomeración que tienen los hoteles en Acapulco.

Tabla 3. *Percepción del potencial de organización de los hoteles de Acapulco*

Aprendizaje colectivo	Información colectiva	Conglomerado de empresas	División por fases de la cadena de valor	Producción final de bienes
No existe transferencia generacional del conocimiento de los más adultos a los jóvenes	Existe transferencia de conocimiento entre empresas a través de las asociaciones	En Acapulco predominan los hoteles de 3 y 4 estrellas, en su mayoría pequeños y medianos,	Los hoteles no dividen sus actividades por fases de la cadena de valor	Programa Factoría de Experiencias Turísticas
Desempeño organizativo	Relaciones externas comunes con competidores y proveedores	Participación de las instituciones locales	Confianza	
Los gremios propician espacios de convivencia entre las empresas	No se genera poder de negociación o de compra	Existen alianzas con instituciones locales	Desconfianza por competencia desleal	
Encadenamiento hacia adelante y hacia atrás	Reputación colectiva	Visión compartida	Sustentabilidad	
Poco encadenamiento hacia adelante y hacia atrás	No existe una marca ciudad	No hay una proyectualidad compartida	Los hoteles realizan actividades en favor del medio ambiente	

Fuente: elaboración propia basada en la entrevista al Secretario de Turismo de Acapulco.

4.3. Análisis Competitivo de las Economías de Aglomeración Hotelera en Acapulco, Guerrero y Boca del Río, Veracruz

El análisis que se aprecia a continuación, de las aglomeraciones hoteleras en Acapulco y Boca del Río, se llevó a cabo descargando del portal del INEGI el Directorio Estadístico de Unidades Económicas y el mapa topográfico para ambas ciudades y se insertaron las dos informaciones en la herramienta Mapa Digital de México. Con esto se pudo ver la organización espacial de los negocios, a través de mapas, en las ciudades analizadas.

4.3.1. Aglomeración Hotelera en Acapulco

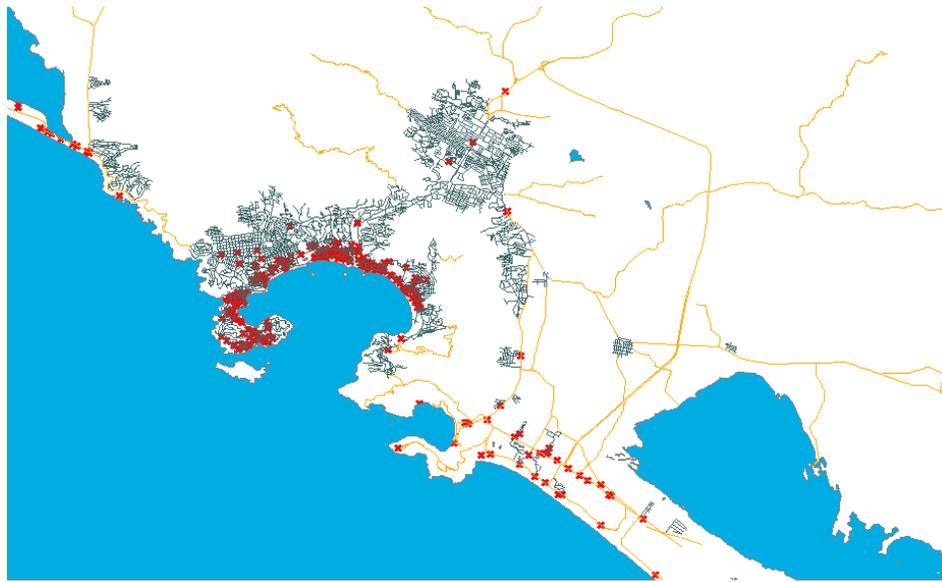


Figura 2. Aglomeración hotelera en Acapulco

La figura 4 evidencia que la principal aglomeración hotelera se ubica en las costas, principalmente en las playas donde se tiene accesibilidad para bañarse ya que el foco de atracción y aglomeración económica hotelera es la playa, las vistas y la bahía. En este sentido se genera una mutua y complementaria relación entre la disponibilidad de playa y la aglomeración de los hoteles. Lo anterior explica el crecimiento histórico de la aglomeración hotelera en la zona de la costa de Guerrero, especialmente en la zona de Acapulco que está estrechamente ligado al tipo de turismo que predomina en la ciudad, el cual es turismo de sol y playa.

Por otra parte, se puede notar que en las zonas distantes de la principal aglomeración hay otras aglomeraciones hoteleras más pequeñas ubicadas a las salidas de la ciudad, los hoteles que aquí se encuentran son en su mayoría para uso local, razón por la cual se sitúan en zonas alejadas a las playas más importantes en cuanto a turismo para la ciudad, ya que el tipo de clientes que se hospedan en estos lugares por lo general no lo hacen motivados por el turismo de sol y playa. Sin embargo, esta aglomeración económica no se explica solo por el consumo local, ya que durante las temporadas bajas se nutren de este mercado, pero en temporadas altas y de mayor afluencia de turistas tienen la doble función, del consumo local y el consumo turístico. Es importante resaltar que el tipo de turistas que se hospedan en estos hoteles son por lo general nacionales que tienen bajos ingresos y deben ocupar un espacio, para este mercado ese espacio genera posibilidades de acercarse a la playa a un menor costo.

La aglomeración económica permite tener una oferta diversificada y eso genera sinergia entre los diversos oferentes de servicios turísticos. En el caso de Acapulco la ubicación de la costa es muy importante para comprender donde se encuentra la hotelería debido a que esta trata de estar lo más cerca de la playa ya que ofertan la cercanía al mar y la accesibilidad a la playa, ocasionando de este modo la aglomeración. Es importante resaltar que Las manchas urbanas en la costa tienen unas características interesantes, la reconstrucción de las zonas de Acapulco, esta genera la Zona Tradicional, Zona dorada y Zona Diamante y cada una maneja su propio estándar y estratificación económica. Sin embargo, lo que pase en una zona no está aislado de lo que suceda en las demás y es aquí donde se ubica la mayor aglomeración de hoteles.

El océano pacífico donde pertenece Acapulco tienen características muy propias como que la playa es reducida, hay más quebradas, la arena es blanca y el agua cristalina, esto podría ser una ventaja comparativa que atraiga mayor turismo. Por esta razón es más densa la aglomeración ya que la dotación de playas no es tan grande y hay zonas de difícil accesibilidad.

Para Acapulco su principal mercado en cuanto al turismo es la Ciudad de México, el Estado de México y Toluca, esto se debe en parte a la cercanía entre estos lugares, el buen estado de las carreteras que los conectan con la ciudad y el clima cálido que durante todo el año permite que se pueda disfrutar a gusto de las playas. Estos turistas encuentran aquí un lugar para descansar, estar

en la playa y divertirse por las noches en los diversos bares y antros que ofrece la ciudad. Pero no son solo éstas las razones por las que llegan turistas hasta Acapulco ya que no es el mar el único factor de atracción, teniendo en cuenta que este se encuentra en todo el país y hay otras playas cerca a estos principales mercados, lo que hace a este destino interesante es que en él hay dotación de infraestructura y aglomeraciones turísticas, esto ha hecho que se mantenga un estatus importante y la aglomeración hotelera siga funcionando a lo largo de los años. Por lo tanto, es importante que se diseñen políticas públicas que fomenten el atractivo de la ciudad, la preservación de los recursos naturales, la infraestructura y la seguridad tanto para habitantes como para turistas.

4.3.1.1. Mirada Retrospectiva a la Aglomeración Hotelera en Acapulco Durante el Periodo 2011 – 2016

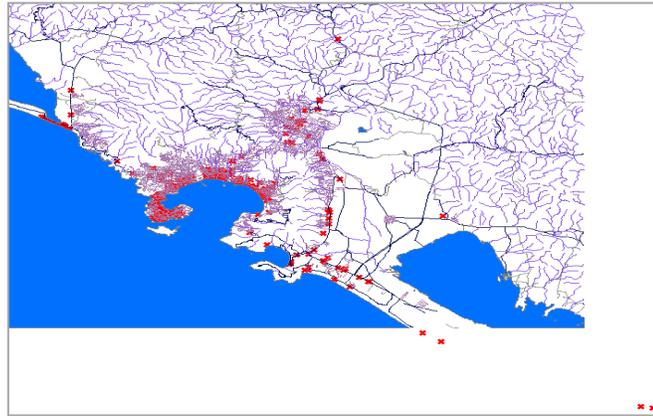


Figura 3. Aglomeración hotelera en Acapulco Guerrero. 2011

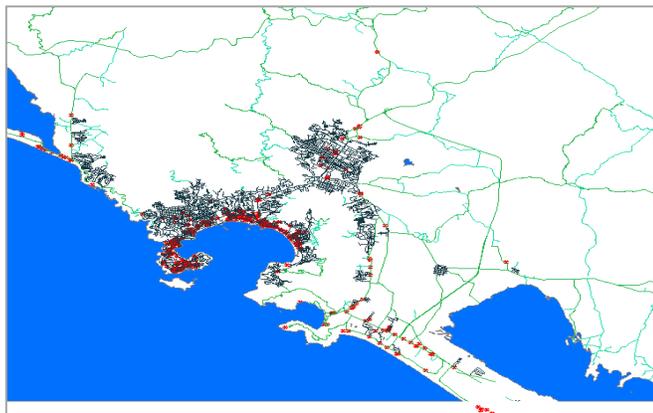


Figura 4. Aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2015

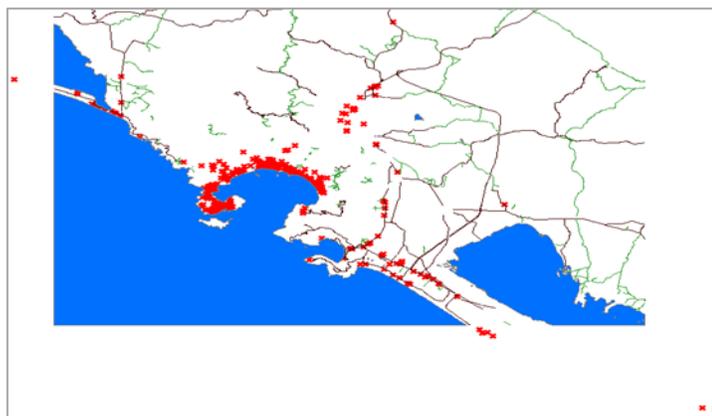


Figura 5. Aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2016

Como lo evidencian las Figuras 2, 3 y 4 la aglomeración hotelera en Acapulco no ha cambiado mucho en los últimos años, en estos mapas se puede apreciar como desde 2011 los hoteles ya estaban ubicados en la zona costera debido a la cercanía a las mejores playas de la ciudad ya que el turismo de sol y playa es el que ofertan a sus clientes.

4.3.1.2. Percepción de la Secretaría de Fomento Turístico del estado de Guerrero sobre el desarrollo de la Industria Hotelera en Acapulco

Como se pudo observar en el capítulo 2 de este documento, el sector económico más importante para Acapulco es el turismo, muchas familias viven de este sector y de hecho gracias a esto, la ciudad se ha convertido en la que genera mayor aporte a la economía del estado. Esto ha hecho que el puerto se convierta en el principal foco de atención para las entidades del estado interesadas en el turismo, una de esas entidades es la SECTUR. La Secretaría de Turismo del Estado de Guerrero, ha sido el ente que ha apoyado el desarrollo de este proyecto de investigación, y es el órgano más interesado en el desarrollo turístico del estado y del puerto de Acapulco en particular. Lo anterior dio lugar a que se eligiera a la secretaria para realizar una entrevista con la cual se pretendía conocer su percepción acerca del desarrollo de 5 aspectos importantes para la competitividad de cualquier industria, los cuales fueron infraestructura; administración; redes de servicio; políticas; sustentabilidad; tecnologías, innovación y difusión del conocimiento. La persona entrevistada fue el director general de formación y cultura turística, el licenciado Miguel Ángel Molina.

A continuación, se presenta la tabla 4 con las principales ideas del representante de SECTUR Guerrero acerca del desarrollo de la industria hotelera de Acapulco y se detallarán todas las apreciaciones del ente con relación a la hotelería en el puerto.

Tabla 4. Percepción sobre el desarrollo de la industria hotelera en Acapulco

Infraestructura	Administración	Redes de Servicio	Políticas	Tecnología, Innovación y Difusión del Conocimiento	Sustentabilidad
Infraestructura hotelera antigua principalmente en zona dorada y tradicional	Oferta de servicios poco diversificada	Poco aprovechamiento de las redes de difusión que existen para dar a conocer sus servicios	El gobierno está impulsando la investigación	Generación de campañas negativas sobre Acapulco, por parte de otros destinos turísticos	Creación del subcomité de cultura ambiental y cuidado de los recursos
Se han retirado las cadenas hoteleras internacionales	Poco interés de los hoteles por adquirir distintivos de calidad	Poco interés de los hoteles por adquirir distintivos de calidad	Poca sinergia entre gobierno, empresas y universidades	Creación del observatorio turístico	Celebración de del día de los océanos y del medio ambiente
Promoción programas a nivel federal para impulsar la industria hotelera	Los hoteles no le dan importancia a la planeación estratégica	Se realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre los hoteles	Pocas políticas públicas que beneficien a la industria hotelera	Poca innovación	
	Hay poca investigación de mercado	Eventos para promover tradiciones gastronómicas		Producto turístico rezagado	
	Impulso en la generación de alianzas estratégicas			Creación de eventos que promueven la sustentabilidad empresarial	

Fuente: elaboración propia basada en la entrevista a la secretaria de Turismo del estado de Guerrero

De acuerdo con el informante, la infraestructura que posee la hotelería de la Zona Dorada del puerto es muy antigua, la mayoría de hoteles se crearon en los años 50, 60 y 70, en su tiempo fueron muy innovadoras, pero actualmente están rezagadas, un claro ejemplo de esto es que en esos tiempos no se requerían estacionamientos en los hoteles ya que había mucho turismo internacional y la mayoría de ellos llegaba en avión, hoy en día esto se ha convertido en un problema porque la mayoría de turistas, que ahora son nacionales, llega en sus vehículos. Lo más preocupante de esta situación es que los dueños demuestran tener poco interés por renovar la infraestructura hotelera y aparte la zona presenta fallas de alumbrado y drenaje. Pero no todo es malo, se han implementado

esfuerzos por mantener las calles limpias y se ha incrementado el número de playas certificadas como limpias.

Por otra parte, es importante mencionar que en los últimos 20 años se han retirado las cadenas hoteleras internacionales, con esto se ha perdido los estándares de calidad que este tipo de empresas imponían y ha repercutido en que disminuya la competitividad del destino. Sin embargo, el gobierno ha creado programas que buscan incentivar a los empresarios hoteleros a mejorar su infraestructura y la calidad de sus servicios, algunos de estos programas son Mejora tu Hotel y programas de capacitación y consultoría. Pero aun con estos esfuerzos, los hoteleros en Acapulco no aprovechan este tipo de oportunidades porque no quieren invertir.

En cuanto a la diversificación en los servicios, los hoteles han demostrado escasos avances, muy pocos se han especializado en algún servicio específico o en otro de turismo distinto al de sol y playa, y los que lo han hecho han apostado por el turismo de reuniones, gracias a esto, SECTUR Guerrero promueve alianzas entre las empresas que conlleven a mejorar este tipo de turismo en el puerto, enfocándose en la comercialización digital. Con respecto a la planeación estratégica, los hoteles si hacen este tipo de planeación, pero en la realidad no la llevan a cabo. Y aunque existen diversos distintivos que tienen por fin contribuir a la calidad de los hoteles, ni siquiera el 5% de las empresas los tienen en cuenta porque no lo ven como una estrategia que puede mejorar su posicionamiento y rentabilidad.

En cuanto a las relaciones con actores de su entorno, muy pocos hoteles se preocupan por tener una cartera de proveedores. Con relación a los clientes, las empresas comprenden que el principal mercado está en la Ciudad de México, por lo que se han establecido ferias y convenios para atraer más turistas. Pero esta labor se ha realizado de manera muy informal, ya que no se hacen investigaciones de mercado.

Con los competidores y asociaciones, es importante mencionar que la mayoría de los hoteles se agremian a través de la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Acapulco – AHETA, que los mantiene en contacto por medio de reuniones regulares, se podría decir que esto ha contribuido

a que existe una buena relación y comunicación entre los gerentes de los hoteles de la Zona Dorada y del Puerto en general.

En la actualidad, los hoteles han ido entendiendo que es necesario mantenerse informados acerca del rumbo que toma el turismo en el ámbito global y nacional, por lo que algunos de ellos están procurando generar una cultura de informarse con frecuencia de las tendencias del mercado en el cual participan. Por su parte SECTUR Guerrero promueve las alianzas estratégicas entre hoteles a través de reuniones con las asociaciones y cámaras.

Las redes de difusión que utilizan los hoteles para ampliar su clientela y mejorar su posicionamiento son los motores de reserva. No obstante, se han hecho esfuerzos como el Acapalcazo, que es un mini tianguis que se hace en la Ciudad de México, donde participan empresas turísticas de Acapulco y ofrecen paquetes turísticos a bajo costo, sobre todo para las temporadas bajas. Por su parte, el gobierno municipal de Acapulco creó una aplicación para dar a conocer la oferta turística del puerto, que no se utiliza tanto y que no se ha aprovechado como se esperaba. Así que la forma de mercadeo que más ha funcionado ha sido el *face to face*, por lo que se diseñó un festival del ceviche, del pescado a la talla, de cocina tradicional y de la paella para promover las tradiciones gastronómicas de Acapulco. Sin embargo, hace falta unidad entre las instituciones interesadas en el turismo para diseñar rutas gastronómicas que enriquezcan la actividad turística, teniendo en cuenta la gastronomía y la cultura deberían utilizarse como atributos que generen mayor atracción y flujo de clientes extranjeros.

En cuestión de políticas, se han dado algunas iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector como tratar de consolidar alianzas con universidades que desarrollen proyectos de investigación que beneficien a la industria o crear programas a través de Conacyt o INADEM para apoyar a las empresas. Sin embargo, la relación entre empresas, universidades y gobierno no ha sido la que debería ser, debido a que hay poca sinergia.

Otro aspecto importante por tratar es el uso de tecnologías, desarrollo de innovación y difusión del conocimiento. Para nadie es un secreto que cada vez se hace más necesario el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones porque estas han facilitado el trabajo de las empresas de

todo tipo ofreciendo oportunidades como la de conectar este tipo de industrias con el turismo, pero el uso de este tipo de tecnologías aparte de representar una oportunidad, puede llegar a convertirse en una amenaza, como ha sucedido con Acapulco, donde el surgimiento de nuevos destinos turísticos ha opacado al puerto y se han generado campañas negativas externas, provenientes de otros destinos que se han convertido en una competencia desleal y una mala propaganda que magnifica la percepción negativa del destino. Otro aspecto interesante por mencionar es que SECTUR Guerrero está trabajando en un observatorio turístico que esperan puedan aprovechar las empresas de este sector. Por otra parte, existe muy poca innovación por parte de las empresas y de la ciudad en general.

Un aspecto de suma importancia y que no puede ignorarse es la sustentabilidad, entendiendo la relevancia de esto SECTUR Guerrero promueve la celebración del día de los océanos y del medio ambiente, con el propósito de que los empresarios se concienticen de la necesidad de cuidar de los recursos naturales de los cuales disponen y se creó un subcomité de cultura ambiental, que pertenece al comité de playas limpias que vela porque el medio ambiente sea protegido.

4.3.2. Aglomeración Hotelera en Boca del Río

Boca del Río es un estado para el cual el turismo es un sector de gran relevancia, esta localidad está situada en el estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, ubicado al este del país limita al norte con Tamaulipas, al noroeste con San Luis Potosí, al sur con Oaxaca, al sureste con Tabasco y Chiapas al este con el Golfo de México y al oeste con Puebla e Hidalgo. Veracruz es un estado que cuenta con importantes destinos turísticos de los que se pueden destacar Orizaba, ideal para el turismo ecológico; el Puerto de Veracruz, lleno de cultura e historia y Boca del Río, perfecto para el turismo de sol y playa. En cuanto a la llegada de turistas, Veracruz recibió 5 699 743 en 2014, en 2015 esta cifra bajó a 5 440 578 y para 2016 recibió 5 192 572 turistas (DATATUR, 2017). Las anteriores cifras muestran un decrecimiento en la llegada de turistas tanto nacionales como internacionales a pesar de ser este un lugar encantador que ofrece una amplia biodiversidad, maravillas naturales, ciudades coloniales, una riqueza cultural e histórica fascinante y lugares agradables para el turismo, como lo es Boca del Río.

Boca del Río es una localidad ubicada al sur del Puerto de Veracruz, con el cual se encuentra conurbado, está situada a un costado del mar y el río Jamapa; en algún tiempo esta fue una población de pescadores, actualmente es un lugar ideal para el turismo gracias a sus hermosas playas de una fina arena color plata; su gastronomía que posee prestigio gracias a deliciosas preparaciones entre las cuales se pueden destacar su filete relleno de mariscos, el arroz a la tumbada, y camarones al coco; el modernismo en su desarrollo urbano y en la prestación de servicios y el encanto y hospitalidad de su gente. Boca del Río es sin lugar a dudas uno de los destino más importantes en cuanto a turismo para el estado de Veracruz, según un estudio realizado en 2015 por la Secretaria de Turismo, BBVA Data & Analytics y BBVA Bancomer se encontró que de los destinos de Boca del Río, Orizaba y Veracruz, Boca del Río reportó el mayor volumen de gasto por parte de los turistas nacionales (Sectur, BBVA Data & Analytics, BBVA Bancomer, 2015).

Por su parte, la zona hotelera que se refleja aglomerada en este mapa (figura 7) es la mejor del estado de Veracruz, está ubicada a la cercanía de las mejores playas de Boca del Río y tiene la mayor dotación de infraestructura. Es importante tener en cuenta que lo que origina que se invierta en los bulevares y malecones y que nuevos hoteles se sigan instalando en una zona es la infraestructura hotelera con la que esta cuenta, lo anterior da pie a una paradoja en la cual los hoteles se van quedando en una zona y se les va invirtiendo ahí y se convierte en una sinergia, esto es lo que sucedió en Boca del Río, donde los hoteles se aglomeraron en un lugar determinado y eso hizo que se invirtiera en mejorar y embellecer esta zona y atrajo a nuevos hoteles a instalarse ahí.



Figura 6. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2017

Las marcas rojas que representan los hoteles en el mapa se expanden notoriamente, lo que hace que la aglomeración en este lugar sea dispersa, pero no por eso no existe aglomeración ya que esta es extendida, es importante tener en cuenta que Boca del Río está ubicado en el Golfo de México y la zona del golfo cuenta con playas más amplias y hay menos espacios de quebradas, esto incide en que la aglomeración extendida se dé debido a la amplitud de las playas que hacen que la aglomeración se ensanche a lo largo de los kilómetros de costa.

Todo lo anterior evidencia que invertir en infraestructura en las zonas de mayor aglomeración tiene un mejor efecto que en otras zonas a pesar de que el suelo sea un poco más costoso debido a la presión que la disponibilidad de piso hace en el precio de este y en los precios para generar hotelería, ya que generar nuevas empresas que fortalezcan el turismo como restaurantes, bares, foros y teatros complementarán la oferta turística haciendo que esta aumente.

Por otra parte, se puede observar en el mapa que a diferencia de Acapulco los hoteles que están ubicados en Boca del Río se encuentran aglomerados en una sola zona, esto se debe muy probablemente a que en este municipio se ha constituido un clúster turístico que organiza a todas las empresas hoteleras en una misma área geográfica. Sin lugar a duda, la industria hotelera en Boca del Río ha avanzado conforme lo ha hecho esta localidad, y es que se puede ver que la ciudad cuenta con hoteles de diversas categorías que procuran mantener estándares de calidad para la satisfacción de sus clientes.

4.3.2.1. Mirada Retrospectiva a la Aglomeración Hotelera en Boca del Río Durante el Periodo 2011 – 2016

La aglomeración hotelera en Boca del Río aunque existe y ha existido, en los años 2011, 2015 y 2016 (Figuras 8-10) se nota más expandida e incluso se ven algunos hoteles más alejados de la zona más densa de la aglomeración en comparación con el mapa del año 2017 donde los hoteles están en una única zona, esto probablemente se debe a los esfuerzos que aún se siguen haciendo en este destino por consolidar el *cluster* turístico y tener un mayor orden con respecto a la organización del espacio y las empresas turísticas.

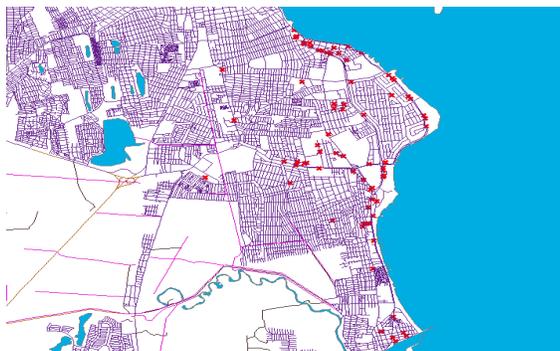


Figura 7. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2011



Figura 8. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2015

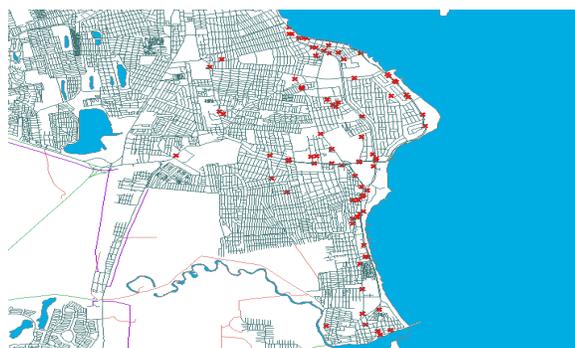


Figura 9. Aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2016

4.3.2.2. Percepción de la Secretaría de Turismo del Estado de Veracruz sobre el Desarrollo de la Industria Hotelera en Boca del Río

Como se pudo ver en el apartado 8.2 de este documento, el turismo es uno de los sectores más importantes para la economía del estado de Veracruz y para Boca del Río en particular, esto incidió en que esta localidad se esforzara por mejorar su infraestructura para así atraer más turistas. Una de las entidades que ha trabajado incansablemente por el turismo en el estado y en Boca del Río es

la Secretaría de Turismo del estado de Veracruz. Sin lugar a duda, este es el ente más interesado en su desarrollo turístico. Por lo anterior se eligió a la secretaria para realizar una entrevista con la cual se pretendía conocer su percepción acerca del desarrollo de 5 aspectos importantes para la competitividad de cualquier industria, los cuales fueron infraestructura; administración; redes de servicio; políticas; sustentabilidad; tecnologías, innovación y difusión del conocimiento. La persona entrevistada fue el secretario de turismo del estado, el licenciado Leopoldo Domínguez Armengual. A continuación, se despliega la tabla 5 con las principales ideas del representante de SECTUR Veracruz acerca del desarrollo de la industria hotelera de Boca del Río y se detallarán todas las apreciaciones del ente con relación a la hotelería en esta localidad.

Tabla 5. Percepción sobre el desarrollo de la industria hotelera en Boca del Río, Veracruz

Infraestructura	Administración	Redes de Servicio	Políticas	Tecnología, Innovación y Difusión del Conocimiento	Sustentabilidad
En los últimos 10 años ha mejorado considerablemente la infraestructura	Se han creado eventos que atraigan al turismo	Se trabaja para impulsar Boca del Río	Sinergia entre empresas, universidades y gobierno en favor del turismo	Hay un trabajo en conjunto entre las empresas, las universidades y el gobierno para impulsar el turismo	SECTUR Veracruz incentiva al cuidado del medio ambiente
Se embelleció la zona turística	Cada vez los hoteles se interesan más por recibir distintivos que evidencien calidad	No hay plataformas virtuales de información conjunta	Reforzamiento en las medidas de seguridad	Inversión hotelera para modernizar servicios e infraestructura	Fortalecimiento del turismo de naturaleza a través de la preservación de manglares y recursos naturales
Se recauda el 2% de los ingresos de la actividad turística	Creación de programas para conectar hoteles con proveedores	Creación de festivales gastronómicos	Reconstrucción de carreteras y calles	Poca investigación turística	
	Interés de los hoteles por informarse de tendencias del mercado			Boca del Río ha avanzado en materia de innovación	
	Se promueven alianzas estratégicas entre empresas				

Fuente: elaboración propia basada en la entrevista a la Secretaria de Turismo del estado de Veracruz

De acuerdo con el licenciado Leopoldo Domínguez Armengual, la infraestructura hotelera y de la localidad en general ha tenido mejoras significativas, se han construido nuevos hoteles, un foro, un parque acuático, parque Ibusa, se han inaugurado barrios y boulevares y se ha mejorado la zona turística; esta transformación se ha dado de 10 años para acá y se sigue trabajando en construir parques públicos, abrir nuevos boulevares, crear plantas de tratamiento de aguas residuales, conectividad de calles y reconstrucción de zonas turísticas y dar lugar a eventos deportivos que embellezcan la ciudad y atraigan más turismo.

También se está trabajando en capacitar a las empresas para diseñar una planeación estratégica que le dé mayor orden a su actividad, y en cómo obtener distintivos de calidad como el de sustentabilidad o para mejorar su hotel. En cuanto a las relaciones con actores de su entorno, SECTUR Veracruz ha dado lugar al programa Conéctate al Turismo, con el cual se busca conectar proveedores con empresarios con el fin de contratar proveeduría local. Por su parte para los clientes se diseñan paquetes promocionales que atraigan turismo. También se podría decir que hay una buena relación entre los hoteles y en conjunto fijan las tarifas a utilizar. Actualmente se tiene un observatorio turístico en conjunto con el gobierno de Guanajuato y con la Universidad Veracruzana, disponible para apoyar al sector turístico. Otro aspecto que hay que resaltar, es que los gerentes tienen por cultura informarse frecuentemente acerca de las tendencias del mercado en el cual participan para mejorar su actividad.

Las redes de apoyo, información o difusión que utilizan generalmente los hoteles para ampliar su clientela y mejorar su posicionamiento son las redes sociales, líneas aéreas y televisión donde se oferta la ciudad y los tipos de turismo que puedes encontrar como de naturaleza, de aventura, de negocios, de sol y playa y de cultura. El sector turístico comprende que para impulsar cada industria que pertenece a este sector, será necesario impulsar al destino y sus requisas dentro de la cual resalta la gastronomía, por esta razón se creó el programa Venga a Comer de SECTUR Federal y festivales gastronómicos que dan a conocer las delicias gastronómicas de la región. SECTUR Veracruz considera que un atributo que puede generar mayor atracción y flujo de clientes extranjeros es la cultura, por lo que se debe reforzar el turismo cultural y otro aspecto que puede ser valioso para aumentar el turismo es organizar y promocionar la ruta de Cortes que puede ser llamativa para el mercado europeo.

Para solventar económicamente cada iniciativa, SECTUR Veracruz ha rescatado el impuesto del 2% del hospedaje, que se había derogado. Y la secretaria reconoce que se ha fortalecido la relación entre gobierno, universidad y empresa. Por su parte el gobierno ha reforzado medidas de seguridad, reconstrucción de carreteras y calles en favor del turismo. Y del parte de los hoteles, algunos de ellos ya empezaron a introducir nuevas tecnologías, innovaciones y conocimientos que favorezcan el servicio que ofrecen. No obstante, hay que reforzar la investigación para dar lugar a una mejor competitividad. Boca del Río en general ha intentado avanzar en materia del uso de tecnologías, para esto se han abierto redes de internet gratuito en lugares públicos, se han actualizado los mapas en las aplicaciones de Android y Apple y los hoteles han actualizado su información en los motores de búsqueda y reservas. En cuanto a la sustentabilidad, SECTUR Veracruz incentiva la adquisición del Distintivo S de sustentabilidad, ha promovido la creación de plantas de tratamiento de aguas residuales, preservación de los manglares, arrecifes, playas y recursos naturales en general.

4.3.3. Otras Aglomeraciones Derivadas de las Aglomeraciones Hoteleras de Acapulco y Boca del Río

En el caso de la aglomeración hotelera en Acapulco (Figura 11) y Boca del Río (Figura 12), estas han generado una externalidad inmediata que son otras aglomeraciones que se enriquecen del sector hotelero pero que lo beneficia también, algunas de estas aglomeraciones son de centros nocturnos, bares, cantinas, similares y restaurantes con servicio de preparación de pescado y mariscos, este último por la cercanía a la playa que hace que el cliente por lo general prefiera este tipo de comida. En el caso de Acapulco la aglomeración de centros nocturnos se hace más densa en la costa donde se ubica la zona turística y la aglomeración hotelera principal; sin embargo, hay oferta de este tipo de negocios alejadas de la aglomeración más grande y estas pueden ser de tipo cantinas, destinadas en su mayoría al consumo local.

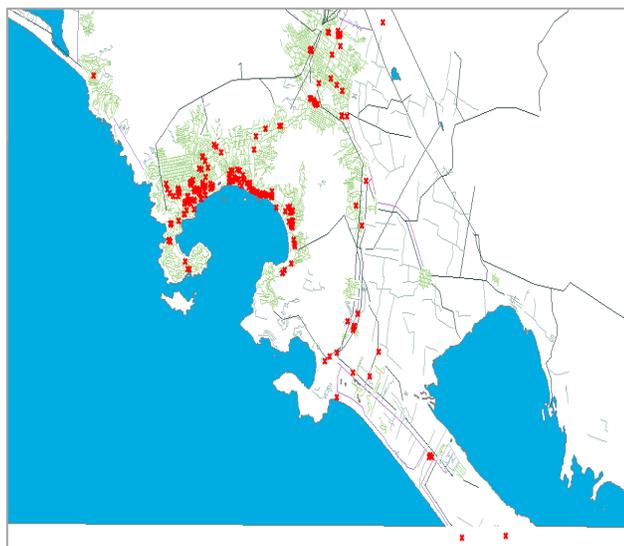


Figura 10. Aglomeración de centros nocturnos, bares, cantinas y similares en Acapulco.

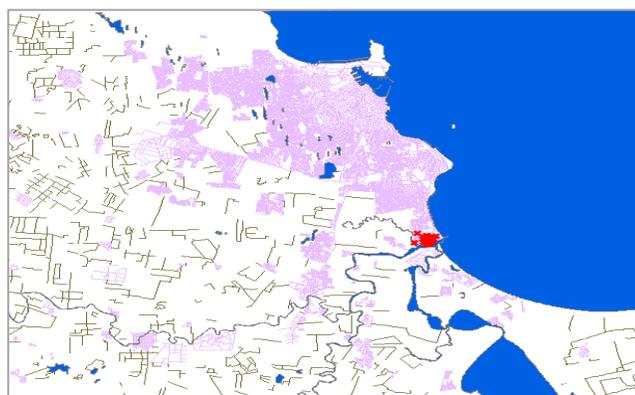


Figura 11. Aglomeración de centros nocturnos, bares, cantinas y similares en Boca del Río

Por su parte, la aglomeración de centros nocturnos y restaurantes en Boca del Río (Figura 12 y 14) está ubicada en una única y misma zona geográfica muy cercana al área de aglomeración hotelera, estas dos aglomeraciones a diferencia de la hotelera son muy densificadas y es sencillo para el turista encontrar toda la oferta de este tipo de centros nocturnos y restaurantes debido a que son una única aglomeración. En Acapulco la oferta de restaurantes es más dispersa y mucho más amplia, en el mapa (Figura 13) se puede ver tres grupos de aglomeraciones, la más grande de ellas ubicada en la bahía de la ciudad donde las playas brindan mayor accesibilidad para bañarse y donde se encuentra también la principal aglomeración hotelera; no obstante hay una segunda aglomeración igual de expandida pero que también se ubica cerca a la costa hacia Puerto del

Marqués que es otra zona turística destacada de la ciudad y una tercera aglomeración alejada de las zonas turísticas.

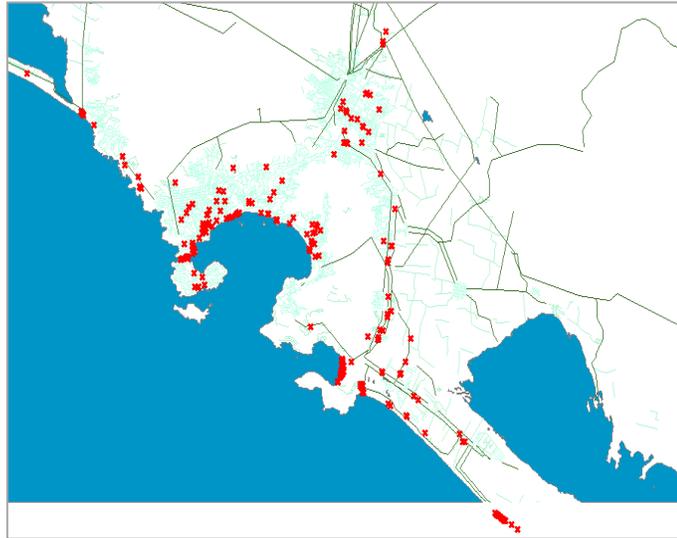


Figura 12. Aglomeración de Restaurantes con Servicio de Preparación de Pescados y Marisco en Acapulco

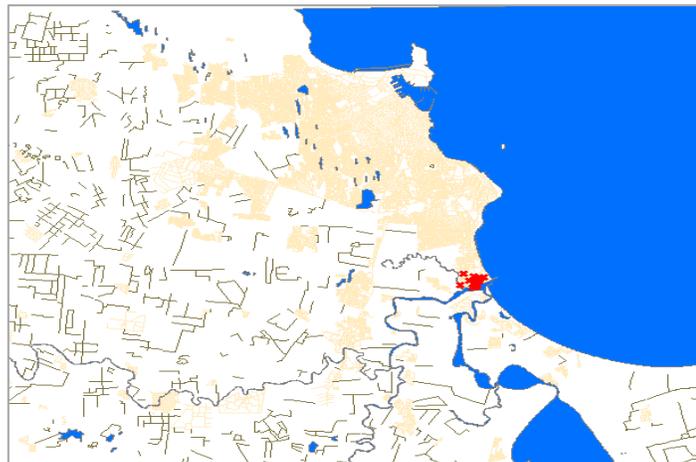


Figura 13. Aglomeración de Restaurantes con Servicio de Preparación de Pescados y Marisco en Boca del Río

Lo anterior evidencia que este tipo de ofertas solo se ubica en estos lugares de alta densidad. En este sentido, el mar se convierte en una excusa perfecta para que los turistas lleguen a este destino, pero influyen otros factores para que el turista decida regresar, por lo cual los hoteles no solo dependen del mar para mantenerse a flote en el mercado y hacer que su cliente regrese o hable bien del destino, sino también de las otras empresas que fomentan el turismo. Esto demuestra que no basta con mejorar solo el servicio que prestan los hoteles, es necesario también fortalecer la calidad

del servicio que prestan los bares y los restaurantes ya que esto hará que se genere un mejor atractivo turístico que beneficie a todos.

4.4. Industria Hotelera del Golfo de Morrosquillo

Durante décadas, Colombia tuvo un decrecimiento en el turismo, por la imagen del país como destino inseguro, pero con el programa de seguridad democrática y las distintas campañas publicitarias tales como “Colombia es Pasión”, “Vive Colombia, Viaja por Ella”, “Vive Colombia, el País que llevas en el Corazón” y “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, Colombia se ha convertido en uno de los pocos países con un marcado crecimiento turístico en Suramérica. En Colombia, los destinos en donde se han fortalecido los productos de naturaleza y en donde hay una amplia diversidad cultural, están tomando cada vez mayor auge, sin que esto signifique que los otros productos no sigan su cauce natural de crecimiento. La marca país Colombia es Pasión muestra al país como un multidestino en donde se vive con pasión la cultura en todas sus expresiones, se disfruta de su flora y fauna y en donde la calidez de su gente es el mayor atractivo para los visitantes (Fondo de Promoción Turística de Colombia, Gobernación de Sucre & Ministerio de Turismo, 2011).

Por su parte Sucre, departamento de Colombia y al cual pertenece el Golfo de Morrosquillo, posee una riqueza indudablemente representada en sus valores culturales, ya que en cada uno de sus rincones se palpa y se viven, manifestaciones artísticas y expresiones culturales. El turismo como actividad económica en el Sucre, pese a ser potencialmente lucrativa para la mayoría de las empresas involucradas en la prestación de servicios, no ha alcanzado un grado de aprovechamiento que le permita participar en el desarrollo económico sucreño como una de las principales fuentes generadoras de recursos. Por tal razón, se hace necesario promover esta actividad en el Departamento, teniendo en cuenta sus diferentes modalidades, aprovechando la posición del privilegio geográfico que tiene y las diferentes fuentes naturales, como mar, islas, ríos, ciénagas, caños, arroyos, vegetación y fauna, cerros y serranías que caracterizan sus subregiones; así como un notable acervo cultural e histórico donde subyace un extraordinario potencial turístico, pues cuenta con un resguardo indígena, variada gastronomía, arquitectura clásica en todos los municipios, muchas fiestas y ferias, diversidad artesanal, mestizaje en todas sus facetas, entre otros

aspectos(Fondo de Promoción Turística de Colombia, Gobernación de Sucre & Ministerio de Turismo, 2011).

El Golfo de Morrosquillo en particular es un espacio fascinante para visitar, gracias a su hermosa arena blanca, sus playas con aguas muy tranquilas y su cálido clima durante todo el año. A parte de sus playas paradisíacas, en el Golfo puedes encontrar otros destinos realmente atractivos para el turismo como ciénagas, el mar de plata, resguardos artesanales, ecoparques, cuevas y toda una variedad de plantas medicinales. Esta zona de Colombia posee una valiosa diversidad de corales vírgenes y especies subacuáticas. Entre los muchos atractivos que tiene, está sin duda alguna su gastronomía, de la que resaltan los patacones, la bandeja toludeña y el sancocho. Pero esto no es lo único, su gente, que se caracteriza por su alegría y que convierten toda ocasión una fiesta, hacen de este, un lugar especial. Sin lugar a duda un destino lleno de riquezas naturales y culturales.

Con respecto a la oferta turística el 95% en temporada alta y baja ofrece el turismo de sol y playa, el 62% promueve el ecoturismo en especial los sitios de la boca de la Ciénega y las islas de San Bernardo; este servicio no se realiza dentro de un paquete turístico sino que se dispone de información publicitaria de los atractivos para contactar a los operadores, en temporada baja el turismo de trabajo se ofrece en un 52% al personal vinculado a las compañías del sector petrolero y *outsourcing* que prestan servicios conexos a la exportación de petróleo. La actividad hotelera del Golfo de Morrosquillo presenta altos índices de desocupación durante todo el año excepto para los periodos de temporada alta, época en el que los prestadores de servicios indican que tiene una duración aproximada de 45 días y es el lapso donde perciben utilidades, durante el resto de periodos los ingresos solo alcanzan a cubrir gastos de sostenimiento y en otros meses se generan déficit dado los costos de mantenimiento de la infraestructura por el acelerado deterioro de las condiciones del ambiente natural salitre y los costos fijos de la operación (Diaz 2017).

En épocas de temporada alta, gran parte de los turistas que visitan el Golfo de Morrosquillo se hospedan en el municipio de Coveñas y Tolú, donde la oferta de hospedaje que predomina son las cabañas y los hoteles, esto porque la mayoría de los turistas que va aquí son nacionales y grupos familiares, para los cuales una cabaña representa un lugar de menor costo para un grupo grande de personas.

4.4.1. Percepción de la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo (ASETUR) Sobre el desarrollo de la Industria Hotelera en la Zona

Es un hecho que, para el departamento de Sucre en Colombia, el Golfo de Morrosquillo es su joya más valiosa para el turismo. Varias familias en el Golfo dependen de este sector, lo que le da un nivel de relevancia mayor debido a su importancia para Sucre. Una de las organizaciones más interesadas en el desarrollo turístico del Golfo es la Asociación de Empresas Turísticas del Golfo de Morrosquillo – ASETUR. Por esta razón se entrevistó al lic. Héctor Conde Rangel, director ejecutivo de la asociación, quien es también presidente de la Comisión Regional de Competitividad por el Sector Privado en Sucre y director de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, sección Sucre –COTELCO Sucre. La entrevista procuraba conocer la percepción de la asociación acerca del desarrollo de cinco aspectos importantes para la competitividad de cualquier industria, los cuales fueron infraestructura; administración; redes de servicio; políticas; sustentabilidad; tecnologías, innovación y difusión del conocimiento.

La tabla 5 muestra el concentrador de las principales ideas del representante de ASETUR acerca del desarrollo de la industria hotelera del Golfo de Morrosquillo y se detallarán todas las apreciaciones del ente con relación a la hotelería en esta región.

De acuerdo con el licenciado Héctor Conde Rangel, la infraestructura de saneamiento básico en el Golfo de Morrosquillo está muy deteriorada, esto hace que el destino se vea rezagado, en comparación con otros de Colombia que tienen un mayor nivel. Por otra parte, el turismo aquí es muy estacionario porque hay pocos eventos que fortalezcan y atraigan al turismo, en comparación con destinos como Cartagena y los pocos esfuerzos para mejorar la infraestructura de la región los han asumido los empresarios y por esto aún no se han consolidado como destino turístico.

Tabla 6. Percepción de la ASETUR sobre el desarrollo de la industria hotelera.

Infraestructura	Administración	Redes de Servicio	Políticas	Tecnología, Innovación y Difusión del Conocimiento	Sustentabilidad
Poca inversión en infraestructura de saneamiento básico	A diferencia de antes, cada vez más empresas diseñan planes estratégicos	Uso de páginas web y ferias nacionales como medios de difusión	Actualmente la ley obliga a las empresas a ser sustentables	Alianzas con cámaras de comercio y Sena	Cada vez más empresas se certifican como sustentable
Poco avance en materia de infraestructura en comparación con otros destinos	No hay estandarización en estrellas y precios,	ASETUR promovió plataformas turísticas que luego fracasaron	Pocas políticas públicas en favor del turismo	Creación de una escuela gastronómica para reforzar la gastronomía local	Cada vez más empresas implementan sistemas de gestión ambiental
ASETUR trabaja por capacitar, conectar con consultores y gestionar recursos económicos	No hay cultura asociativa				
	Las empresas no se informan acerca de las tendencias del mercado, esperan que el gremio lo haga por ellos				

Fuente: elaboración propia basada en la entrevista a la ASETUR

En comparación con otros destinos turísticos en Colombia, el Golfo de morrosquillo ha mejorado muy poco, los avances vienen surgiendo de cinco años para acá. ASETUR considera que es necesario capacitar a los empresarios, conectar con consultores, gestionar recursos económicos y capacitar específicamente el aprendizaje de otros idiomas para fortalecer el turismo, y es así como está trabajando por lograr cada uno de estos aspectos. Un avance significativo es la ley que obliga a implementar la norma para obtener un Registro Nacional de Turismo –RNT- esta coacción por parte del estado ha hecho que más empresas se certifiquen en calidad y sustentabilidad y diseñen planes estratégicos que le den orden a su actividad. Pero lo cierto es que se siguen prestando los mismos servicios sin generar innovación.

En cuanto a las relaciones con actores de su entorno, los hoteles no se preocupan por tener una cartera de proveedores. Están capacitando a su personal en atención al cliente. Con respecto a la relación entre los hoteles no hay unificación de criterios en la estandarización de estrellas, precios y tarifas y tampoco hay regulación, esto da lugar a que se genere una competencia desleal. En cuanto a la asociatividad, no hay cultura asociativa por lo que los empresarios no ven la agremiación como una herramienta para apoyarse. Por otro lado, las empresas no se interesan por indagar acerca de las tendencias del mercado, sino que esperan que ASETUR haga esto por ellos.

Algunas redes de apoyo, información o difusión para ampliar la clientela y mejorar el posicionamiento es la creación de páginas web y asistencia a ferias nacionales como ANATO en Medellín. ASETUR por su parte, tuvo la experiencia de promover una plataforma turística para promocionar al Golfo, pero esta no funcionó como se esperaba. Por lo pronto se han enfocado en fortalecer las relaciones entre las empresas, las cámaras y el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA-, que es una institución colombiana de carácter público que se encarga de programas de formación titulada y complementaria,

ASETUR considera que no se han diseñado suficientes políticas públicas, ni se han destinado recursos suficientes para impulsar el turismo en el Golfo de Morrosquillo. También entiende que el promover las tradiciones gastronómicas de la región puede generar un valor agregado en el servicio, por lo que, en compañía del SENA, se creó una escuela gastronómica para reforzar la gastronomía local. Es importante entender que hay que disponer de todas las herramientas posibles para apoyar el turismo, una de esas herramientas son las tecnologías de la información y las comunicaciones que se han convertido en un boom que puede impulsar rápidamente al sector, si se sabe utilizar. Es necesario comprender que, si se quiere aspirar a tener otros turistas, como los extranjeros, estos buscan experiencia, por lo que sería valioso involucrar las etnias indígenas y la cultura para brindar una experiencia diferente que enriquezca al turismo.

En cuanto a la sustentabilidad, como se mencionó atrás, cada vez más empresas en el Golfo de Morrosquillo están certificándose en sostenibilidad, aplicando la norma NTC-002 que son las normas técnicas sectoriales de sostenibilidad, implementando sistemas de gestión ambiental. El gobierno premia las buenas prácticas de sustentabilidad de las empresas.

4.5. Propuestas para Mejorar la Competitividad de los Hoteles de Acapulco

Se debe entender que el desarrollo económico de Acapulco estará jalonado por el desarrollo de sectores como el turístico que representa gran importancia para el puerto, es por esto que se debe fomentar un nuevo espíritu empresarial para trabajar de forma organizada en la búsqueda de una meta común la cual es convertir al turismo en un sector digno de un posicionamiento de calidad. Es importante incentivar a los hoteles en Acapulco a trabajar bajos estándares de calidad que garanticen a los turistas un servicio de óptimas condiciones y que por ende hagan que las empresas sean más sobresalientes y competitivas ante un mercado nacional e incluso internacional

Para lograr la competitividad en la industria hotelera en Acapulco es importante pensar en crear nuevos productos turístico-culturales que abran paso hacia nuevos mercados turísticos; para esto será importante estudiar el proceso de conversión de los recursos turísticos en productos competitivos, teniendo en cuenta la factibilidad de que sea llamativo, que impulse el sector turístico dentro del cual está inmerso la industria hotelera y que se hagan las evaluaciones económica necesarias que den confianza para atraer inversión. Asimismo, se debe integrar positivamente a todos los entes involucrados como empresas, gremios, gobierno local y nacional e instituciones de apoyo al sector, en la toma de decisiones de modo que estos puedan estar bien motivados, informados y direccionen sus habilidades, conocimientos, relaciones y recursos hacia el logro de metas comunes en el sector. A continuación, se presentan algunas estrategias turísticas para la industria hotelera en Acapulco.

4.5.1. Estrategia: Acapulco Cultural y Artesanal

Para llevar a cabo esta estrategia será necesario integrar a los empresarios hoteleros de Acapulco, artesanos guerrerenses, el gobierno y agencias turísticas; todos trabajando de forma coordinada para impulsar la cultura e imagen de Acapulco. La idea de esta estrategia consiste en brindar al turista la posibilidad de vivir una experiencia de intercambio cultural, al mismo tiempo que se impulsa la economía local.

Para lograr lo anterior, los hoteles adaptarán sus servicios y diseños decorativos con artículos y piezas de arte típico y cultural de Guerrero, diseñados y realizados por artistas locales, estos

artículos se pondrán a disposición para la compra de quien los aprecia. En el servicio, se ofrecerá un saludo a los huéspedes en lenguas autóctonas del estado, la atención y el vestuario de los trabajadores estará estrechamente ligado a la cultura guerrerense. Los hoteles que implementen esta estrategia buscarán crear un vínculo entre el turista y la esencia cultural del estado, y el tipo de turismo al que dirigirán su trabajo será el cultural y de negocios.

A continuación, se plasma una ilustración basada en el modelo de negocio Canvas, a través de la cual se pretende explicar de forma más detallada esta propuesta:

Business Model Canvas		Diseñado para:	HOTELES ACAPULCO
		Diseñado por:	MELISSA ANDREA BRACAMONTE JARABA
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes
MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDADES: Artesanos Guerrerenses Sectur Sefotur CDI Alianzas estrategicas con agencias de tours Tripadvisor Booking	CATEGORÍAS: Recepción Atención a huéspedes Venta de artículos promocionales y de viaje Finanzas	CARACTERÍSTICAS: Los hoteles brindan a sus clientes la posibilidad de vivir una experiencia de intercambio cultural al mismo tiempo que impulsan la economía local a través de la adaptación del servicio y diseño decorativo de los hoteles en los cuales sus artículos de decoración serán piezas de arte típico y cultural de Guerrero, diseñados y realizados por artistas locales, estos artículos estarán disponibles para su compra. Del mismo modo, el servicio desde la bienvenida (ofreciendo un saludo a los huéspedes en lenguas autoctonas del estado), la atención y el vestuario de los trabajadores estará estrechamente ligado a la cultura guerrerense con la finalidad de crear un vínculo entre el turista y la esencia cultural del estado	Actividades culturales en los hoteles Correo electrónico Redes sociales Atención Personalizada
	Recursos Clave		Canales de Distribución
	TIPOS DE RECURSOS: Físicos Tecnológicos y financieros Humanos		PROCESO DE EVALUACIÓN: Motores de venta y búsquedas como Tripadvisor, Booking, etc. Página web Redes sociales Ferias de turismo

Mercado Meta - Clientes

Adultos canadienses y de la Ciudad de México
 Personas entre los 25 y 55 años
 Estrato socioeconómico medio - alto
 Amante del arte, tradiciones de los lugares a los que va y viajes culturales

Estructura de Costos

TU NEGOCIO ESTÁ BASADO EN:
 Costos fijos (arriendo, colaboradores, servicios generales)
 Costos variables (comisiones, recepción)

PUNTO DE EQUILIBRIO

Flujos de Ingresos

TIPOS:
 Venta de servicios
 Venta de arte

Figura 14. Modelo Canvas para hoteles de Acapulco.

CONCLUSIONES

Una de las características de la dinámica económica actual es la configuración de espacios productivos muy diferenciados, localizados en un grupo singular de ciudades y regiones de los países desarrollados y de los países en desarrollo donde se ubican grupos de empresas (Barquero, 2006). Un claro ejemplo de lo anterior radica en como la actividad económica en el mundo tiende a agruparse en ciudades específicas que les facilita el acceso a recursos y mercados necesarios para el desarrollo de una industria, como es el caso de recursos naturales de tipo sol y playa para la industria hotelera en ciudades como Cartagena en Colombia, Cancún en México o Miami en Estados Unidos; actividades como el diseño, la producción, venta y realización de eventos de moda con gran fama a nivel mundial en ciudades como Nueva York, París, Londres y Milán o la fabricación de autos en Detroit. Cada una de estas ciudades se ha vuelto reconocida por el desarrollo de industrias que generan un impacto positivo en su economía local.

El documento señala que las empresas de un mismo sector económico e incluso industrias que no están relacionadas entre sí, suelen agruparse en una misma área geográfica por todos los beneficios que se derivan de esto. Algunas ventajas de las aglomeraciones económicas radican en la generación de economías de escala, efectos de red, mayor división y especialización del trabajo, poder de negociación con proveedores, flujos de información entre las empresas y acceso a recursos y mercados; todo esto da lugar a una mejor eficiencia empresarial.

En este documento se analizaron tres ciudades turísticas, dos de ellas de México y una de Colombia, cada una con un gran potencial que no ha sido explotado al máximo, razón por la cual no son tan reconocidos a nivel internacional; estos destinos son Acapulco, Boca del Río y el Golfo de Morrosquillo. Gracias a los datos ofrecidos por el INEGI en su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas se pudo observar cómo las teorías acerca de la aglomeración económica se hacen realidad en dos de las ciudades analizadas, Acapulco y Boca del Río donde la hotelería, se ha ido agrupando en una misma zona geográfica dando lugar a una aglomeración. En el Golfo de Morrosquillo no podemos observar esto a través de mapas porque la plataforma del INEGI solo reconoce el territorio mexicano.

Sin embargo, existen factores que no han permitido que la industria crezca y se fortalezca en estos lugares, algunos de esos factores son la inseguridad, que se ha vuelto una barrera para que más turistas internacionales y nacionales elijan estos destinos; La mala imagen generalizada dentro y fuera del país, no solo de los destinos como inseguros sino también por la contaminación gracias a drenajes en mal estado, la falta de plantas de tratamiento de aguas residuales que incide en que estas aguas se viertan en el mar y que existan pocas playas certificadas como limpias; y problemas con la infraestructura, que aunque hay dotación de esta, mucha de esa infraestructura es obsoleta. Todos estos aspectos negativos han opacado las muchas otras bondades que poseen los destinos, riquezas como sus legados culturales e históricos, sus magníficos recursos naturales, la calidez y familiaridad con que te recibe su gente y las fascinantes tradiciones que las caracterizan.

Para obtener beneficios que se derivan de las aglomeraciones económicas, no basta solo con ubicarse en una misma área geográfica, es necesario organizarse y trabajar de forma cooperativa por el impulso de la industria, el sector y el destino en general. Un claro ejemplo de cooperación son los distritos industriales que se caracterizan no solo por agruparse en un mismo espacio sino también por su sinergia que da lugar a una visión en conjunto que los hace trabajar de forma cooperativa no solo entre las empresas pertenecientes al distrito, sino también con otros sectores económicos, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente; demostrando apego y amor por la ciudad, lo que los lleva a buscar no solo el éxito, el desarrollo y el crecimiento de las empresas sino del territorio que los ha acogido.

RECOMENDACIONES

Durante muchos años, para Acapulco el turismo ha sido un elemento determinante en su desarrollo económico, así como en el del estado, y los hoteles han sido un importante eslabón dentro de la cadena de valor turística, debido al impacto que tiene en el desarrollo del turismo. Es por esto por lo que se vuelve urgente la búsqueda de estrategias que propendan por impulsar la competitividad de este sector.

La industria hotelera en Acapulco debería considerar organizarse bajo una visión similar a la de los distritos industriales, dándole prioridad a la lealtad, a generar innovación en la prestación del servicio, actuar de forma sinérgica y trabajar bajo estándares de calidad; es importante que estas industrias comprendan que para poder transformar la hotelería hay que empezar por transformar el entorno, y es necesario percatarse de que en un futuro la hotelería seguirá creciendo gracias a la transferencia generacional no solo del conocimiento y las prácticas, sino también de la pasión por el turismo, sector del cual muchas familias en México y Acapulco viven.

REFERENCIAS

- Albuquerque, F. (2006). Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. *Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva del Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN)*, 3 - 4.
- Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Acapulco, A. (s.f.). *AHETA*. Obtenido de: <http://aheta.com/nosotros/>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica*, 62.
- Barquero, A. V. (2006). Surgimiento y Transformación de Clusters y Milieus en los Procesos de Desarrollo. *Eure*, 77.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). *Presupuesto de Egresos de la Federación Para el Ejercicio Fiscal 2016*. Ciudad de México.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016). *Presupuesto de Egresos de la Federación Para el Ejercicio Fiscal 2017*. Ciudad de México.
- Carrión, Juan y Ortiz, Martha (2000). “La teoría de los recursos y las capacidades y la gestión del conocimiento”. Fundación iberoamericana del conocimiento. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>
- CIPCA, 2001. Ciudades Intermedias y Competitividad. www.cipca.org.pr
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica. Agosto.
- CONCANACO SERVYTUR. (2017). *Boletín Turismo*. México: Dirección de Turismo y Comercio Exterior.
- Concanaco Servytur México. (2017). *Indicadores de Guerrero*. Obtenido de [Concanaco.com.mx: http://www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Guerrero.pdf](http://www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Guerrero.pdf)
- Cordero-Salas, Paula, et. al. (2003). “Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo”.
- Corò, G. (2004). *Le politiche per i distretti industriali. Da strumento “speciale” a occasione per una nuova politica economica regionale*. Venecia: Università Ca’ Foscari di Venezia.
- DATATUR. (2016). *Actividad Hotelera*. México: Secretaria de Turismo. <http://www.datatur.SECTOR.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- DATATUR. (2017). *Información Turística por Entidad Federativa*. Obtenido de SECTUR: http://www.datatur.SECTOR.gob.mx/ITxEF/ITxEF_VER.aspx
- DIAZ, E. P. (2017). Estrategia para posicionar el golfo de morrosquillo como destino turístico: propuesta de un modelo de desarrollo local. *Universidad Tecnológica de Bolívar*.
- Dini, Marco. “Capacidad competitiva de las pequeñas empresas italianas. Análisis crítico de la teoría de los distritos industriales en un marco de economía abierta”. En Naciones Unidas. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. 1992.
- DiscoveryMéxico. (s.f.). *Discovery México*. Obtenido de <http://www.discoverymexico.com.mx/acapulco/guias/acapulco-zona-dorada/>
- Echeverri, Rafael, et. al. (2003). “Competitividad Territorial, Elementos para la Discusión”. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Sinopsis No 7. San José, Costa Rica. Julio.
- Farrell, Gilda (Coordinadora). 1999. La Competitividad Territorial, una Estrategia de Desarrollo Territorial con Base en la Experiencia de LEADER. Fascículo 1.

- Observatorio Europeo LEADER. www.rural-europe.aeidl.be. Diciembre.
- Fondo de Promoción Turística de Colombia, Gobernación de Sucre & Ministerio de Turismo. (2011). *Plan estratégico de desarrollo turístico de Sucre*. Obtenido de Citur: http://citur.linktic.com/upload/publications/documentos/184.Plan_Estrategico_de_Turismo_de_Sucre.pdf
- Gala, Gómez Minujín. Competitividad y complejos productivos: Teoría y lecciones de política. CEPAL. Buenos Aires, junio de 2005.
- Garay, Luis y Montes, Gisela (2004). “Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector de servicios menos intensivos en conocimiento: la industria turística, el comercio y el transporte”, Universitat Oberta de Catalunya (UOC). En: Economía del turismo. Acta de las primeras jornadas de economía del turismo, Palma de Mallorca 28 y 29 de mayo de 2004. AECIT Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. UIB Universitat de les Illes Balears. Departamento de Economía. pp. 33-52.
- Hernández, D. F. (2014). *Las Economías de Aglomeración y el Empleo: Caso de Estudio el Veneto, Italia*. Veracruz, México: MaJoMa Editorial y Editorial Lulú.
- Industrialización y Desarrollo Tecnológico, Informe n° 13. Santiago de Chile.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). *INEGI*. Obtenido de INEGI: <http://www.INEGI.org.mx/geo/contenidos/mapadigital/>
- Karla Galarce Sosa. (2016, de Abril de). La inseguridad es el principal factor que afecta al turismo de Acapulco.
- Malhotra, N. (2004). Investigación de Mercado. Un enfoque aplicado (Cuarta ed.). (E. Quintanar Duarte, Ed.) México, México: Pearson educación.
- Manrique, O. L. (2006). Fuentes de las Economías de Aglomeración: Una Revisión Bibliográfica. 55.
- Marsal, E. V. (s.f.). El Papel de las Economías de Aglomeración en la Localización de las Actividades Industriales. *Universitat de Barcelona*, 66.
- Observatorio del caribe & Cámara de Comercio de Cartagena (2004). Perfil Competitivo de las Empresas Turísticas de Cartagena de Indias. Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, 87
- Ortiz Oscar y Taborda Bernardo (2004). Una visión regional de la competitividad. En *Revista Regiones*. CRECE, INER y Observatorio del Caribe Colombiano.
- Peña, D. A., Guzmán Balderas, D., & Morales Gálvez, A. (2015). Diagnóstico de la calidad de los servicios de hospedaje. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 392.
- Quintar, A., & Gatto, F. (1992). Distritos Industriales Italianos Experiencias y Aportes Para el Desarrollo de Políticas Industriales Locales. *CEPAL*, 11.
- Ramírez, F. A. (2006). Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*, 174.
- Rodríguez Domínguez, M. (2001). La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: una aplicación a las rías bajas gallegas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 119.
- Rosende, Francisco (2000). Teoría del crecimiento económico: un debate inconcluso. “Estudios de economía”, Vol. 27 N° 1, Santiago, junio de 2000.
- Sagarpa, & FAO. (2013). *Agglomeraciones productivas (“clusters”): una vía para impulsar la competitividad del sector agroalimentario en México*. México .

- Secretaría de Turismo. (22 de Junio de 2017). *El Momento Turístico Que Vive México, El Mejor Que Se Ha Vivido En Su Historia*. Obtenido de gob.mx: <https://www.gob.mx/SECTUR/prensa/el-momento-turistico-que-vive-mexico-el-mejor-que-se-ha-vivido-en-su-historia?idiom=es>
- Secretaría de Turismo. (08 de Febrero de 2018). *Generó 1,990 Millones De Pesos De Derrama Económica Primer Fin De Semana Largo Del Año*. Obtenido de gob.mx: <https://www.gob.mx/SECTUR/prensa/genero-1-990-millones-de-pesos-de-derrama-economica-primer-fin-de-semana-largo-del-ano?idiom=es>
- SecretariaDeTurismoGuerrero. (2015). *SECTUR Guerrero*. Obtenido de SECTUR Guerrero: <https://www.guerrero.travel/SECTUR>
- Secretaria de Turismo de México. (10 de Abril de 2016). *gob.mx*. Obtenido de gob.mx: <https://www.gob.mx/SECTUR/prensa/turismo-factor-relevante-para-la-economia-mexicana-enrique-de-la-madrid>
- Secretaría de Turismo de México. (13 de Marzo de 2018). *Panorama del Sector Turístico*. Obtenido de Consejo de Promoción Turística de México: <http://www.cptm.com.mx/panorama-del-sector-turistico?language=es>
- Secretaria de Turismo de México. (2016). *Industria Hotelera Fundamental Para el Éxito de la Actividad Turística en México: EMC*. México. Recuperado de: <http://www.gob.mx/SECTUR/prensa/industria-hotelera-fundamental-para-el-exito-de-la-actividad-turistica-en-mexico-emc?idiom=es>
- Secretaria de Turismo de Mexico. (2015). *Primera Sesión Ordinaria del año 2015 - Junta de Gobierno*. México.
- SECTUR-Acapulco. (2016). *Acapulco*. México. Recuperado de: <http://www.SECTUR.gob.mx/programas/gestion-de-destinos/productos-turisticos/bloque-pacifico-y-mar-de-cortes/acapulco/>
- SECTUR. (28 de 04 de 2014). *Acapulco*. Obtenido de Gob.mx: <http://www.SECTUR.gob.mx/programas/gestion-de-destinos/productos-turisticos/bloque-pacifico-y-mar-de-cortes/acapulco/>
- SECTUR, BBVA Data & Analytics, BBVA Bancomer. (2015). *Veracruz*. Obtenido de SECTUR: http://www.datatur.SECTUR.gob.mx/Documentos%20Publicaciones%20BIGDATA_Veracruz.pdf#search=boca%20del%20r%C3%AD%C3%B3
- SECTUR, UAGro, Gobierno de Guerrero, & Fonatur. (2013 - 2018). *Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México - Acapulco, Guerrero*. México.
- Sistema de Información de Estadísticas Turísticas - DATATUR. (2018). *Empleo Turístico*. Obtenido de SECTUR: <http://www.datatur.SECTUR.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- Sistema de Información de Estadísticas Turísticas - DATATUR. (22 de Marzo de 2018). *Inversión Extranjera Directa Turística*. Obtenido de SECTUR: <http://www.datatur.SECTUR.gob.mx/SitePages/InversionTuristicaDirecta.aspx>
- Strange, W. C. (2005) *Urban Agglomeration*. New Palgrave Dictionary of Economics, 2a Edición, Macmillan.
- World Tourism Organization. (2015). *UNWTO Tourism Highlights*. Obtenido de e-unwto.org: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

ANEXOS

Anexo 1: entrevista dirigida a gremios y asociaciones pertenecientes al sector hotelero en Acapulco, Guerrero; Boca del Río, Veracruz y el Golfo de Morrosquillo, Colombia

Entrevista dirigida a gremios y asociaciones pertenecientes al sector hotelero en Acapulco, Guerrero; Boca del río, Veracruz y Golfo de Morrosquillo, Colombia



CONFIDENCIAL: Los datos que se solicitan son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines fiscales ni pueden utilizarse como prueba

Datos descriptivos iniciales

Razón social o nombre de la institución: _____

Teléfono / celular _____

E-mail: _____

Página web: _____

Fecha de diligenciamiento: _____

Ciudad: _____

INFRAESTRUCTURA

1. ¿Comente los aspectos de infraestructura que han mejorado la competitividad del sector hotelero que ustedes representan en la ciudad?
2. ¿Cómo ha avanzado el sector hotelero en materia de infraestructura en comparación con el desarrollo de este mercado en otras regiones del país y otros países?
3. ¿Qué propuestas promueve el gremio o asociación para mejorar la infraestructura básica y de apoyo al segmento en la ciudad?

ADMINISTRACIÓN

4. ¿Cuáles son los avances más significativos en los aspectos de diversificación de bienes y servicios y calidad que han desarrollado los hoteles en la ciudad en los años recientes?
5. ¿Qué sistemas de gestión de calidad y desarrollo de planes estratégicos se pueden destacar entre los hoteles de la ciudad?
6. ¿Qué prácticas considera usted son más utilizadas por los hoteles en la ciudad para mejorar el conocimiento y relaciones con:
 - Los proveedores

- Clientes:
 - Competidores:
 - Asociaciones o gremios:
7. ¿Cree que el mercado hotelero en la ciudad tiene por cultura informarse con frecuencia acerca de las tendencias del Mercado en el cual participan las empresas?
 8. ¿Promueven como gremio la generación de alianzas estratégicas entre los hoteles pertenecientes a su gremio? ¿De ser así, cómo lo hacen?

REDES DE SERVICIO

9. ¿Qué redes de servicios de apoyo, información o difusión utilizan de manera más frecuente los hoteles en la ciudad para ampliar su clientela y mejorar su posicionamiento y competitividad?
10. ¿Han tenido como gremio alguna experiencia en promover plataformas virtuales de información conjunta para los hoteles en la ciudad con el fin de mejorar su relacionamiento y competitividad?
11. ¿El gremio o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector?
12. ¿Cómo promueven ustedes las tradiciones gastronómicas de la ciudad y región con el interés de generar valor agregado o innovar en los productos y servicios de los hoteles en la ciudad y región?
13. 13. ¿Cuál es o puede ser el atributo o atributos que deben utilizar los hoteles de la ciudad y la región que genere mayor atracción y flujo para clientes del extranjero?

POLÍTICAS

14. ¿Qué iniciativas gubernamentales han favorecido o existen para promover la competitividad del sector?
15. ¿Considera que las empresas, universidades y el gobierno actúan de forma conjunta, creando sinergia y reforzando su efecto sobre la mejora de la competitividad del mercado hotelero que representa?
16. ¿Conoce usted que políticas públicas en materia de ciencia, tecnología e innovación promueve el gobierno que puedan beneficiar el sector hotelero que usted representa?

TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO

17. ¿Cuáles pueden ser las fortalezas y amenazas para los hoteles de la ciudad y región que pueden presentarse por la utilización cada vez mayor de las nuevas tecnologías de información por parte de la población y negocios de diferentes sectores?

18. ¿Considera que el sector hotelero que usted representa invierte en la introducción de nuevas tecnologías, innovaciones y conocimientos que mejoren la prestación de sus servicios?
19. ¿Impulsa el gremio actividades de investigación, desarrollo e innovación que beneficien al sector hotelero que representa?
20. ¿Se difunden las innovaciones y el conocimiento entre las empresas?
21. ¿Creé que la ciudad en la cual se asienta su mercado ha avanzado en materia de innovación?

SUSTENTABILIDAD

22. ¿Incentivan a las empresas a implementar sistemas de gestión ambiental o adquirir distintivo S?
23. ¿Implementan iniciativas en favor del medio ambiente y el cuidado de los recursos naturales?

Anexo 2: entrevista dirigida al representante de la Secretaría de Turismo de Acapulco

Entrevista dirigida a gremios y asociaciones pertenecientes al sector hotelero en Acapulco, Guerrero; Boca del río, Veracruz y Golfo de Morrosquillo, Colombia



CONFIDENCIAL: Los datos que se solicitan son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines fiscales ni pueden utilizarse como prueba

Datos descriptivos iniciales

<p>Razón social o nombre de la institución: _____</p> <p>Teléfono / celular _____</p> <p>E-mail: _____</p> <p>Página web: _____</p>	<p>Fecha de diligenciamiento: _____</p> <p>Ciudad: _____</p>
---	--

1. ¿Existe transferencia generacional del conocimiento en sentido vertical (es decir, de los más adultos a los más jóvenes)?
2. ¿Existe transferencia generacional del conocimiento en sentido horizontal (es decir, entre empresas)?
3. ¿Qué tipo de hoteles predominan en la ciudad?
4. ¿Se encuentran los hoteles concentrados geográficamente y especializados sectorialmente
5. ¿Los hoteles en Acapulco tienen ofertas diversificadas?
6. ¿Se preocupan los gerentes de los hoteles por ofrecer a sus clientes paquetes de experiencias?
7. ¿Los hoteles tienen alianzas estratégicas con otras empresas que no se relacionan con su objeto social?
8. ¿Existe un ambiente de confianza entre los hoteleros de la ciudad?
9. ¿Las instituciones y gremios turísticos del puerto propician espacios de convivencia y compartir en los cuales se fortalezcan las relaciones entre los empresarios hoteleros
10. ¿Existe flexibilidad laboral y productiva entre los hoteles que pertenecen a la zona?
11. ¿Los hoteles se unen para generar poder de negociación o de compra?
12. ¿Los hoteles en la ciudad se encadenan con otras que se encuentren adelante o atrás en su cadena de valor?
13. ¿Han considerado proponer la creación de una marca que promocioe el turismo en el puerto de Acapulco?
14. ¿las empresas hoteleras en la ciudad tienen una proyectualidad compartida?
15. ¿las empresas realizan acciones en favor del medio ambiente y de la preservación de los recursos que disponen?