



## DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



Unidad Académica de Contaduría y Administración

Modelo de innovación y reputación online: pequeñas  
y medianas empresas hoteleras de Mazatlán,  
Sinaloa, periodo 2018.

### **TESIS**

Que para obtener el grado de  
**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Presenta:

Griselda Arámburo Galindo

Director de tesis:

Dr. Ricardo Becerra Pérez

Tepic, Nayarit, marzo de 2021.

A Natalia y Elena

## **Agradecimientos**

Esta Tesis Doctoral es el producto de varios años de trabajo, determinación, disciplina y dedicación. El camino no fue nada fácil, pero finalmente y con el apoyo de mi familia, empresas e instituciones involucradas en este proyecto, es que puedo cumplir con este anhelado objetivo de vida.

Primeramente, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca obtenida a lo largo de los tres años de estudio del Doctorado en cuestión, sin el apoyo económico, el camino para alcanzar mi máximo grado de estudios hubiera sido muy difícil o casi imposible.

Mi más profundo agradecimiento al Dr. Ricardo Becerra Pérez, Profesor Investigador de la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Nayarit, por haberme criticado, aconsejado y apoyado en todo momento y por alentarme a concluir con este proyecto de la mejor manera.

Al Dr. Leonardo Vázquez Rueda, Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas Mazatlán, quien fue un excelente asesor y depositó toda su confianza en mí.

A la Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado de Sinaloa, a la Lic. Mónica Coppel Tirado, Directora de Infraestructura Turística, por abrirme las puertas a tan importante Institución y quien fue fundamental en el acercamiento a otras Instituciones y funcionarios de gobierno. A la Directora de Innovación y Calidad Turística la Lic. María Elena Arias Gámez, quien atendió con calidez y profesionalismo, cada una de las necesidades de este trabajo.

A cada una de las Pequeñas y Medianas Empresas Hoteleras que participaron en este proyecto por facilitarme información y sin ellas, este trabajo de investigación no hubiese tenido razón de ser.

Finalmente, a mi familia. A mis padres María de la Paz Galindo Mendivil y Armando Arámburo López a quienes agradezco infinitamente el gran esfuerzo que hicieron por educarme y de quienes en todo momento, y en especial en este proyecto, he recibido su apoyo incondicional. A mi esposo Omar Lizárraga Morales, quien me ha apoyado y guiado por el camino de la academia. A mi hermano Cuitláhuac Arámburo Galindo, por creer siempre en mí y darme fortaleza para seguir en este camino. A Norma Morales Suárez quien me mostró en todo momento su cariño impulsándome a seguir el camino del estudio. De la misma manera, agradezco a Arturo Lizárraga Hernández y Rocío Lizárraga Morales por el apoyo recibido a lo largo de mi formación académica.

## Índice General

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1 La actividad turística a nivel mundial y su importancia .....	4
1.2 El turismo a nivel nacional .....	5
1.3 El turismo en Sinaloa. Mazatlán como el principal destino turístico del Estado. ....	5
1.4 El Corredor Económico del Norte como detonante turístico .....	6
1.4.1 La alta demanda del sector de alojamiento y el boom inmobiliario .....	8
1.4.2 Mazatlán en el ciclo de vida de los destinos turísticos .....	9
<b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
2.1 La apuesta por el rejuvenecimiento de Mazatlán .....	12
2.2 Las Pymes hoteleras .....	16
2.2.1 Las Pymes hoteleras y su situación actual .....	18
2.3 Estado del arte .....	21
2.4 Objetivos e hipótesis de la investigación .....	24
2.4.1 Objetivo General .....	24
2.4.2 Objetivos Específicos .....	24
2.4.3 Preguntas de investigación .....	25
2.4.4 Hipótesis.....	25
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
3.1 Antecedentes y surgimiento del término de innovación.....	27
3.2 Definición de Innovación.....	31
3.2.1 Tipos de Innovación .....	32
3.3 Reputación Online .....	35
3.3.1 La web 2.0.....	37
3.3.2 Word of Mouth.....	38
3.3.3 Concepto de Reputación Online.....	39

3.3.4 La gestión de la RO .....	42
3.4 Las plataformas de comentarios de viajeros .....	44
3.4.1 TripAdvisor®.....	46
3.4.2 Booking.com®.....	50
3.4.3 Expedia®.....	53
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>57</b>
4.1 Etapas del proceso de investigación .....	59
4.2 Tipos de Métodos .....	60
4.3 Tipo de Investigación.....	61
4.4 Métodos de validación de los instrumentos y uso de software estadístico. .....	61
4.4.1 Alfa de Cronbach.....	62
4.4.2 Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales. IBM SPSS.....	63
4.5 Información general del objeto de estudio .....	64
4.5.1 Criterios de exclusión .....	67
4.6 Técnicas de investigación y diseño de los instrumentos de recolección de la evidencia empírica.....	70
4.6.1 Guía para la categorización de comentarios según tipo de innovación .....	70
4.6.2 Adaptación del documento en Mazatlán. Prueba piloto.....	72
4.6.3 Validez de constructo .....	73
4.7 La plataforma de viajes Booking.com® como herramienta de la presente investigación. Argumentación teórica y empírica.....	73
4.7.1 Verificación de publicaciones falsas en la plataforma de viajes de Booking.com®.....	78
4.7.2 Consideraciones finales de las plataformas de viajeros para la idoneidad del estudio. ....	79
4.8 Uso de la técnica: Análisis de contenido para la exploración de Booking.com® .....	81

4.8.1 Construcción del instrumento de medición de la RO con base a Booking.com® .....	83
4.9 Correlación de Pearson .....	90
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS.....</b>	<b>93</b>
5.1 Las Pymes hoteleras de Mazatlán.....	93
5.1.1 Actividades de Innovación en Pymes hoteleras .....	96
5.1.2 Resultados por indicadores de la innovación .....	119
5.1.3 Resultados de la Innovación en las Pymes hoteleras .....	122
5.2 Resultados de la RO.....	124
5.2.1 Resultados de la RO por hoteles.....	124
5.2.2 Resultados por indicador, del sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.....	128
5.2.3 Resultado de la RO, general, de las Pymes hoteleras .....	132
5.2.4 Diferencias entre datos analizados en el SPSS e información en plataforma de Booking.com.....	132
5.3 Estudio Correlacional.....	136
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>138</b>
6.1 Consideraciones para la elaboración del Modelo de Innovación.....	142
6.2 “Modelo Innova PymeH” .....	143
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>150</b>

## **Listado de acrónimos y siglas**

CEN	Corredor Económico del Norte
CEO	Chief Executive Officer
CODESIN	Consejo de Desarrollo de Sinaloa
CVDT	Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos
DATATUR	Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
eWOM	electronic Word of Mouth
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMT	Organización Mundial del Trabajo
PEDS	Plan Estatal de Desarrollo de Sinaloa
PMD	Plan Municipal de Desarrollo
Pyme	Pequeñas y medianas empresas
RO	Reputación Online
SECTUR	Secretaría de Turismo
UNWTO	Organización Mundial del Turismo
WOM	Word of Mouth



## Índice de tablas

Tabla 1. Estratificación de las empresas.....	17
Tabla 2. Matriz de investigación.....	26
Tabla 3. Definición de las variables y sus dimensiones.....	58
Tabla 4. Operacionalización de las variables.....	59
Tabla 5. Confiabilidad Guía de innovación.....	63
Tabla 6. Listado de Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.....	65
Tabla 7. Listado de Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, bajo criterios de exclusión.....	68
Tabla 8. Análisis de consistencia interna de la Guía para gestionar la Innovación .....	73
Tabla 9. Significancia de correlación de Pearson.....	91
Tabla 10. Características generales de las Pymes hoteleras.....	94
Tabla 11. Resultados de la Cultura de la Innovación.....	97
Tabla 12. Resultados de la Gestión del conocimiento .....	101
Tabla 13. Resultados de las Innovaciones de Productos y Servicios.....	105
Tabla 14. Resultados de las Innovaciones de Procesos.....	109
Tabla 15. Resultados de las Innovaciones de Mercadotecnia.....	113
Tabla 16. Resultados de las Innovaciones de Organización.....	116
Tabla 17. Resultados por indicador, de la Innovación, del Sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.....	119
Tabla 18. Innovación en Pymes hoteleras.....	122
Tabla 19. Puntuación por indicador, por hotel.....	125
Tabla 20. Resultados, por indicador, de la RO de las Pymes hoteleras.....	126
Tabla 21. RO por dimensión de las Pymes hoteleras.....	129
Tabla 22. Reputación Online de las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa...	132
Tabla 23. Diferencias entre resultados de la investigación y Booking.com®...	133

Tabla 24. Correlación entre Innovación y RO.....	136
Tabla 25. Selección de los hoteles mejor evaluados en cuanto a esfuerzos de Innovación y RO.....	143

## Índice de figuras

Figura 1. CVDT de Mazatlán, Sinaloa.....	11
Figura 2. Ruta metodológica de la investigación.....	60
Figura 3. Valoración de una estancia ficticia en un hotel de Mazatlán, en TripAdvisor®.....	75
Figura 4. Valoración del estilo del hotel y servicios en TripAdvisor®.....	76
Figura 5. Asignación de puntuación por burbujas, del hotel en TripAdvisor® .....	76
Figura 6. Compromiso del viajero con la autenticidad de los comentarios emitidos en TripAdvisor®.....	77
Figura 7: Verificación de publicación de la evaluación falsa en TripAdvisor® .....	77
Figura 8: Email de Booking.com® para elaboración de encuesta de satisfacción .....	78
Figura 9. Indicadores de RO, según Booking.com®.....	83
Figura 10. Comentarios de viajeros.....	84
Figura 11. Sistema de puntuación de Booking.com® .....	84
Figura 12. Sistema de puntuación de 8 a 8.5: “Muy bien”.....	86
Figura 13. Sistema de puntuación de 8.6 a 8.9: “Fabuloso” .....	87
Figura 14. Sistema de puntuación de 9 a 9.4: “Fantástico”.....	88
Figura 15. Sistema de puntuación de 9.5 a 10: “Excepcional”.....	89
Figura 16. Gráficos de dispersión, según tipo de correlación.....	92
Figura 17. Distribución de las Pymes hoteleras, objeto de estudio .....	93
Figura 18. Hoteles sin valoración por baja puntuación.....	135
Figura 19. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables; Innovación y RO.....	137
Figura 20. Modelo Innova PymeH.....	144

## Resumen

La Innovación es importante para la competitividad de las empresas las cuales, están susceptibles a los cambios que se generan en el entorno. En la era del internet todo es cambiante y la web 2.0 ha contribuido de manera importante a que las empresas analicen sus estrategias, debido a que esta web permite que las personas interactúen en tiempo real e intercambien información con todo tipo de contenido y por lo tanto la influencia del “boca a boca” electrónico (eWOM<sup>1</sup>).

Quizás uno de los sectores que más se ha visto influido ha sido el sector turístico, particularmente el hotelero, ya que los llamados “viajeros independientes” analizan la información que otros usuarios realizan en la web para tomar decisiones de compra, creándose diversos sitios y plataformas de viajes como el caso de Booking.com®, TripAdvisor® y Expedia®.

Se analizaron las actividades de innovación de 30 Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa y su reputación online en la página Booking.com®. Se encontró correlación alta entre ambas variables. Se seleccionaron las diez Pymes hoteleras mejor evaluadas para la creación del Modelo de Innovación para Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.

**Palabras clave:** Actividades de innovación, Reputación Online, Pymes hoteleras, Mazatlán, Sinaloa.

---

<sup>1</sup> El tradicional comportamiento del consumidor denominado WOM (word of mouth) también se ha visto presente en la era digital, denominándose como eWOM (electronic word of mouth). Ambos comportamientos se han estudiado principalmente desde las perspectivas del marketing y del consumidor y, con la expansión de internet, ahora los estudios se enfocan en los sitios web de valoración de los servicios y productos que ofrecen las empresas (Melián, *et al.*, 2014).

## **Abstract**

Innovation is important for the competitiveness of companies which are susceptible to changes that are generated in the environment. In the internet era, everything is changing and web 2.0 has contributed significantly to companies analyzing their strategies, because this website allows people to interact in real time and exchange information with all kinds of content and therefore the influence of electronic word of mouth (eWOM<sup>2</sup>).

Perhaps one of the sectors that has been most influenced has been the tourism sector, particularly the hotel sector, since the so-called “independent travelers” analyze the information that other users perform on the web to make purchasing decisions, creating various sites and platforms travel agencies such as Booking.com®, TripAdvisor® and Expedia®.

The innovation activities of 30 hotel SMEs from Mazatlán, Sinaloa and their online reputation were analyzed on the Booking.com® page. A high correlation was found between both variables. The ten best evaluated hotel SMEs were selected for the creation of the Innovation Model for hotel SMEs of Mazatlán, Sinaloa.

**Keywords:** Innovation activities, Online Reputation, Hotel SMEs, Mazatlán, Sinaloa.

---

<sup>2</sup> The traditional consumer behavior called WOM (word of mouth) has also been present in the digital age, being called eWOM (electronic word of mouth). Both behaviors have been studied mainly from the marketing and consumer perspectives and, with the expansion of the internet, the studies now focus on the websites for evaluating the services and products offered by companies (Melián, *et al.*, 2014 ).

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación, que se presenta bajo el título “Modelo de innovación y reputación online: pequeñas y medianas empresas hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, periodo 2018”, tiene como objetivo elaborar un Modelo de Innovación con base en su Reputación Online, RO en adelante.

Para la construcción del Modelo de Innovación, se realizó un análisis exhaustivo sobre las actividades de innovación que se llevan a cabo en las Pymes hoteleras y a través de la aplicación de un cuestionario y la RO, de cada uno de éstos, en la página de comentarios de viajeros conocida mundialmente como “Booking.com®”. Posteriormente, se seleccionó a un grupo de 10 hoteles los cuales, realizan mayores esfuerzos de innovación, asimismo, tienen puntuaciones altas de RO.

La principal inquietud por la realización de esta investigación se presenta en el capítulo uno, en donde se desarrolla la justificación. Se resalta la importancia de la actividad turística y se analiza la situación actual de Mazatlán y de las Pymes hoteleras. En el capítulo dos, se realiza un planteamiento detallado del problema a estudiar y se establecen los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis que guían este trabajo.

Mazatlán se promociona, a nivel nacional e internacional, como un destino cultural de sol y playa al ofrecer a sus visitantes un centro histórico dotado de gran riqueza cultural, así como más de 20 km de playas que los bañistas pueden disfrutar (SECTUR, 2019). A partir del 2013, con la apertura del CEN (Corredor Económico del Norte), los indicadores de turismo se han incrementado de manera importante, ubicando a Mazatlán como uno de los destinos más visitados de México. Este indicador ha generado una alta demanda de cuartos de hotel, superando la oferta que actualmente se tiene (Agenda de Competitividad del Destino Turístico Mazatlán, 2014).

Ante esta oportunidad, la Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado de Sinaloa, ha promovido diferentes acciones que apuestan por la modernización del destino para posicionarlo como uno de los principales a nivel nacional y para lograrlo, se debe contar con la participación del sector turístico en general y en particular del sector hotelero, ya que contribuyen de manera importante en la experiencia de viaje del turista.

En el capítulo tres, se sientan las bases teóricas para el desarrollo del estudio en donde se habla, primeramente, de la satisfacción del cliente y en particular de la satisfacción del cliente de hotel. Se aborda el tema de la importancia de la web 2.0 y cómo es que ha favorecido la creación de portales de opinión lo que ha transformado dramáticamente al sector turístico influyendo de manera importante en las decisiones del turista del siglo XXI. Booking.com® es una de las empresas digitales que concentra un gran número de comentarios y opiniones de viajeros. Los comentarios expresados en esta página de internet, no sólo han sido de gran utilidad para los viajeros, sino que ha representado una gran fuente de información de gestión empresarial que los hoteleros han sabido utilizar para mejorar sus servicios y/o productos (Booking.com®, 2019).

En este mismo capítulo, se da fundamentación teórica al tema de la innovación y se recurre al Manual de Oslo (2005) para definirla. Se habla de su importancia y cómo es que ésta es considerada en la actualidad como: una actividad estratégica crucial para las empresas, a las cuales les permite diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia y cómo es que este término ha evolucionado de tal forma que, hoy en día, es vital para la competitividad de empresas, países o naciones. Según Porter (1991), las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. De igual manera, se realiza una exhaustiva revisión teórica del concepto de RO para su tratamiento metodológico.

En el capítulo cuatro, se explica el procedimiento metodológico que siguió esta investigación, se define el tipo de metodología y se explican las técnicas e instrumentos de recolección de datos. También se incluyen los recursos materiales y humanos a los que se recurrió para la realización de la misma. Se presenta una matriz de consistencia metodológica como guía de esta investigación.

En el capítulo cinco se analizan los resultados obtenidos del trabajo de campo y se ordenan según los objetivos específicos del estudio, dando respuesta a las principales preguntas que guiaron esta investigación. Posteriormente, se presentan las conclusiones de la investigación y se acepta la hipótesis de que “Existe correlación positiva entre las actividades de innovación y la RO en las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa”. Las innovaciones que se hacen en los hoteles pequeños y medianos son percibidas por los clientes como un servicio añadido a la expectativa del servicio que desean recibir.

Finalmente, en el capítulo seis, se presenta el Modelo de Innovación, el cual se pretende que dé luz a las Pymes hoteleras sobre la importancia de la innovación y cómo es que ésta las puede hacer más competitivas, no sólo para hacer frente a las cadenas de hoteles que están llegando a Mazatlán y la oferta de otras alternativas de hospedaje, sino para aportar al posicionamiento de Mazatlán como uno de los principales destinos turísticos de México. Se presenta un análisis global de la innovación que permita a las Pymes adentrarse en la misma y que proporcione conocimiento que les ayude a generar las condiciones organizacionales que favorezcan la existencia o creación de herramientas adecuadas para su desarrollo.



## **CAPÍTULO I. JUSTIFICACIÓN**

### **1.1 La actividad turística a nivel mundial y su importancia**

El turismo a nivel mundial ha aumentado considerablemente en los últimos siete años presentando un incremento sostenido que no se veía desde los años 60's. La afluencia de turistas internacionales incrementó de 674 millones en el año 2000 a 1.326 millones en el 2017. La derrama económica que se genera por la movilidad de turistas internacionales en servicios como: alojamiento, alimentación y bebidas, entretenimiento, compras y otros bienes y servicios en destinos turísticos, fue de 1.34 billones de dólares en 2017 lo que representó el 10 por ciento del PIB mundial (UNWTO, 2018).

La Organización Mundial del Turismo realiza una clasificación a nivel mundial y lo divide en cinco regiones: Europa, Asia y el Pacífico, América, África y Oriente medio. América se encuentra en la tercera posición en arribo de turistas ya que en 2017 recibió alrededor de 211 millones de turistas lo que le significó un crecimiento del cinco por ciento. Los ingresos del turismo internacional, en esta misma región, aumentaron un uno por ciento más alcanzando la cifra de 326 mil millones de dólares (Ibid, 2018).

Por subregión, la Organización Mundial del Turismo clasifica a América en cuatro subregiones; Norte América, El Caribe, Centroamérica y Sudamérica. De estas cuatro regiones, América del Norte recibió tres punto seis por ciento más de arribos, alrededor de 137 millones de turistas, siendo ésta, la subregión más visitada de América (Ibid, 2018).

Estas cifras dan cuenta de la importancia del turismo a nivel mundial, ya que esta actividad es responsable de uno de cada diez puestos de trabajo en el mundo y es la única actividad que ha mantenido un crecimiento sostenido.

Según la Organización Mundial del Turismo, se prevé que esta actividad alcance los 1,800 millones de arribos de turistas para 2030.

## **1.2 El turismo a nivel nacional**

En Norteamérica, México es el país que ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos seis años, logrando alcanzar la cifra de 39.3 millones de visitantes extranjeros que han dejado una derrama económica de 19,571 millones de dólares en nuestro País. Debido a estas cifras, México logró subir otro lugar en el ranking internacional del top ten 2017 de los destinos internacionales de turismo, logrando colocarse en la sexta posición en las llegadas de turistas internacionales y posicionarse en el lugar catorceavo, en cuanto a derrama económica. (OMT, 2018). Para 2019, México podría alcanzar un volumen de 43 millones 603 mil turistas internacionales generando una derrama económica estimada de 23 mil 683 millones de pesos (SECTUR, 2019).

## **1.3 El turismo en Sinaloa. Mazatlán como el principal destino turístico del Estado.**

Los resultados en materia turística, del año 2018 en Sinaloa, mostraron un crecimiento del 10.11 por ciento en la llegada de turistas a los diferentes destinos del Estado, alcanzando la cifra de 3 millones 630 mil 505 turistas (CODESIN, 2019). Según cifras de este organismo, el destino más visitado fue Mazatlán con una afluencia de 2 millones 432 mil 438 turistas que representa el 67 por ciento del total de la afluencia, tanto nacionales como internacionales, generando una derrama económica para la entidad, de aproximadamente 31 mil millones de pesos, un 24 por ciento más que el 2017 (Cañedo, 2019).

Mazatlán es la principal ciudad turística del Estado de Sinaloa. Esta ciudad se encuentra al noroeste occidental de México y sobre la costa del Océano Pacífico en el sur del Estado de Sinaloa (Gobierno del Municipio de

Mazatlán, 2018). Ubicada a 2.5 metros sobre el nivel del mar, esta ciudad posee clima cálido subhúmedo con lluvias durante el verano, con una temperatura anual promedio que ronda los 25°C (INEGI, 2018). Según el Censo General de Población y Vivienda (INEGI, 2010) Mazatlán cuenta con una población de 438 mil 434 habitantes. Por su parte, el Ayuntamiento de Mazatlán en su Plan Municipal de Desarrollo 2017-2018, reporta 502 mil 547 habitantes para el 2015.

Como destino turístico, Mazatlán ofrece a los visitantes: sol, playa y cultura, ya que en él se pueden disfrutar de hermosos atardeceres durante casi todo el año. Cuenta con playas adecuadas para bañistas, las cuales fueron catalogadas en la 6ª posición del ranking de las mejores playas para vacacionar, por la multiplataforma editora de noticias e información U.S. News & World Report (PEDS, 2017 - 2021). Mazatlán posee un malecón de 21 kms de longitud, el cual, es considerado como uno de los más largos del mundo (Gobierno del Municipio de Mazatlán, 2018). Otra característica diferenciadora, es que cuenta con un centro histórico de arquitectura neoclásica y barroco francés (SECTUR, 2018).

Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO<sup>3</sup>) Mazatlán es el segundo destino turístico con mayor crecimiento en México en los últimos cinco años (PMD, 2018) debido, principalmente, a la apertura de la carretera Durango – Mazatlán.

#### **1.4 El Corredor Económico del Norte como detonante turístico**

Mazatlán, actualmente, se encuentra en un proceso de modernización que tiene como objetivo posicionarse como uno de los principales destinos turísticos de México, lo que generará mayor crecimiento y desarrollo económico

---

<sup>3</sup> El Instituto Mexicano para la Competitividad, es un organismo sin fines de lucro que realiza investigaciones que den cuenta sobre las principales problemáticas que en materia de competitividad atañen al país para que a partir de éstas, se creen políticas públicas encaminadas a la mejora.

para la localidad a través de la actividad turística (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2018). Esta modernización tiene su origen en el comportamiento positivo de los indicadores de turismo en los últimos seis años producto de la apertura del Corredor Económico del Norte, en adelante CEN<sup>4</sup>.

El CEN, conecta los Estados de Nayarit, Sinaloa, Durango, Chihuahua, Coahuila, Zacatecas, Nuevo León y Tamaulipas, beneficiando el desarrollo económico, social y cultural de los 19 municipios que lo conforman siendo estos: Tepic, Ahome, Culiacán, Guasave, Mazatlán, Concordia, Chihuahua, Cd. Juárez, Zacatecas, Durango, Gómez Palacio, Lerdo, Torreón, Saltillo, Monterrey, Juárez, Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros. Recorre el Océano Pacífico desde Tepic a Ahome (Los Mochis) y se conecta hacia el Golfo de México desde Mazatlán hasta Matamoros, Tamaulipas (Ibid, 2018).

En lo que respecta a Mazatlán, este tramo carretero conecta con Durango a través del puente Baluarte Bicentenario, considerado como el puente atirantado más alto del mundo y el cual, marca la división entre ambos Estados. Esta carretera fue inaugurada en octubre de 2013, cuenta con una longitud de 230 kilómetros y logró reducir el tiempo de recorrido en vehículo de 6 a 2.5 horas (Agenda de Competitividad del Destino Turístico Mazatlán, 2014). La apertura de esta súper carretera, ha representado para Mazatlán un incremento en el arribo de turistas nacionales procedentes de los Estados del norte, principalmente de Durango, obteniendo un crecimiento récord de más de un nueve por ciento en 2014 en comparación con el año anterior (Mayorquín, 2015).

Este aumento de arribo de turistas procedentes del norte del país, ha generado una gran demanda en servicios turísticos: transporte, alimentos, comercio y por supuesto, en alojamiento. En cuanto a este último, se registró un

---

<sup>4</sup> Un corredor económico se define como la “interrelación de bienes y servicios en un espacio geográfico articulado por las ciudades, a partir de las ventajas comparativas que poseen con respecto a otros territorios. La red vial desempeña un rol fundamental, integrando las ciudades” (Padilla, León, Castillo, 2012, p. 68).

aumento de la ocupación hotelera de un 40 por ciento a 50 por ciento los fines de semana, antes de octubre de 2013, a un 70 por ciento en 2014 (Vega, 2014), alcanzando un 96 por ciento en fines de semana en el primer semestre de 2017 (CODESIN, 2018).

Por lo anterior, el Secretario de Turismo Francisco Córdova Celaya, calificó de “maravilloso” el año 2014 y comentó que, con dichas cifras, Mazatlán se convierte en un destino prometedor para la inversión en infraestructura hotelera. Anunció, además, que se harían esfuerzos por captar mercados nuevos: turistas de los Estados del norte de México y sur de Texas, sin descuidar el mercado estadounidense y canadiense (Mayorquín, 2015).

#### **1.4.1 La alta demanda del sector de alojamiento y el boom inmobiliario**

La apertura de la carretera Durango – Mazatlán ha representado grandes beneficios en materia turística, los índices favorables de ocupación hotelera muestran la alta demanda que se tiene en cuartos de hotel, lo que ha propiciado el repunte inmobiliario en el puerto, que si bien ya venía recuperándose desde el 2012, fue en 2014 cuando las cifras dadas a conocer por diferentes organismos gubernamentales, daban cuenta del crecimiento en materia turística y de los proyectos inmobiliarios que se estaban concretando en Mazatlán (Santamaría, Sáinz, 2018).

En 2016, Mazatlán contaba con 9 mil 447 habitaciones (CODESIN, 2018) y según autoridades de turismo estatales, se requerirían 5 mil cuartos de hotel más para atender la demanda que se registra en el puerto (Medina, 2016). Por lo anterior, la Secretaría de Turismo ha impulsado al destino para las nuevas inversiones, generando las condiciones óptimas que permitan hacer frente a la alta demanda, por lo que se confirmó la construcción de más de 850 habitaciones para 2018, integrándose en este proyecto cadenas hoteleras como

Marriot® e Ibis®, además de otros hoteles de tipo “business” que atenderán a otro tipo de turistas (Magallanes, 2017).

En este mismo sentido, Grupo Posadas, la operadora hotelera más importante de México y Grupo ArHe, un grupo empresarial de origen mazatleco, unieron esfuerzos para construir tres hoteles más: Gamma, Fiesta Inn y One. Estos proyectos estarían concretándose a finales del año 2020 y según el presidente de Grupo ArHe, su principal prioridad es “posicionar a Mazatlán como uno de los principales destinos turísticos a escala nacional e internacional” (Puga, 2019).

Por otra parte, los empresarios hoteleros que ya están instalados en Mazatlán, también han visto esta alta demanda de cuartos de hotel como una gran oportunidad. Ernesto Coppel, empresario mazatleco y fundador de hoteles Pueblo Bonito, inició en 2018 un proyecto en el centro histórico con la construcción de un hotel tipo *boutique* con 50 habitaciones (Gordoa, 2018).

Asimismo, varios empresarios sinaloenses, incluido Ernesto Coppel, invertirán alrededor de 75 a 100 millones de dólares para la construcción de un hotel de la cadena Sheraton® el cual se ubicará al norte de la ciudad y ofrecerá 200 habitaciones (Ibid, 2018). De igual manera, Hotel RIU® ampliará su número de habitaciones, Mayan Palace®, empresa del sector de alojamientos que enfoca su estrategia de negocios en los tiempos compartidos, construirá dos torres nuevas para que operen como hoteles (Zambrano, 2019).

#### **1.4.2 Mazatlán en el ciclo de vida de los destinos turísticos**

Sin lugar a dudas, la apertura del CEN aumentó los índices de turismo de manera favorable, siendo la ocupación hotelera uno de los que mostró mayor crecimiento y el que más ha influido a la inversión local, nacional y extranjera haciendo que Mazatlán se encuentre en un “Boom inmobiliario” según Luis

Peraza, presidente de A.M.P.I.<sup>5</sup> Mazatlán (Sel.com, 2019). Sin embargo, esa no es la principal problemática que el Destino deba atender.

Según López (2018) en un estudio que realiza sobre: “El ciclo de vida de Mazatlán a partir del análisis de cambio social en el sistema turístico”, ubica al destino en una *etapa de estancamiento*, debido a que “*los elementos del sistema turístico de Mazatlán continúan persistentes sin mostrar un realce adaptativo sin que logre una evolución dentro del ciclo de vida del destino*” (P. 146).

La Teoría del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos<sup>6</sup>, CVDT en lo adelante, describe que un destino se encuentra en etapa de estancamiento cuando: el punto más alto de afluencia ha sido alcanzado, el destino cuenta con una imagen bien establecida pero no durará de moda por mucho tiempo, ya que los niveles de capacidad de algunos de los elementos del sector turístico se han excedido creando problemas sociales, económicos y medioambientales por la afluencia de grandes cantidades de visitantes.

En esta lucha por atender la demanda y tener que administrar los equipamientos con los que cuenta el destino, los precios bajan y atraen una demanda con menor poder adquisitivo. El equipamiento físico empieza a desgastarse y la oferta creada para atender a los turistas, en la fase de desarrollo y consolidación, envejece, pasan de moda y pierden atractivo. El

---

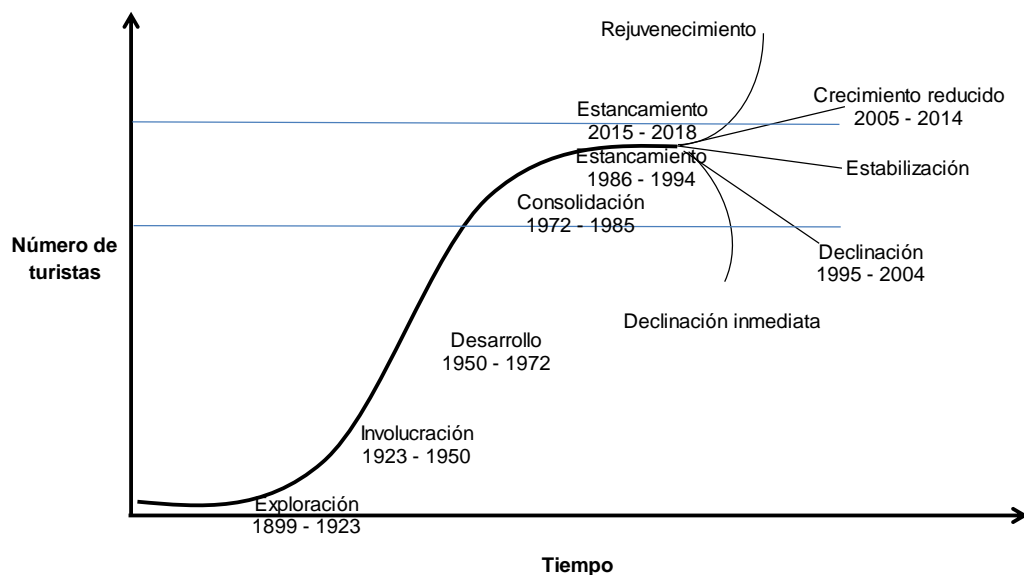
<sup>5</sup> La A.M.P.I. es la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios que fue creada en 1956 con la finalidad de agrupar a personas físicas y morales con actividad inmobiliaria tales como promotores, comercializadores, administradores, consultores, valuadores y asesores en financiamiento para regular las prácticas inmobiliarias y proteger a la propiedad privada.

<sup>6</sup> La Teoría del Ciclo de Vida de un Destino Turístico (CVDT) es propuesta por Buttler en 1980 y se sustenta en la creación y adaptación de los recursos de un destino como productos que han sido desarrollados y modificados para las necesidades específicas de los mercados, de forma similar a la producción de otros bienes y servicios. Este autor propone siete etapas, las cuales están en función del tiempo y del número de turistas que se recibe: exploración, involucración, desarrollo, consolidación, decline y rejuvenecimiento. Después de estas primeras cinco etapas, el destino puede presentar otras que son: declinación inmediata, crecimiento reducido y estabilización.

ambiente natural se deteriora por el crecimiento insostenible de infraestructura hotelera y de otro tipo (Buttler, 1980).

En la siguiente imagen se aprecian las etapas, del CVDT, por las que ha pasado Mazatlán. Según López (2018), Mazatlán inicia su periodo de exploración de 1899 a 1923, continuando con su periodo de involucración de 1923 a 1950. Posteriormente alcanza su periodo de desarrollo de 1950 a 1972, consolidándose de 1972 a 1985 y teniendo un estancamiento de 1986 a 1994.

Figura 1. CVDT de Mazatlán, Sinaloa.



Fuente: Elaboración propia con base a López (2018), Santamaría, et al., (2018).

Según la Teoría del CDVT, posterior a una etapa de estancamiento, un destino puede pasar a las siguientes etapas: tener una declinación inmediata, un crecimiento reducido o una estabilización. En este caso, Mazatlán después de haber estado estancado tuvo un decline de 1995 a 2004 (Ibid, 2018), comenzando a tener un crecimiento reducido de 2005 a 2014 (Santamaría, et al., 2018) ubicándose en una etapa de estancamiento de 2015 a 2018 (López, 2018).



## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 La apuesta por el rejuvenecimiento de Mazatlán**

Colocar a Mazatlán a la altura de los demás destinos turísticos de México es la prioridad del actual gobierno del Estado de Sinaloa, en materia turística, y para lograr este objetivo se debe diversificar la oferta turística y crear las condiciones necesarias para que lleguen más turistas al destino (De La Rosa, 2018).

Continuando con el análisis del CVDT, lo ideal es que después de una etapa de estancamiento, un destino debiera dedicar sus esfuerzos por ubicarse en una etapa de rejuvenecimiento, en este sentido Buttler (2011) identifica esta etapa como: una etapa alternativa para los destinos que han pasado por las etapas anteriores o al menos hasta el estancamiento y se puede lograr llegar a esta fase haciendo un cambio importante en las atracciones principales del destino, agregando atractivos hechos por el hombre o tomar ventaja de los recursos naturales con los que se cuenta o los no aprovechados con anterioridad. En todos los casos, este esfuerzo requiere el trabajo conjunto del gobierno y sector privado y enfocarse, ambos, en los intereses específicos de la demanda.

Mazatlán ha pasado por diversas etapas enfrentando problemas de índole internacional, nacional y local. Ante todas estas adversidades, ha salido adelante con el apoyo de las autoridades locales y del sector. Sin embargo, Mazatlán no ha podido posicionarse como un destino principal de ocio y mucho ha sido, según Santamaría (2005) la falta de un “padrino político” (P. 25).

Según este autor, el mayor acercamiento que tuvo Mazatlán con un político poderoso y que ejercía gran influencia en las políticas turísticas nacionales fue con el presidente en turno Miguel Alemán Valdez, quien

inauguró en 1973 el Club de Golf del Cid y a quien, José María Hernández, presidente de los hoteleros de Mazatlán, en ese entonces, lo invitó a ser el “padrino político” (Ibid, 2005): “Pedimos a usted que venga a invertir a Mazatlán y que invite a lo mismo a sus amigos, ya que así será más fácil completar en el menor tiempo posible la infraestructura turística del puerto” (El Sol del Pacífico en Santamaría, 2005), a lo que el político contestó que haría las gestiones necesarias para que Mazatlán tuviera lo necesario para atraer a importantes inversionistas, sin embargo no se vio interesado en invertir él mismo.

En este sentido, Mazatlán también tiene ahora una gran oportunidad como destino turístico, ya que el Gobernador del Estado, el Lic. Quirino Ordaz Coppel, es un mazatleco que ha tenido, por muchos años, actividad empresarial en el sector turístico con tres hoteles que son de su propiedad (De La Rosa, 2018).

Por lo anterior, y por la oportunidad que representa la apertura del CEN, en 2017 el gobierno del Estado hizo una inversión de más de 3,000 millones de pesos que contempló obras de remodelación en el centro histórico y malecón, para relanzar al destino en el marco del “Tianguis Turístico Mazatlán 2018” y el cual, fue catalogado como el más exitoso en su historia según el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM<sup>7</sup>) (De La Rosa, 2018).

Para el gobernador del Estado, Quirino Ordaz Coppel, el tianguis turístico marcó un *antes* y un *después* para Mazatlán y argumenta que el destino tuvo una gran transformación en materia de infraestructura y que, gracias a este evento de proyección, Mazatlán goza de un “relanzamiento turístico” (Excélsior, 2018).

---

<sup>7</sup> El Consejo de Promoción Turística de México es el organismo encargado de coordinar, diseñar y operar las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional de la marca México y de la promoción de los diversos destinos y actividades (CPTM, 2019).

Lo anterior, marcó el inicio de grandes inversiones y en febrero de este año, se colocó la primera piedra de lo que será el Acuario Mar de Cortés, el más grande no sólo de México sino de América Latina y el que se considera ya, como el atractivo más importante de Mazatlán y el cual atraerá a más visitantes nacionales e internacionales (Reporte Índigo, 2019).

Este proyecto, en el cual se invertirán 1,400 millones de pesos (Ibid, 2019), albergará flora y fauna marina representativa de la localidad y también de otros ecosistemas marinos distintos al de México. Esta obra que es considerada como una obra de alto nivel arquitectónico, contará con un área de construcción de 5 mil metros cuadrados con capacidad de 5 millones de litros de agua, estando entre los primeros lugares del *top ten* de los mejores acuarios del mundo, por su infraestructura y capacidad (Medina, 2017).

El Acuario Mar de Cortés, viene a formar parte de otro gran megaproyecto denominado *Parque Central*. Este proyecto contempla un parque y un museo, el cual está planeado para ser uno de los mejores del mundo. Su inversión se estima en 2,590 millones de pesos y estará concluido en tres años y medio (Morales, 2019).

El Parque Central será un factor importante para la decisión de los viajeros, por lo que Ernesto Coppel Kelly estima que: “la ocupación hotelera de Mazatlán va a subir al menos 10 por ciento, una vez que se termine este proyecto, va a ser un Mazatlán nuevo, con una oferta nueva para que la gente tenga más motivos para venir, aparte de ir al béisbol... cuando se puede” (Ibid, 2019).

Para lograr el objetivo principal del gobierno del Estado, acerca del posicionamiento de Mazatlán como uno de los principales destinos turísticos de México, se han atendido otros dos problemas importantes que favorecen la

llegada de turistas nacionales e internacionales: la conectividad aérea y el arribo de cruceros (Línea Directa, 2018).

En cuanto al primero, López (2018, p.145) argumenta que: “la conectividad aérea puede mejorarse sustancialmente, son frecuentes las quejas de los turistas en cuanto al cobro excesivo de cuotas en autopistas para la calidad de las mismas”. La conectividad aérea es importante para reforzar la estrategia del gobierno del Estado, ya que se cuenta con un déficit del 40 por ciento. Se trabaja en recuperar los vuelos de San Francisco, Seattle, Salt Lake City y otras rutas de Canadá (Línea Directa, 2018).

En cuanto a las rutas de Canadá, autoridades estatales realizaron recientemente una visita a Calgary para negociar con la aerolínea Westjet Vacations® y lograr que el vuelo que ya se mantiene con esta ciudad, de noviembre a mayo, se alargue al resto del año, lo que impactará con 8,320 asientos más. De igual forma, se concretó un vuelo directo de Montreal con la aerolínea Sunwing® con alrededor de 4,156 asientos (El Debate, 2018).

Las negociaciones para incrementar rutas procedentes de Estados Unidos también han rendido frutos, ya que se negoció con la empresa Sun Country Airlines aumentar la capacidad de los vuelos que ya se tienen con conexión a Minnesota. De esta manera, se incrementa a un 15 por ciento el número de asientos equivalente a 2,542 en cuatro vuelos por semana que mantiene la aerolínea (Ibid, 2018).

En cuanto a la problemática que tiene que ver con el arribo de cruceros, el Secretario de Turismo de Sinaloa, comentó que 2018 cerró con el arribo de 90 embarcaciones turísticas y tras haber realizado negociaciones importantes, se estima que para 2019 el arribo de cruceros aumente a 149. Entre las empresas se destacan Carnival®, con capacidad de 5 mil pasajeros y Princess Cruises® con más de 4 mil (Toledo, 2018).

Sin lugar a dudas, la apertura de la carretera Durango – Mazatlán ha representado una gran oportunidad en materia turística, así mismo, Mazatlán se ha visto favorecido al tener un Gobernador local y con formación empresarial en el sector turístico, por lo que estos elementos deben ser aprovechados al máximo por los diferentes sectores, principalmente el sector hotelero, sin embargo, según las aportaciones de López (2018) el equipamiento hotelero está estancado debido al bajo compromiso con la competitividad, la poca adaptación a las nuevas tecnologías y a la persistencia de establecimientos de baja calidad.

Es importante destacar, con lo anteriormente expuesto, la voluntad tanto del sector privado como del sector gubernamental por posicionar a Mazatlán como uno de los principales destinos turísticos de México, sin embargo, el sector hotelero que ya reside en Mazatlán, debe aportar a esta intención de “rejuvenecer” al destino.

## **2.2 Las Pymes hoteleras**

La hotelería es una de las actividades más importantes sobre las que se asienta el turismo, seguida del transporte. Sin medios de comunicación, no puede haber turismo, pero a falta de alojamiento, el visitante no puede establecerse de manera temporal en el lugar que le provocó el viaje (Blasco, 2002).

En Mazatlán, el sector servicios está constituido primordialmente del sector hotelero, ya que ocupa un porcentaje elevado del personal ocupado, lo que implica un 15.9 por ciento de la población municipal trabajando para este sector. El Plan de Desarrollo Municipal (2017-2018), se refiere a la hotelería como un sector generador de valor, propiciando el desarrollo económico y social de la localidad.

Actualmente, Mazatlán cuenta con 12,795 habitaciones (Espejo, 2019) distribuidas en 214 establecimientos catalogados como de alojamiento temporal, de los cuales 53 corresponden a Pymes (DENUE, 2019). La relevancia que este sector tiene, es que en la mayor parte de los países las Pymes representan el 90 por ciento del total de las empresas privadas generando más del 60 por ciento del empleo, por lo que son de gran importancia para las economías (OCDE, 2015).

En México, las Pymes constituyen la columna vertebral de la economía ya que representan el 97 por ciento del total de las empresas y generan ingresos equivalentes al 23 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y 79 por ciento del empleo en el país (INEGI, 2005).

El concepto de Pymes implica diferentes significados que varían de país a país, que clasifican a estas empresas según el número de empleados, número de activos o ingresos totales anuales. En México, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación, artículo 3, fracción III, de la Ley de Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las Pymes se catalogan de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Estratificación de las empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30		93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$ 100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$ 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$ 100.01 hasta \$ 250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

Para el caso de este estudio, se tomará como referencia a las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios, clasificadas por el número de empleados, lo cual abarca de 11 y hasta 100 empleados.

### **2.2.1 Las Pymes hoteleras y su situación actual**

Como ya se argumentó anteriormente, este sector se ha visto altamente favorecido por la apertura del CEN, la ocupación hotelera se ha incrementado de manera sostenida durante todo el año desde el 2013 y las bajas ocupaciones dejaron de reflejarse en los períodos no vacacionales. En 2012, la ocupación promedio anual se registró en un 47.52 por ciento, actualmente, Mazatlán cuenta con una ocupación promedio anual, arriba de un 60 por ciento (DATATUR, 2018).

El incremento en la demanda de cuartos de hotel ha detonado el *boom inmobiliario* que en 2017 cerró con un crecimiento del 35 por ciento con respecto al 2016 (Toledo, 2018). Este crecimiento inmobiliario ofrece diversas alternativas para el hospedaje: hoteles, departamentos, casas de playa y sus principales clientes son procedentes de Durango, Coahuila, Zacatecas, Monterrey, Aguascalientes y San Luis Potosí (Ibid, 2018).

Ante este incremento en la demanda de cuartos de hotel, se ha registrado la llegada de hoteles de cadena y el incremento de la oferta de cuartos por parte de la población mazatleca en plataformas de tendencia como Airbnb<sup>8</sup>, que actualmente anuncian en su página web más de 300 alojamientos. Así mismo, y como se comentó anteriormente, los hoteles grandes que ya están instalados en Mazatlán han visto esta gran oportunidad

---

<sup>8</sup> Airbnb es una plataforma de gestión de alojamientos en alrededor de 192 países del mundo en la cual, los usuarios suben sus ofertas para que otros usuarios del mundo puedan hospedarse. Los anfitriones se valoran mutuamente para mantener buena RO para futuras reservaciones. Actualmente cuenta con aproximadamente 2,000.000 de propiedades (Airbnb, 2019).

para crecer en infraestructura, aumentando así su capacidad de alojamiento (Santamaría, Sáinz, 2018, Magallanes, 2017, Puga, 2019, Gordo, 2018).

Por lo tanto, es importante entender que los esfuerzos que se realizan en materia turística para posicionar a Mazatlán como uno de los principales destinos turísticos de México, deben ser producto de la participación de los diferentes actores, en este caso y siendo el objeto de estudio las Pymes hoteleras, se parte de la premisa de que estas empresas deben aportar al rejuvenecimiento del destino para que sea más competitivo, y que su imagen se vea altamente favorecida, ya que ésta se compone de diferentes factores que evocan todo un conjunto de experiencias emocionales que puede resultar en la satisfacción o insatisfacción del destino por parte del turista (Walmsley, Young, 1998).

Para Echtner y Ritchie (1993), las percepciones del turista sobre los atributos individuales del destino como el clima, la hospitalidad de sus residentes, el alojamiento, entre otros, contribuyen de manera importante a la formación de la imagen del destino. El sector hotelero es importante, ya que éste es quien alberga a los visitantes, si Mazatlán se moderniza y se esfuerza por ofrecer productos innovadores y de calidad, las Pymes hoteleras deben hacer lo mismo (SECTUR, 2014).

Por lo anterior, la Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México. Destino: "Mazatlán" 2013-2018, plantea que las Pymes del sector turístico necesitan una modernización e innovación en sus servicios, administración y recurso humano, especialmente el sector hotelero; este sector es el que más contribuye en la actividad económica, pero por motivos externos e internos ha mostrado ineficiencias que reducen su participación en el mercado turístico nacional e internacional (Ibid, 2014).



Sin lugar a dudas, la innovación es importante para poder competir. Según Porter (1991), las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación, la cual está en función del conocimiento que se tiene, tanto interno como externo, de la organización (Schumpeter, 2012). Este conocimiento puede ser adquirido por la empresa analizando y observando su entorno, en este sentido, la web 2.0 ofrece a las empresas la posibilidad de poder medirse con el resto de los competidores, analizar tarifas, tendencias, entre otros. Quizá una de las maravillas de la web 2.0 es que ésta permite a las personas poder intercambiar cualquier tipo de información basada en mensajes, audios, videos o fotografías (Ricaurte, *et al.*, 2017).

Así mismo, las empresas han aprovechado esta oportunidad para romper barreras y llegar a más clientes potenciales promocionándose de una manera inimaginable. Quizás el sector que más se ha visto favorecido es el sector del turismo y especialmente el sector hotelero. Esto también ha venido a revolucionar la forma en la que viajan las personas hoy en día, quienes cada vez menos utilizan las agencias de viajes para organizar sus paseos o estancias en otros destinos (Ibid, *et al.*, 2017).

En cuanto a las estancias y tratándose de el principal tema de esta investigación, los independent travelers, analizan diferentes páginas de comentarios de turistas para poder tomar una decisión con base a la RO de cada establecimiento, analizan comentarios, fotografías y otra serie de elementos que puedan aclarar las dudas y dar mayor certidumbre a su elección (Ibid, 2017).

En este sentido, se analiza la plataforma de viajes Booking.com® la cual es catalogada como una de las más importantes a nivel mundial. Esta plataforma ofrece la posibilidad de conocer la satisfacción que el cliente tuvo durante su estancia a través de la RO. La importancia del estudio de esta plataforma, radica en que varias empresas empiezan a hacer uso de la

información que los turistas vierten en ella con la finalidad de plantear sus estrategias de mercadotecnia y empresariales para ser más competitivas (Friedlander, 2018).

El tema de la satisfacción del cliente no es un tema nuevo, Oliver (1997) argumenta que la preocupación del individuo por el conocimiento de la satisfacción y las necesidades del ser humano ha estado presente desde hace varios miles de años. Si bien este tema se ha estudiado como área de investigación desde la década de los 70's (Swan y Trawick, 1979), cobra relevancia años más tarde como un aspecto clave e importante en el marketing moderno (Tse, Wilton, 1985).

La satisfacción del cliente toma una dimensión distinta a partir del surgimiento de la web 2.0, en donde los formalismos se rompen y se da paso a información ampliamente rica sobre las necesidades y gustos de los clientes (Del Fresno, 2011). Este estudio pretende aportar a las Pymes hoteleras un Modelo de Innovación con base en la RO que estas Pymes tienen en la plataforma de viajes Booking.com® con la finalidad de mejorar la RO y encaminar a estas empresas a que sean más competitivas (SECTUR, 2014).

### **2.3 Estado del arte**

Los trabajos en torno a la influencia e importancia que tienen las redes sociales y las páginas de interacción con los clientes, han ido en aumento. Así por ejemplo, se pueden encontrar trabajos sobre redes y medios sociales por Internet en el contexto turístico (O'Connor, 2010; Illum, *et al.*, 2011; Kim, *et al.*, 2010; Xiang, *et al.*, 2010).

Así mismo, investigaciones sobre las comunidades virtuales turísticas y su importancia en aspectos relacionados a las características del hotel como el valor de marca (Callarisa, *et al.*, 2012). Por otra parte, Wang, *et al.*, (2004) realizaron una investigación en la que analizaron la relación entre la

participación de los clientes y los beneficios obtenidos por los miembros de una comunidad turística y las necesidades y el nivel de participación.

Para Del Fresno, (2012) el fenómeno socio-tecnológico que proporciona la web social, tiene un efecto transformador en la forma en la que se viven las experiencias hoy en día. Este efecto, impacta de manera importante al sector empresarial y es por ello que se interesan en la realización de un estudio que dé cuenta sobre cómo investigar la RO en los medios sociales de la web 2.0. Sin embargo, no basta con tener una página web bien diseñada ni comercializar sus servicios a través de agencias de viajes en la web. La aparición de la web 2.0, engloba redes sociales, RO, etc., por lo que Martínez, *et al.*, (2012) realizan un estudio para conocer la situación de los hoteles de la región de Murcia, España, ante las redes sociales y la RO.

Balagué, *et al.*, (2016) analizan la fiabilidad de las críticas hoteleras autenticadas y no autenticadas en las dos plataformas de viajes y comentarios más importantes a nivel mundial: TripAdvisor® y Booking.com®. Mantovani, *et al.*, (2017), estudian sobre la dinámica de los precios de los hoteles en línea y analizan de manera particular el caso de la UE en Booking.com®. Borges, *et al.*, (2015) realizan un análisis de la relación entre la satisfacción de los consumidores y los precios ofrecidos en el sitio Booking.com® en 499 hoteles en 25 países diferentes.

Mellinas, *et al.*, (2016) investigaron sobre el uso de las redes sociales, por los hoteles, como indicativo de gestión eficiente. Ríos, *et al.*, (2016) analizaron los comentarios vertidos en TripAdvisor® con la finalidad de conocer las principales razones para catalogar una estancia como “perfecta” en hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla, España. Melián, *et al.*, (2010) estudian acerca de la participación de los clientes en sitios web de valoración de servicios turísticos en la página de comentarios TripAdvisor® y constatan la importancia que tienen

estas redes como un canal para expresar las experiencias vividas durante su estadía en los hoteles.

Así mismo, se tiene el registro de algunas investigaciones que se aproximan al objeto de estudio de este trabajo de investigación, tales como la realizada por Moya, *et al.*, (2017) en el cual, analizan la RO de 57 hoteles latinoamericanos de la cadena GHL y, a través del estudio de los comentarios vertidos en las diferentes páginas, estos investigadores generan un manual de buenas prácticas con la finalidad de mejorar su RO. De igual manera, se documenta el estudio que realiza Benitez (2016) en el que revisa la manera en la que la reputación corporativa se ve afectada por la RO y propone modelos de análisis de los comentarios para convertirlos en herramientas de comunicación empresarial.

Se documenta la investigación realizada por Jens, *et al.*, (2017) donde analizan el impacto de la RO en la política de precios de los hoteles de Madrid encontrando que los a mayor RO, el precio sube alrededor de un 22 por ciento. La RO, está conformada por una serie de factores que varía de plataforma a plataforma, sin embargo, el análisis de cada uno de estos factores es lo que analizan Cañero, *et al.*, en su trabajo "Análisis de las variables que influyen en la reputación online de las empresas turísticas. El caso de los hoteles de Córdoba y Granada".

Finalmente, se destacan estudios realizados en México y que se aproximan a esta investigación, siendo el caso el realizado por Marcos, *et al.*,(2018) en donde se realizó un análisis de los principales factores de evaluación desde la perspectiva de los usuarios del portal de reservaciones Booking.com® para los hoteles de la ciudad de Morelia, Michoacán, México.

En este sentido, estudiar la RO expresada en los diferentes sitios de opiniones y comentarios de experiencias de viajeros, particularmente en

Booking.com® es importante, ya que constituye una herramienta de marketing fundamental para el sector hotelero, quien es el que se ha visto más activo con un gran número de consultas e intercambio de opiniones entre consumidores en tiempo real (Rubio, Jiménez, Mercado, 2017).

De igual forma es importante conocer qué están haciendo los hoteles para satisfacer estas necesidades dado que el 90 por ciento de las Pymes hoteleras de Mazatlán Sinaloa, dicen revisar y tomar en cuenta dichas opiniones por lo que es importante saber si están aprovechando dicha información para detectar oportunidades de innovación que lleve a la generación de estrategias corporativas.

## **2.4 Objetivos e hipótesis de la investigación**

### **2.4.1 Objetivo General**

Elaborar un modelo de innovación para Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa teniendo en cuenta su RO.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las características generales de las Pymes hoteleras tales como: clasificación del hotel, origen del capital y antigüedad.;
- Identificar las actividades de innovación que se llevan a cabo en las Pymes hoteleras;
- Obtener la puntuación de cada uno de los hoteles objeto de estudio en cada uno de los indicadores que conforman la RO en Booking.com®;
- Analizar la relación existente entre las actividades de innovación y la RO, y;
- Analizar las actividades de innovación y la RO que se llevan a cabo en cada una de las empresas, así como la información documentada de entrevistas de actores del sector turístico y de la observación directa.

### **2.4.3 Preguntas de investigación**

De acuerdo a los objetivos específicos, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿En qué medida, las características analizadas describen de manera generalizada al sector de las Pymes hoteleras?;

¿Qué tipo de actividades de innovación se llevan a cabo en las Pymes hoteleras?;

¿Qué calificación tiene cada hotel, en cuanto a su RO, en la plataforma de viajes Booking.com®?;

¿Qué tipo de correlación existe entre las actividades de innovación y la RO?, y;

¿De qué manera la información contenida en la plataforma de comentarios de Booking.com®, que refleja la RO de los hoteles, constituye una herramienta valiosa para la búsqueda de oportunidades de innovación?

### **2.4.4 Hipótesis**

Para este trabajo de investigación, se desarrollaron algunas hipótesis. Las tres primeras, corresponden a las hipótesis secundarias y la cuarta, corresponde a la hipótesis que guía esta investigación:

H.1 Las Pymes hoteleras son, en su mayoría, hoteles de 3 estrellas y de origen local;

H.2 Las Pymes hoteleras realizan mayores esfuerzos en las actividades de mercadotecnia;

H.3 El sector de las Pymes hoteleras presenta una calificación promedio de 7 a 9 que las valora como "Bien";

H.4 Existe correlación positiva entre las actividades de innovación y la RO en las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, y;

H.5 La información contenida en la plataforma de viajes de Booking.com®, brinda elementos suficientes para la generación de estrategias de innovación.

A continuación, se muestra una matriz de investigación con el objetivo de tener una visualización más clara de este trabajo:

**Tabla 2. Matriz de investigación**

Fenómeno	Problema	Objetivo general	Objetivos Específicos	Preguntas de investigación	Hipótesis
			Analizar las características generales de las Pymes hoteleras tales como: clasificación del hotel, origen del capital y antigüedad.	¿Las características analizadas, describen de manera generalizada al sector de las Pymes hoteleras?	H.1 Las Pymes hoteleras son, en su mayoría, hoteles de 3 estrellas y de origen local.
			Identificar las actividades de innovación que se llevan a cabo en las Pymes hoteleras.	¿Qué tipo de actividades de innovación se llevan a cabo en las Pymes hoteleras?	H.2 Las Pymes hoteleras realizan mayores esfuerzos en las actividades de mercadotecnia.
Aumento de visitantes a Mazatlán por la apertura del Corredor del Norte. Alta demanda de cuartos de hotel (Toledo, 2019). Llegada de hoteles de cadena y boom inmobiliario (Santamaría, Sáinz, 2018).	Las Pymes hoteleras de Mazatlán, no están aprovechando la alta ocupación para realizar actividades de innovación y esto se ve reflejado en su reputación online.	Elaborar un Modelo de Innovación para Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa teniendo en cuenta su Reputación Online.	Obtener la puntuación de cada uno de los hoteles objeto de estudio en cada uno de los indicadores que conforman la reputación online en Booking.com®.	¿Qué calificación tiene cada hotel, en cuanto a su reputación online, en la plataforma de viajes a Booking.com®?	H.3 El sector de las Pymes hoteleras presenta una calificación promedio de 7 a 9 que las valora como "Bien".
Rejuvenecimiento del destino (Excélsior, 2018).			Analizar la relación existente entre las actividades de innovación y la reputación online.	¿Existe correlación entre las actividades de innovación y la reputación online?	H.4 Existe correlación positiva entre las actividades de innovación y la reputación online en las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.
			Analizar las actividades de innovación y la reputación online que se llevan a cabo en cada una de las empresas, así como la información documentada de entrevistas de actores del sector turístico y de la observación directa.	¿De qué manera la información contenida en la plataforma de viajes de Booking.com®, que refleja la reputación online de los hoteles, constituye una herramienta valiosa para la búsqueda de oportunidades de innovación?	H.5 La información contenida en la plataforma de viajes de Booking.com®, brinda elementos suficientes para la generación de estrategias de innovación.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes y surgimiento del término de innovación

Aunque la innovación es un tema que ha tomado fuerza en nuestros días debido al dinamismo económico, algunas de las ideas principales de este término ya se encontraban en los economistas clásicos Adam Smith y David Ricardo, quienes, influidos por la Revolución Industrial que imperaba en esos tiempos, intentaban dar explicación al desempeño económico con términos como: la tecnología, la división del trabajo, el mejoramiento de la tierra y su impacto en la productividad, el uso de la maquinaria (Yepes, 2002).

Karl Marx y Federico Engels (2001), critican estas ideas al proponer el término de “Fuerzas productivas” como eje del desarrollo económico, haciendo énfasis en las características de calidad y cualidad de la fuerza de trabajo, la organización de los procesos productivos y el avance en la ciencia y la técnica con la utilización de maquinaria más compleja.

Sin embargo, es a principio del siglo XX cuando Joseph Schumpeter realiza nuevas aportaciones a la Teoría Económica y trata de explicar el desempeño económico con su Teoría del Desarrollo Económico la cual es una respuesta a la Teoría del Equilibrio Económico que predominaba en ese tiempo. En esta teoría, explica que la economía es dinámica y evolutiva y que se dan cambios y variaciones en: “una especie de mutación económica, me atrevo a usar un término biológico, a la que he dado el nombre de *innovación*” (Schumpeter, 1967. P.12).

Schumpeter define la innovación como: “un cambio espontáneo y discontinuo en los cauces de la corriente, alteraciones del equilibrio, que desplazan siempre el estado de equilibrio existente con anterioridad” (Schumpeter, 1967. P. 75) En este sentido, la innovación es una nueva forma de producir un bien por medio del conocimiento que posee la empresa, sea



interno o externo (Schumpeter, 2012). Este autor argumenta que es en el proceso de producción donde se dan e inducen los cambios, producir algo nuevo significa “nuevas combinaciones” (innovaciones):

- a) La introducción de un nuevo bien;
- b) Un nuevo método de producción;
- c) La apertura de un nuevo mercado;
- d) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semi-manufacturados, y;
- e) Nuevas formas de organización de cualquier industria (Ibid, 2012).

Ahora bien, los tipos de innovación tienen un grado de innovación, es decir; la magnitud de la misma. Para Schumpeter (2003) el desequilibrio en los mercados se debe a que la innovación tecnológica de alguna manera revoluciona la estructura productiva desplazando el conocimiento anterior por uno nuevo, es decir; que desplaza las viejas tecnologías llamándole a este fenómeno “destrucción creativa” (Schumpeter, 2003).

A este desequilibrio que se genera por la destrucción creativa, se le llama innovación radical y suele generar disyuntiva en las empresas, ya que por un tiempo acaparan al mercado, pero si no generan un nuevo producto, éstas desaparecen. Lo anterior, según Kirzner (1973), puede representar una ventaja para la competencia debido al conocimiento que se genera de lo nuevo haciendo modificaciones a sus productos, servicios, procesos. A esto lo denomina innovación incremental.

Como se puede apreciar, tanto en el grado de innovación radical e innovación incremental existe un elemento que se mantiene fijo: el conocimiento. Kirzner, (1973) plantea que el empresario se encuentra en la dinámica de adquisición de tecnología que reduzca costos y que le otorgue un mayor margen de ganancias, además de otras acciones encaminadas a la

misma finalidad, pero que es el conocimiento el que le da cierto grado de superioridad para hacer frente a las innovaciones radicales.

Nonaka y Takeuchi (1999), a partir de la observación que realizan entre el desempeño que tienen las empresas japonesas, las cuales son más exitosas en comparación con las estadounidenses, parten de la idea de que el éxito de éstas no se debe a sus habilidades en la manufactura, al acceso a capital barato, a las relaciones cercanas con clientes, proveedores y dependencias gubernamentales, ni a sus prácticas administrativas.

Estos dos autores están convencidos de que su éxito se debe principalmente a sus habilidades en el perfeccionamiento de la “creación de conocimiento organizacional”, al cual definen como la capacidad que tiene una compañía en la generación de nuevos conocimientos, difundirlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas (Ibid, 1999).

Por lo tanto, el conocimiento es fundamental para que la innovación pueda darse en la empresa, estos dos autores indican que la innovación continua de la empresa va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear (Ibid, 1999). Cuando las empresas innovan, no sólo procesan información del exterior al interior para resolver los problemas existentes y adaptarse al cambiante ambiente que las rodea, sino que crean nuevo conocimiento e información del interior al exterior para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrear su ambiente (Ibid, 1999, p. 61).

Este aprovechamiento de la información, no será posible sin el emprendedor, término que surge con Schumpeter en su Teoría del Desarrollo Económico. Para este autor, el emprendedor es quien estabiliza el mercado a través de la pronta respuesta a las oportunidades

no explotadas (Schumpeter, 1967). Para Kirzner, emprendimiento es saber dónde buscar este conocimiento, por lo que el emprendedor debe estar alerta a los cambios del mercado, a lo que Kirzner le llama conocimiento empresarial, en donde se aprovecha la información disponible (Ibid, 1973).

Schumpeter, (1967) sentó las bases de la innovación, explicando no sólo la forma en la que ésta genera desequilibrio económico, sino detectando los tipos de innovación que se pueden dar en las empresas. Agregó aspectos importantes como el conocimiento y el emprendedor, a lo que otros autores desarrollaron como teorías y elementos importantes de la innovación.

Después de la definición de Schumpeter, (1967) sobre el término de innovación y de las contribuciones que se han hecho en torno al término, pocas han sido las aportaciones al tema, siendo la más destacada la realizada en los años 90's por el Manual de Oslo en su tercera edición de 2005. Este manual, fue desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En su primera edición publicada en 1992, este manual representó un referente para la medición de la innovación, en su mayoría de los países miembro, por representar un documento que reunía los resultados de la aplicación de las primeras encuestas experimentales realizadas en los años 80 y 90 y de la elaboración de un conjunto coherente de conceptos y herramientas facilitaron la interpretación y medición de la innovación.

Esta edición, trata solamente la Innovación Tecnológica de Producto y Proceso (TPP) en el sector manufacturero, por lo que, a partir de la revisión de los resultados obtenidos de la aplicación de diferentes instrumentos elaborados a partir de este manual, se publica otra edición en el año 1997, extendiendo el tema de la innovación en su ámbito de aplicación al sector servicios.

Posteriormente y tras realizar una revisión más exhaustiva de dicho manual, se obtiene una tercera publicación en el año 2005. En esta tercera

edición se confirma que el concepto de innovación (TPP) no refleja de manera adecuada gran parte de la innovación que se da en el sector servicios por lo que se trata, además, a la innovación no tecnológica y se incluyen a dos tipos: la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa.

En este sentido, el Manual de Oslo<sup>9</sup> es un referente al hablar de innovación, ya que este documento se basa en las definiciones de los grandes autores y en las contribuciones que organismos internacionales han hecho en este tema a lo largo del tiempo, incorporando otros elementos de gran interés y que resultan necesarios tomar en cuenta al momento de estudiar el tema de la innovación.

### **3.2 Definición de Innovación**

En este manual se define a la Innovación como “la introducción al mercado de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Manual de Oslo, 2005, p. 56).

Esta definición es el producto de la suma considerable de datos y experiencia adquiridos a partir de las encuestas que sobre innovación se realizaron en diferentes partes del mundo, por lo que considera la importancia que tiene la Investigación y Desarrollo (I+D) en los sectores de baja intensidad como los servicios y la industria de escaso contenido tecnológico.

Una característica importante que señala el Manual de Oslo (2005), es que para que se puedan considerar innovaciones, en productos o servicios, éstos debieron haber sido lanzados al mercado. En cuanto a los procesos,

---

<sup>9</sup> El Manual de Oslo es una guía que aporta a la recogida e interpretación de datos sobre innovación y es una publicación realizada en conjunto por parte de la OCDE y Eurostat. En este manual, se incluyen elementos a considerar para la recogida de datos de los diferentes sectores en torno a la innovación, así como su medición e interpretación.

métodos de organización o métodos de comercialización, éstos debieron haber sido probados en el contexto de la empresa.

### **3.2.1 Tipos de Innovación**

El Manual de Oslo identifica cuatro tipos de innovación:

1. **Innovaciones de producto:** se refieren a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina;
2. **Innovaciones de proceso:** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución, así como los métodos de creación y de prestación de servicios, técnicas, los equipos y programas informáticos utilizados en las actividades como compras, contabilidad, el cálculo o el mantenimiento. La introducción de una nueva o significativamente mejorada tecnología de la información y la comunicación, si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básica;
3. **Innovaciones de mercadotecnia:** se refiere a la aplicación de un nuevo método de comercialización que repercuta en cambios significativos en el producto, posicionamiento, promoción o precio, e;
4. **Innovaciones de organización:** la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas de la organización o las relaciones exteriores de la empresa, que no haya sido utilizado antes por la misma y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección (Ibid, 2005).

El Manual de Oslo incluye otro aspecto muy importante en la innovación: el conocimiento. Este aspecto es planteado en la Teoría del Conocimiento Organizacional de Nonaka y Takeuchi (1998) en la cual, argumentan que el conocimiento se tiene que ir sofisticando en diferentes etapas hasta verse materializado en la empresa. A este respecto, el Manual de Oslo (2005) menciona que: “el conocimiento se considera cada vez más como un determinante principal del crecimiento económico y la innovación” (P.16).

La gestión del conocimiento considera aspectos como la apropiación, las políticas y las estrategias, el control, la formación y la comunicación, así como la utilización y la puesta en común del conocimiento por parte de la empresa. El aprendizaje organizacional está en función de la manera en la que están creadas las rutinas y la forma en la que se ejecutan las actividades, de la interacción que existe tanto interna como externa y de la capacidad que tiene la empresa de poder gestionar el conocimiento tácito promoviendo su interacción (Nonaka, *et al.*, 1998).

Lo anterior, se puede lograr con una organización más fluida y flexible, incentivando a los colaboradores a la formulación de nuevas ideas y toma de decisiones: “En una forma de organización menos jerarquizada y más flexible dotando a los trabajadores con mayor autonomía para tomar decisiones y definir sus responsabilidades, se revelará más eficaz quizá para generar innovaciones más radicales” (Manual de Oslo, 2005, p.39).

La gestión del conocimiento en las empresas obedece a otro aspecto importante; la cultura organizacional influenciada por el emprendedor. Según el Manual de Oslo, la innovación puede estar muy ligada a la visión del fundador o director de la empresa y a su personalidad emprendedora.

Para Schumpeter, (1967) el emprendedor es quien tiene la capacidad de dar pronta respuesta a las oportunidades que ofrece el mercado. La cultura

organizacional es parte fundamental ya que prepara a las personas a estar abiertos a las nuevas posibilidades, los cambios y a participar de manera activa en la aportación de ideas creativas que fomenten la capacidad de innovar.

La innovación puede venir, además, de personas que no son especialistas ni más creativos que otros, sino más bien, están predispuestos al cambio, a romper con el saber convencional. Por lo tanto, la innovación, para este trabajo de investigación, estará compuesta por los siguientes elementos:

1. La cultura de la innovación;
2. Gestión del conocimiento;
3. Innovaciones de productos y/o servicios;
4. Innovaciones de procesos;
5. Innovaciones de mercadotecnia, e;
6. Innovaciones de organización.

La innovación, como ya se mencionó anteriormente, es importante para que las empresas sean más competitivas, en este sentido, se esperaría que las Pymes hoteleras de Mazatlán estuvieran viéndose favorecidas de sus altos índices de ocupación o de ingresos netos debido a las innovaciones que realizan o por la creación de nuevos atractivos turísticos o ecológicos en el destino, sin embargo, mucho se ha documentado de la alta demanda de cuartos de hotel y de la poca oferta que existe, por lo que la alta ocupación es generada por la apertura de una carretera que acortó la distancia a 2 horas aproximadamente (Vega, 2014).

El verano de 2019, cerró con una ocupación promedio del 85 por ciento y del 98.5 por ciento los fines de semana. El 50 por ciento de los turistas, provienen del CEN, por lo que han visto en Mazatlán su destino vacacional de playa y es por ello la alta demanda (Toledo, 2019). Entonces ¿de qué manera se puede analizar si las Pymes hoteleras están innovando ante esta ola de

llegadas de turistas? En este sentido, la RO ofrece la oportunidad de poder analizar la satisfacción y demanda de los clientes por lo que a continuación, se expone de manera detallada dicho tema objeto de estudio.

### **3.3 Reputación Online**

En la actualidad, el producto turístico debe adaptarse a la era de la economía de la experiencia, ya que el turista ha pasado de ser un observador pasivo a un participante activo del producto turístico, influenciando el curso de la acción de la experiencia misma (Stasiak, 2013). En el sector de alojamientos el tema de la satisfacción del cliente es de gran relevancia, ya que permite la sobrevivencia de este tipo de establecimientos (Gursoy, 2003) en los cuales y por muchos años, se han desarrollado diferentes técnicas que llevan a conocer detalladamente los aspectos que la favorecen.

En el sector hotelero existe una interacción muy alta entre empleados y consumidores, por lo que las emociones de los huéspedes se ven altamente influenciadas por la manera en la que los empleados les prestan dichos servicios (Lewis, McCann, 2004). El término de satisfacción del cliente, por lo tanto, implica un aspecto cognitivo – afectivo del consumidor (Howard, Sheth, 1996, Day, 1984, Swan, Oliver, 1989, Jun, Hyun, Gentry, Song, 2001) determinado por la evaluación que hace de la percepción de la calidad del servicio (Bagozzi, 1997) y sus expectativas (Oliver, 1981).

En este sentido, la definición de la satisfacción del cliente que hace el llamado “Padre de la mercadotecnia moderna”: Philip R. Kotler (2001), engloba todos estos aspectos y se refiere a ésta como: "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado que se percibe de un producto con sus expectativas" (Kotler, 2001, p. 40).

Algunos investigadores han encontrado correlación entre el aumento de la percepción de la calidad de los servicios y el aumento en su satisfacción. En



pocas palabras, los compradores evalúan todos los aspectos del servicio recibido, a lo que interpretan como calidad y posteriormente experimentan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción (Bagozzi, 1997).

Para que un hotel tenga éxito, el empresario o directivo debe conocer todos los aspectos que le provocan satisfacción o insatisfacción y reaccionar en consecuencia, para lo cual, este sector tiene décadas recurriendo a métodos tradicionales como la aplicación de cuestionarios a sus clientes, sin embargo, éstos han sido fuertemente criticados en el pasado por el mal diseño de las técnicas utilizadas (Eiroá, *et al.*, 2008).

Los cuestionarios tradicionales son aplicados para conocer aspectos muy específicos sobre los servicios que se ofrecen en el sector de alojamientos y con ello, las respuestas de los clientes se vuelven muy limitadas. Los clientes tienen el sentimiento de que sus opiniones son para uso exclusivo del hotel y por lo tanto no tienen mayor trascendencia y, en este sentido, es aquí en donde la satisfacción del cliente cobra relevancia (Ibid, *et al.*, 2008).

El tema de la satisfacción del cliente no es una novedad conceptual, el sector hotelero siempre ha mostrado gran interés por saber aspectos relacionados con el servicio que ofrece: si las habitaciones se adecuan a las necesidades del huésped, si el producto o servicio recibido fue bueno o malo, si sus expectativas se han cumplido, entre otras (Vergara, *et al.*, 2011).

La novedad en este tema, de la satisfacción del cliente de hotel, es que en la era actual de la web 2.0, los huéspedes no se limitan a explicar solamente al establecimiento la experiencia que tuvieron durante su estancia, sino que ahora están más interesados de compartirla en redes sociales para que otros usuarios puedan leerla y que con esto, puedan planificar de mejor manera su viaje (Ibid, 2011).

### 3.3.1 La web 2.0

El internet se ha transformado de manera rápida desde su aparición, ofreciendo cada vez más herramientas que le permitan al usuario tener al alcance información de cualquier cosa y de cualquier parte del mundo. De esta forma surge la innovadora y vanguardista web 2.0, una red social o de relaciones interactivas abierta a los usuarios que deseen interactuar en los procesos comunicativos de: producción, difusión, recepción e intercambio de todo tipo de archivos que enriquecen el saber (Fumero, Roca, Sáez, 2007).

El éxito de esta web es que su base se sustenta en el aumento de la capacidad de almacenamiento y de los anchos de banda por parte de las redes tecnológicas por las que transita el internet, con la finalidad de ofrecer mayor fluidez de los archivos más complejos como los sonidos e imágenes, además que los usuarios tienen el control de las redes sociales en igualdad de condiciones (Castells, Fernández, Linchaun, Sey, 2006).

La web 2.0 incentiva e incrementa el diálogo en los procesos comunicativos concerniente a diferentes áreas de interés, por lo que los usuarios además de tener toda una gran gama de información, también tienen la posibilidad de obtener respuesta directa de otros usuarios en tiempo real. Los usuarios pasan de ser meros receptores pasivos a convertirse en creadores, productores y difusores de información y de mensajes (Carlsson, 2006).

Los contenidos en la web se van ampliando conforme los usuarios van aportando información en áreas de su interés, de este modo, se va pasando de los modelos verticales de información y conocimiento a los modelos auténticamente horizontales, en donde los usuarios aparecen al mismo nivel, sin orden jerárquico, ni de prioridad de unos sobre otros (Casaló, *et al.*, 2012).

Ante esta oportunidad que ofrece la web 2.0, muchas son las empresas que han aprovechado la interacción con sus clientes para crear espacios en los que puedan conocer la satisfacción del mismo y poder mantenerse a la vanguardia en sus productos y servicios de una manera más eficaz. De igual manera, la web 2.0 ha incentivado la aparición de portales web especializados en temas específicos, en donde los usuarios pueden conocer de manera directa las experiencias de otros en su tema de interés (Ibid, *et al.*, 2012).

El sector turístico, particularmente, es uno de los sectores que ha evolucionado de manera importante con la aparición de la web 2.0 (Buhalis, Licata, 2002). Los turistas han cambiado de manera importante sus estilos de viaje, ya que este medio les ofrece tener más certidumbre sobre un servicio o un destino, además de tener la posibilidad de poder comprar de manera rápida a precios bajos (Doganis, 2001).

### **3.3.2 Word of Mouth**

Ante estos cambios del siglo XXI surgen los viajeros llamados “viajeros independientes”, caracterizados por no utilizar los servicios del agente de viajes para la planeación de cualquier tipo de aventura turística (Richards, Wilson, 2004). Estos viajeros, recurren a los sitios webs para conocer las opiniones que otros usuarios hicieron acerca de los servicios turísticos que recibieron durante su estancia en algún lugar específico, y la reputación que tiene algún establecimiento en particular, información que analizan realmente en serio a la hora de tomar decisiones (Ibid, 2004).

A esta acción que tiene que ver con las comunicaciones del cliente respecto a sus experiencias de consumo, en la literatura sobre Marketing, se le conoce como Word Of Mouth (WOM) Communication (Anderson, 1998). Con la evolución del internet y las tecnologías de información, la forma en la que se producen las opiniones del WOM ha mostrado un incremento gracias a la

creación de comunidades online conocidas como Electronic Word of Mouth (eWOM).

Litvin, Goldsmith y Pan (2008) definieron el eWOM como “aquellas comunicaciones informales dirigidas a los consumidores, a través de internet, relacionadas con el uso o características de productos o servicios específicos o de sus vendedores”. El eWOM, a diferencia del WOM, tiene como característica principal ser una fuente de información fácil y rápida de acceder, disponible para cualquier persona y perdurable a lo largo del tiempo (Melián, Bulchan, González, 2013).

Estudios acerca de la importancia y el impacto del eWOM revelan que el eWOM positivo, genera actitudes positivas, mientras que el negativo, genera el efecto contrario (Hong, 2006). Estos efectos son particularmente más notables en el sector restauranero y hotelero, tal y como lo argumentan Casaló, Flavián, Guinalíu (2012), en donde las opiniones de los consumidores generan mayor confianza que la información disponible y generada por la empresa.

### **3.3.3 Concepto de Reputación Online**

La hotelería actualmente se ve influenciada por las nuevas tecnologías. Rifai (2015) asegura que los consumidores tienen ahora mayores oportunidades de evaluar los servicios de hospedaje analizando las expresiones vertidas en las diferentes páginas dedicadas a ello. Las redes sociales son un espacio rico en información que ha venido a revolucionar el proceso de compra de los viajeros, quienes analizan comentarios de otros usuarios a partir de hechos, impresiones, sentimientos, comentarios técnicos, entre otros, los cuales, llegan a tener una gran influencia en la planeación del viaje (Blackshaw, Nazarro, 2006).

Sin lugar a dudas, el comportamiento de los consumidores turísticos sigue cambiando la dinámica de este sector (Albacete, 2012; Burgess, *et al.*, 2012). El uso de los portales web es de gran relevancia para los hoteles por el potencial que éstos tienen para influir en el comportamiento de los consumidores. La comunicación interpersonal tiene una gran influencia en el proceso de compra en este tipo de establecimientos, debido a que los productos son intangibles y difíciles de evaluar antes de su consumo (Litvin, *et al.*, 2008).

Los portales web más conocidos y utilizados por los viajeros resumen la satisfacción global del cliente en lo que denominan “Reputación Online”. Existen diferentes definiciones al respecto por lo que en este apartado se tratará de identificar la más recomendable para la presente investigación (Litvin, *et al.*, 2008). Según Waddock (2000), la RO es la capacidad percibida de la organización para satisfacer las expectativas de sus stakeholders<sup>10</sup>. Para Del Santo y Álvarez (2012), expertos en marketing digital, la RO es el reflejo del prestigio o estima de una persona o marca, en internet.

Del Fresno (2012) conceptualiza la RO como una construcción social que gira en torno a la credibilidad, la fiabilidad, la moralidad y la coherencia que se tiene de una persona, ente, organismo, institución o empresa y se recrea teniendo en cuenta las percepciones que conforman un estado de opinión, consideración y valoración de otros. Guzmán, *et al.*, (2011) argumentan que la RO es construida a partir de las opiniones que las personas se forman acerca de una marca, en internet, y no puede ser controlada.

De esta forma se conceptualiza el término de RO, de una empresa, y el cual será tomado en cuenta para este trabajo de investigación: conjunto de opiniones de grupos de interés sobre una empresa, en internet (Ibid, 2011), dadas por la capacidad de la misma para satisfacer las expectativas del cliente

---

<sup>10</sup> Se refiere a las personas involucradas en una empresa, tanto internos como externos.

(Waddock, 2000). En esta definición se puede apreciar que los elementos sobre la definición de satisfacción del cliente que hace Kotler están presentes y que la variable es el lugar en donde se expresan dichos comentarios, que es el internet.

Por lo tanto, se puede concebir que satisfacción del cliente y RO reflejan lo mismo: la percepción, ya sea positiva o negativa, que tienen los clientes sobre el servicio recibido. Los índices de RO se convierten, por lo tanto, en el barómetro para evaluar comparativamente la satisfacción del cliente en los diferentes segmentos de la industria hotelera (Friedlander, 2018).

La RO es importante para los hoteles debido a lo que esto representa, en este sentido, Friedlander (2018) CEO<sup>11</sup> de Review Pro<sup>12</sup> encuentra que existe una correlación positiva entre la RO y la estancia, entre más favorable sea la RO, el hotel tiene más demanda en las estancias futuras: “Un hotel con buena RO suele tener más demanda y a mayor demanda, más posibilidades de cobrar más. Es así de sencillo” (Ibid, 2018).

Friedlander (2018) argumenta que algunos de sus clientes comparan su índice de RO con su evolución de precios y hay una relación directa, lo cual no es algo nuevo. Esta afirmación y el informe de Expedia® (2018), basado en su propia base de datos, soporta la versión de que, a una subida de la RO de un punto de un hotel, corresponde un aumento de ventas del nueve por ciento. La gente paga con base a la contraprestación de valor y no al precio.

La “social web” permite, ahora, convertir conocimiento en acciones a lo largo de toda la organización, cada vez es más evidente el hecho de que las

---

<sup>11</sup> Chief Executive Officer por sus siglas en inglés y se refiere a la máxima autoridad que representa a una empresa y que puede tratarse de un gerente general, un director general o un consejero delegado.

<sup>12</sup> Empresa que se dedica a gestionar los comentarios de viajeros acerca de sus experiencias sobre los servicios recibidos en los establecimientos de alojamiento para dar un informe generalizado a los hoteles y que estos puedan tomar decisiones estratégicas.

empresas hoteleras con sólidas reputaciones online son aquéllas que utilizan los comentarios online y el análisis de opiniones como guía para sus operaciones y decisiones de gestión: “La gestión de la reputación y social media debe evolucionar desde una táctica de marketing a una función operativa” (Friedlander, 2012).

Meliá Hotels International, por ejemplo, realiza un excelente trabajo de conocimiento del cliente a través de la web para utilizarlo con fines de mejora del producto, gestión de la calidad y optimización de ingresos. Los hoteles CitizenM hacen algo similar al tomar en cuenta las opiniones online al abrir cada nuevo establecimiento. A nivel de establecimientos individuales, se tiene, por ejemplo, al Hotel Olivia Plaza, que ha empleado este planteamiento para mejorar la calidad de su desayuno (Ibid, 2012).

Finalmente, tener buena RO es una tarea importante para los hoteles, ya que ésta refleja lo satisfechos o insatisfechos que los clientes se sienten por los servicios que recibieron. Tal vez lo más importante de tener una buena RO, es el hecho de que ésta influye en las decisiones de los compradores (Xie, *et al.*, 2011).

### **3.3.4 La gestión de la RO**

Vermeulen y Seegers (2009) argumentan que los comentarios, tanto positivos como negativos, aumentan el conocimiento que los consumidores poseen respecto de los hoteles. Los comentarios positivos, además, mejoran las actitudes de los consumidores hacia los hoteles y estos comentarios tienen mayor efecto en los hoteles menos conocidos.

Los ejecutivos del sector hotelero, basan sus esfuerzos por tener un alto número de comentarios positivos para que estos ayuden a aumentar su buena reputación, ya que, según el estudio de estos autores, las críticas positivas

tienen un impacto positivo en el comportamiento del consumidor, mientras que los comentarios negativos tienen poco impacto, aunque no significa que los comentarios negativos sean inofensivos.

Por otra parte, algunos estudios argumentan que los clientes insatisfechos son los que se ven más motivados para escribir alguna reseña en este tipo de portales (Cui, *et al.*, 2008) sin embargo, Friedlander (2012) CEO de Review Pro comenta que la experiencia que se tiene, muestra justo lo contrario. Argumenta que en su base de datos tienen 125 millones de opiniones en 21 idiomas, de las que sólo 13.7 por ciento son negativas; 43 por ciento neutrales, y; 43 por ciento son positivas. Esta información se gestiona a partir de más de 90 sitios web, incluyendo redes sociales, blogs, agencias de viajes online, etc.

Es importante hacer un seguimiento de las opiniones particulares y las menciones en “social media”<sup>13</sup> por motivos de calidad de servicio y reputación; no obstante, son las puntuaciones de las opiniones las que proporcionan información para la adopción de medidas. Para la dirección de hoteles, el valor de “social media” no se encuentra en cada dato individual sino en el conjunto de los comentarios presentados en gráficos que muestren tendencias y evolución (Fernández, 2013).

Es en los comentarios individuales donde pueden detectarse patrones de calidad, comparar establecimientos propios con los de la competencia y tomar decisiones a nivel de departamento. Las opiniones online ofrecen diversas e interesantes ventajas:

- Los huéspedes responden de una forma que les resulta más sencilla;

---

<sup>13</sup> El social media es una herramienta del Marketing Online con el que se busca conseguir la comunicación de una marca, servicio o producto mediante la utilización de redes sociales y tiene como objetivo la participación interactiva del cliente usuario creando y compartiendo contenidos (López *et al.*, 2008).



- Aportan sus comentarios cuando y donde quieren (con frecuencia a través de dispositivos móviles);
- Comentan aquello que les ha impresionado o disgustado, y;
- Para los hoteles que ofrecen una excelente experiencia al cliente, las opiniones publicadas online pueden resultar poderosos mensajes de venta (Ibid, 2013).

Antes de la aparición de la web 2.0 y de la fuerza que ha tomado el social media, las empresas construían su RO a través de la publicidad y las relaciones públicas. Las empresas manipulaban la información que querían que fuera mostrada y se creaban la reputación que deseaban alcanzar. Los consumidores, hoy en día, interactúan y aportan conocimiento a las empresas, los cuales marcan el rumbo y la RO de la misma (Del Fresno, 2011).

Por lo tanto, la RO es posible identificarla, extraerla, clasificarla y analizarla a partir de las opiniones que los usuarios realizan en los sitios web, ya que éstas resultan ser opiniones libres que no están sujetas a un cuestionario estandarizado o guiones que restrinjan la experiencia de los usuarios (Ibid, 2011).

Los hoteles pueden recurrir a la información vertida en los comentarios, crear sus propias herramientas de investigación, analizar tipo de consumidor, motivo del viaje, estatus económico, entre otros, y utilizar esta información para generar estrategias y re-direccionar el rumbo de la organización. Mejorar su RO, enfocándose en la satisfacción del cliente.

### **3.4 Las plataformas de comentarios de viajeros**

Hoy en día los empresarios hoteleros coinciden en que las opiniones que se realizan en las páginas online, representan una gran fuente de información que ofrecen la posibilidad de gestionar sus productos y servicios aumentando la

calidad de los mismos e incentivando a aumentar la cuota de mercado (Ríos, Ortega, Matilla, 2016).

El conocimiento que se obtiene en la llamada web 2.0, representa una manera de sobrevivir para las empresas (Domínguez, *et al.*, 2012) es por ello que utilizan este medio como herramienta básica e importante para darse a conocer, pero no sólo eso, actualmente es utilizada para mantener comunicación y diálogo con sus clientes que les permita transparentar la comunicación con la finalidad de obtener mejor RO (Del Fresno, 2012).

La RO es el resultado de lo que percibe el turista, los comentarios online están presentes en diferentes plataformas donde los viajeros consultan la información que requieren para planificar su viaje. La confianza depositada en dichos comentarios, se debe a que las plataformas encargadas de gestionarlos, no pretenden vender el producto o servicio. Estas plataformas se basan en dar a conocer las opiniones de los viajeros para que éstos puedan tomar sus mejores decisiones, por lo que la RO no es un tema de “categoría” sino de relación calidad – precio y de cumplir con las expectativas generadas (Hinojosa, 2014).

La relevancia que tiene el eWOM para empresas y consumidores, particularmente en el sector hotelero, ha incidido en el crecimiento y desarrollo de portales web que se dedican a exponer críticas y valoraciones de clientes sobre sus experiencias de consumo. Para las empresas, las críticas online son una fuente valiosa de información en tiempo real (Sparks, *et al.*, 2011). En este sentido, las webs 2.0 ofrecen a los consumidores la posibilidad de obtener y proporcionar información a los demás usuarios sobre servicios turísticos, por parte de personas que los experimentaron (Ridings, *et al.*, 2002).

Un dato especialmente significativo y que confirma la importancia de estos portales web, es que el 92 por ciento de los viajeros acuden a internet

para inspirarse y efectuar la reserva. Es por ello que, sabiendo estos datos, los empresarios utilizan estos portales para promocionarse y asegurarse que las valoraciones que hacen de sus establecimientos y los productos y servicios que en ellos se ofrecen, sean favorables (Melián, S., Bulchan, J., González, B., 2013).

En el siguiente apartado se exponen tres de los más importantes portales web dedicados a las valoraciones de experiencias turísticas y de reservas según el estudio de comScore (2018) en los principales mercados de Europa, Asia, América del Norte y América Latina. Dicho estudio pone en primer lugar a TripAdvisor® como el portal web turístico más visitado del mundo con un 60 por ciento de los consumidores de viajes y en segundo lugar a Booking.com® seguido de Expedia®.

### **3.4.1 TripAdvisor®**

El sitio web TripAdvisor®, es un claro ejemplo de una plataforma eWOM la cual, ha adquirido alta RO para cualquier establecimiento hotelero. Esta empresa ofrece valoraciones y opiniones independientes por parte de personas que han experimentado los servicios y productos que reciben en sus viajes (TripAdvisor®, 2019).

Particularmente en el sector hotelero, los viajeros a través de sus valoraciones personales recomiendan o no al establecimiento. Las recomendaciones generan un ranking de hoteles denominado “TripAdvisor® Popularity Index”, el cual se basa en un sistema numérico que indica al instante el nivel de calidad y servicio de un hotel y en el que, según Jeacle y Carter (2011), el viajero independiente parece confiar cada vez más.

Las cifras que aporta este sitio web, reflejan la importancia que actualmente tiene en el sector turístico. Según los archivos de registro de

TripAdvisor® de 2018 (TripAdvisor®, 2019), este sitio de viajes representa la comunidad más grande del mundo con presencia en 49 mercados, lo que le permite contar con más de 490 millones de visitantes únicos al mes y más de 570 millones de críticas y opiniones sobre más de 8 millones de alojamientos, restaurantes, aerolíneas y experiencias. TripAdvisor® también compara los precios de más de 200 sitios de reservas de hoteles para que los clientes puedan encontrar el precio más bajo adecuado a sus necesidades.

#### **3.4.1.1 Historia y evolución de TripAdvisor®**

TripAdvisor® Inc., es una empresa estadounidense que proporciona información de las experiencias de otros usuarios sobre los diferentes servicios y productos que recibieron en sus viajes, ofreciendo, además, el espacio para que estos viajeros interactúen con otros a través de foros, en la misma página. Estos servicios son gratuitos para los usuarios, ya que son ellos quienes proporcionan la mayor parte del contenido, siendo las empresas que se publicitan las que pagan y mantienen el modelo de negocio (TripAdvisor®, 2019).

Esta empresa fue fundada en el año 2000 por Stephen Kaufer y Langley Steinert. En un inicio, no estaba pensada en ser un sitio de intercambio de opiniones, sino más bien, en una guía, periódico o revista turística. En su formato inicial, la página contaba con un espacio en donde los usuarios podían expresar sus opiniones acerca de los servicios turísticos, pero estos comentarios rebasaron las opiniones de expertos lo que significó una gran oportunidad para darle un giro al sitio y convertirse en una plataforma para compartir comentarios y opiniones de experiencias turísticas (Law, 2006).

En 2011, TripAdvisor® inició incorporando a un gran número de empresas gestoras de servicios turísticos con una tendencia creciente y un monopolio en cuanto al control de su línea de negocio, con la adquisición de

portales web, marcas y adhesión de aplicaciones que le permitieron llegar a varios mercados a nivel mundial (Ibid, 2006).

#### **3.4.1.2 Sistema de evaluación y RO de los establecimientos de alojamiento**

TripAdvisor® basa su sistema de RO con una escala de 1 a 5 como puntuación global del establecimiento de alojamiento. Estas puntuaciones se traducen en lo siguiente:

- 1: Pésimo;
- 2: Malo;
- 3: Regular;
- 4: Muy bueno, y;
- 5: Excelente.

El viajero califica de manera específica con base a 3 servicios del hotel:

1. Ubicación;
2. Limpieza;
3. Servicio, y;
4. Calidad/precio.

Al momento de calificar, las personas pueden elegir el tipo de viaje que realizaron, dar detalles sobre su experiencia y subir fotos reales (TripAdvisor®, 2019).

#### **3.4.1.3 Confiabilidad y credibilidad del sitio web**

En su página web, TripAdvisor® explica a los clientes y usuarios su política de integridad del contenido y expresa tanto a usuarios como empresas, su creencia sobre el “derecho a escribir” dando paso a que las personas usuarias de algún servicio puedan expresar lo que experimentaron sin ser censurados por las empresas a las que se estén refiriendo, dando paso con ello a crear mayor credibilidad entre los visitantes al sitio web (TripAdvisor®, 2019).

TripAdvisor® hace énfasis en que todos deben jugar bajo las mismas reglas, dejando claro que los negocios no pueden ni deben influir en mejorar sus opiniones, puntuaciones o clasificación de los viajeros y de ser así, los procesos únicos con los que cuenta para moderar el contenido que se envía al sitio, así como los procesos de algoritmos patentados que calculan la clasificación diaria de los viajeros, entran en acción para analizar toda la información vertida en el sitio sin dar trato preferencial a nadie (Ibid, 2019).

En esta política de integridad de contenido, argumenta que se invierten enormes cantidades de dinero para tener personal especializado y tecnología de punta que sea capaz de detectar acciones fraudulentas que provoquen la competencia desleal que infrinja la ley vigente de algunos de los países en donde tiene presencia y define el término “engaño” como “el hecho de enviar opiniones positivas sobre sus propios negocios (o de buscar que otras personas lo hagan en su nombre) o de evaluar negativamente sobre la competencia” (Ibid, 2019).

Según TripAdvisor® Inc., los más de 15 años de experiencia le permiten saber cuáles son las opiniones normales y el comportamiento de las mismas detectando patrones de actividad fraudulenta. El sistema con el que cuenta capta miles de puntos de datos por hora, que son sometidos por sus exclusivos procesos de detección del fraude, posteriormente, las opiniones pasan por filtros automáticos que identifican problemas de moderación o de integridad antes de ser publicadas (Ibid, 2019).

Por otra parte, el personal calificado de TripAdvisor®, a nivel mundial, gestiona el contenido, identifica y finalmente bloquea o elimina el fraude. Finalmente, cuando se publican las opiniones se les notifica a los establecimientos para que éstos puedan verificar la información y marcarla

como fraudulenta o no para proceder a la revisión por parte del equipo de TripAdvisor®, si es el caso (Ibid, 2019).

Varias han sido las ocasiones en las que el equipo de TripAdvisor® ha detectado comentarios fraudulentos y ha actuado según su protocolo. Destaca el caso de PromoSalento, en donde el propietario vendió paquetes a empresas hoteleras en Italia para que la competencia recibiera comentarios negativos falsos y tras haber sido detectado por el equipo de TripAdvisor® y con ayuda de las empresas afectadas, recibió una condena de nueve meses de prisión y el pago de 8,000 euros, aproximadamente, en daños (Naranjo, 2019).

Asimismo, dos estudios recientes muestran una creciente confianza en TripAdvisor® durante la planificación del viaje, la reserva (previa al viaje y en el destino) y la experiencia posterior al viaje. De acuerdo con el Oxford Economics Study de 2017, la plataforma de TripAdvisor® ha influido en \$ 546 mil millones de dólares (10.3 por ciento) del gasto mundial en turismo en la industria de los viajes y la hospitalidad, ya que los consumidores buscaron contenido en dicha página como parte de su proceso de toma de decisiones.

De manera contraria, diversos estudios (Huerta, 2017, Rosselló, Martínez, 2016, Balagué, Fuentes, Gómez, 2016, Palmer, 2013, Ayeh, Au, Law, 2013, Mellinas, 2016), han documentado sobre la poca fiabilidad de los comentarios vertidos en este portal web, sin embargo, existen otros trabajos de investigación (Marisquerena, Zanfrillo, Artola, 2018, Ramos, Contreras, Pérez, 2018, Cortés 2015, López, 2014, Anderson, 2012) que a pesar de ello, han utilizado dicha plataforma como herramienta de análisis y para la generación de estrategias corporativas.

### **3.4.2 Booking.com®**

Otro portal importante de la llamada web 2.0 y de eWOM es Booking.com®, el cual tiene como objetivo ofrecer una gran variedad de

conceptos de alojamientos a todo tipo de viajeros garantizándoles el mejor precio. Esto último, según Booking.com®, lo logra a través de su innovador sistema el cual está diseñado para ser un meta-buscador de tarifas en todo el mundo (Booking.com®, 2019).

Este portal se ha convertido en líder mundial de reservas en línea así como de opiniones y comentarios de turistas. Se encuentra disponible en más de 40 idiomas con un total de 28,344,854 opciones de alojamiento en 146,926 destinos de 228 países de todo el mundo, generando más de 1,550,000 noches reservadas en alojamientos (Ibid, 2019).

#### **3.4.2.1 Historia y evolución de Booking.com®**

Esta empresa se fundó en Ámsterdam en 1996 por Geert-Jan Bruinsma, quien en ese entonces era recién egresado de la Universidad de Twente en los Países Bajos. Este personaje, se vio influido por las oportunidades que pudo observar tras haber realizado una breve estancia como portero en un hotel, además de la carencia de páginas de internet para realizar reservas en alojamientos en los Países Bajos y su pasión por la tecnología (Shaal, 2018).

Booking.com® ha pasado por un proceso de adquisiciones de otras empresas para convertirse en lo que es hoy, dejando de ser una pequeña start-up holandesa a ser una de las mayores empresas e-commerce de viajes de todo el mundo. Esta empresa forma parte de Booking Holdings Inc. (NASDAQ: BKNG), y cuenta con más de 17.000 trabajadores en 198 oficinas de 70 países de todo el mundo (Booking.com®, 2019). Actualmente, esta empresa se cotiza por alrededor de 100 mil millones de dólares, crecimiento que ha obtenido debido a la creación y desarrollo de diferentes aplicaciones que le ha permitido llegar a más número de clientes desde cualquier medio y dispositivo digital (Shaal, 2018).



### **3.4.2.2 Sistema de evaluación y RO de los establecimientos de alojamiento**

Booking.com® ofrece una escala de puntuación de RO de establecimientos de alojamiento que van de 1 a 10, donde:

- 1 a 3: Muy mal;
- 3 a 5: Mal;
- 5 a 7: Ok;
- 7 a 9: Bien, y;
- 9 a 10: Fantástico.

Estas puntuaciones se basan en siete criterios en los cuales el viajero puede calificar qué tan bueno fue el servicio que recibió en cada uno de los siguientes rubros:

1. Personal;
2. Instalaciones y servicios;
3. Limpieza;
4. Confort;
5. Relación Calidad – Precio;
6. Ubicación, y;
7. Wi-fi gratis.

Además, ofrece la oportunidad de que los viajeros puedan filtrar los comentarios de acuerdo a temas específicos de interés ofreciendo 18 íconos de temas que considera relevantes para los usuarios: desayuno, personal, limpieza, ubicación, camas, servicios en la habitación, comida y bebida, baño, servicios, aparcamiento y transporte, conexión wi-fi, Spa y gimnasio, ambiente, vistas y alrededores y extras gratuitos. El cliente titula su publicación de acuerdo a la sugerencia de puntuación de Booking.com® o con el título que

más se adecue a la satisfacción percibida. De igual manera, realiza una descripción detallada de su experiencia.

### **3.4.2.3 Confiabilidad y credibilidad del sitio web**

Booking.com® basa su campaña de mercadotecnia en ofrecer certeza a sus clientes argumentando la veracidad de las opiniones que en su portal web se exponen, debido a que los comentarios u opiniones vertidos por los usuarios son reales. En su portal web, hace visible la frase: “Comentarios 100 por ciento auténticos. Clientes reales. Estancias reales. Opiniones reales”, con lo que busca asegurar su credibilidad (Booking.com®, 2019).

Los usuarios de los servicios de alojamiento, después de haberse hospedado en un establecimiento, reciben por parte de Booking.com® una invitación vía correo electrónico en la cual aparece un link para poder acceder como cliente del establecimiento en evaluación, y a través del mismo se hacen los comentarios, sugerencias y cualquier tipo de opinión que refleje la satisfacción del cliente. Booking.com® asegura que todos los comentarios, por fuertes que puedan ser, son publicados (Balagué, Martín, Gómez, 2016).

Este portal web, sólo publica críticas de usuarios que han reservado mediante su plataforma y que han disfrutado de la estancia, al menos una noche, en un determinado establecimiento hotelero, obteniendo así una opinión real y fiable, ya que se destaca el nombre y perfil de correo electrónico de la persona que la realiza (Booking.com®, 2019).

### **3.4.3 Expedia®**

Expedia® Inc., es una de las mayores compañías de viajes online que incorpora a una amplia cartera de empresas que cubren prácticamente todos los procesos del viaje: búsqueda, planificación y proceso de reserva y compra de viajes turísticos, estas empresas son: Hoteles.com, Trivago, Venere.com,

Orbitz Worldwide, Travelocity, CheapTickets, HomeAway, CruiseShipCenters Expedia, Egencia, Hotwire, Wotif Group, Classic Vacations y CarRentals.com (Flecha, Figueroa, Talón, 2017).

Esta compañía, que tiene su sede en Washington, ofrece más de 200 sitios de reserva de viajes con presencia en más de 70 países y cuenta con aproximadamente 24,000 empleados en alrededor de 30 países (Expedia®, 2019). Expedia® mantiene convenio con alrededor de 500 compañías aéreas y 510,000 hoteles y facilita a los viajeros la posibilidad de realizar más de 7,000 actividades dependiendo el destino (Expedia®, 2019).

La alianza de Expedia® con diferentes empresas significó un crecimiento del 13 por ciento en noches de alojamiento en 2018, lo que explica la magnitud de la misma. Sus reservas brutas en ese mismo año, aumentaron 13 por ciento equivalente a 99.7 mil millones de dólares y sus ingresos presentaron un 12 por ciento equivalente a 11.2 mil millones de dólares en el mismo período (Phocuswright , 2019).

Para 2018, casi dos de cada tres transacciones de Expedia®, fueron registradas mediante dispositivo móvil, por lo que esta empresa se mantiene a la vanguardia en innovación tecnológica para llegar a sus consumidores de primera mano generando aplicaciones y alianzas con diversas redes sociales y empresas que faciliten tanto el acceso como la forma de pago de los servicios que ofrece (Expedia®, 2019).

#### **3.4.3.1 Historia y evolución de Expedia®**

Expedia®, fue creada en el año 1996 en Estados Unidos por Microsoft. En sus comienzos ofrecía servicios de viajes en línea gestionados por la matriz, lo que hacía que su abanico de opciones fuera muy pobre para los usuarios. Ante esta desventaja, Microsoft Corporation decide invertir fuertemente en tecnología para tener la capacidad de búsqueda avanzada y otras

características que le permitiera extender su funcionalidad fuera de la compañía y generar ingresos ofreciendo más servicios al mercado, de esta forma permitió a los consumidores realizar reservas en línea y navegar por una biblioteca de guías de viaje multimedia más amplia, direccionando sus esfuerzos, principalmente, a consumidores individuales (Expedia®, 2019).

En febrero de 1998, Expedia® lanzó el programa “Expedia Associates” con la finalidad de que proveedores y otras compañías tuvieran acceso al motor de reservas para establecer sitios web con marcas compartidas lo que permitió su crecimiento y la entrada en la bolsa de valores en el año siguiente (Gómez, 2017). La asociación con marcas de alcance global, le permite a Expedia® operar a nivel internacional ya que esta estrategia multimarca, permite al usuario visitar varios de sus sitios web antes de reservar un viaje. Esta estrategia también ofrece diferentes precios que las empresas adaptan a las necesidades y poder de compra de los viajeros dependiendo de sus características demográficas (Ibid, 2017).

#### **3.4.3.2 Sistema de evaluación y RO de los establecimientos de alojamiento**

Expedia® permite que los viajeros califiquen los establecimientos hoteleros con un sistema de RO que va de 1 a 5 donde 1 es la puntuación más baja, 3 neutral y 5 la más alta. Los viajeros consideran esta puntuación de acuerdo a 4 factores (Expedia®, 2019):

1. Limpieza de habitaciones;
2. Comodidad de habitaciones;
3. Servicio y personal, y;
4. Estado del hotel (en general)

Cada viajero titula su puntuación de acuerdo a la sugerencia de Expedia® o de la manera que mejor describa la satisfacción que siente por el servicio o los servicios recibidos durante su estancia y posteriormente hace una

descripción personal donde detalla y argumenta la puntuación que le asigna al establecimiento (Ibid, 2019).

#### **3.4.3.3 Confiabilidad y credibilidad del sitio web**

Expedia® cuenta con un sistema de verificación de reseñas para asegurarse de que el cliente que escribe algún comentario haya reservado dicho servicio a través de este portal web. Esto lo logra enviando un vínculo por correo electrónico al huésped, invitándolo a que escriba una reseña sobre el hotel, incentivándolo al ofrecerle un cupón de descuento para un próximo viaje.

En su portal web, se publican reseñas positivas y negativas, siempre y cuando éstas cumplan con las pautas de contenido establecidas en sus políticas de legalidad y veracidad. Los comentarios que han sido verificados como clientes reales aparecen con el título: “por un huésped verificado”, seguido del lugar de procedencia del viajero y la fecha en la que realizó su visita al establecimiento (Expedia®, 2019).

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología que se empleó en este trabajo de investigación es cuantitativa de tipo correlacional y tiene como objetivo la elaboración de un Modelo de Innovación para las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, a partir del análisis de la RO de los hoteles objeto de estudio, utilizando como fuente de información, de esta última variable, la plataforma de viajes Booking.com®. En las tablas tres y cuatro, se operacionalizan y definen las dos variables contempladas para esta investigación:

**Tabla 3.** Definición de las variables y sus dimensiones

Variable	Definición	Dimensión	Definición	Referencia
Innovación	"La introducción al mercado de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores" (Manual de Oslo, 2005. P. 56).	Cultura de la Innovación	La innovación es impulsada por el empresario emprendedor, quien puede ser el fundador, director o gerente de la empresa y prepara a las personas a estar abiertos a las nuevas posibilidades, los cambios y a participar de manera activa en la aportación de ideas creativas que fomenten la capacidad de innovar, dotando a los trabajadores con mayor autonomía para tomar decisiones y definir sus responsabilidades.	Schumpeter (1967), Manual de Oslo (2005).
		Gestión del conocimiento	La capacidad que tiene una compañía en la generación de nuevos conocimientos, difundirlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios.	Nonaka, <i>et al.</i> (1999).
		Innovaciones de producto	Se refieren a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.	Manual de Oslo (2005).
		Innovaciones de proceso	Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución, así como los métodos de creación y de prestación de servicios, técnicas, los equipos y programas informáticos utilizados en las actividades como compras, contabilidad, el cálculo o el mantenimiento. La introducción de una nueva o significativamente mejorada tecnología de la información y la comunicación, si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básica.	Manual de Oslo (2005).
		Innovaciones de mercadotecnia	Se refiere a la aplicación de un nuevo método de comercialización que repercute en cambios significativos en el producto, posicionamiento, promoción o precio.	Manual de Oslo (2005).
		Innovaciones de organización	La introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas de la organización o las relaciones exteriores de la empresa, que no haya sido utilizado antes por la misma y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección.	Manual de Oslo (2005).
		Personal	Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en el hotel y se refiere tanto al personal operativo como administrativo.	Booking.com®, (2018)
Reputación Online	Conjunto de opiniones de grupos de interés sobre una empresa, en internet (Guzmán, 2011), dadas por la capacidad de la misma para satisfacer las expectativas del cliente (Waddock, 2000).	Instalaciones y servicios	En cuanto a instalaciones, se refiere a la infraestructura del hotel, al espacio y las características del mismo, necesarias para el desarrollo del servicio que se está ofreciendo. En cuanto a servicios, se refiere a las actividades creadas por el hotel para satisfacer las necesidades de sus huéspedes.	Booking.com®, (2018)
		Limpieza	Higiene, cuidado y pulcritud que el hotel le da a las instalaciones, mobiliario, equipo, amenidades y servicios adicionales como alimentación y bebidas, entre otros.	Booking.com®, (2018)
		Confort	Condiciones materiales y/o ambientales que proporcionan bienestar y comodidad al huésped.	Booking.com®, (2018)
		Relación calidad - precio	Relación entre el nivel de cumplimiento de necesidades y expectativas del huésped y lo justo del precio pagado por noche.	Booking.com®, (2018)
		Ubicación	El lugar y la situación en la que se encuentra el hotel.	Booking.com®, (2018)
Wifi gratis	Servicio gratuito de conexión a internet inalámbrico.	Booking.com®, (2018)		

Fuente: Elaboración propia con base en los autores.

**Tabla 4.** Operacionalización de las variables

Variable	Indicadores	Modalidad de respuesta					No. de pregunta en el instrumento	Tipo de variable
		1	2	3	4	5		
Características generales de las Pymes hoteleras	Clasificación de los hoteles	1 estre lla	2 estre llas	3 estre llas	4 estre llas	5 estre llas	s/n	Cualitativa/ordinal
	Origen del capital	1. Local 2. Cadena nacional 3. Cadena internacional 4. Franquicia internacional					s/n	Cualitativa/ordinal
	Antigüedad	1. De 1 a 10 años 2. De 11 a 20 años 3. De 21 a 30 años 4. De 31 a 40 años 5. De 41 a 50 años 6. De 51 años en adelante					s/n	Cualitativa/ordinal
Innovación	Cultura de la Innovación	Intensidad de los esfuerzos de innovación					A1, A2, A3, A4, A5.	Cualitativa/ordinal
	Gestión del conocimiento	mo					B1, B2, B3, B4, B5.	Cualitativa/ordinal
	Innovaciones de producto	nulos pocos dera altos muy altos					C1, C2, C3, C4, C5.	Cualitativa/ordinal
	Innovaciones de proceso	dos					D1, D2, D3, D4, D5.	Cualitativa/ordinal
	Innovaciones de mercadotecnia	0	1	2	3	4	E1, E2, E3, E4, E5.	Cualitativa/ordinal
Reputación Online	Innovaciones de organización (Manual de Oslo, 2005, Schumpeter, 1967, Nonaka, et al. 1999).						F1, F2, F3, F4, F5.	Cualitativa/ordinal
	Personal						s/n	Cuantitativa/continua
	Instalaciones y servicios	Puntuación y su valoración					s/n	Cuantitativa/continua
	Limpieza						s/n	Cuantitativa/continua
	Confort	1 a 3	3.1 a 5	5.1 a 7	7.1 a 9	9.1 a 10	s/n	Cuantitativa/continua
	Relación calidad - precio	Muy mal	Mal	Ok	Bien	Fantástico	s/n	Cuantitativa/continua
	Ubicación						s/n	Cuantitativa/continua
Wifi gratis						s/n	Cuantitativa/continua	

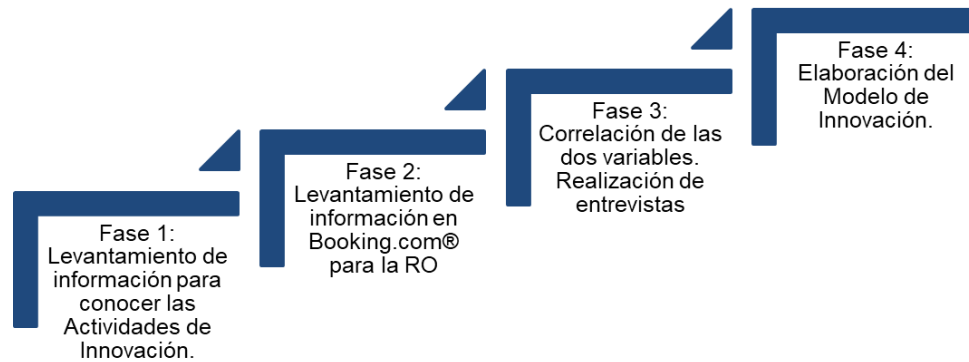
Fuente: Elaboración propia con base en los autores.

#### 4.1 Etapas del proceso de investigación

Para la elaboración de la presente investigación se trazó una ruta con cuatro fases, mismas que se encuentran plasmadas en la figura dos. En la primera fase se planteó la identificación de las actividades de innovación de las pymes hoteleras de Mazatlán, para lo que se recurrió a la aplicación de un cuestionario;



Figura 2. Ruta metodológica de la investigación



Fuente: Elaboración propia con base en información de SECTUR, 2019.

La segunda fase corresponde al levantamiento de información en la página de comentarios Booking.com® de cada uno de los hoteles. En esta fase, se registraron todas las calificaciones de cada uno de los hoteles en cada uno de los indicadores de la RO. En la tercera fase, se analizó toda la información obtenida y se correlacionaron las dos variables objeto de estudio (SECTUR, 2019).

Por último, en la cuarta fase, se realizó un análisis exhaustivo de las actividades de innovación que se llevan a cabo en las empresas, de los comentarios de los viajeros que determinan la RO de cada uno de los hoteles, de la información obtenida en las entrevistas y de la observación directa, y de esta manera, realizar la propuesta de un Modelo de Innovación.

#### 4.2 Tipos de Métodos

Existen dos tipos de métodos para la investigación; cuantitativos y cualitativos. El primer método se basa en la utilización de variables medibles que permiten estimar o cuantificar los resultados de una investigación. En ella se operacionalizan los conceptos que serán analizados como variables y se especifica la manera en cómo van a ser medidas, con esto, se proporcionan los elementos para entender la relación entre la observación empírica y la expresión matemática o estadística (Yepes, 2002).

Los métodos cualitativos se refieren a la calidad o características de el, o los sujetos analizados, es decir, este tipo de método toma en cuenta el carácter subjetivo del investigador para entender el fenómeno estudiado. Los estudios cualitativos son más flexibles, por lo que se pueden realizar ajustes con la finalidad de obtener provecho de la información reunida (Ibid, 2002).

En este sentido y tal y como se expuso en la justificación, el objetivo de esta investigación es la elaboración de un Modelo de Innovación para las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, por lo que se opta por realizar un estudio cuantitativo que permita comprender con claridad el fenómeno de la innovación y la RO.

#### **4.3 Tipo de Investigación**

El objetivo de esta investigación lleva de manera explícita la participación de dos variables, por lo que se pretende conocer el comportamiento de una con respecto a la otra. De esta manera se puede concluir que esta investigación es de tipo correlacional, ya que este tipo de estudios tienen como propósito: “medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables” (Hernández, *et al.*, 1991). Con lo anteriormente expuesto, este estudio es cuantitativo de tipo correlacional.

#### **4.4 Métodos de validación de los instrumentos y uso de software estadístico.**

Para el análisis de la validación y confiabilidad de los instrumentos utilizados para la presente investigación, se recurrió al uso del coeficiente Alfa de Cronbach, mismo que se expone en el siguiente apartado. Así mismo, y como la hipótesis de esta investigación conlleva a un estudio correlacional, se explica de manera clara y detallada el uso del coeficiente de correlación de Pearson para tener un mayor entendimiento de los resultados.

En este mismo apartado, se habla de manera breve sobre el uso del software estadístico utilizado para el análisis y tratamiento de la información.

#### 4.4.1 Alfa de Cronbach

Analizar la consistencia interna de los instrumentos utilizados en este trabajo de investigación es de suma importancia, ya que se requiere demostrar que éstos tengan cierto grado de fiabilidad, es decir, que midan el mismo atributo o campo de contenido y que este mismo pueda ser replicable a cualquier otra muestra obteniendo los mismos resultados. Sin lugar a dudas, el coeficiente Alfa de Cronbach es el más utilizado por los investigadores (Ledesma, 2002) estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa de la siguiente manera:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde k es el número de ítems de la prueba,  $S_i^2$  es la varianza de los ítems (desde 1...i) y  $S_{sum}^2$  es la varianza de la prueba total. El coeficiente Alfa de Cronbach, mide la fiabilidad del test en función de dos términos: la longitud de la prueba (número de ítems) y la proporción de varianza total de la prueba debido a la covarianza entre sus partes (Ibid, 2002).

El valor mínimo aceptable del coeficiente Alfa de Cronbach es 0,70, si se obtiene un valor más bajo, se dice que la consistencia interna de la escala es baja (Celina, *et al.*, 2005). Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.70 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas.

Este cuestionario se sometió al análisis en el SPSS dando como resultado una confiabilidad alta de .961, muy cercana al 1 en Alfa de Cronbach:

**Tabla 5.** Confiabilidad Guía de innovación.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.961	0.962	30

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2 Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales. IBM SPSS

Existen diferentes softwares estadísticos que realizan la estimación del Alfa de Cronbach y el Coeficiente de correlación de Pearson y uno de ellos es el IBM SPSS, el cual se utilizó en este trabajo para analizar diferentes aspectos relacionados con los instrumentos utilizados y los resultados.

Según Vilá (2006), uno de los paquetes más perfeccionados y completos es el IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), en lo adelante SPSS, el cual constituye una aplicación estadística muy potente y de la cual, se han ido desarrollando diferentes versiones que han mejorado el tratamiento y la interpretación de los datos. En este caso y para esta investigación, se hará referencia a la utilización de la versión 19.

En este software se realizaron las siguientes acciones:

- Elaboración de la matriz de datos: Ingreso de los datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación;
- Validez y confiabilidad de los instrumentos;
- Análisis descriptivo de los resultados;
- Tablas y representaciones gráficas;
- Obtención de indicadores estadísticos;
- Correlaciones.

#### **4.5 Información general del objeto de estudio**

Con la finalidad de clarificar acerca de la muestra objeto de estudio, a continuación se detalla información sobre el proceso de selección del tipo y número de unidades económicas existentes en Mazatlán, objeto de estudio de esta investigación.

Teniendo en cuenta que se trata de una investigación sobre Pymes hoteleras, primeramente se recurrió a la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación con fecha de junio de 2009 y en el cual, se da a conocer la forma en la que se estratifican las empresas en México; por sector económico y tamaño. En cuanto al primero, se tienen en cuenta tres sectores:

- 1) las empresas dedicadas al comercio;
- 2) a la industria, y;
- 3) a los servicios.

Para el caso de la presente investigación, el sector al que corresponden los hoteles es al de servicios.

En cuanto a la estratificación de las empresas, la Secretaría de Economía propone tres formas de clasificar a una empresa: 1) por número de trabajadores; 2) por rango de monto de ventas anuales (mdp), y; 3) por el tope máximo combinado, refiriéndose este último a una combinación del primer rango con el segundo, resultando así la siguiente ecuación: (Trabajadores) X 10 por ciento + (Ventas Anuales) X 90 por ciento.

Se eligió considerar a las Pymes por número de trabajadores debido a que el segundo y tercer criterio, está basado en el análisis de información económica, la cual es delicada y difícil de obtener en algunas empresas. Habiendo ubicado a las empresas objeto de estudio en dicha estratificación, se

tiene que en México las Pymes se clasifican por estratos de personal ocupado de 11 a 50 personas y de 51 hasta 100, respectivamente.

Con la información anteriormente acotada, se procedió a indagar en la base de datos del INEGI (2017), denominado Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en este sentido y revisando las diferentes actividades económicas que este Directorio ofrece para la búsqueda de información, se encontró que la actividad económica que se acerca a la hotelería es la de alojamiento temporal, por lo que se recurrió a analizar la definición que hace la Secretaría de Turismo (2017) a través de su glosario en el cual, se agrupan los principales conceptos que se utilizan en el sector turismo del país teniendo en cuenta definiciones utilizadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y de las que se expresan en los documentos de la cuenta satélite del Turismo en México realizada por el INEGI.

En dicho glosario, se hace referencia al término que es de utilidad para seleccionar las empresas con las cuales se realizó el presente estudio:

1. Alojamiento: Se entiende a esta actividad como la ejercida por las empresas que presten servicios de hospedaje al público a través de un precio estipulado de manera profesional. El alojamiento puede ser de manera temporal o permanente, con o sin prestación de servicios complementarios.

Después de confirmar dicha definición, se procedió a ubicar a las empresas potenciales para esta investigación y las cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Listado de Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.

No.	Nombre del Hotel	Tipo	No. de trabajadores
1	City Express	Hotel	51 a 100 personas
2	Condominios Islas Del Sol	Hotel	31 a 50 personas
3	Don Pelayo Pacific Beach	Hotel	51 a 100 personas
4	Emerald Estates	Hotel	51 a 100 personas
5	Acuario	Hotel	11 a 30 personas

6	Aguamarina	Hotel	31 a 50 personas
7	Azteca Inn	Hotel	31 a 50 personas
8	Belmar	Hotel	11 a 30 personas
9	Cerritos Resort	Hotel	51 a 100 personas
10	Coral Island & Spa	Hotel	51 a 100 personas
11	De Cima	Hotel	51 a 100 personas
12	Emporio	Hotel	51 a 100 personas
13	Hacienda	Hotel	31 a 50 personas
14	Hacienda Blue Bay	Hotel	11 a 30 personas
15	Jacarandas	Hotel	31 a 50 personas
16	La Siesta	Hotel	11 a 30 personas
17	Las Arenas	Hotel	31 a 50 personas
18	Las Villas	Hotel	51 a 100 personas
19	Margaritas Tennis Club Mazatlán	Hotel	11 a 30 personas
20	Mazatlán	Hotel	11 a 30 personas
21	Mision Mazatlán	Hotel	51 a 100 personas
22	Olas Altas Inn	Hotel	51 a 100 personas
23	Paraíso Mazatlán	Hotel	11 a 30 personas
24	Playa Bonita	Hotel	51 a 100 personas
25	Playa Mar	Hotel	11 a 30 personas
26	Posada Freeman	Hotel	31 a 50 personas
27	Posada Freeman Express Mazatlán	Hotel	31 a 50 personas
28	Posada Los Tabachines	Hotel	11 a 30 personas
29	Quality Inn	Hotel	51 a 100 personas
30	Quijote Inn	Hotel	51 a 100 personas
31	Royal Villas	Hotel	51 a 100 personas
32	San Diego	Hotel	11 a 30 personas
33	Sleepinn	Hotel	11 a 30 personas
34	Suites Del Real	Hotel	11 a 30 personas
35	Torrenza Boutique	Hotel	11 a 30 personas
36	La Marina Tenis y Yate Club, A.C.	Hotel	11 a 30 personas
37	Cabañas	Motel	11 a 30 personas
38	El Edén	Motel	51 a 100 personas
39	Torre Eiffel	Motel	51 a 100 personas
40	Los Arcos	Motel	11 a 30 personas
41	Marley	Motel	11 a 30 personas
42	Niza	Motel	11 a 30 personas
43	Oasis	Motel	51 a 100 personas
44	Real	Motel	11 a 30 personas
45	Playa Mazatlán	Hotel	51 a 100 personas
46	Ramada	Hotel	11 a 30 personas

47	Punta Pacífico	Hotel	11 a 30 personas
48	Solamar Inn	Hotel	11 a 30 personas
49	Stard Palace	Hotel	11 a 30 personas
50	Suites Playa Victoria	Hotel	11 a 30 personas
51	Torre Pacific Palace	Hotel	51 a 100 personas
52	Torre Pacific Palace	Hotel	11 a 30 personas
53	Vistamar Hotel Y Bungalows	Hotel	11 a 30 personas

Fuente: Elaboración propia con base a información del DENUE (2017).

Como se aprecia en la tabla anterior, en Mazatlán existen 53 Pymes de “alojamiento temporal” en dos tipos de modalidades: hoteles y moteles. Es importante destacar que esta investigación está dirigida a las Pymes hoteleras de Mazatlán, por lo que fue importante aplicar algunos criterios de exclusión, mismos que se explican a continuación (DENUE, 2019).

#### **4.5.1 Criterios de exclusión**

Una vez identificadas las 53 empresas de alojamiento temporal en el DENUE, fue importante recurrir a las definiciones que se hacen sobre los tipos de alojamiento, especialmente de hotel y motel, en el glosario de la Secretaría de Turismo.

Este glosario define “hotel” como un establecimiento que se edifica, tradicionalmente, en forma vertical ofreciendo espacios de alojamiento desde muy básicos hasta muy equipados y sofisticados y algunos ofrecen servicios complementarios como espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos, algunos de ellos concesionados a terceros; agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc. Se establece como hotel aquél que cuenta con un mínimo de diez habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista (Glosario de Turismo, 2019).

Por otra parte, este mismo glosario define “motel” como un establecimiento que normalmente se edifica de forma extensiva y que se localiza, generalmente, a lo largo de las carreteras y en la entrada y/o



entronque de las autopistas con las ciudades. En su estructura física, las unidades habitacionales son independientes y cuenta con estacionamiento propio. Las unidades se agrupan en torno a unas instalaciones principales que concentran las oficinas de recepción y áreas de esparcimiento y recreación (salas de estar, cafeterías, restaurantes, bares, centros nocturnos, piscinas, etc.). Sus esfuerzos se enfocan a las necesidades de alojamiento del turista que se desplaza en automóvil (Ibid, 2019).

Con las dos definiciones anteriores, se destacan las diferencias entre un tipo de establecimiento y otro por lo que esta investigación se limita a los que están denominados como hoteles, quedando la lista de empresas objetivo de esta investigación, de la siguiente manera:

**Tabla 7.** Listado de Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, bajo criterios de exclusión.

No.	Nombre del Hotel	Tipo	No. de trabajadores
1	City Express	Hotel	51 a 100 personas
2	Condominios Islas Del Sol	Hotel	31 a 50 personas
3	Don Pelayo Pacific Beach	Hotel	51 a 100 personas
4	Emerald Estates	Hotel	51 a 100 personas
5	Acuario	Hotel	11 a 30 personas
6	Aguamarina	Hotel	31 a 50 personas
7	Azteca Inn	Hotel	31 a 50 personas
8	Belmar	Hotel	11 a 30 personas
9	Cerritos Resort	Hotel	51 a 100 personas
10	Coral Island & Spa	Hotel	51 a 100 personas
11	De Cima	Hotel	51 a 100 personas
12	Emporio	Hotel	51 a 100 personas
13	Hacienda	Hotel	31 a 50 personas
14	Hacienda Blue Bay	Hotel	11 a 30 personas
15	Jacarandas	Hotel	31 a 50 personas
16	La Siesta	Hotel	11 a 30 personas
17	Las Arenas	Hotel	31 a 50 personas
18	Las Villas	Hotel	51 a 100 personas
19	Margaritas Tennis Club Mazatlán	Hotel	11 a 30 personas
20	Mazatlán	Hotel	11 a 30 personas
21	Mision Mazatlán	Hotel	51 a 100 personas
22	Olas Altas Inn	Hotel	51 a 100 personas

23	Paraíso Mazatlán	Hotel	11 a 30 personas
24	Playa Bonita	Hotel	51 a 100 personas
25	Playa Mar	Hotel	11 a 30 personas
26	Posada Freeman	Hotel	31 a 50 personas
27	Posada Freeman Express Mazatlán	Hotel	31 a 50 personas
28	Posada Los Tabachines	Hotel	11 a 30 personas
29	Quality Inn	Hotel	51 a 100 personas
30	Quijote Inn	Hotel	51 a 100 personas
31	Royal Villas	Hotel	51 a 100 personas
32	San Diego	Hotel	11 a 30 personas
33	Sleepinn	Hotel	11 a 30 personas
34	Suites Del Real	Hotel	11 a 30 personas
35	Torrenza Boutique	Hotel	11 a 30 personas
36	La Marina Tenis y Yate Club, A.C.	Hotel	11 a 30 personas
37	Playa Mazatlán	Hotel	51 a 100 personas
38	Ramada	Hotel	11 a 30 personas
39	Punta Pacífico	Hotel	11 a 30 personas
40	Solamar Inn	Hotel	11 a 30 personas
41	Stard Palace	Hotel	11 a 30 personas
42	Suites Playa Victoria	Hotel	11 a 30 personas
43	Torre Pacific Palace	Hotel	51 a 100 personas
44	Torre Pacific Palace	Hotel	11 a 30 personas
45	Vistamar Hotel Y Bungalows	Hotel	11 a 30 personas

Fuente: elaboración propia con base a información del DENU (2017) y Glosario de la Secretaría de Turismo de México (2017).

Posteriormente se realizó una depuración de estos hoteles, revisando si aparecen o no en la página de Booking.com®. El resultado obtenido fue, de los 45 hoteles, sólo 30 están en dicha página.

Es importante destacar que después de la selección de los mismos, alrededor del 60 por ciento de los hoteles pidió que su información fuera tomada bajo anonimato, por lo que en esta investigación sólo se hablará de “30 hoteles” como el total de la muestra y se puntualizará en casos muy particulares refiriéndose a alguno de ellos por número.

Finalmente y habiendo acotado el número de empresas a las que se enmarcan en la definición de *hotel* y de si tienen registro en la página de viajes

de Booking.com® en esta investigación se analizaron un total de 30 Pymes hoteleras.

#### **4.6 Técnicas de investigación y diseño de los instrumentos de recolección de la evidencia empírica.**

En el siguiente apartado se detallará sobre las características de las técnicas e instrumentos que hicieron posible la recolección de la información. Primeramente se detalla sobre el cuestionario utilizado para la recolección de la información que tiene que ver con la Innovación y posteriormente sobre la elección de Booking.com como plataforma para analizar la RO y la técnica que hizo posible la recolección de la información.

##### **4.6.1 Guía para la categorización de comentarios según tipo de innovación**

Primeramente, fue necesario analizar diversos instrumentos que estuvieran acorde al concepto de innovación que en esta investigación se ha expuesto, en este sentido, se elige el instrumento denominado: Guía para gestionar la innovación, el cual, es una adaptación de la “Guía per Gestionar la Innovació”, elaborada por el CIDEM (Centre d’ Informació i Desenvolupament Empresarial) del Departamento de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat de Cataluña quien otorga el aval para que sea adaptado por la Consejería de Ciencia, Tecnología, Industria y Comercio de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, España, de acuerdo a las necesidades de las Pymes de la Región, con la finalidad de fomentar la inversión y fortalecer el tejido productivo.

Otra de las razones por las cuales se seleccionó esta Guía es que, a su vez, es una adaptación de Soto y Noriega (2017) quienes la utilizaron para analizar la relación entre las principales variables que afectan la capacidad innovadora de las Pymes pertenecientes al Cluster Naval de Mazatlán, con el desempeño de las mismas. Para su utilización, analizaron la consistencia interna de dicho instrumento obteniendo una fiabilidad total de alfa de Cronbach de .934. Es por ello que, se tomó dicho cuestionario y se consideró realizar a

éste modificaciones mínimas, debido a que ya había sido aplicado a un segmento de la población mazatleca.

El principal resultado que ofrece este cuestionario a las Pymes, es una autoevaluación acerca de, si las actividades que definen el proceso de innovación se están realizando en la empresa con la finalidad de que sea altamente competitiva a través de las mejoras que se hagan en cuanto a productos o servicios derivados de la generación de ideas que puedan marcar diferencia con respecto a otras empresas.

El cuestionario se fundamenta en dos aspectos importantes:

1. Cultura de la innovación, y;
2. Gestión del conocimiento.

Cuenta con seis indicadores de innovación:

1. La cultura de la innovación;
2. Generación de nuevos conceptos;
3. Desarrollo de productos o servicios;
4. Redefinición de los procesos productivos;
5. Redefinición de los procesos de comercialización, y;
6. Gestión del conocimiento y la tecnología.

Cada una de estas variables cuenta con cinco preguntas haciendo un total de 30 con cinco opciones de respuesta en escala Likert, teniendo en cuenta que la opción 0 se refiere a esfuerzos de innovación nulos en la empresa, mientras que la opción 4, hace referencia a esfuerzos plenamente dominados o consolidados por la misma.

Para la utilización del cuestionario en esta investigación, fue necesario realizar algunas adaptaciones que hicieran posible su aplicación a las empresas objeto de estudio de la localidad, por lo que en el siguiente apartado se explican las modificaciones que se realizaron para la aplicación del mismo a partir de la prueba piloto la cual se explica, de manera detallada, la forma en la que se llevó a cabo.

#### **4.6.2 Adaptación del documento en Mazatlán. Prueba piloto**

Con la finalidad de analizar el instrumento y poder detectar fallas en el mismo al momento de su aplicación, se presentó el cuestionario a personas involucradas en el tema de la innovación, investigación y en el sector hotelero para saber los comentarios sobre algunas implicaciones al momento de su cumplimentación.

De igual manera, se realizó la aplicación a cinco ejecutivos de diferentes hoteles. A partir de esta prueba piloto, se realizaron las modificaciones siguientes:

1. Se agregó el concepto de innovación, objeto de estudio de dicha investigación, con la finalidad de eliminar conceptos vagos o erróneos del sujeto sobre el tema;
2. Los cuestionarios se extendieron a gerentes de otras áreas con previa autorización del gerente o director general, así mismo, se aplicaron a otros encargados de departamento debido a que en los hoteles medianos y pequeños, algunas figuras desempeñan funciones asociadas a la innovación;
3. La información se maneja de manera anónima.
4. Así mismo, se atendió el concepto de innovación que se construyó para este trabajo de investigación y el cual se plasmó en el marco teórico de este documento por lo que se re-definen los indicadores, mismos que ya fueron plasmados en la tabla 3.

### 4.6.3 Validez de constructo

Se analizó la validez de constructo del instrumento por lo que se tomó cada una de las variables para conocer qué tanta correlación existía entre ellas, los resultados arrojaron que cada una de las partes están correlacionadas entre sí:

**Tabla 8.** Análisis de consistencia interna de la Guía para gestionar la Innovación.

		Cultura de la Innovación	Gestión del Conocimiento	Innovaciones de Productos	Innovaciones de Procesos	Innovaciones de Mercadotecnia	Innovaciones de Organización
Cultura de la Innovación	Correlación de Pearson	1	.820	.770	.779	.787	.678
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	No. de casos	30	30	30	30	30	30
Gestión del Conocimiento	Correlación de Pearson	.820	1	.731	.806	.762	.607
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	No. de casos	30	30	30	30	30	30
Innovaciones de Productos	Correlación de Pearson	.770	.731	1	.782	.819	.673
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
	No. de casos	30	30	30	30	30	30
Innovaciones de Procesos	Correlación de Pearson	.779	.806	.782	1	.789	.706
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
	No. de casos	30	30	30	30	30	30
Innovaciones de Mercadotecnia	Correlación de Pearson	.787	.762	.819	.789	1	.615
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	No. de casos	30	30	30	30	30	30
Innovaciones de organización	Correlación de Pearson	.678	.607	.673	.706	.615	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	No. de casos	30	30	30	30	30	30

Fuente: Elaboración propia con base en información de Guía de innovación y Manual Oslo (2005).

Como puede observarse en la tabla anterior, la correlación más baja pero aceptable es la existente entre las innovaciones de organización con las innovaciones de mercadotecnia con una correlación de Pearson de .615, lo cual sigue siendo aceptable según la teoría de Pearson.

### 4.7 La plataforma de viajes Booking.com® como herramienta de la presente investigación. Argumentación teórica y empírica.

En el marco teórico se explicó ampliamente sobre las tres plataformas de comentarios de viajeros más importantes del mundo, según comScore (2018),

su historia y evolución, su sistema de puntuación y los estudios que se han realizado en torno a éstos. En este apartado, se explicará de manera amplia sobre la elección de Booking.com® como herramienta para el análisis de la RO de los hoteles Pyme de Mazatlán, Sinaloa.

Primeramente, se hizo una encuesta a las 30 Pymes hoteleras para conocer en qué plataforma se anuncian más y de la cual reciben más reservas (Rositas, 2018). De los 30 hoteles, 24 dijeron utilizar en primer lugar a Booking.com® seguido de 11 hoteles que argumentaron que la plataforma de Tripadvisor® les es más eficiente en cuanto a reservas y comentarios que en ella se generan.

De la muestra anterior, 7 hoteles mencionan publicitarse en Expedia, además de hacerlo en TripAdvisor® y Booking.com®, con la finalidad de tener presencia de mercado. Sin embargo, no reciben un número significativo de reservas originadas en dicha página, y en la mayor parte de las ocasiones, no atienden los comentarios generados en la plataforma. Motivo por el cual, se descartó a Expedia como plataforma objeto de estudio. Las razones por las que la mayor parte de las Pymes Hoteleras de Mazatlán toman en cuenta a Booking.com® como la plataforma más importante para publicitarse, es la confiabilidad ya que reciben comentarios de personas que realmente disfrutaron de sus servicios (Arias, 2018).

A este respecto, Booking.com® asegura a sus clientes que sus comentarios son 100 reales, además, cuenta con un filtro que elimina los comentarios de más de 14 meses, lo cual les da un plus a sus usuarios. Las Pymes Hoteleras no están interesadas en leer comentarios y experiencias de viajeros, sino leer comentarios y experiencias de viajeros reales y verificados. En este sentido, se realizó una prueba para conocer si en TripAdvisor® se pueden hacer comentarios aunque no se haya tenido una experiencia previa,

por lo que se procedió a crear una cuenta en dicha plataforma y se decidió entrar a calificar una estancia ficticia en un hotel real.

Figura 3. Valoración de una estancia ficticia en un hotel de Mazatlán, en TripAdvisor®

Tu experiencia es muy valiosa para otros viajeros. ¡Muchas gracias!

---

✓ Tu calificación general para este establecimiento Se guardó el borrador a las 11:04

●●●●○ Regular

✓ Título de tu opinión

Hotel viejo.

✓ Tu opinión Ideas para escribir una buena opinión

El hotel está olvidado y en malas condiciones, es viejo y huele a humedad. Las habitaciones se ven deterioradas y el área de alberca está muy sucia por las hojas de los árboles. El personal usa uniformes muy viejos, grandes y descoloridos lo que hace que este hotel parezca aún más deprimente.

Se guardó el borrador a las 11:04 293 caracteres (200 mínimo)

✓ ¿Qué tipo de viaje fue?

Negocios Pareja **Familia** Amigos Solitario

✓ ¿Cuándo viajaste?

Fuente: TripAdvisor® 2018.

En la figura anterior, se muestra cómo es que se entró a valorar un hotel de la localidad y se redactó un comentario con detalles del establecimiento, así como la invención del tipo de viaje y el período en el que se realizó el mismo. Posteriormente, se pide al viajero que evalúe aspectos del hotel y de los servicios recibidos:





que está realizando está basado en la propia experiencia y que descarta el estarlo realizando por algún interés particular de tipo comercial o personal:

Figura 6. Compromiso del viajero con la autenticidad de los comentarios emitidos en TripAdvisor®

Da un consejo para ayudar a los viajeros a elegir una buena habitación

Favor de revisar las habitaciones antes de pagarlas.

¿Tienes fotos para compartir? (opcional)

Agrega una foto

Envía tu opinión

Certifico que esta opinión se basa en mi propia experiencia y es mi opinión genuina sobre este hotel, y que no tengo ninguna relación personal ni comercial con este establecimiento, ni me ofrecieron ningún incentivo o pago desde ningún establecimiento para escribir esta opinión. Comprendo que TripAdvisor tiene una política de tolerancia cero con las opiniones falsas. [Obtener más información](#)

Envía tu opinión [Vista previa de la opinión](#)

**Ejemplos de buenos consejos sobre las habitaciones**

"Las habitaciones en la cara sur son más tranquilas"

"Las suites en las esquinas son más grandes y soleadas"

"En las plantas superiores se oyen menos las máquinas del aire acondicionado"

Fuente: TripAdvisor® 2018.

Finalmente, se procedió a ingresar al perfil de la cuenta para verificar que el comentario se haya publicado de manera exitosa, encontrando que toda la información anteriormente capturada fue publicada en el portal de opiniones:

Figura 7: Verificación de publicación de la evaluación falsa en TripAdvisor®

Aportes 2 Seguidores 0 Siguiendo 0

Actualización de actividades Viajes Fotos **Opiniones** Foros Distintivos Mapa de viajes

**Introducción**

- + Agrega tu ciudad actual
- Se unió en feb de 2019
- + Agrega un sitio web
- + Escribe algunos detalles sobre ti

Comparte tus consejos sobre viajes

Publicar fotos

Escribir opinión

Gris escribió una opinión Hoy

4/5

**Hotel viejo.**

"El hotel está olvidado y en malas condiciones, es viejo y huele a humedad. Las habitaciones se ven deterioradas y el área de alberca está muy sucia por las hoja..."

Fecha de la estancia: septiembre de 2019

Hotel De Cima 4/5 55 opiniones Mazatlán, México

Útil Guardar Compartir

Fuente: TripAdvisor® 2018.

Como se pudo observar anteriormente, el procedimiento para calificar a un hotel en la plataforma TripAdvisor®, transcurrió de manera normal y efectiva. En ninguno de los pasos se pidió al usuario ingresar algún código de reservación o de cualquier otro tipo.

#### 4.7.1 Verificación de publicaciones falsas en la plataforma de viajes de Booking.com®

Por otra parte, se intentó realizar el mismo procedimiento en Booking.com® para lo cual, se abrió una cuenta utilizando el mail personal. Hasta este paso, todo fluyó de manera satisfactoria, sin embargo y al igual que en la plataforma de TripAdvisor®, se buscó algún apartado donde sugiriera la redacción del algún comentario. Después de realizar una búsqueda exhaustiva en dicha página, no se pudo encontrar.

A este respecto, Booking.com® explica en su procedimiento de publicación de comentarios que, una vez disfrutada la estancia, el cliente recibirá en su correo electrónico la sugerencia para realizar una encuesta con la finalidad de conocer su experiencia y mejorar el servicio del hotel en el que se haya hospedado. En la siguiente figura se muestra el correo electrónico que los clientes reciben después de haber estado en algunos de los hoteles que se publicitan en su plataforma:

Figura 8: Email de Booking.com® para elaboración de encuesta de satisfacción



Fuente: Extraído de la experiencia de Mellinas (2015).

Con lo anterior, se dio por terminado el proceso de intención de publicación de una experiencia en la plataforma de Booking.com®.

Para continuar con el proceso de selección de la plataforma idónea para este trabajo de investigación, se hizo un análisis de ambas plataformas para conocer la idoneidad de utilizar alguna de ellas para la realización de este trabajo.

#### **4.7.2 Consideraciones finales de las plataformas de viajeros para la idoneidad del estudio.**

Primeramente, se analizó a TripAdvisor®. Se encontró que los hoteles, parte de la muestra de este trabajo de investigación, presentan un gran número de comentarios a diferencia de los que tienen en Booking.com®. Según Mellinas (2015), Booking.com® generó alrededor de 35 millones de comentarios en 14 meses, mientras que TripAdvisor® generó 50 millones en 12 meses. Lo anterior, pudiera considerarse como un aspecto a favor debido a la preferencia de los clientes por dicha plataforma. Sin embargo, el gran número de comentarios, en esta última, pudiera deberse a la facilidad que tienen los usuarios de poder publicar opiniones falsas.

Por otra parte, según este autor, el gran número de comentarios en TripAdvisor®, refleja la manera en la que se cataloga dicha página, como; “Comunidad de viajeros”, mientras que Booking.com® es catalogada como “Agencias de viajes online, que requieren verificación”.

Es evidente que TripAdvisor® tiene mayor fuerza en la generación de comentarios, sin embargo, para efecto de este trabajo de investigación resulta primordial que los comentarios sean reales, escritos por huéspedes que hayan vivido toda la experiencia del servicio recibido.

Otro de los aspectos que tuvo que considerarse, fue el conjunto de indicadores que conforman la RO para cada una de las plataformas. Se obtuvo que para TripAdvisor® la RO está definida por 4 indicadores: 1) Ubicación; 2) Limpieza; 3) Servicio, y; 4) Calidad/precio. De igual manera, se obtuvo que Booking.com® considera a la RO a partir de siete indicadores: 1) Personal; 2) Instalaciones y servicios; 3) Limpieza; 4) Confort; 5) Relación Calidad – Precio; 6) Ubicación, y; 7) Wi-fi gratis.

En cuanto a la conformación de los indicadores de la RO, se considera que Booking.com®, incluye más elementos que permiten que los huéspedes puedan valorar mejor al hotel. Por otra parte, se observó que TripAdvisor® no muestra la puntuación de cada hotel por indicador, mientras que Booking.com®, sí. Lo anterior, hace que sea más tratable la información debido a que pueden analizarse las puntuaciones de cada hotel por indicador, conocer la puntuación global por indicador de las Pymes hoteleras de Mazatlán en general y, confirmar si el promedio que presenta la plataforma, como puntaje de RO para cada hotel es correcto o existen variaciones que pudieran darle ventaja al establecimiento.

Finalmente, Booking.com® es uno de los portales internacionales de viajes más importante ya que cuenta con un gran número de cuota de mercado, asimismo, funciona como una red especializada en hoteleros y viajeros que pueden estar conectados en tiempo real y facilitar de manera muy eficiente el intercambio de información con la finalidad de que éstos puedan tener una mejor planeación de su próximo viaje.

La empresa Review Pro, especializada en la gestión de la RO en diferentes plataformas, argumenta que la RO que ofrece Booking.com® mantiene consistencia con la información encontrada en otros portales web (Friedlander, 2012).

Asimismo, Balagué, *et al.*, (2016), analizan la información vertida en los portales de viajeros Booking.com® y en TripAdvisor® bajo la premisa de que el primer portal muestra mayor credibilidad que el segundo. En los resultados

obtenidos, encuentran relación existente entre la RO y los comentarios que se realizan en esta plataforma, por lo que hay elementos suficientes para considerar a Booking.com® como un portal de comentarios de viajeros de alta credibilidad.

Por su parte, el equipo de Booking.com® ofrece credibilidad a sus clientes al asegurar que ni un comentario publicado en su plataforma es de personas que no vivieron la experiencia, por lo que los comentarios que se publican son reales.

Por lo anterior, se considera a la plataforma de viajes Booking.com® como una herramienta estratégica de marketing importante para el análisis a profundidad para la detección de oportunidades de innovación.

#### **4.8 Uso de la técnica: Análisis de contenido para la exploración de Booking.com®**

El análisis de contenido es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, entre otros, y su particularidad es que todos estos materiales tienen la capacidad de albergar contenido que, leído e interpretado de manera adecuada, nos da conocimiento de diversos aspectos de la vida social. Asimismo, puede albergar contenido no real, ya sea posible o imposible como relatos míticos, cuentos y cualquier otro material producto de la ficción (Bernete, 2014).

Bernete (2014, p. 199) cita a Bardin (1996) quien define a esta técnica como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes”.

Por lo tanto, para el análisis de la página de comentarios Booking.com® a través de la técnica de análisis de contenido, se tuvieron en cuenta los

siguientes aspectos, que Bernete (2014) logra sintetizar de uno de los principales estudiosos en el tema como Andréu (1998), que se consideran como fundamentales a la hora del uso de la misma:

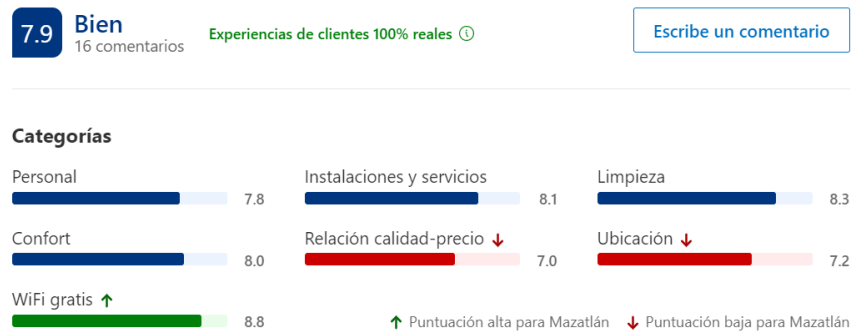
1. Determinar el objeto o tema de análisis. En este sentido, Bunge (1989) en Bernete (2014, p. 205) define el concepto “problema” como “una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere una investigación conceptual o empírica”. En el caso de la RO, se recurrió a la documentación de información y se basó la investigación en los conceptos de Guzmán (2011) y Waddock (2000).
2. Determinar las reglas de codificación. La codificación consiste en transformar los datos brutos del texto, lo cual permite su representación en índices numéricos o alfabéticos. De acuerdo con Hostil (1969) en Bernete (2014), la codificación es el proceso por el que los datos brutos se transforman sistemáticamente en unidades que permiten una descripción precisa de las características de su contenido. En ese sentido, se utilizaron los indicadores que utiliza Booking.com® para dar a conocer una puntuación global sobre RO.
3. Determinar el sistema de categorías. La categorización según Bardin (1996) en Bernete, (2014, p. 206) “es una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por analogía, a partir de criterios previamente definidos”. Para categorizar cada uno de los indicadores de RO, se recurrió al análisis de la información de manera cualitativa, misma que estaba explícita en los mensajes de los viajeros, de esta forma se estructuraron los conceptos para cada uno de los indicadores.
4. Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización. En este caso, la información obtenida se ingresó y codificó en el SPSS versión 19, para analizar su confiabilidad obteniendo un puntaje de .877 de Alfa de Cronbach.

5. Inferencias. Finalmente, el analista de contenido realiza algunas conclusiones o explicaciones “contenidas” implícitas o explícitas en el texto (Krippendorff, 1990, en Bernete, 2014). Las conclusiones que se obtuvieron del análisis de contenido de la página Booking.com® para analizar la RO de los hoteles objetivo de estudio, se encuentran en el apartado con el mismo nombre.

#### 4.8.1 Construcción del instrumento de medición de la RO con base a Booking.com®

Para analizar la variable de la RO y sus indicadores, se procedió primeramente a extraer los indicadores que Booking.com® tiene en su página y de los cuales son siete: 1) Personal; 2) Instalaciones y servicios; 3) Limpieza; 4) Confort; 5) Relación Calidad – Precio; 6) Ubicación, y; 7) Wi-fi gratis:

Figura 9. Indicadores de RO, según Booking.com®



Fuente: Booking.com®, 2018.

Para poder ingresar estos datos al SPSS, fue necesario analizar el contenido de la información que estaba de manera implícita y explícita en los comentarios de los viajeros respecto a cada uno de los indicadores con la finalidad de poder codificarlos como preguntas para poder realizar un análisis más detallado de esta variable. De esta forma se analizó el contenido de mensajes como los que se muestran en la figura 10:



Figura 10. Comentarios de viajeros.

**David** México  
 Suite de 2 dormitorios  
 1 noche · Septiembre de 2020  
 En familia

**La elección de los viajeros** Comentó en: 10 de septiembre de 2020  
**deacanso** 9.0

· excelente el complejo, la ubicación está ideal para descansar lejos de todo e instalaciones excelentes, precio estándar es una muy buena suite la que contraté

· lo que es la disponibilidad y calidad y porción de los alimentos, me hubiera gustado poder tener más variedad y el costo demasiado caro, y la porción demasiado pequeña la verdad, inclusive pedí cena y me quedó muy mal sabor tanto así que mi plan era desayunar en el mismo hotel y no lo hice.

Útil Poco útil

---

**Ezequiel** México  
 Suite de 2 dormitorios  
 2 noches · Diciembre de 2020  
 En familia

Comentó en: 23 de diciembre de 2020  
**COMO CUALQUIER OTRO** 8.0

· Muy bonitos jardines una vista formidable al mar, lugar tranquilo y de mucha seguridad.

· La habitación estaba descuidada, falta de focos en las lámparas, el control remoto no tenía pilas, los accesorios de cocina son mininos, en la habitación principal tenía una cortina caída, las puertas de salida al balcón estaban muy pesadas, demasiado para poder abrir con facilidad.

Fuente: Booking.com®, 2018.

Del análisis de los comentarios de los viajeros, se elaboró una definición para cada indicador, atendiendo al punto 3 que Andréu (1998) sugiere para la técnica Análisis de contenido y que han sido mostrados en la tabla 3 sobre la definición de las variables e indicadores objeto de estudio.

Posteriormente y tras haber registrado esta información al SPSS, se procedió a ingresar la puntuación global por hotel por indicador, atendiendo al sistema de puntuación que Booking.com® ofrece a sus usuarios. En su página web, Booking.com® clasifica las puntuaciones, tal y como se muestra en la figura 11:

Figura 11. Sistema de puntuación de Booking.com®

Elige un tema para buscar en los comentarios

Cena + Limpieza +

**Comentarios de clientes**

**David** México  
 Suite de 2 dormitorios

**La elección de los viajeros** Comentó en: 10 de septiembre de 2020  
**deacanso** 9.0

Ver todas las puntuaciones (16)

Fantástico: 9+ (8)

Bien: 7 – 9 (5)

Ok: 5 – 7 (1)

Mal: 3 – 5 (1)

Muy mal: 1 – 3 (1)

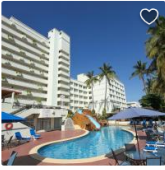
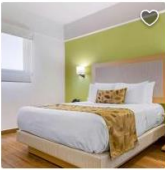
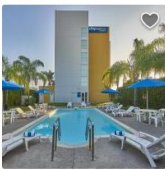
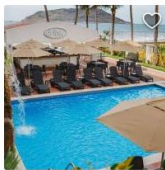
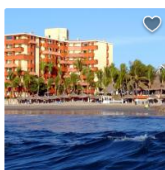
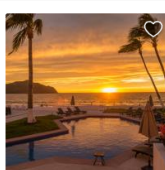
Fuente: Booking.com®, 2018.

En la figura anterior, se muestra que se maneja una escala que va de la siguiente manera: 1 a 3) Muy mal; 3 a 5) Mal; 5 a 7) Ok; 7 a 9) Bien, y; 9 a 10) Fantástico.

Dado que las puntuaciones que los usuarios realizan para cada uno de los indicadores se van promediando de manera automática apareciendo con decimales y que es imposible acceder a la puntuación que cada viajero realiza por hotel en cada indicador, se procedió a establecer una puntuación que permitiera clasificar de mejor manera las puntuaciones en cada uno de los ítems en el SPSS, éstas quedaron de la siguiente manera: de 1 a 3) Muy mal; 3.1 a 5) Mal; 5.1 a 7) Ok, 7.1 a 9) Bien, y; 9.1 a 10) Fantástico. De esta forma se estableció el sistema de puntuación para cada indicador con la finalidad de poderlo procesar en el programa estadístico SPSS.

Posteriormente, se analizaron las valoraciones de la RO en la plataforma de Booking.com®. A este respecto, es interesante descubrir que existen valoraciones que ni siquiera están especificadas en dicho portal, siendo los casos de; “Muy bien”, “Fabuloso” y “Excepcional. En este sentido, se realizó un análisis exhaustivo y se pudo demostrar que esta plataforma de viajes, valora las puntuaciones obtenidas de 8 a 8.5 como “Muy bien”, cuando la puntuación que ofrece, se encuentra en un rango de 7 a 9 con una valoración de “Bien”. Ver figura 13:

Figura 13. Sistema de puntuación de 8 a 8.5: “Muy bien”

	<p>★★★★☆</p> <p><b>Malecón de Mazatlán, Mazatlán</b> · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 2.6 km del centro · 2 playas cerca</p> <p>Este hotel, situado en la localidad mexicana de Mazatlán, alberga una piscina al aire libre con 2 toboganes, una bañera de hidromasaje y una sala de juegos y ofrece habitaciones con aire acondicionado...</p> <p>Reservado 6 veces en las 24 últimas horas</p>	<p><b>Muy bien</b> 8.0</p> <p>1,115 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★☆</p> <p><b>Mazatlán</b> · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 7 km del centro</p> <p>Mazatlán ofrece alojamiento con WiFi gratuita y piscina exterior en Mazatlán. Hay aparcamiento privado gratuito. Las habitaciones cuentan con TV de pantalla plana y baño privado.</p> <p>Reservado 4 veces en las 6 últimas horas</p>	<p><b>Muy bien</b> 8.1</p> <p>548 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★☆</p> <p><b>Zona Dorada, Mazatlán</b> · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 2.6 km del centro · 2 playas cerca</p> <p>Este moderno hotel dispone de piscina al aire libre, centro de fitness y WiFi gratuita.</p> <p>Reservado 2 veces en las 24 últimas horas</p>	<p><b>Muy bien</b> 8.2</p> <p>268 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★☆☆</p> <p><b>Zona Dorada, Mazatlán</b> · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 4.5 km del centro · 5 playas cerca</p> <p>se encuentra en la playa de Zona Dorada de Mazatlán y a 10 km del centro de esta localidad. Dispone de conexión Wi-Fi gratuita, terraza amueblada y piscina.</p> <p>Reservado 2 veces en las 6 últimas horas</p>	<p><b>Muy bien</b> 8.3</p> <p>268 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★☆</p> <p><b>Zona Dorada, Mazatlán</b> · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 5 km del centro · Primera línea de playa</p> <p>Este hotel todo suites goza de una ubicación ideal en las playas de Mazatlán, cerca de muchos de los principales lugares de interés y cuenta con un servicio agradable, que se completa con muchas de...</p> <p>Reservado 3 veces en las 24 últimas horas</p>	<p><b>Muy bien</b> 8.4</p> <p>156 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★☆</p> <p><b>Zona Dorada, Mazatlán</b> · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 4 km del centro · Primera línea de playa</p> <p>está situado en Mazatlán, a 150 metros de la playa Camarón, y dispone de restaurante, aparcamiento privado gratuito, piscina al aire libre y bar.</p> <p>Reservado 5 veces en las 6 últimas horas</p>	<p><b>Muy bien</b> 8.5</p> <p>809 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>

Fuente: Booking.com®, 2018.

De igual manera, las puntuaciones obtenidas a partir de 8.6 y hasta 8.9, son valoradas por Booking.com® como “Fabuloso”. Ver figura 13:

Figura 13. Sistema de puntuación de 8.6 a 8.9: “Fabuloso”

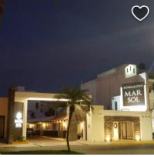

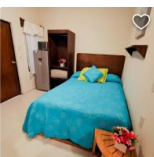
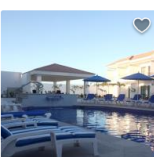
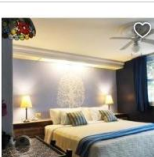
The image displays four hotel listings from Booking.com, each with a rating between 8.6 and 8.9, all categorized as "Fabuloso". Each listing includes a photo, a star rating, the hotel name, location, distance from the center, and a "Mostrar precios" button.

Hotel Name	Rating	Category	Comments
Marina Mazatlán, Mazatlán	8.6	Fabuloso	18 comentarios
[Redacted]	8.7	Fabuloso	15 comentarios
Malecón de Mazatlán, Mazatlán	8.8	Fabuloso	23 comentarios
Malecón de Mazatlán, Mazatlán	8.9	Fabuloso	117 comentarios

Fuente: Booking.com®, 2018.

Asimismo, las puntuaciones de 9 a 9.4, son valoradas como “Fantástico”. Esta valoración si viene especificada en la plataforma de viajes, pero con una puntuación de 9 a 10. Ver figura 14:

Figura 14. Sistema de puntuación de 9 a 9.4: “Fantástico”

	<p>★★★★</p> <p>Zona Dorada, Mazatlán · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 5 km del centro · 4 playas cerca</p> <p>están situados junto a la playa, a 1 hora en coche del aeropuerto internacional de Mazatlán. Ofrecen un jardín, conexión Wi-Fi gratuita y aparcamiento gratuito.</p>	<p>Fantástico 9.0</p> <p>24 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★</p> <p>Mazatlán · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 4.8 km del centro · 3 playas cerca</p> <p>ofrece habitaciones con aire acondicionado en Mazatlán, a 200 metros de la playa de Olas Altas. Reservado por última vez hace 8 horas.</p>	<p>Fantástico 9.1</p> <p>16 comentarios</p> <p>Ubicación 9.3</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★</p> <p>Malecón de Mazatlán, Mazatlán · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 2.8 km del centro · 3 playas cerca</p> <p>se encuentra en el malecón del distrito Mazatlán de Mazatlán, a 1,7 km de la playa Olas Altas y a 2 km de la Plazuela Machado.</p>	<p>Fantástico 9.2</p> <p>36 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★</p> <p>Zona Dorada, Mazatlán · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 5 km del centro · 4 playas cerca</p> <p>se encuentra en Mazatlán y ofrece piscina al aire libre y conexión WiFi gratuita.</p>	<p>Fantástico 9.3</p> <p>37 comentarios</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>
	<p>★★★★</p> <p>Malecón de Mazatlán, Mazatlán · <a href="#">Mostrar en el mapa</a> · a 1.9 km del centro · 2 playas cerca</p> <p>está ubicado en Mazatlán, a solo 300 metros de la playa.</p>	<p>Fantástico 9.4</p> <p>218 comentarios</p> <p>Ubicación 9.4</p> <p><a href="#">Mostrar precios</a></p>

Fuente: Booking.com®, 2018.

Finalmente, se encontró que las puntuaciones de 9.5 a 10 corresponden a “Excepcional”, una valoración no especificada en la plataforma de viajes de Booking.com®. Ver figura 15:

Figura 15. Sistema de puntuación de 9.5 a 10: “Excepcional”

The image shows a vertical list of six hotel listings from Booking.com. Each listing includes a thumbnail image, a progress bar, a rating (e.g., 9.5, 9.6, 9.7, 9.8, 9.9, 10), the number of reviews, the location (all in Mazatlán), and a 'Mostrar precios' button. The ratings are all in the 'Excepcional' category.

Hotel Name	Rating	Reviews	Location	Distance from Center
Cerritos, Mazatlán	9.5	4	Cerritos, Mazatlán	7 km
Malecón de Mazatlán, Mazatlán	9.6	8	Malecón de Mazatlán, Mazatlán	2.6 km
Zona Dorada, Mazatlán	9.7	7	Zona Dorada, Mazatlán	4.7 km
Cerritos, Mazatlán	9.8	9	Cerritos, Mazatlán	9 km
Cerritos, Mazatlán	9.9	7	Cerritos, Mazatlán	7 km
Malecón de Mazatlán, Mazatlán	10	6	Malecón de Mazatlán, Mazatlán	2.6 km

Fuente: Booking.com®, 2018.

Con la finalidad de no crear confusión al momento de ingresar la información al SPSS y atendiendo a la información que Booking.com® muestra en su plataforma de viajes, para este trabajo de investigación, las valoraciones quedarán tal y como se muestran en dicho portal y tal y como califican los

usuarios: de 1 a 3) Muy mal; 3.1 a 5) Mal; 5.1 a 7) Ok, 7.1 a 9) Bien, y; 9.1 a 10) Fantástico.

Continuando con el análisis de las valoraciones, se observó que Booking.com® maneja una opción de respuesta con la palabra “ok”, misma que puede crear confusión al momento de ser traducida, pudiéndose comparar con la palabra “Bien”, la cual también forma parte del conjunto de respuestas.

Por lo anterior, se procedió a buscar el significado de la palabra ok y se encontró que no es parte del Diccionario de la Real Academia Española. De igual manera, se realizó una búsqueda exhaustiva para conocer la etimología de dicho término y se pudo encontrar que es una palabra “coloquial” de origen anglosajón, pero que no está bien definida su génesis ni el significado de las iniciales. Esta palabra, alude a que se está “de acuerdo” en algo o que algo es “aceptado”. En este sentido, se toma como definición de la categoría ok, el significado de que es aceptado o aceptable lo que se está preguntando.

La definición anterior, viene a soportar la posición en la que se encuentra esta opción de respuesta, ya que se observa que en el grado de la escala, la palabra ok funciona como respuesta neutral a las dos respuestas anteriores y a las dos posteriores, por lo que la opción de respuesta “Bien”, queda como una respuesta superior a lo “aceptado” o “aceptable”.

#### **4.9 Correlación de Pearson**

Finalmente, y una vez establecidos los dos instrumentos de investigación, se recurrió al coeficiente de correlación de Pearson para dar entendimiento a la hipótesis: H.4 Existe correlación positiva entre las actividades de innovación y la RO en las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.

Por lo tanto, para poder dar explicación a la correlación existente entre ambas variables (Innovación y RO), es necesario entender que un coeficiente de correlación mide el grado de relación o asociación existente entre dos variables seleccionadas de manera aleatoria, pero que este grado de

correlación tampoco implica causalidad (Pita, 1996) es decir, es posible que haya una alta correlación entre ambos acontecimientos, pero que no exista relación de causa y efecto entre ambos. La correlación no puede probar ni desmentir una relación causal entre variables, ésta es posible definirla comprendiendo la relación natural que exista entre ambas (Milton, *et al.*, 2001).

En este sentido, el coeficiente de correlación de Pearson ayudará a soportar la hipótesis que se propuso al inicio de esta investigación y en la cual, se supone una correlación positiva entre ambas variables.

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), mide el grado de asociación lineal entre dos variables. De manera indistinta, mide la relación de Y con X y también la relación de X con Y ( $r_{xy}$  y  $r_{yx}$ ) (Dagnino, 2014) y está representado por la siguiente fórmula:

$$r_{xy} = n \frac{n\sum x * y - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Los valores obtenidos van de -1 a 1 pasando por el cero y representan una correlación con la siguiente significancia (Ver tabla)

**Tabla 9.** Significancia de correlación de Pearson

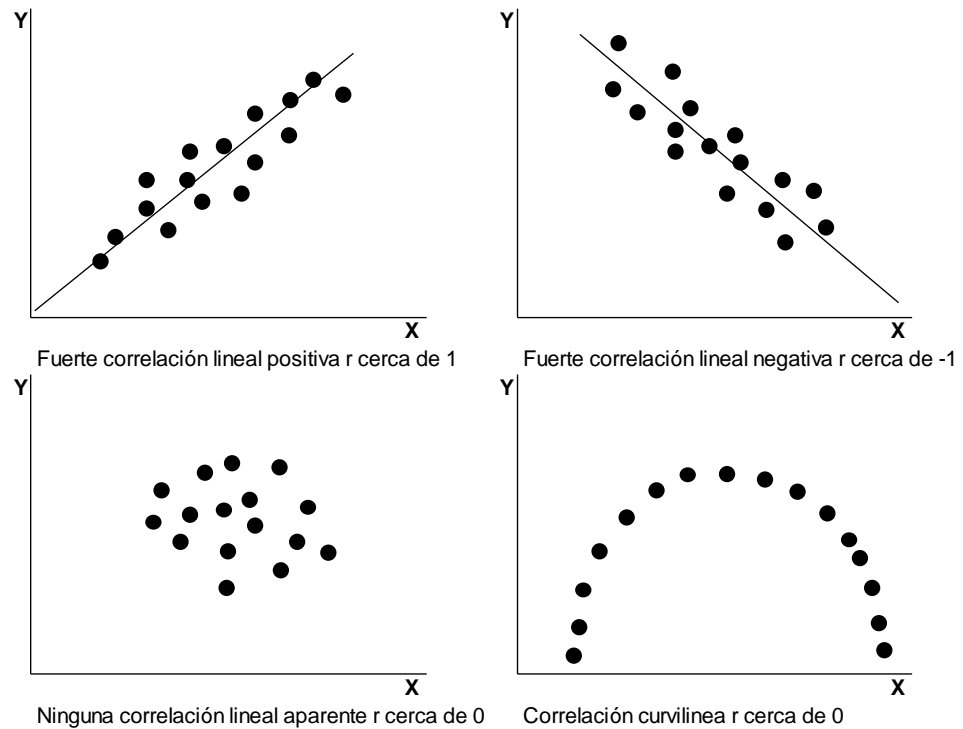
Valor	Significado
r=1	Correlación Perfecta
0.8 < r < 1	Correlación Muy alta
0.6 < r < 0.8	Correlación alta
0.4 < r < 0.6	Correlación moderada
0.2 < r < 0.4	Correlación baja
0 < r < 0.2	Correlación muy baja
r=0	Correlación nula

Fuente: Tabachnick, *et al.*, 2013.

En un plano cartesiano, la representación de pares de valores describe la relación que existe entre las variables a partir de datos observados en la muestra o población, pudiéndose leer de la siguiente manera:



Figura 17: Gráficos de dispersión, según tipo de correlación.



Fuente: García, et. al., 2014.

Los resultados obtenidos sobre el estudio correlacional, se presentan de manera detallada en el capítulo IV de “Resultados”, en el apartado 4.3 denominado “Estudio correlacional”.

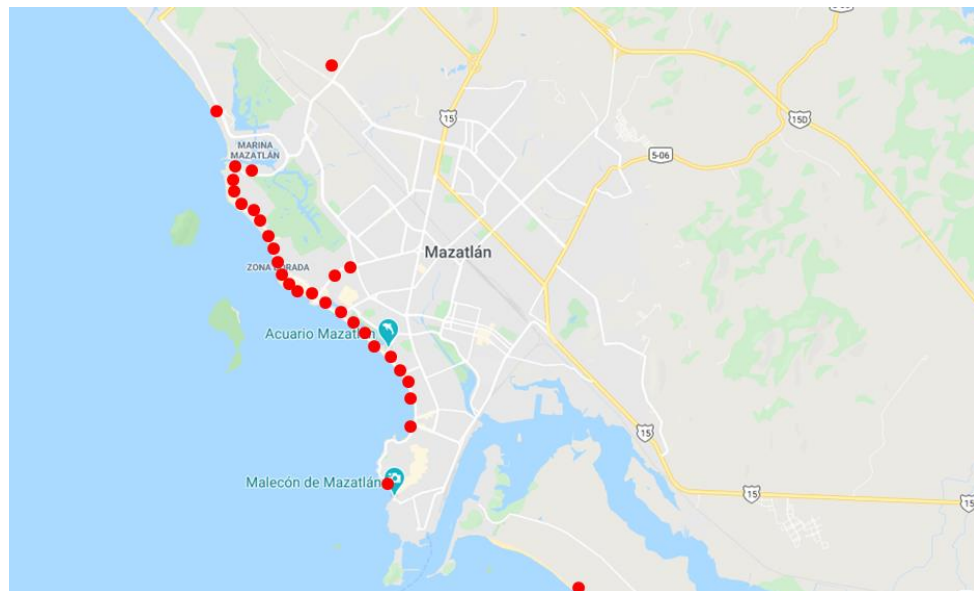
## CAPÍTULO V. RESULTADOS

En el siguiente capítulo se muestran los resultados de las 30 Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, mismos que serán mostrados de manera general ya que el interés principal de este estudio es analizar el conjunto de empresas que componen dicho sector y el comportamiento que tienen con las dos variables objeto de estudio.

### 5.1 Las Pymes hoteleras de Mazatlán

Las 30 empresas estudiadas se localizan a lo largo y ancho de la zona costera de Mazatlán, sólo un hotel se ubica, de manera estratégica, a la salida norte de la ciudad. Las ubicaciones de las Pymes pueden observarse en la siguiente figura:

Figura 17. Distribución de las Pymes hoteleras, objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia con base a información de Google Maps.

Asimismo, y para cumplir con el primer objetivo de esta investigación, se identificaron algunas características importantes para la elaboración del presente estudio. Estas características corresponden a la clasificación del hotel,

origen del capital y la antigüedad. Los resultados pueden observarse en la tabla 10:

**Tabla 10.** Características generales de las Pymes hoteleras

Categoría por número de estrellas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2 estrellas	3	10.0	10.0	10.0
	3 estrellas	15	50.0	50.0	60.0
	4 estrellas	8	26.7	26.7	86.7
	5 estrellas	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	
Origen del capital de la organización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	local	20	66.7	66.7	66.7
	cadena nacional	7	23.3	23.3	90.0
	cadena internacional	2	6.7	6.7	96.7
	franquicia internacional	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	
Antigüedad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 10 años	10	33.3	33.3	33.3
	11 a 20 años	5	16.7	16.7	50.0
	21 a 30 años	5	16.7	16.7	66.7
	31 a 40 años	1	3.3	3.3	70.0
	41 a 50 años	2	6.7	6.7	76.7
	De 51 años en adelante	7	23.3	23.3	100.0
	Total		30	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a información del DENUE (2017).

Los resultados obtenidos de la categoría del hotel, por número de estrellas, arrojaron que 15 de las Pymes hoteleras, es decir el 50 por ciento, son de tres estrellas, seguidos de ocho hoteles con un porcentaje del 26.7 por ciento de categoría de 4 estrellas. De igual manera, se obtuvo que cuatro hoteles (13.3 por ciento) pertenecen a la categoría de cinco estrellas y sólo tres, con un porcentaje del 10 por ciento, son de categoría de dos estrellas.

En cuanto al origen del capital, se obtuvo que 20 hoteles que representan al 66.7 por ciento del total de la muestra, son locales, seguidos de siete hoteles

con un porcentaje del 23.3 por ciento, que son de cadena nacional, dos hoteles, es decir el seis punto siete por ciento, de cadena internacional y sólo un hotel con un porcentaje del tres punto tres por ciento, que pertenece a una franquicia internacional de hoteles.

Finalmente, se obtuvo que 10 Pymes hoteleras, que representan el 33.3 por ciento de la muestra total, fueron establecidos en los últimos 10 años, es decir: de 2008 a 2018, coincidiendo con la previa y post apertura del CEN que ubica a Mazatlán en las etapas de: crecimiento reducido, que abarca el periodo de 2005 – 2014 (Santamaría, *et al.*, 2018), y la etapa de estancamiento de 2015 a 2018 (López, 2018). Así mismo, este incremento en el número de Pymes hoteleras coincide con el boom inmobiliario que ya venía repuntando en el 2012, siendo el año 2014 cuando se incrementó de manera importante la construcción de nuevos hoteles (Santamaría, Sáinz, 2018).

Posteriormente, se obtuvo que siete de estas Pymes hoteleras, con un porcentaje de 23.3 por ciento, corresponde a los hoteles que tienen más de 51 años establecidos en Mazatlán, mismos que se consolidaron en la Etapa de Desarrollo que corresponde a los años de 1950 a 1972 (López, 2018).

Asimismo, se encontró que son cinco los hoteles con antigüedades que van de los 11 a los 20 años y, cinco, de los 21 años a los 30 con porcentajes del 16.7 por ciento. El primer grupo de hoteles, se estableció en Mazatlán en la etapa de Crecimiento reducido, mientras que el segundo grupo de hoteles, se estableció en las etapas de Estancamiento y Declinación, según el CVDT de Mazatlán (López, 2018). Se obtuvo también, que dos hoteles con un porcentaje del seis punto siete por ciento, tienen una antigüedad de 41 a 50 años, habiendo sido establecidos en la etapa de Consolidación y siete hoteles, que corresponden al 23.3 por ciento de la muestra total, mostraron una antigüedad de más de 51 años, habiendo sido establecidos en la etapa de Desarrollo (Ibid, 2018).

Ahora bien, atendiendo al grupo de Pymes hoteleras más numeroso por origen de capital, es decir, las 20 empresas locales, se observó que 10 de estas

Pymes son de categoría de tres estrellas y dos, son de categoría de dos estrellas. En cuanto a la antigüedad, 13 tienen más de 20 años operando en Mazatlán. Fue interesante encontrar que en este grupo de Pymes hoteleras se encuentran las de mayor antigüedad, que en total suman nueve hoteles con 41 a 50 años y de 51 años en adelante de haber sido establecidas en Mazatlán.

En cuanto a las Pymes hoteleras de cadena nacional que en total son siete, sólo dos, superan los 20 años de antigüedad y están catalogadas como hoteles de cuatro y cinco estrellas, el resto de estas Pymes son menores de 13 años, tres son categoría de tres estrellas y dos son de cuatro estrellas. Las Pymes hoteleras de cadena internacional y de franquicia internacional, no superan los 17 años de antigüedad y dos son de categoría de tres estrellas y uno de dos estrellas (Cañedo, 2019).

Con estos resultados obtenidos, se atiende la primera pregunta de investigación: ¿Las características analizadas, describen de manera generalizada al sector de las Pymes hoteleras? Los hallazgos muestran que sí. La mayoría de las Pymes hoteleras son de categoría de tres a cuatro estrellas y de capital local. En cuanto a la antigüedad, se observaron dos grupos importantes; el primero con antigüedad de 1 a 10 años y el segundo con más de 51 años en Mazatlán. Por lo tanto, se confirma la primera hipótesis planteada: H.1 Las Pymes hoteleras son, en su mayoría, hoteles de 3 estrellas y de origen local.

### **5.1.1 Actividades de Innovación en Pymes hoteleras**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado acerca de la innovación en cada uno de los cinco ítems que conforman dicha variable: 1) Cultura de la innovación; 2) Gestión del conocimiento; 3) Innovaciones de productos y/o servicios; 4) Innovaciones de procesos, y; 5) Innovaciones de mercadotecnia. El principal objetivo, es conocer la intensidad de los esfuerzos de innovación que llevan a cabo las Pymes hoteleras de Mazatlán. Primeramente, se analizarán cada una de las preguntas que

conforman el ítem correspondiente a la Cultura de la Innovación, véase tabla 11:

**Tabla 11. Resultados de la Cultura de la Innovación**

**A. Cultura de la Innovación.**

A.1 Se hace una planificación estratégica del negocio teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, lo que hacen sus competidores y las nuevas tecnologías.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	5	16.7	16.7	16.7
moderados	14	46.7	46.7	63.3
altos	10	33.3	33.3	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

A.2 Se estructura el proceso de innovación en diferentes etapas y se aportan los recursos concretos para gestionar el proceso de innovación.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	4	13.3	13.3	13.3
pocos	18	60.0	60.0	73.3
moderados	6	20.0	20.0	93.3
altos	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

A.3 La gerencia asume la innovación como una fuente de competitividad de la empresa y así lo transmite a sus trabajadores a través de los objetivos y los incentivos y lo comunica a sus clientes mediante los argumentos de venta: folletos, catálogos, redes.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	2	6.7	6.7	6.7
pocos	7	23.3	23.3	30.0
moderados	10	33.3	33.3	63.3
altos	10	33.3	33.3	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100
Total	30	100	100	

A.4 Existe y se aplica un plan para el desarrollo profesional de los trabajadores (reclutamiento, formación continua y evaluación). Se fomenta el concepto de empresa inteligente: aquella organización que tiene sistemas de aprendizaje estructurados, que gestiona eficazmente el conocimiento de sus trabajadores para aprender de los éxitos y de los fracasos.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	9	30.0	30.0	30.0
moderados	15	50.0	50.0	80.0
altos	5	16.7	16.7	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

A.5 Se invierte en software, hardware, redes, Internet y otros sistemas de información o comunicación para redefinir los procesos empresariales y crear nuevos productos y servicios.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	1	3.3	3.3	3.3
pocos	17	56.7	56.7	60.0
moderados	8	26.7	26.7	86.7
altos	3	10.0	10.0	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100
Total	30	100	100	

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

En la primera pregunta, se aprecia que cinco de las Pymes hoteleras con un porcentaje de 16.7 por ciento, realizan pocos esfuerzos en la planeación estratégica de la empresa, teniendo en cuenta factores de competitividad, internos y externos, como el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la misma, el mercado externo, la innovación y el uso de las nuevas tecnologías. Estos hoteles, corresponden a los que tienen una antigüedad de más de 50 años. Por otra parte, 14 de las Pymes hoteleras de Mazatlán, que representan el 46.7 por ciento, realizan moderados esfuerzos, seguidas de 10 Pymes con un porcentaje de 33.3 por ciento, que afirman realizar esfuerzos altos. Finalmente, sólo una Pyme que representa el tres punto tres por ciento realiza esfuerzos muy altos en este sentido. Cabe destacar que esta Pyme, corresponde a una cadena nacional e internacional de hoteles.

En la segunda pregunta, se muestra que cuatro Pymes hoteleras, correspondientes a un 13.3 por ciento, realizan pocos esfuerzos en estructurar el proceso de innovación y en gestionar los recursos suficientes para llevar a cabo las actividades que den cumplimiento a los objetivos de dicho proceso. Las cuatro empresas son de capital local de las cuales, tres corresponden a hoteles con más de 40 años de antigüedad y uno, cuenta con poco más de 20 años. Asimismo, se obtuvo que 18 Pymes hoteleras que representan un importante porcentaje del 60 por ciento del total de la muestra, realizan pocos esfuerzos. De este importante número de Pymes, se encuentran hoteles de cadena nacional e internacional, y llama la atención que la antigüedad de los mismos, va de uno a 66 años.

Continuando con el análisis de las respuestas de la segunda pregunta, se obtuvo que seis Pymes, con un porcentaje del 20 por ciento, aseguran realizar esfuerzos moderados. De estas seis Pymes hoteleras, cuatro son locales y tienen una antigüedad menor a 13 años y dos, pertenecen a cadenas nacionales y tienen una antigüedad menor a 23 años. En contraste, sólo dos Pymes que corresponden a un seis punto siete por ciento, aseguran dominar esta actividad llevando a cabo esfuerzos altos. Estas dos empresas, son de capital local y la antigüedad de una, es menor a 10 años, en contraste con la

antigüedad de la otra Pyme que cuenta con más de 60 años en Mazatlán. Se destaca de estas dos empresas, el reconocimiento a su imagen como hoteles de calidad, por turistas locales, nacionales y extranjeros.

Posteriormente, en la tercera pregunta, se obtuvo que dos Pymes hoteleras, con un porcentaje de seis punto siete por ciento, realizan nulos esfuerzos por hacer del concepto de innovación una de sus herramientas de competitividad, y de esta manera transmitirla a sus colaboradores y clientes a través de los canales internos y de mercadeo. Estas dos Pymes, son de capital local y sus antigüedades van de los 20 a los 60 años. Se obtuvo también, que siete hoteles equivalentes a un 23.3 por ciento de la muestra total, realizan pocos esfuerzos. Estos siete hoteles, son de capital local y tienen una antigüedad de más de 40 años.

Del mismo modo, se encontró que 10 Pymes hoteleras que representan el 33.3 por ciento, realizan esfuerzos moderados. De estas Pymes, se destaca un hotel de cadena internacional con una antigüedad menor a 10 años y tres hoteles de capital local con una antigüedad menor a cinco años. De nuevo, otras 10 Pymes hoteleras realizan esfuerzos altos en este sentido. Son de cadena internacional y de capital nacional y local. Sus antigüedades oscilan entre los dos y los 63 años. Por otro lado, se destaca que sólo una Pyme equivalente al tres punto tres por ciento del total de la muestra, asegura que realiza esfuerzos muy altos en este sentido. Esta Pyme, corresponde a una empresa de cadena internacional y con una antigüedad de seis años en Mazatlán.

Asimismo, en la cuarta pregunta, se obtuvo que nueve Pymes hoteleras correspondiente a un 30 por ciento, realizan pocos esfuerzos por ofrecer a sus empleados un plan de vida y carrera, el cual inicia desde su reclutamiento y se va reforzando a través de la formación continua. La mayor parte de estas Pymes es de capital local y su antigüedad oscila entre los cuatro y los 66 años. Igualmente, se encontró que 15 de las Pymes hoteleras las cuales representan el 50 por ciento del total de la muestra, realizan moderados esfuerzos. Entre



estas 15 empresas, se encuentran tres de cadena internacional y dos de capital nacional y su antigüedad va de los dos a los 63 años.

Finalmente se destaca que solo una Pyme, con un porcentaje del tres punto tres por ciento, asume y domina el concepto de empresa inteligente, gestionando el conocimiento y expandiéndolo en la organización para que se aprenda de los aciertos y de los errores. Se trata de un hotel de cadena internacional, con una antigüedad de seis años.

Cabe resaltar, que en el caso de las empresas que gestionan el conocimiento y que esperan que éste sea transferido al resto de colaboradores o aplicado en áreas de la organización, va a depender de cómo haya sido diseñado el puesto y de saber trabajar en equipo, lo que dará confianza a los trabajadores para la transmisión del conocimiento tácito, sobre todo si hay recompensas (Nonaka, 1999).

Por último, se cuestionó a las Pymes hoteleras sobre el uso de tecnología que ayude a la organización a redefinir los procesos e incentivar a la creación de nuevos productos o servicios, teniendo como resultado que una Pyme, es decir el tres punto tres por ciento, afirma realizar esfuerzos nulos, siendo ésta, una empresa de capital local con una antigüedad de más de 60 años. Igualmente, se obtuvo que 17 hoteles, correspondientes a un 56.7 por ciento, realizan pocos esfuerzos, siendo en su mayoría, hoteles locales. Su antigüedad es heterogénea, teniendo hoteles de un año hasta más de 60, de haber sido construidos.

Igualmente, ocho Pymes hoteleras (26.7 por ciento) realiza esfuerzos moderados, seguidas de tres (tres punto tres por ciento) con esfuerzos altos y sólo un hotel, equivalente al tres punto tres por ciento de la muestra total, afirma que sus esfuerzos son muy altos y que la empresa se preocupa por adoptar tecnología que ponga a la vanguardia al hotel para que las experiencias de sus clientes sean únicas. Este hotel, pertenece a una cadena internacional.

A continuación, se analizan los resultados de cada una de las preguntas que tienen que ver con la segunda parte de la Guía para gestionar la innovación y que corresponde a la Gestión del conocimiento, mismos que pueden observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 12.** Resultados de la Gestión del Conocimiento

B. Gestión del conocimiento				
B.1 Se identifican las necesidades actuales y futuras de los clientes, se realizan estudios de tendencias de mercado y se analizan las actividades de la competencia para obtener nuevas ideas.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	7	23.3	23.3	23.3
moderados	12	40	40	63.3
altos	7	23.3	23.3	86.7
muy altos	4	13.3	13.3	100
Total	30	100	100	
B.2 Se emplean incentivos para recompensar y estimular la creatividad de sus trabajadores, la aportación de ideas y el espíritu innovador.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	8	26.7	26.7	26.7
pocos	10	33.3	33.3	60
moderados	10	33.3	33.3	93.3
altos	2	6.7	6.7	100
Total	30	100	100	
B.3 La empresa planifica la creación de nuevas ideas en función del ciclo de vida y de la rentabilidad actual y esperada de los diversos productos.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	11	36.7	36.7	36.7
moderados	12	40	40	76.7
altos	5	16.7	16.7	93.3
muy altos	2	6.7	6.7	100
Total	30	100	100	
B.4 Se hace la selección de ideas en función de su viabilidad técnica y rendimiento financiero esperado de acuerdo con parámetros como calidad/precio, recursos y tiempos de mercado determinados.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	9	30	30	30
moderados	14	46.7	46.7	76.7
altos	6	20	20	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100
Total	30	100	100	
B.5 Se hace uso continuo de herramientas avanzadas para la generación de nuevos conceptos o ideas, por ejemplo: análisis del valor, TRIZ (solución de problemas de inventiva), brainstorming (lluvia de ideas), entre otros.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	8	26.7	26.7	26.7
moderados	12	40	40	66.7
altos	10	33.3	33.3	100
Total	30	100	100	

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

Primeramente, se cuestionó sobre el uso de la información de los clientes, a lo que siete Pymes hoteleras, con un porcentaje de 23.3 por ciento, respondió que realizan pocos esfuerzos para mantenerse informadas de las necesidades que sus clientes actuales tienen, analizando las tendencias en el sector, así como lo que hace la competencia para satisfacer a sus clientes. De estas siete pymes, dos son de capital nacional con una antigüedad menor a los 15 años. Asimismo, se obtuvo que 12 Pymes hoteleras que corresponden a un 40 por ciento, realizan esfuerzos moderados y en contraste con los resultados de otras preguntas, la mayoría de estas Pymes son locales y con antigüedades desproporcionadas que van de un año hasta más de 60.

Después, se obtuvo que siete Pymes hoteleras (23.3 por ciento), llevan a cabo esfuerzos altos, siendo la mitad de ellas de origen local. Sólo cuatro Pymes, que representan el 13.3 por ciento, argumentan que realizan esfuerzos muy altos en la gestión del conocimiento que se encuentra en los clientes y en la competencia. Se destaca que estos cuatro hoteles, están bien posicionados en Mazatlán.

La información obtenida, coincide con lo planteado por el Director de Proyectos de la Secretaría de Economía de Sinaloa, Francisco Nieblas, quien hace referencia a la falta de investigación y desarrollo por parte de las Pymes, algunas por la carencia de recursos económicos y otras por la ausencia de personal calificado y con visión empresarial, que pueda plantear objetivos de competitividad en las empresas. Se hace evidente, la participación de las empresas de cadena nacional y de franquicias en los temas de investigación y desarrollo para la mejora de los servicios actuales y/o para estar actualizados en las tendencias del mercado.

Posteriormente en la segunda pregunta, se cuestionó sobre los esfuerzos que las Pymes hoteleras llevan a cabo dentro de la organización con la finalidad de incentivar a sus trabajadores en la aportación de ideas y a desarrollar y estimular la creatividad en ellos. Todo lo anterior, teniendo en cuenta que la innovación es parte de la cultura organizacional. En este sentido, se obtuvo que

ocho Pymes hoteleras, con un porcentaje de 26.7 por ciento, dicen realizar esfuerzos nulos, 10 (33.3 por ciento) realizan pocos esfuerzos, 10 (33.3 por ciento) realizan moderados esfuerzos y sólo dos Pymes hoteleras, correspondiente a un seis punto siete por ciento, realizan esfuerzos altos en estimular y desarrollar en sus trabajadores el espíritu innovador. Estas dos empresas, son locales.

Lo anterior, hace evidente que las Pymes hoteleras carecen de un emprendedor, tal y como lo propone Schumpeter, (1967) o de personas que, si bien no son especialistas ni tienen más conocimiento que otros, si están dispuestas a romper con los esquemas tradicionales de la empresa que incentiven la capacidad de otros para innovar.

Continuando con el análisis de los resultados, se obtuvo que en la tercera pregunta, 11 Pymes hoteleras con un porcentaje de 36.7 por ciento, llevan a cabo pocos esfuerzos en la generación de ideas teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto o servicio, así como la rentabilidad que se espera tener a corto o largo plazo. Nueve de estas Pymes, son de capital local con antigüedades de los 20 a más de 60 años. Asimismo, 12 Pymes, equivalente a un 40 por ciento, realiza moderados esfuerzos, cinco (16.7 por ciento) lleva a cabo esfuerzos altos y sólo dos Pymes hoteleras que representan el seis punto siete por ciento de la población total estudiada, aseguran que esta actividad está perfectamente consolidada y dominada en la empresa. Una de estas empresas es franquicia internacional y la otra es local.

Después, se cuestionó sobre los esfuerzos que realizan las Pymes hoteleras para seleccionar ideas teniendo en cuenta aspectos que le retribuyan de manera rentable lo que se invertirá en la creación u operación del nuevo producto o servicio. De los 30 hoteles estudiados, nueve (30 por ciento) lleva a cabo pocos esfuerzos, y todos son de la localidad. 14 (46.7 por ciento) realizan moderados esfuerzos, seis (20 por ciento) realiza esfuerzos altos, mientras que una Pyme hotelera correspondiente al tres punto tres por ciento, realiza esfuerzos muy altos en esta actividad, siendo ésta, una franquicia internacional.

Finalmente es importante saber, en este aspecto de la gestión del conocimiento, si las Pymes hoteleras utilizan algunas herramientas técnicas o tecnológicas que permitan la generación de nuevas ideas. En cuanto a esta pregunta, se obtuvo que ocho Pymes hoteleras, con un porcentaje de 26.7 por ciento, llevan a cabo pocos esfuerzos. Seis de estas Pymes son locales. Al mismo tiempo, 12 Pymes que equivalen al 40 por ciento de la muestra total, realizan moderados esfuerzos y 10 Pymes, que representan el 33.3 por ciento, argumentan que realizan esfuerzos altos en la aplicación de técnicas y herramientas que permitan que el conocimiento de los trabajadores pueda ser utilizado y gestionado para generar nuevas ideas o perfeccionar las ya existentes y mejorar procesos, productos o servicios.

Se destaca en estos resultados, la dificultad en las organizaciones para distinguir entre productos y procesos, debido a que la producción y el consumo ocurren al mismo tiempo. El Manual del Oslo, (2005) destaca que la actividad de innovación en los servicios es un proceso continuo que consiste en modificaciones que se van dando de manera progresiva tanto en procesos y productos. Se muestra que la característica más destacada de este sector, se orienta a la eficiencia de la producción y su comercialización.

Continuando con el análisis de la Guía de Innovación, a continuación se presentan los resultados, de cada una de las preguntas del apartado de Innovaciones de productos y servicios (Véase la tabla 13):

**Tabla 13. Resultados de las Innovaciones de Productos y Servicios****C. Innovaciones de productos y/o servicios**

C.1 La tarea del desarrollo del producto y/o servicio se basa en aspectos propios del mismo tales como: calidad, precio, tiempo de desarrollo y recursos, así como objetivos comerciales y financieros detallados en el plan de mercadotecnia que consideran: las ventas, cuota de mercado, rentabilidad esperada, entre otros.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	1	3.3	3.3	3.3
pocos	6	20.0	20.0	23.3
moderados	12	40.0	40.0	63.3
altos	9	30.0	30.0	93.3
muy altos	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

C.2 La empresa involucra, desde el inicio del proyecto y de manera coordinada, diversas áreas de la empresa así como a los proveedores formando un solo equipo de trabajo para las tareas de desarrollo de producto y/o servicio.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	10	33.3	33.3	33.3
moderados	14	46.7	46.7	80.0
altos	4	13.3	13.3	93.3
muy altos	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

C.3 Existe una gestión de desarrollo de producto y/o servicio con presupuesto asignado, con metas a conseguir para cada fase y con una relación de costes previstos.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	2	6.7	6.7	6.7
pocos	11	36.7	36.7	43.3
moderados	12	40.0	40.0	83.3
altos	4	13.3	13.3	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

C.4 Se utiliza el diseño en el nuevo producto y/o servicio para diferenciarlo de la competencia y que éste se convierta en un elemento clave para reforzar su posicionamiento.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	10	33.3	33.3	33.3
pocos	11	36.7	36.7	70.0
moderados	3	10.0	10.0	80.0
altos	5	16.7	16.7	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

C.5 Se utilizan herramientas avanzadas para el desarrollo y diseño de productos y/o servicios o para interactuar mejor con los clientes o proveedores.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	5	16.7	16.7	16.7
pocos	11	36.7	36.7	53.3
moderados	10	33.3	33.3	86.7
altos	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

Para iniciar con el análisis de este apartado, se cuestionó a las Pymes hoteleras si toman en cuenta aspectos físicos, comerciales y de mercadotecnia para el desarrollo de productos o servicios, mismos que se encuentran detallados en un plan de mercadotecnia previamente elaborado. Los resultados arrojaron que una Pyme hotelera (tres punto tres por ciento) realiza nulos esfuerzos, seis (20 por ciento) llevan a cabo pocos esfuerzos. Se destaca que estos seis hoteles, son los de mayor antigüedad en Mazatlán y de capital local.

De igual forma, se obtuvo que 12 Pymes (40 por ciento) realizan esfuerzos moderados, nueve (30 por ciento) lleva a cabo esfuerzos altos en esta actividad y la mayoría corresponde a hoteles de capital nacional. Finalmente, sólo dos Pymes hoteleras, es decir el tres punto tres por ciento del total de la muestra, realiza esfuerzos muy altos para analizar aspectos de calidad, precio, costo y objetivos financieros para el desarrollo de los productos o servicios ofrecidos por la organización.

Estas respuestas, vienen a confirmar lo observado en las visitas a los hoteles en las que los gerentes, directivos o jefes, comentaron de la nula planeación estratégica, no sólo para la innovación de productos y/o servicios, sino para el resto de las áreas administrativas. Afirmaron que se actúa conforme se van dando las circunstancias y que los recursos económicos se asignan, de manera anual y en algunos otros casos, de manera semestral, sin plantearse objetivos de crecimiento o de mejoramiento organizacional.

La pregunta número dos, tiene la finalidad de conocer si las Pymes hoteleras involucran, de manera coordinada, a proveedores y a otras áreas de la organización para que éstos aporten su conocimiento y pueda ser gestionado para la creación, desarrollo o mejora de productos o servicios. Las respuestas arrojaron que; 10 Pymes hoteleras (33.3 por ciento) realizan pocos esfuerzos, 14 (46.7 por ciento) realizan esfuerzos moderados, cuatro (13.3 por ciento) lleva a cabo esfuerzos altos siendo éstos, hoteles con antigüedad de poco más de 20 años.

Por último, sólo dos Pymes hoteleras, es decir un seis punto seis por ciento, argumentan que mantienen comunicación con sus proveedores y con el resto de las áreas de la organización para conocer aspectos que puedan ayudar a la innovación de productos o servicios. Los resultados en esta opción de respuesta, que dan a conocer los esfuerzos más altos que se llevan a cabo en torno a la innovación, siguen siendo reiterativos, mostrando que las empresas que realizan altos esfuerzos pertenecen; una a cadena internacional y la otra es local pero con mayor antigüedad (más de 60 años) en la localidad y con reconocimiento local, nacional e internacional por parte de los turistas.

La poca o nula comunicación con el entorno de la organización, y específicamente con un sector estratégico como los proveedores, para conocer aspectos que puedan mejorar o incentivar a la innovación, refleja falta de gestión del conocimiento. El Manual de Oslo (2005), argumenta que el conocimiento es un determinante del crecimiento económico y de la innovación. Los hoteles mejor calificados, recurren al conocimiento que se encuentra en la web. Estos hoteles, ofrecen una plataforma abierta para clientes y proveedores (Friedlander, 2018). En concordancia con lo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1999), estos hoteles tienen éxito por su gestión del conocimiento.

Por otra parte, es importante conocer si las Pymes hoteleras cuentan con presupuesto asignado a proyectos, para cada una de las fases, que estén enfocados al desarrollo de productos y servicios. En este sentido, se lanzó la tercera pregunta y se obtuvo que dos Pymes hoteleras (seis punto siete por ciento) realizan nulos esfuerzos. Estas dos Pymes, son locales y tienen una antigüedad de más de 50 años cada una. De igual manera, se obtuvo que 11 Pymes (36.7 por ciento) realizan pocos esfuerzos, 12 (40 por ciento) realizan esfuerzos moderados, cuatro (13.3 por ciento) realiza esfuerzos altos y una Pyme hotelera, equivalente al tres punto tres por ciento, realiza esfuerzos muy altos, argumentando que; sí tiene asignado presupuesto para el desarrollo de dicha actividad, siendo ésta, perteneciente a una cadena de franquicia internacional.



Dando seguimiento a la pregunta anterior, una vez que se han realizado innovaciones de productos o servicios, es importante darlos a conocer y diferenciarlos de los de la competencia para lograr mayor posicionamiento. En cuanto a este aspecto, la pregunta número cuatro arrojó los siguientes resultados: 10 Pymes hoteleras (33.3 por ciento) llevan a cabo nulos esfuerzos por promover sus productos o servicios nuevos o mejorados para distinguirse de la competencia. Estas Pymes, son locales y sólo una, es de capital nacional. 11 Pymes (36.7 por ciento) llevan a cabo pocos esfuerzos, teniendo entre éstas a dos de cadena internacional. Asimismo, se obtuvo que tres Pymes (10 por ciento) realizan moderados esfuerzos, cinco (16.7 por ciento) realizan altos esfuerzos y una Pyme, correspondiente al tres punto tres por ciento de las 30 estudiadas, realiza esfuerzos muy altos al respecto. Esta Pyme, es perteneciente a una franquicia internacional de hoteles.

La última pregunta que tiene que ver con los mecanismos, herramientas y/o actividades que se ponen en marcha en la organización para tener comunicación directa con los clientes y proveedores con la finalidad de poder conocer aspectos de su satisfacción, así como otro tipo de información que ayude a generar nuevas ideas que permitan innovar, arrojó que cinco Pymes hoteleras (16.7 por ciento) llevan a cabo nulos esfuerzos. De estas cinco empresas, cuatro son locales y una es de capital nacional. En esta misma pregunta, se obtuvo que 11 Pymes (36.7 por ciento) realizan pocos esfuerzos, 10 (33.3 por ciento) realizan moderados esfuerzos y cuatro Pymes hoteleras (13.3 por ciento) llevan a cabo esfuerzos altos en este sentido.

Los esfuerzos que realizan las Pymes hoteleras por conocer aspectos de calidad e innovación en los productos y/o servicios con los que cuentan, siguen siendo esfuerzos tradicionales como la aplicación de encuestas a los clientes, y aunque en la mayoría de los hoteles estas encuestas migraron a los portales de internet de los mismos hoteles, siguen siendo encuestas que, como argumentan Eiroá, *et al.*, (2008) son instrumentos bastante cuestionables por el mal diseño de las técnicas utilizadas. Se pueden observar encuestas de cinco a 10 preguntas, en los portales de los hoteles, que distan de reflejar las necesidades,

gustos y comportamientos de los llamados, en la era actual; “viajeros independientes” (Richards, *et al.*, 2004).

La cuarta serie de preguntas de la Guía de innovación, corresponde a las Innovaciones de procesos. A continuación, se muestran los resultados obtenidos (véase tabla 14):

**Tabla 14.** Resultados de las Innovaciones de procesos.

D. Innovaciones de procesos				
D.1 Se analizan las tecnologías de producción y los modelos organizativos de las empresas punteras en el giro y se realizan reuniones con el fin de redefinir las tecnologías y los procesos implantados.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	6	20.0	20.0	20.0
moderados	12	40.0	40.0	60.0
altos	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	
D.2 Se planifica o se cuenta con un presupuesto anual específicamente para el desarrollo de nuevos procesos de producción.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	6	20.0	20.0	20.0
pocos	14	46.7	46.7	66.7
moderados	9	30.0	30.0	96.7
altos	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	
D.3 Se realizan estudios programados para identificar las operaciones que añaden poco valor a nuestros productos y/o servicios con el fin de implementar mejoras.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	10	33.3	33.3	33.3
moderados	13	43.3	43.3	76.7
altos	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	
D.4 La empresa ha hecho mejoras en los procesos productivos para poder lanzar al mercado productos y/o servicios de mayor calidad, que se adapten a las necesidades de los consumidores.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	6	20.0	20.0	20.0
moderados	13	43.3	43.3	63.3
altos	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	
D.5 La empresa adopta una actitud activa para actualizar periódicamente las herramientas avanzadas y los procesos de producción con el fin de gestionar la innovación.				
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	12	40.0	40.0	40.0
moderados	12	40.0	40.0	80.0
altos	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

En la primera pregunta se cuestiona sobre la investigación y el análisis que se realiza con la finalidad de conocer lo que hace la competencia o las empresas que están siendo líderes en el giro para redefinir procesos organizativos que lleven al uso de tecnología o al mejoramiento de las actividades que ya se tienen implementadas en la empresa. Se obtuvo que seis Pymes hoteleras (con un porcentaje de 20 por ciento, realizan pocos esfuerzos, 12 (40 por ciento) dicen realizar moderados esfuerzos y finalmente, otras 12 Pymes hoteleras (40 por ciento) argumentan que llevan a cabo esfuerzos altos en esta actividad.

Los resultados de la segunda pregunta, arrojaron que seis Pymes hoteleras (20 por ciento) realizan esfuerzos nulos en la asignación de un presupuesto anual que contemple el desarrollo de nuevos procesos de producción, 14 (46.7 por ciento) realizan pocos esfuerzos, nueve (30 por ciento) realiza moderados esfuerzos y sólo un hotel equivalente a un tres punto tres por ciento de la muestra total, asegura realizar altos esfuerzos en la asignación de presupuesto.

En las Pymes hoteleras, se observó que la mayoría carece de fondos económicos para realizar proyectos de innovación. Se encontró que, aproximadamente el 50 por ciento de éstas, tienen dificultades para acceder a financiación externa que les permita crecer. Lo anterior lo detalla el Manual de Oslo (2005), al referirse que las dificultades económicas de las Pymes influyen en su capacidad para innovar, sin embargo, Francisco Nieblas (2018), Director de Proyectos de la Secretaría de Economía, argumenta que las facilidades de financiamiento a las Pymes son accesibles, no obstante, el sector hotelero es el que menos acude a solicitar apoyo. En este sentido, y con los hallazgos hasta ahora obtenidos, se puede determinar una falta de interés por parte de las Pymes hoteleras para acceder a financiamientos que incentiven la innovación y desarrollo de productos, servicios y, mucho menos de procesos.

Posteriormente, en la tercera pregunta, se obtuvo que 10 Pymes hoteleras (33.3 por ciento) realizan pocos esfuerzos que tienen que ver con las

actividades de análisis de los productos o servicios actuales con la finalidad de identificar aquéllas que añaden poco valor, e implementar mejoras para su desarrollo, destacándose por ser hoteles locales. Asimismo, 13 Pymes hoteleras (43.3 por ciento) realizan moderados esfuerzos y siete hoteles (23.3 por ciento) realizan esfuerzos altos en la re-definición de los procesos para las mejoras de sus productos y/o servicios.

Siguiendo con la revisión de los resultados, en la cuarta pregunta se obtuvo que seis de las Pymes hoteleras (20 por ciento) realizan pocos esfuerzos que conllevan a las mejoras de los procesos productivos, mismos que pueden verse reflejados en una calidad mayor de productos o servicios que tengan en cuenta las necesidades de los consumidores. Estas seis empresas, son locales. Asimismo, se encontró que 13 Pymes (43.3 por ciento) argumentan realizar esfuerzos moderados en ese sentido, seguidas de 11 Pymes (36.7 por ciento) que afirman realizar esfuerzos altos para analizar los procesos que se llevan a cabo para la producción de un bien o servicio y mejorarlos para ofrecer innovación a sus clientes.

Finalmente, la quinta y última pregunta que conforma el indicador de Innovaciones de procesos, arrojó que 12 hoteles (40 por ciento) dicen realizar pocos esfuerzos en la actualización periódica de las herramientas y tecnologías que se utilizan para que la innovación sea incentivada, seguidas de otros 12 hoteles (40 por ciento) que aseguran realizar esfuerzos moderados en esta actividad y, por último, sólo seis hoteles (20 por ciento) argumentan llevar a cabo esfuerzos altos.

De acuerdo al Manual de Oslo (2005), muchas son las empresas, sobre todo las de servicios, que confunden las mejoras o innovaciones a los servicios y los procesos. En muchos de los casos, estas dos actividades se realizan sin distinción alguna. En el caso de las Pymes hoteleras, se identificó cierta confusión en dicha actividad, además de un desinterés por mejorar los procesos que actualmente se llevan a cabo.

Algunas empresas no sólo utilizan la web 2.0 para interactuar con los clientes externos, sino que desarrollan tecnología que les permita acercarse a sus trabajadores para conocer su sentir, su actuar y las propuestas de mejora hacia su organización (Casaló, *et al.*, 2012). En este sentido, se cuestiona si la forma de gestión del conocimiento es la adecuada o si se tendría que actualizar al tipo de generación que actualmente impera en estas Pymes hoteleras. La penúltima serie de cinco preguntas, tiene que ver con las actividades de Innovación de mercadotecnia que se realizan en la empresa. Los resultados de las 30 Pymes hoteleras se muestran en la tabla número 15:

**Tabla 15. Resultados de las Innovaciones de Mercadotecnia****E. Innovaciones de mercadotecnia**

E.1 Se da seguimiento a las estrategias comerciales de los competidores con el fin de extraer nuevas ideas y conceptos para mejorar y cambiar sus procesos de comercialización.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	1	3.3	3.3	3.3
moderados	11	36.7	36.7	40.0
altos	13	43.3	43.3	83.3
muy altos	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

E.2 La empresa realiza cambios en los procesos de comercialización de acuerdo a los nuevos productos y/o servicios.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
moderados	11	36.7	36.7	36.7
altos	12	40.0	40.0	76.7
muy altos	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

E.3 La empresa redefine los procesos de comercialización, generando ventajas competitivas que han permitido aumentar el valor de sus productos y/o servicios.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	1	3.3	3.3	3.3
moderados	11	36.7	36.7	40.0
altos	11	36.7	36.7	76.7
muy altos	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

E.4 Se mantiene contacto con los clientes después de las ventas y se dispone de un sistema de gestión de quejas que permite identificar mejoras en los productos existentes.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	2	6.7	6.7	6.7
moderados	8	26.7	26.7	33.3
altos	11	36.7	36.7	70.0
muy altos	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

E.5 La empresa evalúa las nuevas posibilidades de comercialización generadas por las tecnologías de la información y comunicación (TICS).

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	3	10.0	10.0	10.0
moderados	12	40.0	40.0	50.0
altos	8	26.7	26.7	76.7
muy altos	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

En la primera pregunta, se cuestiona a las Pymes hoteleras sobre el análisis y estudio de las estrategias comerciales de la competencia con la finalidad de adquirir conocimientos que mejoren el proceso de comercialización actual, a lo que una Pyme hotelera (tres punto tres por ciento) argumenta

realizar pocos esfuerzos. Esta Pyme es local con una antigüedad de más de 60 años. Asimismo, 11 Pymes (36.7 por ciento) realizan esfuerzos moderados, 13 (43.3 por ciento) llevan a cabo esfuerzos altos y cinco Pymes hoteleras (16.7 por ciento) aseguran tener dominada esta actividad, afirmando que realizan esfuerzos muy altos para conocer las estrategias de mercadotecnia que lleva a cabo la competencia y con esto, generar mejoras en su empresa. Se trata de cinco hoteles que tienen buena posición en el sector hotelero local.

Posteriormente, en la segunda pregunta, se encontró que 11 Pymes hoteleras, con un porcentaje del 36.7 por ciento, realizan esfuerzos moderados encaminados a realizar cambios en los procesos de comercialización que se adecuen a los nuevos o mejorados productos o servicios. Asimismo, 12 (40 por ciento) realizan esfuerzos altos en esta actividad y finalmente, siete hoteles (23.3 por ciento) afirman realizar esfuerzos muy altos.

En segundo lugar, se indagó si la mejora en los procesos de comercialización ha generado ventajas competitivas que se han visto reflejadas en el aumento de valor de sus productos o servicios, obteniéndose que una Pyme (tres punto tres por ciento) realiza pocos esfuerzos en esta actividad, seguida de 11 hoteles con un porcentaje de 36.7 por ciento, que argumentan que se realizan esfuerzos moderados. Asimismo, se obtuvo que 11 Pymes, con el mismo porcentaje de representación, realizan esfuerzos altos y sólo siete Pymes hoteleras, es decir el 23.3 por ciento, aseguran que esta actividad está plenamente identificada y dominada en la empresa.

Las actividades innovadoras, de mercadotecnia, son las que muestran los más altos esfuerzos. Los hoteles están en constante actualización de los canales de distribución de paquetes y servicios. Sin lugar a dudas, se observa que este sector es el que más se ha beneficiado de la web 2.0 (Buhalis, *et al.*, 2002) quienes acuden a ésta para saber lo que hace la competencia, sin embargo, sus esfuerzos por distinguirse de la misma, no son los mismos. En sus actividades de mercadotecnia, no se reflejan estrategias diferenciadoras.

Fue importante analizar el acercamiento que tienen las Pymes hoteleras con sus clientes en el proceso de post-venta, para conocer qué tan satisfechos estuvieron los clientes del servicio que recibieron y de los productos con los que cuenta para gestionar dicha información que le permita mejorar los productos o servicios existentes. En este sentido, se tiene que dos Pymes hoteleras (seis punto siete por ciento) afirman que realizan pocos esfuerzos, seguidas de ocho (26.7 por ciento) que argumentan realizar esfuerzos moderados. Asimismo, se obtuvo que 11 (36.7 por ciento) realizan esfuerzos altos por conocer los comentarios que reflejan la satisfacción o insatisfacción del cliente en el proceso de post-venta y nueve (30 por ciento) aseguran que realizan esfuerzos muy altos para conocer qué tan satisfecho quedó el cliente o no y poder realizar mejoras.

En la última pregunta, se obtuvo que tres de los hoteles que representan (10 por ciento) evalúan las nuevas tecnologías de información y comunicación para analizar nuevas actividades de comercialización, seguidos de 12 (40 por ciento) que afirman realizar esfuerzos moderados en este sentido. Ocho (26.7 por ciento) argumentan que realizan esfuerzos altos en esta actividad y siete (23.3 por ciento) realizan esfuerzos muy altos por lo que afirman tener esta actividad ya dominada en la organización. Finalmente, la quinta parte de la Guía corresponde a los esfuerzos que se realizan en las Pymes hoteleras en cuanto a las Innovaciones de organización. Se muestran los resultados en la tabla número 16:



**Tabla. 16. Resultados de las Innovaciones de Organización**

## F. Innovaciones de organización

F.1 Se identifican los conocimientos y las tecnologías clave para su negocio y se analizan los productos de la competencia, así como las tecnologías que utilizan en su proceso productivo.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	8	26.7	26.7	26.7
moderados	14	46.7	46.7	73.3
altos	6	20	20	93.3
muy altos	2	6.7	6.7	100
Total	30	100	100	

F.2 Existe un plan estratégico para incorporar nuevas tecnologías al desarrollo de nuevos productos con un presupuesto asignado que incluye una estimación de la rentabilidad esperada.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	1	3.3	3.3	3.3
pocos	13	43.3	43.3	46.7
moderados	13	43.3	43.3	90
altos	2	6.7	6.7	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100
Total	30	100	100	

F.3 La empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo (I+D) bien estructurado, con personal altamente cualificado y los equipos adecuados para ejecutar las actividades.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	20	66.7	66.7	66.7
pocos	2	6.7	6.7	73.3
moderados	6	20	20	93.3
altos	1	3.3	3.3	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100
Total	30	100	100	

F.4 Existen relaciones estables con proveedores externos de tecnología (centros tecnológicos, universidades, ingenierías, proveedores y otras empresas).

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
pocos	6	20	20	20
moderados	14	46.7	46.7	66.7
altos	7	23.3	23.3	90
muy altos	3	10	10	100
Total	30	100	100	

F.5 En el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, se evalúa la posibilidad de protegerlos intelectualmente (uso de patentes).

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nulos	26	86.7	86.7	86.7
pocos	3	10	10	96.7
muy altos	1	3.3	3.3	100
Total	30	100	100	

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

En la primera pregunta, se cuestionó sobre el conocimiento que se tiene de la competencia acerca de las tecnologías y los procesos que se implementan para la producción de sus bienes y servicios con la finalidad de utilizarlos en la empresa. A este respecto, se tiene que ocho empresas hoteleras que representan el 26.7 por ciento de las Pymes, realiza pocos esfuerzos en esta actividad. Es importante señalar, que estas ocho Pymes son locales y todas cuentan con una antigüedad mayor a 20 años.

De igual manera, se obtuvo que 14 empresas, es decir, un 46.7 por ciento realiza esfuerzos moderados en la identificación de conocimientos y tecnologías para sus hoteles. Se obtuvo que seis de las Pymes, que equivalen a un 20 por ciento de la muestra, aseguran que realizan esfuerzos altos en esta actividad mientras que sólo dos hoteles, es decir un seis punto siete por ciento, aseguran que esta actividad la tienen plenamente identificada y dominada en su organización. Estos dos hoteles son de cadena nacional y de franquicia internacional.

Respecto a los esfuerzos que se realizan en cuanto a la planeación estratégica y asignación de recursos para la incorporación de nuevas tecnologías que incentiven la generación o mejoras de productos o servicios, se tiene que un hotel, equivalente al tres punto tres por ciento, no se esfuerza por realizar esta actividad, mientras que 13 de las Pymes hoteleras encuestadas, con un porcentaje de 43.3 por ciento, realiza pocos esfuerzos, seguidas de 13 empresas hoteleras, con el mismo porcentaje (43.3 por ciento) que argumenta realizar moderados esfuerzos.

Por otra parte, se tiene que dos de las Pymes, con un seis punto siete por ciento, realiza esfuerzos altos y sólo un hotel, equivalente a un tres punto tres por ciento, realiza esfuerzos muy altos en la planificación estratégica para la incorporación de nuevas tecnologías que genere nuevos o mejorados productos o servicios, y tal vez se debe, a que pertenece a una franquicia internacional de hoteles.

Posteriormente, en la tercera pregunta, se cuestionó a las empresas sobre la existencia de algún departamento en el cual se realizara investigación y desarrollo y que éste estuviera dirigido y ejecutado por personal cualificado que pudiera realizar dichas actividades, a lo que 20 Pymes, que representan el 66.7 por ciento, contestó que no contaba con ello, por lo que sus esfuerzos son nulos. Cabe destacar que de estas 20 Pymes, 17 son locales. De igual manera, dos hoteles con un porcentaje de seis punto siete por ciento, contestaron que se hacían pocos esfuerzos al respecto.

En esta misma pregunta, se obtuvo que seis de las Pymes encuestadas, equivalente al 20 por ciento, argumentaron que sus administraciones realizan esfuerzos moderados. Se destaca que de estos seis hoteles, uno es local, cuatro pertenecen a capital nacional, y uno es de cadena internacional. Asimismo, se obtuvo que una empresa que representa el tres punto tres por ciento de la muestra total, dice realizar esfuerzos altos siendo ésta, parte de una cadena internacional de hoteles.

Por otro lado, una Pyme que presenta el mismo valor porcentual asegura que realiza esfuerzos muy altos por contar con un departamento de investigación y desarrollo para ejecutar dichas actividades. Esta empresa, pertenece a una franquicia internacional de hoteles. Debido a los recursos limitados con los que cuentan las Pymes, se prescinde de departamentos especializados que desarrollen actividades innovadoras en diferentes áreas.

En el tema de las Innovaciones de Organización, es importante conocer si las empresas tienen relaciones con instituciones u otros organismos, por lo que la cuarta pregunta, tiene dicho objetivo. En este sentido, se obtuvo que seis hoteles, equivalente a un 20 por ciento, respondieron que hacían pocos esfuerzos por relacionarse con proveedores externos de tecnología.

De las Pymes restantes, 14 que representan un 46.7 por ciento, dijo realizar esfuerzos moderados, destacando que de estos 14 hoteles, 11 son locales. Asimismo, siete Pymes con un 23.3 por ciento, argumentan realizar altos esfuerzos por mantener dicha relación. Finalmente, se tiene que sólo tres

hoteles, que equivalen a un 10 por ciento de la muestra, aseguran realizar esfuerzos muy altos por lo que esta actividad ya se tiene consolidada en la organización.

El uso de patentes o la protección intelectual a las mejoras también es importante en las innovaciones de organización, por lo que se cuestionó a las Pymes hoteleras teniendo los siguientes resultados: 26 de los hoteles, equivalente a un 86.7 por ciento, respondió que no patenta los nuevos productos o servicios, ni las mejoras que se realizan a los mismos, mientras que tres de las Pymes, con un 10 por ciento, argumenta que realiza pocos esfuerzos. Estas tres Pymes, son de capital nacional. Finalmente, sólo un hotel que equivale al tres punto tres por ciento de la muestra total, asegura realizar esfuerzos muy altos en esta actividad. Este hotel es perteneciente a una franquicia internacional de hoteles.

### 5.1.2 Resultados por indicadores de la innovación

De acuerdo con la segunda pregunta de investigación que se planteó en este trabajo, en la cual se cuestiona ¿Qué tipo de actividades de innovación se llevan a cabo en las Pymes hoteleras?, a continuación se analizan los resultados de cada uno de los indicadores que conforman la Innovación.

En la tabla número 17, se observa la media de cada uno de los indicadores para conocer los esfuerzos de innovación que se realizan en el sector con la finalidad de analizarlos uno a uno:

**Tabla 17.** Resultados por indicador, de la Innovación, del sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.

	Cultura de la Innovación	Gestión del Conocimiento	Innovaciones de Productos	Innovaciones de Procesos	Innovaciones de Mercadotecnia	Innovaciones de Organización
Válidos	30	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	1.7867	1.8867	1.6867	1.8467	2.7867	1.3733
Esfuerzos de Innovación	Pocos	Pocos	Pocos	Pocos	Moderados	Pocos

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

Los resultados corresponden al promedio de todos los hoteles en cada uno de los indicadores. Estos promedios, reflejan los esfuerzos en innovación

de todo el sector hotelero, y al igual que en las opciones de respuestas de cada una de las preguntas, se tiene que una puntuación equivalente a 0 se refiere a esfuerzos de innovación nulos en la empresa, 1; pocos esfuerzos, 2; moderados esfuerzos, 3; altos esfuerzos, mientras que la opción 4; hace referencia a esfuerzos muy altos, los cuales se refieren a que las actividades de innovación se encuentran plenamente dominadas o consolidadas en la organización.

Tal y como se muestra en la tabla anterior, se tiene que las Pymes hoteleras de Mazatlán, realizan de manera general pocos esfuerzos para generar cultura de innovación y gestionarla. Estos dos términos: la cultura de la innovación y la gestión del conocimiento, son considerados las bases de la innovación. Tal y como lo afirma Schumpeter, (2012) cuando se refiere a este término como la forma de producir un bien por medio del conocimiento, ya sea interno o externo, que posee la empresa. Es con este conocimiento, que la empresa podrá lograr un grado de superioridad ante la competencia y hacer frente a las innovaciones incrementales y a las radicales (Kirzner, 1973).

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que el éxito de las empresas japonesas, sobre las estadounidenses, se debe al perfeccionamiento de la creación de “conocimiento organizacional”, el cual se basa en la capacidad que tiene una empresa de generar nuevos conocimientos, difundirlos entre sus trabajadores y finalmente, materializarlos en productos, servicios o en la mejora de procesos. Por lo tanto, el conocimiento es considerado como un factor determinante del crecimiento económico y la innovación (Manual de Oslo, 2005).

El personal que dirige las Pymes hoteleras, ha venido escalando de diferentes departamentos dentro de la misma organización. Son personas que saben operar el hotel, sin embargo, existe deficiencia en la preparación que éstos tienen para proyectar a la empresa hacia actividades innovadoras. La necesidad de personal capacitado en el sector hotelero, y sobre todo en las Pymes es un problema real, tal y como lo afirmó en entrevista el Lic. Mario

Andrade (2018), quien, ante esta situación, ha visto la necesidad de crear una asociación de recursos humanos para Mazatlán.

Posteriormente, se observan los resultados de las innovaciones de productos o servicios, los cuales muestran que las Pymes hoteleras realizan pocos esfuerzos al respecto. En este sentido, se hace evidente este hallazgo en las visitas que se realizaron a cada uno de los hoteles objeto de estudio. Se apreció que los productos y servicios ofrecidos en las instalaciones siguen siendo los tradicionales y básicos de un servicio de hotelería. La tecnología con la que se dispone para la atención de los clientes es obsoleta y no existen convenios con otras empresas para ofrecer a los clientes los servicios de los que carece como gimnasio, spa, restaurante, entre otros.

De igual manera, se presentan los resultados de los esfuerzos que realizan las Pymes hoteleras en torno a las innovaciones de procesos. Los hallazgos indicaron que este sector realiza pocos esfuerzos para analizar sus procesos y mejorarlos o redefinirlos. Es por ello que, una cultura de la innovación bien establecida en la empresa, puede dotar a los trabajadores de autonomía en la toma de decisiones y con esto, pueden ser capaces de analizar las actividades que realizan y hacer propuestas para sus mejoras (Ibid, 2005).

Por otra parte, tal y como indica el Manual de Oslo (2005), la innovación puede estar muy ligada a la visión del director o fundador de la empresa a quien denomina; emprendedor. En este sentido, se encontró que el objetivo principal de las Pymes hoteleras es que su ocupación se encuentre al 100 por ciento. Es por ello que este sector, realiza esfuerzos moderados con las innovaciones que tienen que ver con la mercadotecnia, siendo este indicador el que presentó la puntuación más alta.

Sin embargo, la investigación realizada en cada uno de los hoteles arrojó que dos terceras partes de éstos, se promocionan en las mismas páginas de viajes que las del resto de este sector, sin intentar trascender o diferenciarse del resto. Utilizan las plataformas tradicionales para promocionarse y algunos de

estos hoteles no cuentan con páginas de internet, incluso una Pyme, no cuenta con wi-fi en sus instalaciones. Esto, disminuye la interacción de los clientes con los prestadores de servicios, ya que los hoteles deben adaptarse a esta nueva era de la economía de la experiencia, debido a que el turista hoy en día, pasó de ser un observador a ser un participante activo (Stasiak, 2013).

Finalmente, los hallazgos en torno a las innovaciones de organización, mostraron que las Pymes hoteleras realizan pocos esfuerzos al respecto. La estructura de las Pymes es similar en todas, teniendo como guía de la organización al director o gerente que en muchos de los casos, son los dueños de los hoteles. Estos dirigen los departamentos de ama de llaves, recepción, alimentos y bebidas y mantenimiento. Asimismo, en la investigación que se realizó se obtuvo que se tiene poca o nula vinculación con otros organismos locales, estatales o nacionales.

Los resultados anteriores vienen a dar respuesta a la segunda hipótesis planteada; H2. Las Pymes hoteleras realizan mayores esfuerzos en las actividades de mercadotecnia. Como se observó en la tabla anterior, las innovaciones de mercadotecnia presentan la puntuación más alta. Esta hipótesis evidencia que las Pymes hoteleras están más preocupadas en vender que en innovar en sus productos o servicios.

### 5.1.3 Resultados de la Innovación en las Pymes hoteleras

Se analizaron, de manera global, los esfuerzos que las Pymes hoteleras realizan en cuanto a la Innovación. En esta tabla se muestra que se obtuvo una puntuación de 1.89 que corresponde a pocos esfuerzos de innovación:

**Tabla 18.** Innovación en Pymes Hoteleras

No. de casos	Válidos	30
	Perdidos	0
	Media	1.8943
Esfuerzos de Innovación		Pocos

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado en 2018.

La agenda de competitividad del destino turístico Mazatlán (2014), hace referencia al sector hotelero como un sector que requiere innovarse y modernizarse en sus servicios, en sus procesos administrativos y en su recurso humano. De 2014 a 2019, la apertura del CEN ha incrementado la demanda de cuartos de hotel, misma que se ha visto reflejada en los indicadores con una ocupación promedio del 85 por ciento al 98.5 por ciento los fines de semana, en este último año (Toledo, 2019).

Sin embargo, esta alta ocupación no ha despertado el interés de las Pymes hoteleras por innovar. La innovación, si bien es cierto que requiere de inversión económica, también requiere de personal capacitado y de líderes que impulsen el potencial de sus colaboradores. En cuanto al primer aspecto, se da cuenta que este sector, en temporadas altas, ha incrementado hasta un 300 por ciento el costo de sus habitaciones (Toledo, 2019). En las vacaciones de verano de 2019, se tuvo una derrama económica de 4,593.2 mdp, un 10 por ciento más que el año anterior (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2019). Estas estimaciones las realiza la Secretaría de Turismo a través de las diferentes asociaciones de hoteles y dependencias estatales de turismo.

Las altas ocupaciones y el incremento de los costos de habitación generados por la ley de la oferta y la demanda, han generado altos ingresos en el sector hotelero. Esta aseveración se realiza con base a las entrevistas realizadas a los gerentes, jefes y/o directivos, quienes ante este incremento, aseguraron que se ha tenido que contratar a más personal para cubrir las necesidades de los servicios que ofrecen. Esta necesidad de personal, también ha traído problemas como la alta rotación, personal que migra a hoteles más grandes y nuevos en Mazatlán con sueldos más atractivos. Esto a su vez, implica que las Pymes hoteleras estén contratando a personal menos calificado para los puestos y que, ante esta alta rotación, se prefiera no invertir en su capacitación por representar un costo innecesario.



Los datos anteriores, evidencian altos ingresos en este sector, mismos que se reflejan en la contratación de más personal. Sin embargo, los ingresos parecieran destinarse a la comercialización de las habitaciones, tal y como lo muestran los resultados de la guía de innovación en su apartado de las innovaciones de mercadotecnia, los cuales fueron los que presentaron los esfuerzos más altos. El sector hotelero no está realizando esfuerzos mayores por innovar y esto puede verse reflejado en la satisfacción del cliente en los resultados de la RO, mismos que se presentan a continuación.

## **5.2 Resultados de la RO**

### **5.2.1 Resultados de la RO por hoteles**

A continuación, y atendiendo al tercer objetivo de esta investigación en el que se planteó; obtener la puntuación de cada uno de los hoteles objeto de estudio en cada uno de los indicadores que conforman la RO en Booking.com®, se muestran los resultados de la RO de las 30 Pymes Hoteleras. Como ya se comentó anteriormente, se tratará la información de cada hotel de manera confidencial por lo que para el trato de los resultados se referirá a cada uno por número:

**Tabla 19.** Puntuación, por indicador, por hotel.

No. Hotel	Personal	Instalaciones y servicios	Limpieza	Confort	Relación calidad-precio	Ubicación	WiFi
1	7.7	7.4	7.7	7.5	7.1	8.6	7
2	8.1	7.8	8.4	8	7.7	8.6	6.2
3	8.1	7.4	7.4	7.6	6.9	8.7	6.7
4	8.7	8	8.3	8.3	7.7	9.1	7.3
5	9	8.8	9	9.2	8.6	7.8	8.1
6	7.1	6.4	7.2	6.3	6.3	7.9	0
7	7	6.7	7.8	7	7.1	8	7
8	8.5	7.7	7.9	8.1	7.9	8.9	6.7
9	8.5	8.2	8.7	8.2	8.1	9.1	8.4
10	8.5	8.1	8.6	8.2	7.9	8.8	8
11	8.6	8.4	9	8.4	8.4	8.9	8.5
12	8.3	8	8.5	8.2	7.9	7.4	8.3
13	9	8.8	9.2	8.6	8.4	8.3	0
14	8.7	8.2	8.5	8.3	8	8.9	6.2
15	8.2	8	8.5	8	8.1	9	6.7
16	8.4	8	8.6	8.3	8.2	8.9	6.2
17	7.1	6.6	7.3	6.6	6.9	8.6	3.1
18	7.9	7.3	7.8	7.5	7.3	8.5	6.7
19	8.4	8.1	8.4	8.3	7.9	9.2	7.4
20	7.5	7.2	7.9	7.5	7.1	8.2	6.1
21	8.1	8.3	8.8	8.3	8.3	8.9	7.6
22	7.2	7.2	7.7	7.4	7	8.2	6.9
23	7.5	7.9	8.6	7.9	8.2	9.1	0
24	7.8	7.1	7.5	7.3	6.9	8.3	4.8
25	8.2	7.6	7.8	7.9	7.5	7.7	8
26	8.7	8.4	8.8	8.3	8	9.3	7.2
27	7.7	7.2	7.7	6.5	6.5	8.3	6.7
28	7.5	6.9	7.3	7.1	7.6	8.9	6.6
29	8.3	8.1	8.6	8.5	8.4	9	6
30	8.2	7.9	8.2	8	7.5	8	7.7

Fuente: Elaboración propia con base a información de Booking.com® 2018.

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en Booking.com®

En la tabla anterior, se muestran las puntuaciones, por indicador, de cada uno de los hoteles, mismas que se ingresaron al SPSS. Posteriormente se

obtuvieron los resultados de la RO por indicadores del total de la muestra, mismos que se muestran en la tabla número 20:

**Tabla 20.** Resultados, por indicador, de la RO de las Pymes hoteleras.

1. Personal: ¿Cómo califica al personal del hotel en cuanto a calidez de atención, rapidez de respuesta, aspecto personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ok	1	3.3	3.3	3.3
	bien	29	96.7	96.7	100
	Total	30	100	100	
2. Instalaciones y servicios: ¿Cómo califica la calidad y los servicios ofrecidos en las instalaciones del hotel en áreas comunes como recepción, alberca y/o áreas de esparcimiento, pasillos, elevador, habitaciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ok	4	13.3	13.3	13.3
	bien	26	86.7	86.7	100
	Total	30	100	100	
3. Limpieza: ¿Qué le pareció la limpieza de la habitación y en general de las áreas comunes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bien	29	96.7	96.7	96.7
	fantástico	1	3.3	3.3	100
	Total	30	100	100	
4. Confort: ¿Qué calificación le da a la comodidad y confort de las habitaciones y del resto de las áreas comunes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ok	4	13.3	13.3	13.3
	bien	25	83.4	83.4	96.7
	fantástico	1	3.3	3.3	100
	Total	30	100	100	
5. Relación calidad precio: ¿Cree usted que el precio pagado por noche corresponde a la calidad que el hotel ofrece y las expectativas generadas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ok	6	20	20	20
	bien	24	80	80	100
	Total	30	100	100	
6. Ubicación: ¿Cómo califica la ubicación del hotel y su cercanía a sitios turísticos de interés y de consumo básico de alimentación y/o salud, conexión y accesibilidad con medios de transporte y la vecindad que este tiene con sitios que puedan ocasionar contaminación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bien	25	83.3	83.3	83.3
	fantástico	5	16.7	16.7	100
	Total	30	100	100	
7. Wi-fi: ¿Como considera el servicio de wi-fi recibido en cuanto a velocidad y rápido acceso?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mal	2	6.6	6.6	6.6
	ok	14	46.7	46.7	53.3
	bien	11	36.7	36.7	90
	Total	27	90	100	
Perdidos	0	3	10		
Total		30	100		

Fuente: Elaboración propia con base a información de Booking.com® 2018.

En la primera pregunta, se obtuvo que un hotel (tres punto tres por ciento) presenta una valoración de ok o aceptable. Este es un hotel local y se encuentra a 500 mts de la zona turística de Mazatlán. Posteriormente, en el segundo indicador sobre instalaciones y servicios, se encontró que cuatro hoteles (13.3 por ciento) presentan una valoración de ok.

Estos hoteles son locales y sus antigüedades van desde los ocho hasta los 60 años. Las categorías corresponden a; dos de tres estrellas y dos de dos estrellas. Se pudo verificar en las visitas realizadas a estos cuatro hoteles, que sus instalaciones están deterioradas y obsoletas. La decoración y el mobiliario datan de los años 80's. Las habitaciones y áreas como pasillos y recepción, emiten olores a humedad y a viejo.

De igual manera, se encontró que en el indicador de limpieza sólo un hotel (tres punto tres por ciento) presentó la valoración de "fantástico". Este hotel es de cadena nacional y tiene una antigüedad de más de 20 años en Mazatlán. Es un hotel tradicional, de cinco estrellas y de fama en la localidad.

En el siguiente indicador correspondiente al confort, se obtuvo que una Pyme hotelera (tres punto tres por ciento) presentó una valoración de fantástico. Esta valoración es la más alta para calificar el grado de satisfacción del cliente y corresponde a un hotel local que se encuentra a pie de playa y a 50 kms de la zona turística de Mazatlán. Este hotel, es uno de los más exclusivos de Mazatlán y es de categoría de cinco estrellas. Asimismo, se obtuvo que cuatro Pymes hoteleras (13.3 por ciento) presentaron una valoración de ok. Estas cuatro Pymes son locales y tres son de categoría de tres estrellas y una es de dos.

Posteriormente, en el indicador sobre calidad – precio, se obtuvo que seis Pymes hoteleras (20 por ciento) presentaron una valoración de ok. De estas Pymes, cuatro son de tres estrellas y dos corresponden a la categoría de cuatro estrellas. Cinco de estos hoteles son locales y solo uno, es de cadena nacional.

Asimismo, en el indicador de “ubicación”, se obtuvo que cinco Pymes hoteleras mostraron la valoración más alta correspondiente a “fantástico”. Cuatro hoteles se encuentran a pie de playa y en el corazón de la zona turística de Mazatlán llamada “Zona Dorada” y sólo un hotel se ubica en la Avenida del Mar. De estos cinco hoteles, tres son locales, de cinco estrellas uno, y de cuatro y tres estrellas el resto. Un hotel es de cadena internacional y tiene una categoría de tres estrellas y uno es nacional, de categoría de cuatro estrellas.

Finalmente, se observan los resultados en el indicador de wi-fi teniendo que dos Pymes hoteleras (seis punto seis por ciento) presentaron una valoración de “mal”. En la revisión de los comentarios de los huéspedes, se observó que los usuarios se quejan de que en uno de los hoteles sólo hay wi-fi en el área de recepción y en los comentarios del otro hotel, los usuarios critican que el wi-fi es deficiente y que no está disponible la red todo el día. De igual manera, se encontró que 14 Pymes hoteleras (46.7 por ciento) obtuvieron una valoración de ok, la cual y como ya se mencionó anteriormente, es una valoración intermedia de las dos que se consideran como bajas y de las dos que se consideran como altas valoraciones.

En este grupo de hoteles, no se encuentran datos relevantes en las variables ordinales de antigüedad, origen del capital o categoría, que pudieran explicar este resultado, sin embargo, se analizaron las opiniones vertidas en la página de Booking.com® y describen el servicio del wi-fi, otorgado en estos hoteles, como deficiente y lento.

### **5.2.2 Resultados por indicador, del sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.**

En la siguiente tabla, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes a cada indicador que conforma la RO de las Pymes hoteleras en general. Se muestran las puntuaciones de cada uno de los indicadores que se estudiaron, así como la valoración general para cada uno, según el sistema de puntuación de Booking.com®.

**Tabla 21.** RO por dimensión, de las Pymes hoteleras

Dimensión	No. de casos	Puntuación media	Valoración
Personal	30	8.08	Bien
Instalaciones y servicios	30	7.72	Bien
Limpieza	30	8.19	Bien
Confort	30	7.84	Bien
Relación calidad-precio	30	7.65	Bien
Ubicación	30	8.57	Bien
Wi-fi	27	6.89	Ok

Fuente: Elaboración propia con base a información de Booking.com® 2018.

En la tabla anterior, se muestra que el indicador “Ubicación” obtuvo la puntuación promedio más alta del resto de los indicadores. Dicha puntuación fue la de 8.57, que valora al sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán como “Bien”. Lo anterior, se debe a que 27 de las Pymes hoteleras se encuentran ubicadas en la zona turística de Mazatlán y los huéspedes tienen acceso al sistema de transporte público que conecta de norte a sur con todos los atractivos turísticos. Muchos de estos atractivos, están a unos pasos de los hoteles. De igual manera, los servicios de alimentación y salud, están distribuidos de manera proporcional en toda la zona turística.

Continuando con el análisis de la RO por indicador y de mayor a menor puntuación, se obtuvo que, en segundo lugar, las Pymes hoteleras fueron calificadas por los usuarios con un promedio de 8.19 en el indicador “Limpieza”. Esta puntuación, le da una valoración de “Bien” a este sector. Según la Directora de Innovación y Calidad Turística de la Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado, cada año se capacita al sector hotelero para que éste pueda acceder al Distintivo M<sup>14</sup> (Distintivo de Calidad Moderniza).

El Distintivo M, se otorga a los hoteles que hayan adoptado las mejores prácticas en diferentes áreas de la organización, sin embargo, no todos los colaboradores de los hoteles asisten: *“Existe una gran apatía por el sector*

<sup>14</sup> El Programa de Calidad Moderniza, es el máximo reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo. Este programa, estimula el mejoramiento de la calidad en las empresas turísticas con la finalidad de que éstas aumenten su rentabilidad y competitividad y con ello, puedan satisfacer las expectativas de sus clientes (Secretaría de Turismo, 2018).

*hotelero para acudir a los cursos que se imparten por parte de la Secretaría de Turismo. Muchos de los gerentes no mandan a nadie en su representación y eso dificulta la actualización de este sector” (Arias, 2018).*

Posteriormente, se observó que el indicador “Personal”, obtuvo una puntuación de 8.08, lo que le otorga una valoración de “Bien” a las Pymes hoteleras de Mazatlán. En este sentido, se observó que este sector obtuvo un puntaje de 1.8 en el indicador de Gestión del conocimiento, del instrumento de innovación, mostrando que las Pymes hoteleras realizan pocos esfuerzos en ofrecer planes de vida y carrera a sus trabajadores y de incentivarlos o recompensarlos por la aportación de sus ideas.

En entrevista realizada al Director de la Asociación de Recursos Humanos de Mazatlán y Gerente de Recursos Humanos del hotel Pueblo Bonito, el Lic. Mario Andrade (2018), se obtuvo que, debido a la alta demanda de servicios turísticos por la apertura del CEN, este sector se está viendo altamente afectado debido a que Mazatlán no cuenta con personal calificado para cubrir todos los puestos de los servicios turísticos que demanda el sector hotelero. Comentó que está habiendo una gran demanda por puestos de trabajo y que muchos de los trabajadores están migrando a hoteles más grandes y que ofrecen mejores sueldos o ambientes laborales con mayores prestaciones. Argumentó, que a nivel operativo, existe una alta rotación de personal, lo que hace que éstos no se terminen de capacitar, lo cual lleva, a que los hoteleros no quieran invertir en sus trabajadores porque hay una alta probabilidad de que éstos abandonen sus puestos de trabajo

Posteriormente, el siguiente indicador “Confort”, obtuvo una puntuación de 7.8 con una valoración de “Bien”. En las visitas realizadas a los diferentes hoteles, se pudo confirmar que la mayor parte de éstos, no tienen remodeladas sus habitaciones y que muchos de ellos, cuentan con instalaciones muy deterioradas. Asimismo, el indicador “Instalaciones y servicios” obtuvo una puntuación de 7.7 con una valoración de “Bien”. Este indicador evidencia la falta

de remodelación de las áreas de los hoteles, lo cual pudo constatarse en las visitas realizadas.

El indicador “Relación calidad – precio”, obtuvo una puntuación de 7.6 con una valoración de “Bien”. Este es uno de los indicadores que más ha causado controversia y que ha ocupado espacios en los diferentes diarios de Mazatlán y Durango, así como de reportajes en diversas televisoras. Se ha documentado, por ejemplo, el alza de hasta el 300 por ciento del costo de las tarifas por noche y el condicionamiento de los días para el disfrute de las habitaciones, que restringen a los huéspedes estancias de 2 a 4 noches (Toledo, 2019).

Hoteles que ofrecen sus estancias con tarifas estándar de 1 mil 200 pesos la noche, ofrecen habitaciones por 15 mil pesos por tres noches en temporadas altas y de festividades como es el caso del “Carnaval Internacional de Mazatlán” (Ibid, 2019). El director de Mercadotecnia de la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Mazatlán, José Gámez Valle, justifica las altas tarifas y argumenta que se debe a la ley de la oferta y la demanda. Comenta que Mazatlán es un destino muy solicitado y que, por ello, los empresarios hoteleros suben sus tarifas (Toledo, 2019).

Finalmente, se obtuvo que el indicador wi-fi presentó una puntuación de 6.8 con una valoración de ok. Los usuarios consideran que el servicio de wi-fi que ofrecen las Pymes hoteleras es aceptable y que hay deficiencias en cuanto a la rapidez y a la disponibilidad de éste en el resto de las áreas del hotel. El servicio de internet para los consumidores, es una herramienta importante, debido a que la mayor parte de la información que se desea consultar se encuentra ahí. En este sentido, los turistas buscan información del destino, sus atractivos, sitios cercanos y cómo llegar a ellos, así como las opiniones de los usuarios sobre los lugares que se desean visitar. Esto es la web 2.0 y es una manera importante de sobrevivir para las empresas (Domínguez, *et al.*, 2012).



### 5.2.3 Resultado de la RO, general, de las Pymes hoteleras

Finalmente, se obtuvo la puntuación general de las Pymes hoteleras en cuanto a la RO, misma que se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 22.** Reputación Online de las Pymes Hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.

No de casos	Válidos	30
	Perdidos	0
Puntuación media		7.8
Valoración		Bien

Fuente: Elaboración propia con base a información de Booking.com® 2018.

En la tabla anterior, se muestra que las Pymes hoteleras obtuvieron una puntuación media de 7.8 que valora a este sector, de manera general, como "Bien". Con lo anterior, se confirma la tercera hipótesis: H.3. El sector de las Pymes hoteleras presenta una calificación promedio de 7 a 9 que las valora como "Bien".

El sector de las Pymes hoteleras presenta promedios de calificaciones, por indicador, entre 7 y 8. La calificación que más le favorece es la ubicación y la que más les perjudica es la que los clientes le dan al servicio de wi-fi. Las Pymes hoteleras deben atender cada uno de estos indicadores porque son los que los clientes identifican como los más importantes. En el caso del wi-fi, un hotel, por más pequeño que sea, no debe prescindir de este servicio, como es el caso de los tres hoteles que forman parte de esta muestra. La tecnología y los tiempos actuales demandan que las personas estén conectadas a una red de internet.

### 5.2.4 Diferencias entre datos analizados en el SPSS e información en plataforma de Booking.com

En este trabajo de investigación, se mencionó en el apartado de la metodología sobre la modificación que se hizo a las puntuaciones de cada

opción de respuesta con la finalidad de cuantificar de manera más precisa, los datos mostrados en la plataforma de viajes. En este sentido, se encontró que después de ingresar las valoraciones de los usuarios en el SPSS, por cada indicador, para cada hotel, obteniendo así un promedio de RO que debiera ser el mismo que se observa en la página de internet de Booking.com®, los valores no coincidieron. (Ver tabla 23):

**Tabla 23.** Diferencias entre resultados de la investigación y Booking.com®.

No. de hotel	Puntuación media SPSS	Valoración	Puntuación Booking.com®	Valoración Booking.com®	Diferencia
1	7.57	bien	7.6	bien	0.03
2	7.83	bien	8.1	muy bien	0.27
3	7.54	bien	7.7	bien	0.16
4	8.20	bien	8.3	bien	0.10
5	8.64	bien	8.7	fabuloso	0.06
6	6.87	ok	6.9		0.03
7	7.23	bien	7.3	bien	0.07
8	7.96	bien	8.2	Muy bien	0.24
9	8.46	bien	8.5	Muy bien	0.04
10	8.30	bien	8.3	Muy bien	0.00
11	8.60	bien	8.6	fabuloso	0.00
12	8.09	bien	8.1	Muy bien	0.01
13	8.72	bien	8.7	fabuloso	-0.02
14	8.11	bien	8.4	Muy bien	0.29
15	8.07	bien	8.3	Muy bien	0.23
16	8.09	bien	8.3	Muy bien	0.21
17	6.60	ok	7.2	bien	0.60
18	7.57	bien	7.7	bien	0.13
19	8.24	bien	8.4	Muy bien	0.16
20	7.36	bien	7.5	bien	0.14
21	8.33	bien	8.5	Muy bien	0.17
22	7.37	bien	7.4	bien	0.03
23	8.20	bien	8.5	bien	0.30
24	7.10	bien	7.5	bien	0.40
25	7.81	bien	8.2	bien	0.39
26	8.39	bien	8.6	fabuloso	0.21
27	7.23	bien	7.3	bien	0.07
28	7.41	bien	7.5	bien	0.09
29	8.13	bien	8.5	Muy bien	0.37
30	7.93	bien	8	Muy bien	0.07

Fuente: Elaboración propia con base a información de Booking.com® 2018.

Sin embargo, se observa que la diferencia entre la RO obtenida a través del SPSS y de la que se muestra en la página de Booking.com®, es

relativamente pequeña y corresponde a diferencia de décimas que no alteran las valoraciones de la RO, sólo un hotel se vio afectado al momento de promediar la puntuación de cada indicador y obtener un resultado global. Este hotel se ve afectado por su sistema de wi-fi y es el promedio más bajo con una puntuación de 3.1. Este es uno de los hoteles que sólo maneja wi-fi en el área de recepción.

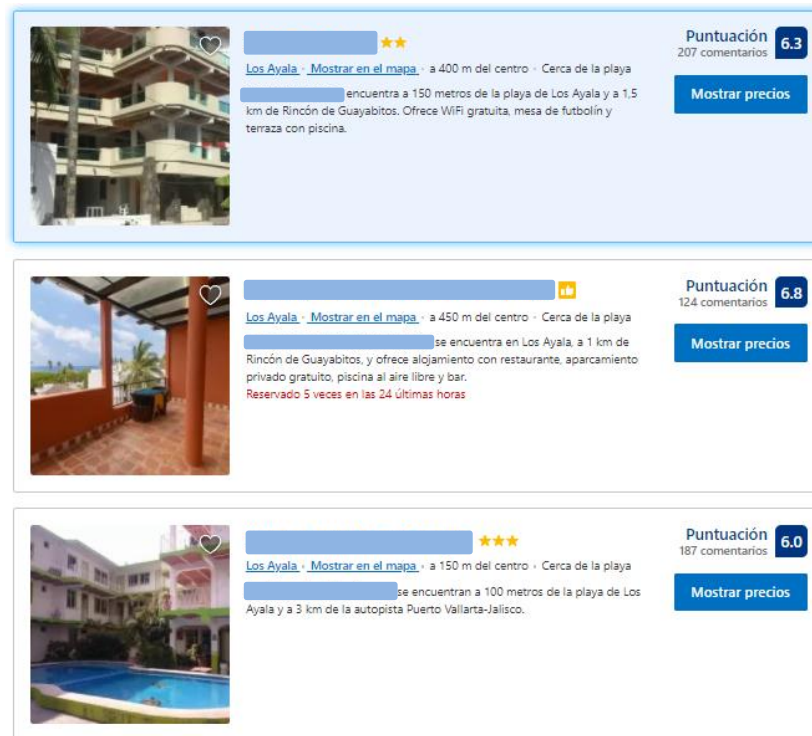
Asimismo, se compararon las valoraciones de la RO obtenida a través del SPSS con las que aparecen en la página de Booking.com® y se encontró que tampoco coinciden. En la tabla 22, se muestra la valoración obtenida de acuerdo al sistema de Booking.com® a través del SPSS, posteriormente se agregó la puntuación y valoración que aparece en la plataforma para compararlos. Se encontró que 13 de las valoraciones coinciden, 16 no coinciden y la valoración de un hotel no aparece en la plataforma.

Los empresarios hoteleros conocen sobre el impacto que tiene la RO hoy en día. Están convencidos de que una RO favorable va a incidir en sus ventas (Friedlander, 2019) por lo que muchos de estos hoteles, enfocan sus esfuerzos en conservar una buena imagen del establecimiento en las plataformas de viajeros.

Estas diferencias entre las valoraciones de los hoteles, pueden deberse a que los empresarios participan en programas promocionales para mejorar sus ventas. Está claro que una valoración de “Bien” de RO para un hotel impacta menos que una de “Muy bien”. Asimismo, una valoración de “Bien” a “Fabuloso”.

Después de analizar las diferencias encontradas en el manejo de la información, tanto en las puntuaciones como en las valoraciones, resultó interesante indagar el por qué, el hotel con puntuación menor a 7 no aparece valorado. En este sentido, se encontró que los hoteles con puntuaciones menores a 7, no aparecen valorados en la plataforma de viajes, por lo que queda a juicio del cliente si el hotel es, o no, de buena calidad. Ver figura 18:

Figura 18. Hoteles sin valoración por baja puntuación.



Fuente: Booking.com® 2018.

Lo anterior, se puede deber a que Booking.com® favorece a los hoteles que son parte de su plataforma de viajes para que estos no se vean afectados con alguna valoración que deje en duda su calidad. Ésta aseveración, puede resultar sensata si se tiene en cuenta que los hoteles se ven beneficiados o afectados por las siguientes circunstancias, según Mellinas (2015):

1. Existe correlación positiva entre el número de estrellas de un hotel y su puntuación;
2. Existe correlación positiva entre un mayor número de habitaciones y las puntuaciones altas;
3. Existe correlación entre un mayor número de empleados y las puntuaciones altas;
4. Existe correlación positiva entre un mayor número de servicios del hotel (spa, gimnasio, restaurante, guardería, etc.) con las puntuaciones altas.

Lo anterior, puede poner en desventaja a Mipymes hoteleras respecto de los grandes hoteles y generar una competencia desleal en este sentido.

### 5.3 Estudio Correlacional

Uno de los objetivos que se plantearon en esta investigación, tiene la finalidad de analizar la relación existente entre las actividades de innovación y la RO. En este sentido, se planteó la siguiente pregunta; ¿Existe correlación entre las actividades de innovación y la RO? Por lo anterior, se analizaron las dos variables en el SPSS para conocer la relación existente entre ambas. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 24. Correlación entre Innovación y RO**

		Innovación	RO
Innovación	Correlación de Pearson	1	.660**
	Sig. (bilateral)		0
	N	30	30
RO	Correlación de Pearson	.660**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	30	30

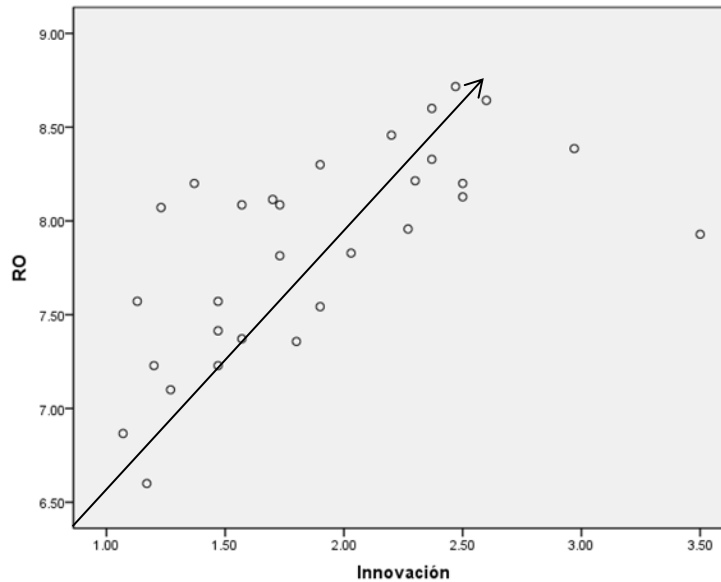
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

El análisis correlacional indica que existe correlación de .660, según el coeficiente de correlación de Pearson, lo cual, se considera una correlación alta. Este hallazgo, viene a confirmar la cuarta hipótesis; H.4. Existe correlación positiva entre las actividades de innovación y la RO en las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa.

Siguiendo con el análisis correlacional, a continuación se presenta un diagrama de dispersión en el cual, se observa de manera gráfica la correlación existente entre ambas variables. En este caso, la variable dependiente (y) que es la RO, está en función de la variable independiente (x) que es la Innovación. Se observa pues, que a mayor número de Innovaciones la RO aumenta.

Figura 19. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables; Innovación y RO



Fuente: Elaboración propia con base a información de Pymes hoteleras de Mazatlán.

Los tipos de innovaciones que se dan en las Pymes hoteleras son de tipo incremental. De acuerdo a Schumpeter (2003), este tipo de innovaciones son las que mejoran un producto, un servicio, algún proceso, entre otros. Hasta hoy, no existe evidencia de que en este sector se haya registrado algún tipo de innovación incremental, es decir, alguna invención que haya revolucionado a las Pymes hoteleras.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Después de haber analizado a las Pymes hoteleras de Mazatlán, se observa que todas están especializadas en un modelo de negocio basado en el producto de sol y playa y que la mayor parte de éstas no se han diversificado en sus servicios para apostar a un segmento de demanda de mayor poder adquisitivo, a pesar del trabajo que se realiza por parte del Gobierno del Estado por rejuvenecer el destino y a las inversiones inmobiliarias de los últimos cinco años las cuales, intentan atraer otro tipo de turistas que no atiende la oferta tradicional del destino.

El análisis sobre las características generales de las Pymes hoteleras dan cuenta que la mayoría de éstas (66.7 por ciento) son locales, con categorías de tres y dos estrellas y la mayor parte, con antigüedades de más de 20 años. Se documentó que los hoteles más antiguos se encuentran en este grupo de Pymes y la mayoría (73 por ciento) se han mantenido igual hasta la fecha, tanto en infraestructura como en su modelo de negocio. En este sentido, es preocupante la poca o nula relación entre innovación y adaptación a las nuevas exigencias del mercado y motivaciones de la demanda, desarrollo de nuevos productos, mantenimiento de la competitividad y reposicionamiento como estrategias clave de supervivencia en un mercado cambiante y cada vez más exigente en términos de calidad (Nieblas, 2018).

En lo que tiene que ver con la incentivación pública, se documenta la existencia de apoyos financiero por parte de Secretaría de Economía para las Pymes, tales como Fideicomiso México Emprende, Convenio de Coordinación para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Red FOSIN y que, por alguna razón, el sector hotelero ocupa un porcentaje de alrededor de un 18 por ciento en la adquisición de dichos recursos (Ibid, 2018).

Se evidencia la existencia de diversos cursos y programas para la mejora organizacional por parte de Secretaría de Turismo tales como; Programa

Integral de Capacitación y Competitividad Turística (PICCT), Distintivo M, Distintivo H, Sello de Calidad "Punto Limpio", Programa Embajadores Turísticos de México, Programa Anfitriones Distinguidos y Programa Playas Limpias y a los cuales, se documenta una asistencia e interés que oscila entre el 40 y 50 por ciento por parte de los ejecutivos y empresarios de las Pymes hoteleras (Arias, 2018).

Por otra parte, el análisis y recopilación de datos cuantitativos acerca del incremento sostenido en la ocupación hotelera a partir de la apertura del CEN, son indicadores objetivos que dan respuesta al dinamismo y la capacidad de renovación del sector inmobiliario y como consecuencia, del destino turístico. Pese a ello, no parece estar impactando en las Pymes hoteleras (Ibid, 2018).

Los resultados obtenidos sobre innovación en este sector, indican de manera general, que las Pymes hoteleras de Mazatlán no realizan altos esfuerzos en esta actividad pese a lo mencionado anteriormente.

Mazatlán, según el Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos se encuentra en la etapa de estancamiento y los empresarios hoteleros de estas Pymes lo saben. Tienen claro que los atractivos con los que cuenta el destino son obsoletos, por lo que lo único que se promueve es el producto de sol y playa. Saben también, que los niveles altos de afluencia versus la capacidad del destino para atender dicha demanda, han provocado diversos problemas sociales como lo es la falta de agua en muchos de los hoteles en las temporadas altas, el congestionamiento vial, altos niveles de basura en las playas, entre otros, y aunque se han estado atendiendo, aún no es suficiente (SECTUR, 2014).

Según esta etapa del ciclo de vida, los precios deberían de bajar por lo que se empieza a atraer a un turista con menor poder adquisitivo. En este sentido, lo primero no está pasando. Los hoteleros mazatlecos se rigen por la ley de la oferta y la demanda, encareciendo los precios de las habitaciones como si fueran hoteles de cinco estrellas. Asimismo, los turistas de mayor poder adquisitivo y procedentes del CEN, han empezado a ver a Mazatlán como un



destino de paso y prefieren gastar en hoteles de mejor calidad en destinos como la Riviera Maya o incluso en Nuevo Vallarta. Por lo que lo segundo, sí está sucediendo, haciendo que Mazatlán empiece a atender a turistas de menor poder adquisitivo que no dejan derrama económica en otros establecimientos turísticos (Ibid, 2014).

Por lo tanto, la primera conclusión que se hace en este trabajo de investigación, tiene que ver con la Procrastinación de las Pymes hoteleras para innovar en su modelo de negocio. Queda claro que las Pymes hoteleras entienden la importancia de la innovación en sus empresas, sin embargo, no es un concepto que tengan bien definido y por lo tanto, no es parte de su cultura organizacional porque en este momento, saben que el destino no está preparado para atender a un turista más exigente y que los proyectos que aún faltan por concretarse en el destino, y que le darán un reposicionamiento a Mazatlán, aún les falta tiempo para verse materializados (Arias, 2018).

Sin embargo, la poca actividad de innovación en las Pymes hoteleras, se ve reflejada en la RO, pudiéndose comprobar en este trabajo de investigación al encontrar una correlación alta entre ambas variables. Sin embargo, pareciera que Booking.com® tratara de mejorar las valoraciones realizadas por los clientes ofreciendo a los hoteles, miembros de su plataforma, que la mayoría sean percibidos como hoteles de mayor calidad (Ibid, 2018).

Resulta interesante que esta valoración de la RO, para un consumidor medio, puede parecer favorable, sin embargo, si se hace un análisis detallado de las opiniones de los clientes, se puede tener una opinión más clara sobre la calidad del hotel. Y es en los comentarios, en donde se encuentra la información más rica sobre los servicios y condiciones en las que se encuentra el establecimiento. Con lo anterior, se pudieron observar diferencias entre las opiniones de los huéspedes de hoteles de dos a tres estrellas y entre los que son catalogados como categoría de cuatro a cinco, asimismo, entre aquellos que son locales y los que son nacionales y de franquicias internacionales.

Por lo que, y atendiendo a la pregunta de investigación que se planteó: ¿De qué manera la información contenida en la plataforma de comentarios de Booking.com® que refleja la RO de los hoteles, constituye una herramienta valiosa para la búsqueda de oportunidades de innovación? Se llega a una segunda conclusión, en la cual, se afirma que la información contenida en la plataforma, es una herramienta valiosa y esencial, de conocimiento organizacional, no sólo por su bajo costo, sino por la oportunidad que representa para las Pymes hoteleras gestionar la información y llevar a cabo actividades de innovación (Friedlander, 2018).

Sin embargo, para que esta información pueda ser gestionada es necesario que exista un líder en la empresa. En el caso de las Pymes hoteleras locales, todas son dirigidas por los dueños o familiares de éstos por lo que la actitud de procrastinación se ve reflejada en este tipo de acciones. La mayor parte de las innovaciones que se dan en las empresas, no son producto de ideas brillantes que salten a la mente de los empresarios o ejecutivos como por “arte de magia”.

Estas ideas son producto del conocimiento organizacional que se tiene del entorno, tanto interior como exterior, y de la habilidad que se tenga por parte del emprendedor para gestionar dicho conocimiento. Gestionar y generar conocimiento en la empresa, es producto de una cultura organizacional que va desde el reclutamiento y que continúa a lo largo de la vida laboral de las personas (Nonaka, *et al.*, 1999).

Se pudo observar, en las visitas realizadas a los hoteles, que los ejecutivos cuentan con poca o nula visión en cuanto a las actividades de innovación. Muchos de estos ejecutivos son multi-funcionales, lo que les resta tiempo para planear y gestionar planes encaminados a este objetivo. Se concluye que las Pymes hoteleras no están aprovechando al máximo dicha información, y no se tienen planteadas estrategias para mejorar el servicio del cliente. Las Pymes están enfocadas a la venta y comercialización de sus

habitaciones sin tener en cuenta la afectación que esto pudiera atraer al destino (Arias, 2018).

Es importante reconocer algunas de las limitaciones de este trabajo de investigación. Primeramente, la estructura organizacional de las Pymes hoteleras, limitó en gran parte el trabajo de investigación debido a las tareas multifuncionales que realizan varios jefes departamentales y gerentes. En muchos de los casos, la dirección del hotel es llevada por el contador o por personas que, por su bajo nivel académico, les es muy difícil atender a cuestionamientos que tienen que ver con la Innovación.

Por otra parte, la base de datos de Booking.com® es clara, sencilla y fácil de utilizar, sin embargo, no deja claras muchas de las dudas sobre las puntuaciones y valoraciones que, en algunos casos, no corresponden a las mostradas en la plataforma ni a las valoraciones con las que dice otorgar su RO.

Finalmente, la presente investigación incentivó el interés por realizar un estudio comparativo entre las actividades de innovación que se realizan en las Pymes hoteleras y los hoteles grandes de Mazatlán y la correlación de ambos resultados con la RO en Booking.com®.

### **6.1 Consideraciones para la elaboración del Modelo de Innovación**

A continuación, se presentan las bases para la realización del Modelo de Innovación, el cual, fue el principal motivador para la elaboración del presente estudio. En los resultados sobre actividades de innovación, se pudo observar que existen casos de Pymes hoteleras que muestran mayores esfuerzos para esta actividad. Algunos de estos hoteles son locales, de tradición en Mazatlán, asimismo, se observó que algunos hoteles de cadena nacional, cadena internacional y de franquicias internacionales, mostraron mayores actividades de innovación y de RO alta.

Por lo anterior, se planteó la última pregunta de investigación ¿De qué manera la información contenida en la plataforma de viajes de Booking.com®,

que refleja la RO de los hoteles, constituye una herramienta valiosa para la búsqueda de oportunidades de innovación? De acuerdo a lo anterior, se realizó una lista de los 10 hoteles con las mayores actividades de innovación y una alta RO y se tomaron como referencia para la realización del Modelo de Innovación de las Pymes hoteleras de Mazatlán Sinaloa:

**Tabla 25.** Selección de los hoteles mejor evaluados en cuanto a esfuerzos de Innovación y RO.

No. de hotel	Antigüedad	Origen del capital	Categoría por estrellas	Promedio de los esfuerzos de innovación	Esfuerzos de Innovación	RO	Valoración
4	23	local	5	2.50	Moderados	8.20	Bien
5	8	local	5	2.60	Moderados	8.64	Bien
9	16	cadena internacional	3	2.20	Moderados	8.46	Bien
11	11	nacional	3	2.37	Moderados	8.60	Bien
13	23	nacional	5	2.47	Moderados	8.72	Bien
19	38	nacional	4	2.33	Moderados	8.24	Bien
21	2	local	5	2.37	Moderados	8.33	Bien
26	63	local	4	2.97	Moderados	8.39	Bien
29	28	local	4	2.50	Moderados	8.13	Bien
30	6	franquicia internacional	3	3.50	Altos	7.93	Bien

Fuente: Elaboración propia con base a cuestionario aplicado, 2018 e información de Booking.com®, 2018.

En la tabla anterior, se muestra el listado de los 10 hoteles que obtuvieron los promedios más altos en las dos variables de estudio. Para el Modelo de Innovación, se observó a cada una de ellas para conocer lo que hacen y documentarlo.

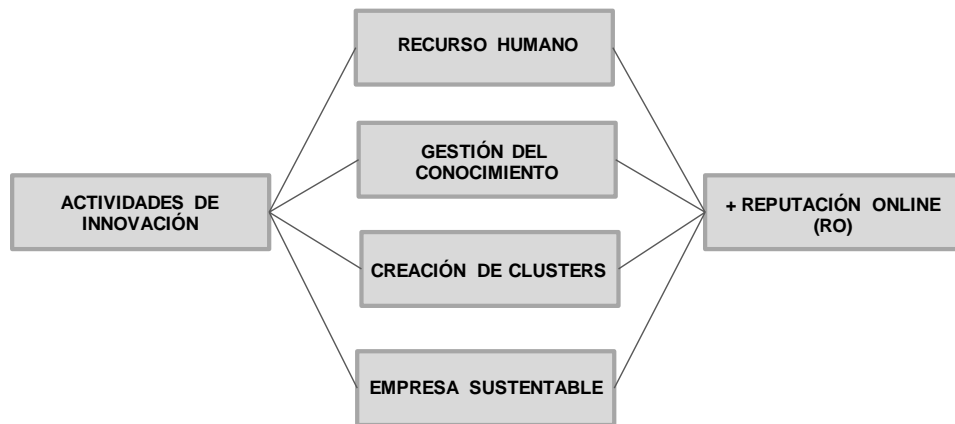
## 6.2 “Modelo Innova PymeH”

Este Modelo de Innovación que se propone para el sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, y que se ha denominado como “Modelo Innova PymeH” tiene la finalidad de guiar e incentivar a los hoteles, de una forma clara y objetiva, a realizar actividades de innovación gestionando el conocimiento que se encuentra en la plataforma de viajes Booking.com®. Con la gestión de este conocimiento, las Pymes podrán mejorar su RO y ser más competitivas.

Con el Modelo Innova PymeH, se confirma la H.5: La información contenida en la plataforma de viajes de Booking.com®, brinda elementos

suficientes para la generación de estrategias de innovación. Este modelo, comprende cuatro aspectos importantes de los que parte la innovación: Recursos humanos, Gestión de las tecnologías de información, creación de Clusters y Sustentabilidad.

Figura 20: Modelo Innova PymeH



Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de este trabajo se habló de la importancia que para la Innovación son; la Cultura organizacional y la Gestión del conocimiento. Las empresas, de manera recurrente, solicitan a los despachos de consultoría diversos servicios para la solución de problemas de todo tipo; operativos, administrativos, contables. Sin embargo, todo el conocimiento se encuentra dentro y fuera de la organización. Los consultores, sin ser parte de la organización, utilizan diversas herramientas que les permiten gestionar el conocimiento y poder detectar lo que ocurre dentro de ellas (Nonaka, *et al.*, 1999).

Una de las características que tiene el grupo de empresas seleccionadas, es que cuentan con un departamento de Recursos Humanos bien desarrollado y organizado en el cual, trabajan en coordinación con el resto de los departamentos para conocer las necesidades que se tienen para las nuevas ofertas de trabajo, capacitación constante y planeación de vida y carrera para sus trabajadores (Manual de Oslo, 2005).

Algunas de estas empresas, cuentan con personal capacitado que otorga apoyo psicológico a sus colaboradores y a lo largo del año, trabajan en aspectos motivacionales y mantienen acercamiento con sus colaboradores para apoyarlos emocionalmente ante cualquier problema familiar o personal por el cual estén pasando. Los directivos de estos hoteles, saben que es más costoso adoptar a nuevos colaboradores que mantener a los que ya tienen.

Es en el departamento de Recursos Humanos en donde se concentra el talento que es capaz de tener acercamiento con el resto del personal y tener una visión más clara de la organización. Estos ejecutivos, son capaces de desarrollar herramientas que permiten que el conocimiento que se encuentra en cada colaborador, sea extraído, descifrado y plasmado en manuales de puestos. El conocimiento que hay, en colaboradores internos o externos, es muy valioso si se sabe gestionar. Gran parte de esta buena gestión, se debe a la iniciativa de personas emprendedoras, que puede ser el dueño de la empresa, el gerente o los mismos trabajadores.

El emprendedor, que como ya se comentó con anterioridad, no se refiere necesariamente al dueño o el gerente, éste representa a una figura importante en la organización, debido a que es la persona que sentará las bases para que el resto de los trabajadores se sientan motivados a crear, a aportar y a tomar decisiones propias en sus puestos de trabajo. Es entonces, desde adentro de la organización, en donde tiene que existir el personal capacitado que sienta las bases de la cultura de la innovación a través de la gestión del conocimiento. En este sentido, los hoteles de esta muestra, delegan estas actividades a personal altamente capacitado y enfocado a la gestión del conocimiento, sin tener otro tipo de actividades.

Gestionar el conocimiento es convertir el conocimiento tácito, en conocimiento explícito y, posteriormente, enseñar al resto del personal a cómo hacerlo para que exista esa cultura en la organización. Lo anterior, permitirá que el resto de los colaboradores sean capaces de cuestionar los procesos que llevan a cabo para realizar sus actividades, y no sólo eso, serán capaces de

analizar y se mostrarán curiosos en cuestionar sobre lo que se ofrece en la organización, tanto en productos como en servicios (Nonaka, *et al.*, 1999).

Las nuevas generaciones, tienen a la mano una gran cantidad de información que les permite acercarse a un mundo que, hace años, podía parecer inalcanzable. La web 2.0, facilita el intercambio de información pudiendo ofrecer a personas de distintas áreas geográficas, mantener un diálogo de acuerdo a intereses afines. Los colaboradores, pueden identificar fácilmente áreas de oportunidad de otras empresas afines, accediendo al intercambio de opiniones que se dan en las plataformas creadas para ello (Friedlander, 2018).

Es en la web, donde se pueden detectar oportunidades para la creación o mejora de productos o servicios, pero esta actividad, deberá estar delegada a una sola persona o a un grupo de personas dedicadas a este fin en particular: la exploración y análisis de la información en las plataformas de viajes (Ibid, 2018). .

El sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán, lleva años realizando actividades de mercadotecnia de forma tradicional, sin embargo, se destaca la participación de este grupo de Pymes hoteleras en diversas plataformas de viajes como estrategia de mercadotecnia. Algunos de estos hoteles, no pertenecen a Asociaciones de Hoteles. Los empresarios que los dirigen, están convencidos de que la forma para darse a conocer es en la web (Jens, *et al.*, 2015).

La inversión en compañías especializadas o profesionales que sepan administrar su RO, es muy importante. Los hoteles, con más frecuencia, acuden a empresas especializadas para aumentar sus ventas a través de una buena imagen. Lo anterior, no sólo lo hacen a través de indicadores que les permitan parecer que son hoteles de buena calidad o no. Estas empresas especializadas, gestionan los comentarios en la web y los presentan a los ejecutivos de los hoteles como estrategias organizacionales (Ibid, 2015).

Tener personal especializado o enfocado en estas actividades, puede representar un alto costo para una Pyme que cuenta con pocos recursos económicos, sin embargo, se propone la creación de alguna asociación u organismo, o la re-estructuración de las actuales asociaciones de hoteles ya existentes, que tenga como una de sus actividades primordiales, el gestionar el conocimiento que se encuentra en las plataformas de viajes, así como de promocionar a las Pymes hoteleras a través de la web. Lo anterior, sería un avance importante para este sector, el cual, ya no desea ser parte de organismos gubernamentales o privados, por asuntos meramente políticos o sociales (García, *et al.*, 2009).

A través de una coordinación del sector de las Pymes hoteleras de Mazatlán, se puede lograr innovar y estar atentos a las nuevas tendencias que a nivel mundial se están presentando en los hoteles. Incluso, el desarrollo de nuevas tecnologías que pudieran mantener a la vanguardia a este sector (Nieblas, 2018).

Las Pymes hoteleras con mayores actividades de innovación, invierten de manera constante en tecnología que les permite dar mejores servicios a sus clientes. Estos hoteles manejan páginas de internet con mayores funciones que permiten agilizar los procesos de entrada y salida de los huéspedes, pagos, información adicional, la reservación de los servicios que ofrece el hotel, entre otros (Ibid, 2018).

Es importante que las Pymes hoteleras cuenten con un buen canal de promoción de sus habitaciones e instalaciones, por lo que se propone la creación de páginas web con información actualizada y veraz de sus instalaciones, así como un chat para estar en contacto con los clientes y que éstos puedan acceder a la página y pedir servicios al departamento de conserje o poder hacer pagos de manera segura.

Otra de las características de este grupo de hoteles, es que cuentan con un gran número de servicios, entre los que se encuentran; restaurantes, bares, gimnasios bien equipados, guarderías, spas y algunos de estos hoteles,



cuentan con clases de natación, yoga y pilates. En este sentido, se sugiere a las Pymes hoteleras ampliar sus servicios a través de convenios con otras empresas y con esto, se incentive a la creación de clusters. Los hoteles pueden firmar acuerdos con gimnasios cercanos a sus instalaciones, con bares, restaurantes, spas, etc., y verse beneficiados todos.

En el tema de la sustentabilidad, es importante que las empresas entiendan de la importancia que tiene en la actualidad. La mayor parte de los hoteles empiezan a desarrollar estrategias y tecnología que los haga más sustentables. Influidos por el ahorro económico, por las exigencias de la sociedad o por una actitud meramente de responsabilidad social, hoy en día, es importante que este sector hotelero mantenga un diálogo con sus huéspedes y dé a conocer sus acciones y adopción de nuevas costumbres a través de sus canales de promoción.

Mazatlán, es un destino turístico que vive un “boom inmobiliario” debido a la apertura del CEN. La gran afluencia de visitantes a lo largo del año, ha causado problemas sociales como la falta de agua y la acumulación de basura. Es importante que las Pymes hoteleras sean conscientes de estos y otros problemas sociales y trabajen en conjunto en el ahorro y tratamiento de agua y en el manejo de los desechos sólidos.

Los dos aspectos anteriores son de suma importancia debido a que, sociedad y sector turístico, deben estar en armonía. El papel que este sector desempeña en la gestión de sus recursos ante los gobiernos municipales y estatales es importante. Las asociaciones de hoteles cumplen algunas de estas funciones, gestionando agua para los hoteles, en el caso muy específico, sin embargo se deja de lado las necesidades de la población que vive colindante al área turística y el desabasto de agua se hace presente en los hogares, debido a que el gobierno municipal desvía el poco líquido vital con el que cuenta, a los hoteles, ocasionando enojo y malestar entre una parte de la sociedad mazatleca.

El tratamiento de los residuos sólidos empieza a causar gran problema en la sociedad mazatleca, en donde en los últimos años, ha habido gran movilización por parte de grupos locales para la limpieza de las playas, sin embargo, estas acciones son paliativas, debido a que no resuelven el problema de fondo.

El grupo de Pymes hoteleras que son tomadas como ejemplo para este Modelo de Innovación, mantienen un acercamiento constante con el sector gubernamental y con instituciones académicas que permiten darles luz en la resolución de problemas ambientales. El buen uso del agua, su tratamiento y vertimiento al mar, así como el tratamiento de los residuos sólidos, les ha dado ventajas económicas y de responsabilidad social que las coloca como las empresas mejor valoradas en la plataforma de viajes. Por lo anteriormente planteado, resulta de primordial importancia que las Pymes hoteleras tengan este acercamiento con los gobiernos estatales y municipales así como con las diferentes instituciones académicas que existen en Mazatlán.

Asimismo, se propone la instalación de una nueva planta tratadora de agua potable para la zona norte y que trate los residuos generados exclusivamente del sector turístico. De igual manera, se propone la inserción de camiones de basura que atiendan los residuos sólidos generados por este sector, así como la generación de una cuadrilla amplia de trabajadores de limpieza que mantengan limpias las playas, calles y avenidas de las zonas turísticas, de manera cotidiana.

Finalmente, y tras haber concluido sobre la procrastinación de la mayor parte de las Pymes hoteleras para innovar, se hace necesaria la intervención de las autoridades locales y estatales por impulsar las actividades de innovación que permitan que este sector sea más competitivo. El Gobierno del Estado debe ser firme en su objetivo por posicionar a Mazatlán como uno de los destinos más importantes a nivel nacional y para ello, la imagen del puerto es muy importante.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Agenda de competitividad del destino turístico Mazatlán (2014). Secretaría de Turismo. Universidad de Occidente. México.
- Albacete, C. (2012). Las tecnologías de la información y comunicación en el sector turístico: una aproximación al uso de las redes sociales. Madrid.
- Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance. Cornell Hospitality Report, No.12. P.p. 4 - 11.
- Anderson, E. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. Journal of Services Research, No. 1. P.p. 5 - 17.
- Andrade, M., (2018). Entrevista realizada al Director de la Asociación de Recursos Humanos de Mazatlán y Gerente de Recursos Humanos del Hotel Pueblo Bonito en julio de 2018.
- Andréu, J. (1998). Los españoles: Opinión sobre sí mismo, España y el Mundo. Análisis Longitudinal Escala de Cantril. Ed. Universidad de Granada. España.
- Arias, M., (2018). Entrevista realizada a la Directora de Innovación y Calidad Turística de la Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado de Sinaloa el día 15 de enero de 2018.
- Ayeh, J., Au, N., Law, R. (2013). Do we believe in TripAdvisor? Examining credibility perceptions and online travelers' attitude toward using user-generated content. Journal of Travel Research No. 52
- Bagozzi, R. (1997). Goal-directed Behaviors in Marketing: The Role of Emotion, Volition, and Motivation. Psychology and Marketing, vol. 4, núm. 3. Pp. 309 - 313.

- Balagué, C., Fuentes, E., Gómez, M. (2016). Fiabilidad de las críticas hoteleras autenticadas y no autenticadas: El caso de TripAdvisor y Booking.com. Cuadernos de Turismo, Nº 38. Pp. 63 – 82. España.
- Banco Mundial (2011). Informe sobre el desarrollo mundial 2011. Conflicto, Seguridad y Desarrollo. Panorama general. Washington, D.C.
- Bardin, L. (1996). Análisis de contenido. Segunda edición. Akal.
- Benitez, L., (2016). Análisis de la recomendación entre iguales en la reputación online de las organizaciones. El profesional de la investigación. Vol. 25. No.4. P.p. 652 – 660.
- Bernete, F. (2014). Análisis de Contenido. En Lucas, A., Noboa, A. (Editores) Conocer lo social: Estrategias, técnicas de construcción y análisis de datos. P.p. 193 – 215.
- Blackshaw, P., Nazarro, M. (2006). Consumer - Generated Media (CGM). Word –of - mouth in the age of the web fortified consumer. New York.
- Blasco, A. (2002). La empresa y el producto turístico. Editorial Civitas. España.
- Booking.com, (2019). Consejos y pautas de Booking.com para los comentarios.
- Booking.com, (2019). Sobre Booking.com™:  
<https://www.booking.com/content/about.es.html?aid=305320;sid=feb3e2e0627308ac08e41e49820bca8a>
- Borges, I., Medeiros, G., De Matos, G., Borchardt, M. (2015). Analysis of the relationship between the satisfaction of consumers and the prices offered on site booking.com. Tourism & Management Studies Vol. 11 (2). P.p. 64-70. DOI: 10.18089/tms.2015.11208
- Buhalis, D., Licata, M. (2002). The future eTourism intermediaries. Tourism Management, 23 (3). Pp. 207 - 220.
- Bunge, M. (1989). La investigación científica. Barcelona. Ariel.

- Burguess, L., Kerr, G. (2012). Australian Traveller's Use of the Internet: Understanding Australian Online Planning and Booking Behaviour. Pp.15 -16.
- Buttler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources: *The Canadian Geographer*, XXIV (I). Pp. 5 - 12.
- Buttler, R. (2011). Tourist Area Life Cycle". *Contemporary Tourism Reviews*, Oxford en [http://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/fileTALC.pdf](http://www.goodfellowpublishers.com/free_files/fileTALC.pdf)
- Callarisa, L., Sánchez, J., Moliner, M., Forgas, S. (2012). La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca. El caso de Tripadvisor en Hong Kong y París. *Papers de turisme*. No. 52 junio – diciembre. Pp. 89 – 115.
- Cañedo, S. (2019). Sube 24% la derrama económica por turismo. Noroeste: <https://www.noroeste.com.mx/publicaciones/view/sube-24-la-derrama-economica-por-turismo-1117096>.
- Cañero, P. Orgaz, F., Moral, S. (2015). Análisis de las variables que influyen en la reputación online de las empresas turísticas. El caso de los hoteles de Córdoba y Granada. *Gran Tour*. No. 11. P.p. 103 – 120.
- Carlsson, U. (2006). Radio, tv and internet in the Nordic Countries. Meeting the challenges of new media technology.
- Casaló, L., Flavián, C., Guinalú, M. (2012). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (1). Pp. 42 – 51.
- Castells, M., Fernández-Ardévol, M., Linchaun, J., Sey, A. (2006). *Comunicación móvil y sociedad. Una perspectiva global*. España.

- Celina, H., Campo A., (2005). "Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach" en Revista colombiana de psiquiatría, vol. XXXIV, número 004, Asociación Colombiana de Psiquiatría. Colombia. P.p. 572 – 580. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>
- CODESIN, Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, (2018). Reporte de llegada de turistas y ocupación hotelera en Sinaloa, de enero a diciembre de 2017: <http://sinaloaennumeros.com/reporte-de-llegada-de-turistas-y-ocupacion-hotelera-en-sinaloa-de-enero-a-diciembre-de-2017/>
- CODESIN. Consejo para el Desarrollo Económico en Sinaloa, (2019). Sinaloa en números. Principales indicadores de hoteles y moteles en Sinaloa. <http://sinaloaennumeros.com/turismo/>
- ComScore Media Metrix (2018). TripAdvisor Sites, worldwide. Noviembre.
- Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), (2019). Acerca de CPTM. <http://www.cptm.com.mx/acerca-cptm>
- Cortés, P. (2015). Análisis de la gestión de la reputación virtual y su efecto en la hotelería independiente de Andalucía. España.
- Cui, G., T. Chan, Joy, A. (2008). "Consumers" Attitudes Toward Marketing: A Cross-Cultural Study of China and Canada. Journal of International Consumer Marketing 20 (3 – 4). P.p 81–93.
- Dagnino, S. (2014). Correlación. Revista chilena Anest No. 43. P.p. 150 – 153.
- DATATUR. (2018). Sistema Nacional de Estadística del Sector Turístico en México. Obtenido de: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITAT.aspx>
- Day, R. (1984). Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction, en Advances in Consumer Research, Vol.11. T.C.

Kinnear (ed). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, Pp.496 - 499.

De La Rosa, A. (2018). Tianguis Turístico 2018 fue el más exitoso: CPTM. El economista. 10 de mayo. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/empresas/Tianguis-Turistico-2018-fue-el-mas-exitoso-CPTM-20180510-0022.html>

Del Fresno, M. (2011). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. Cuadernos de Comunicación Evoca, Vol. 5, n. 1. Pp. 29-33.

Del Fresno, M. (2012). El consumidor social: Reputación online y social media. Ediciones UOC. España.

Del Santo, O., Álvarez, D. (2012). Marketing de Atracción 2.0.

Del-Fresno, M. (2012). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. Cuadernos de Comunicación Evoca. Vol. 5. No. 1. P.p. 29 - 33.

Diario Oficial de la Federación (2009). Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México.

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019).

Doganis, R. (2001). The airline business in the twenty first century. London.

Domínguez, L., Araújo, N. (2012). El fenómeno 2.0 en el sector turístico. El caso de Madrid 2.0. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 10 No.3. Pp 225-237.

Echtner, C., Ritchie, J. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. Journal of Travel Research, Vol. 31 (4). Pp. 3 - 13.

- Eiroá, F., Fernández, I., Pérez, P. (2008). Cuestionarios psicológicos e investigación en Internet: Una revisión de la literatura. *Anales de Psicología*, vol. 24, núm. 1, junio. Pp. 150-157. España
- Expedia.com (2018). *Expedia Group Reports Fourth Quarter and Full Year 2018 Results*. Diciembre.
- Expedia.com (2019). *Resumen del grupo Expedia*: <https://www.expediagroup.com/about/>
- Fernández, C. (2013). Prácticas transmedia en la era del prosumidor: Hacia una definición del Contenido Generado por el Usuario (CGU). *CIC Cuadernos de Información y Comunicación* 2014. Vol. 19. P.p. 53-67. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CIYC.2014.v19.43903](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2014.v19.43903)
- Flecha, M. Figueroa, C., Talón, P. (2017). La evolución de los procesos de mediación en la distribución turística: el caso de Expedia y Priceline. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 2 (1). Pp 73 – 86.
- Friedlander, R. (2012). *Tendencias en la Gestión de la Reputación y las Opiniones Online de Hoteles*. [https://www.hosteltur.com/185350\\_tendencias-gestion-reputacion-opiniones-online-hoteles.html](https://www.hosteltur.com/185350_tendencias-gestion-reputacion-opiniones-online-hoteles.html)
- Friedlander, R. (2018). *La Reputación Online de Hoteles de todo el mundo se mide desde Barcelona*. [https://www.hosteltur.com/188900\\_reputacion-online-hoteles-todo-mundo-se-mide-barcelona.html](https://www.hosteltur.com/188900_reputacion-online-hoteles-todo-mundo-se-mide-barcelona.html)
- Fumero, A., Roca, G., Sáez, F. (2007). *Web 2.0*. Madrid.
- García, A., García, V., Piñero, P. (2009). Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 16, Nº 1, 2010. Pp. 149 – 163.



- Glosario de Turismo (2019).  
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Gobierno del Estado de Sinaloa (2019). Histórica y exitosa la temporada de verano 2019, en Sinaloa: Óscar Pérez Barros. En <https://sinaloa.gob.mx/noticias/historica-y-exitosa-la-temporada-de-verano-2019-en-sinaloa-oscar-perez-barros#sthash.zKpNOg3Q.dpbs>
- Gobierno del Municipio de Mazatlán, 2018. Administración 2017 – 2018. Consulta realizada en <https://mazatlan.gob.mx/turismo/conoce-mazatlan/demografia/>
- Gómez, M. (2017). Valuación de Expedia Inc. Argentina.
- Gordoa, I. (2018). Mazatlán resurge con inversiones privadas en El Financiero. 15 de mayo. <https://www.elfinanciero.com.mx/viajes/mazatlan-resurge-con-inversiones-privadas>
- Gursoy, D. (2003). Prior product knowledge and its influence on the traveler's information search behavior. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. Vol. 10, núm. 3-4. Pp. 113 - 131.
- Guzmán, V., Romero, N., Cerrato, N., García, B., Rosado, E., Manzano, I., Vilchez, I., Rosas, S., Del Campo, D., Montalvo, B. (2011). "Curso en community management: #Hotelfacts o cómo dar valor añadido a la estancia en un hotel. Fundación UNED. Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación McGraw-Hill Interamericana. México.
- Hinojosa, V. (2014). La reputación online como vía para incrementar venta directa e ingresos. Consulta realizada en [hosteltur.com](http://www.hosteltur.com/140870_reputacion-online-como-via-incrementar-venta-directa-ingresos.html).  
[http://www.hosteltur.com/140870\\_reputacion-online-como-via-incrementar-venta-directa-ingresos.html](http://www.hosteltur.com/140870_reputacion-online-como-via-incrementar-venta-directa-ingresos.html).

- Hong, T. (2006). The influence of structural and message features on web site credibility. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(1). Pp. 114 - 127.
- Hostil, O. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison Wesley.
- Howard, J., Sheth, J. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley & Sons. New York.
- Huerta, M. (2017). *Análisis del impacto de las redes sociales en el sector de la restauración valenciano: El caso de TripAdvisor*. España.
- Illum, S., Ivanov, S., Liang, Y. (2010). Using virtual communities in tourism research. *Tourism Management*, Vol. 31 No 3. Pp. 335-340.
- INEGI (2018). *Proyectos. Encuesta en establecimientos*. Consulta realizada en <https://inegi.org.mx/est/contenido/proyectos/encuestas/establecimientos/default.aspx>
- Jeacle, I., Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and systems trust. *Accounting, Organizations and Society*, 4-5 36. Pp. 293 -309.
- Jens, P., Rodríguez, A. (2015). La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles. *Cuadernos de Turismo*. No. 36. P.p. 129 – 155.
- José, G., Juan, L., Fiacro, J., Ylián, R., Lino, L., Reding, A. (2014). *Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud*, 2e. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Jun, S., Hyun, Y., Gentry, J., Song, C. (2001): *The Relative Influence of Affective Experience on Consumer Satisfaction Under Positive Versus*

- Negative Discrepancies. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.14. Pp.141 - 153.
- Kim, J., Hardin, A. (2010). The Impact of Virtual Worlds on Word-of-Mouth: Improving Social Networking and Servicescape in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol 19 No.7. Pp. 735–753.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Primera edición. The University of Chicago Press. E.U.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y control*. 8va Edición.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Piados Comunicación.
- Law, R. (2006). Internet and Tourism-Part XXI: TripAdvisor. *Journal of Travel Tourism Marketing* 20. Pp 75 - 77. Doi: 10.1300/J073v20n01-06
- Ledesma, R., Molina, G., Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, V. 7, N. 2. P.p. 143 – 152.
- León, F. (2016). Qué es la reputación online y cómo se consigue en Merca 2.0. 21 de agosto.
- Lewis, B., McCann, P. (2004). Service Failure and Recovery: Evidence from the Hotel Industry” en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, núm. 1. Pp. 6 - 17.
- Litvin, S., Goldsmith, R., Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29, 3. Pp. 458 - 468.

- López, B. (2018). El ciclo de vida de Mazatlán a partir del análisis de cambio social en el sistema turístico.
- López, B. (2018). El ciclo de vida de Mazatlán a partir del análisis de cambio social en el sistema turístico. Tesis de maestría. México.
- López, C., Coto, A., (2008). Manual De second life al marketing en metaversos.
- López, D. (2014). Reputación corporativa y Visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona.
- Magallanes, F. (2017). Anuncian 850 nuevos cuartos para hoteles en Noroeste. 15 de octubre. <https://www.noroeste.com.mx/publicaciones/view/anuncian-850-nuevos-cuartos-para-hoteles-1103063>
- Mantovani, A., Piga, C., Reggiani, C. (2017). The Dynamics of Online Hotel Prices and the EU Booking.com Case. Net Institute. Working Paper #17-04.
- Manual de Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. España.P. 56.
- Marcos, A., Aguilasocho, D. (2018). Análisis de Los Principales Factores de Evaluación desde la Perspectiva de los Usuarios del Portal de Reservaciones Booking.com. Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad, Vol. 4, Núm. 1, Enero – Diciembre. Pp. 93 –112.
- Marisquerena, S., Zanfrillo, I., Artola, M. (2018). Comparación entre la reputación online y las tarifas en los hoteles de categoría superior de la ciudad de Mar del Plata. 34 Congreso Nacional de ADENAG "Complejidad y diversidad hacia un liderazgo sostenible". Mayo. Argentina.

- Martínez, M., Bernal, J., Mellinas, P. (2012). Los hoteles de la región de Murcia ante las redes sociales y la reputación online. *Revista de Análisis Turístico*. Vol 13. 1º semestre. P.p. 1 – 10.
- Martínez, O., Olmedo I. (2012). “La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta”, en *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 2. P.p. 127 a 142. España.
- Marx, K., Engels, F. (2001). *El capital. El proceso de producción del capital (Vol I)*. Siglo XXI. México.
- Mayorquín, J. (2015). Sinaloa Turismo Cifras Record 2014 en Mazatlán Interactivo. 29 de enero. <https://mazatlaninteractivo.com.mx/sinaloa-turismo-cifras-record-2014/>
- Medina, C. (2016). Mazatlán requiere de 5mil cuartos de hotel para atender demanda turística en ADN Informativo Mx. 25 de septiembre. <https://adnportal.mx/mazatlan-requiere-5-mil-cuartos-de-hotel-para-atender-demanda-turistica/>
- Medina, N. (2017). Proyectan el nuevo acuario en Mazatlán y así se verá. El proyecto se colocaría en el top de los diez acuarios más grandes del mundo en *El Debate*. 11 de Noviembre <https://www.debate.com.mx/sinaloa/Proyectan-el-nuevo-acuario-en-Mazatlan-y-asi-se-vera-20171111-0102.html>
- Melián, S., Bulchan, J., González, B. (2013). Online customer reviews of hotels: as participation increases, better evaluation is obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3). Pp. 274 - 283.
- Melián, S., Bulchand, J. (2014). Worker eWOM: los trabajadores opinan en Internet. *Universia Business Review*. Núm. 43. Julio – septiembre. Pp. 104 -126. España

- Melián, S., Bulchand, J., González, B., (2016). La participación de los clientes en sitios web de valoración de servicios turísticos. El caso de tripadvisor. Revista de Análisis Turístico. No. 10. Vol. 2. Pp 17 - 22.
- Mellinas, J., (2015). "Análisis y aplicaciones de los sistemas de medición de la reputación Online de los hoteles". Tesis de Doctorado por la Universidad Politécnica de Cartagena. España.
- Mellinas, J., Martínez, S., Bernal, J. (2016). El uso de redes sociales por los hoteles como indicativo de gestión eficiente. Tourism & Management Studies, Vol. 12 No. 2. Pp. 78 – 83.
- Milton, J., Toscos, J. (2001). Estadística para biología y ciencias de la salud, interamericana. Mcgraw- Hill. España.
- Morales, A. (2019). Empresario da detalles del Parque Central, nuevo acuario y museo en Reacción Informativa. 6 de diciembre.  
[https://reaccioninformativa.com/noticias/sinaloa/sur/empresario-da-detalles-del-parque-central-nuevo-acuario-y-museo\\_3njXMpyOQ8iqk0y6OQKKwa](https://reaccioninformativa.com/noticias/sinaloa/sur/empresario-da-detalles-del-parque-central-nuevo-acuario-y-museo_3njXMpyOQ8iqk0y6OQKKwa)
- Moya, D., Majó, J., (2017). Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera. Anuario Turismo y Sociedad. Vol. 20.P.p. 169 – 190.
- Naranjo, J. (2019). Condenan a un empresario italiano por vender críticas 'online' falsas. Crónica Directo. Disponible en [https://cronicaglobal.elespanol.com/cronica-directo/sucesos/carcel-italia-opiniones-falsas-online\\_166379\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/cronica-directo/sucesos/carcel-italia-opiniones-falsas-online_166379_102.html)
- Nieblas, F. (2018). Entrevista realizada al Director de Proyectos de la Secretaría de Economía de Sinaloa en marzo de 2018.

- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1999). La Organización creadora de conocimiento. ¿Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la Innovación. Oxford México. México.
- O'Connor, P. (2010). Managing a Hotel's Image on TripAdvisor. Journal of Hospitality Marketing & Management Vol 19 No.7. Pp. 754–772.
- OCDE, (2015). Estudios Económicos de la OCDE México. México.
- Oliver, R. (1981). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision. Journal of Marketing Research, 17. Pp 460 - 469.
- Padilla, L., León, A., Castillo, F. (2012). Delimitación espacial del corredor económico Ensenada-Mexicali. En Revista Cuadernos de Geografía, Revista Colombiana de Geografía, Vol. 21, N° 1. Enero-junio. BOGOTÁ, COLOMBIA. Pp. 65 - 81.
- Palmer, M. (2013). It's the hotel review website that millions use to help choose their holiday. But... Can you trust a single word on TripAdvisor?. Disponible en <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2384519/Its-hotel-review-website-millions-use-help-choose-holiday-But--Can-trust-single-word-Trip-Advisor.html>
- Pita, F. (1996). Correlación frente a la Causalidad. P.p. 59 - 260.
- Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021. Sinaloa.
- Plan Municipal de Desarrollo 2017 – 2018. Mazatlán, Sinaloa.
- Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Argentina.
- Puga, T. (2019). Posadas y ArHe prometen invertir 650 mdp en Mazatlán en El Universal. 7 de febrero. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/posadas-y-arhe-prometen-invertir-650-mdp-en-mazatlan>

- Ramos, Y., Contreras, S., Pérez, N., (2018). Gestión de la reputación online en el sector hotelero cubano en Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Enero. Cuba.
- Ricaurte, C., Arellano, A., Naranjo, K. (2017). (Des)conexión durante el viaje turístico: uso de smartphones por parte de viajeros independientes en la ciudad de Guayaquil. Teoría y Praxis, No. 23. P.p. 93 – 119.
- Richards, G., Wilson, J. (2004). The global nomad: motivations and behaviour of independent travellers worldwide. Channel View Publications. Pp. 14 - 39.
- Ridings C., Gefen, D., Arinze, B. (2002). Some antecedents and effects of trust in virtual communities. Journal of Strategic Information Systems, vol. 11. Pp. 271 – 295.
- Rifai, T. (2015). Tourism in a world in transformation: power and responsibility. The Travel and Technological Revolutions: UNWTO. Berlín.
- Ríos, M., Ortega, F., Matilla, M. (2016). La estancia perfecta en hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla a través del análisis de los comentarios en TripAdvisor - Determinación de los principales ítems. International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST). Vol 1. Pp. 8 - 25.
- Rositas, J. (2018) Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. Innovaciones de negocios. Núm 11 Vol. 22. P.p. 235 – 268. México.
- Roselló, F., Martínez, A. (2016). La experiencia del cliente: Análisis jurídico de la publicación online de comentarios de clientes (reviews). En particular, el caso de TripAdvisor. IX Jornadas de Investigación en Turismo. P.p. 99 – 127.



- Rubio, A., Jiménez I., Mercado, C. (2017). Reputación corporativa online en la hotelería: el caso TripAdvisor. *Esic Market Economics and Business Journal* Vol. 48. No. 3. Septiembre – diciembre. P.p 595 – 608.
- Santamaría, A. (2005). *Del alba al anochecer. El turismo en Mazatlán (1974 – 2004)*. Editorial UAS. México.
- Santamaría, A. Sainz, J. (2018). *El renacer turístico de Mazatlán (2005 – 2015)*. México.
- Schumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Cuarta Edición, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Schumpeter, J. (2003). *Capitalism, socialism and democracy*. Taylor y Francis e-Library. New York.
- Schumpeter, J. (2012). *Teoría del Desenvolvimiento Económico*. (Séptima reimpresión). Fondo de Cultura Económica. México.
- Secretaría de Turismo (2018). Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>
- Secretaría de Turismo de México (SECTUR) (2019). Mazatlán, Sinaloa. <http://www.visitmexico.com/es/destinosprincipales/sinaloa/mazatlan#generals>
- Secretaría de Turismo de México (SECTUR) (2019). México alcanzará 43 millones 603 mil turistas internacionales este año. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-alcanzara-43-millones-603-mil-turistas-internacionales-este-ano?idiom=es>
- Sel.com (Sinaloa en línea) (2019). Mazatlán vive un gran boom inmobiliario: AMPI. 8 de marzo. Consultado en:

<https://sinaloaenlinea.com/local/mazatlan-vive-un-gran-boom-inmobiliario-ampi/>

Shaal, D. (2018). The oral history of travel's greatest acquisition: bookin.com. Revista Skift: <https://skift.com/oral-history-of-booking-acquisition/>

Sin autor visible (2019). Turismo va por buen camino. Más de 3 millones de visitantes tuvo Sinaloa en 2018: Sectur en Espejo las cosas como son. 11 de enero. <http://revistaespejo.com/2019/01/mas-de-3-millones-de-turistas-llegaron-a-sinaloa-en-2018-sectur/>

Sin autor visible, (2018). Mazatlán con déficit del 40% en conectividad aérea: Avilés en Línea Directa. 26 de enero. <https://lineadirectaportal.com/sinaloa/mazatlan-con-deficit-del-40-en-conectividad-aerea-aviles/>

Sin autor visible, (2018). Mazatlán goza de un relanzamiento turístico gracias al Tianguis: Quirino Ordaz en Excelsior. 9 de mayo. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/mazatlan-goza-de-relanzamiento-turistico-gracias-al-tianguis-quirino-ordaz/1237991#view-1>

Sin autor visible, (2018). Mazatlán incrementa la conectividad aérea con Canadá y EEUU en El Debate. 3 de octubre. <https://www.debate.com.mx/mazatlan/vuelos-mazatlan-canada-eeuu-nuevo-vuelo-montreal-sinaloa-turismo-20181002-0141.html>

Sin autor visible, (2019). Mazatlán contará con el mejor acuario de América Latina, detonante para la atracción de más turistas en Reporte Índigo. 1 de febrero. <https://www.reporteindigo.com/reportes/mazatlan-contara-con-el-mejor-acuario-de-america-latina-detonante-para-la-atraccion-de-mas-turistas/>

Sparks, B., Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6). Pp. 1310 - 1323.

- Stasiak, A. (2013). *New Spaces and Forms of Tourism in Experience Economy*. Institut of Urban Geography and Tourism. Polonia.
- Swan, J., Oliver, R. (1989). *Postpurchase Communications by Consumers*. *Journal of Retailing*, Vol. 65 (4). Pp. 516 - 533.
- Swan, J., Trawick, F. (1979). *Satisfaction Related to Predictive vs. Desired Expectations*, en *Refining Concepts and Measurements of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. Pp.7 - 12.
- Toledo, M. (2018). *Crece sector inmobiliario 35% por ciento en Mazatlán*. *El Sol del Pacífico de Mazatlán*. 2 de enero. Disponible en: <https://www.elsoldemazatlan.com.mx/local/crece-sector-inmobiliario-35-por-ciento-en-mazatlan>
- Toledo, M. (2018). *Crecerá arribo de cruceros a Mazatlán en 2019* en *El Sol de Mazatlán*. 2 de diciembre. <https://www.elsoldemazatlan.com.mx/local/crecera-arribo-de-cruceros-a-mazatlan-en-2019-2747723.html>
- Toledo, M. (2019). *Supera Sinaloa expectativas de turistas en las vacaciones de verano* en *El sol de Mazatlán*. 6 de agosto. <https://www.elsoldemazatlan.com.mx/local/supera-sinaloa-expectativas-de-turistas-en-las-vacaciones-de-verano-4002032.html>
- Toledo, M., (2019). *Se disparan tarifas hoteleras en Mazatlán*. Disponible en: <https://www.elsoldemazatlan.com.mx/local/se-disparan-tarifas-hoteleras-en-mazatlan-4640360.html>
- Toledo, M., (2019). *Se encarecen tarifas hoteleras por Carnaval de Mazatlán 2019*. Disponible en: <https://www.elsoldemazatlan.com.mx/local/se-encarecen-tarifas-hoteleras-por-carnaval-de-mazatlan-2019-3105560.html>

- TripAdvisor (2019). Acerca de TripAdvisor disponible en <https://tripadvisor.mediaroom.com/2019-01-11-TripAdvisor-to-Audiocast-Fourth-Quarter-2018-Conference-Call-on-February-13-2019>
- Tse, D., Wilton, P. (1985). History and Future of Consumer Satisfaction Research. Historical Perspective in Consumer Research: National and International Perspectives. Pp. 251 - 256.
- UNWTO (World Tourism Organization) (2018). Panorama OMT del turismo internacional.
- Vega, S. (2014). "Inversión y Turismo reavivan al puerto de Mazatlán" en Milenio, sección 4B. Disponible en [http://www.milenio.com/negocios/IMPLAN\\_Torreon-Corredor\\_Economico\\_del\\_NorteZona\\_Metropolitana\\_de\\_La\\_Laguna\\_0\\_599940094.html](http://www.milenio.com/negocios/IMPLAN_Torreon-Corredor_Economico_del_NorteZona_Metropolitana_de_La_Laguna_0_599940094.html)
- Vergara, J., Quesada, Víctor., Blanco, I. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 19 (3). P.p. 420-428. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052011000300011>
- Vermeulen, I., Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration, *Tourism Management*, 30 (1). 123 - 127.
- Vilá, R. (2006). ¿Cómo hacer un análisis cuantitativo de datos de tipo descriptivo con el paquete estadístico SPSS?. *Butlletí LaRecerca. España*.
- Waddock, S. (2000). "The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation and responsibility audits". *Business and Society Review*, 105, 323-45.

- Walmsley, D., Young, M. (1998). Evaluative Images and Tourism: The Use of Personal Constructs to Describe the Structure of Destinations Images. *Journal of Travel Research*, Vol.36 (3). Pp. 65 - 69.
- Xiang, Z., Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, Vol. 31. Pp. 179–188.
- Xie, H., Miao, L., Kuo, P., Lee, B. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and predecisional disposition. *International Journal of Hospitality Management*, 30. Pp. 178 - 183.
- Yepes, J. (2002). La investigación en la economía. *Economía Autónoma*. (p 52 – 60). Colombia.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (Tercera edición). Sage Publications. E. U.
- Zambrano, T. (2019). Inversiones importantes vienen a Mazatlán: Berdegué en Línea Directa. 27 de enero. <https://lineadirectaportal.com/sinaloa/inversiones-importantes-vienen-a-mazatlan-berdegue/>