



UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS:

**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LA
APERTURA DE UN HOTEL EN LA CIUDAD DE MORELIA,
MICH.**

“UN ESTUDIO POST-COVID”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
LAET. Elisa Núñez Maya

DIRECTOR DE TESIS:
Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón

Morelia, Michoacán a Octubre de 2022.

ÍNDICE

I. RESUMEN	7
II. ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	11
2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
2.3. OBJETIVO.....	15
2.4. VARIABLES.....	16
2.5. HIPÓTESIS	17
2.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.7. JUSTIFICACIÓN.....	21
2.8. MARCO REFERENCIAL	23
3. MARCO TEÓRICO	41
3.1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	41
3.2. EMPRENDIMIENTO	47
3.3. VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRENDIMIENTOS	50
3.4. ENTORNO EN LOS EMPRENDIMIENTOS	52
3.5. CULTURA EMPRENDEDORA	55
3.6. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR.....	57
4. METODOLOGÍA	61
4.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	61
4.2. MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	68
4.3. DIAGRAMA DE VARIABLES	69
4.4. CUESTIONARIO	70
5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	75
5.1. ALFA DE CRONBACH	75
5.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	78
5.3. ANÁLISIS DE DATOS	79
6. CONCLUSIONES	117
6.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	117

6.2. RECOMENDACIONES.....	119
6.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	120
7. REFERENCIAS	121
8. ANEXOS.....	126

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa del centro histórico de Morelia, año 2021.	37
Ilustración 2 Confiabilidad del coeficiente.....	76
Ilustración 3 Análisis de datos, gráfico de probabilidad normal.	79
Ilustración 4 Respuestas, afirmación 1.....	83
Ilustración 5 Respuestas, afirmación 2.....	84
Ilustración 6 Respuestas, afirmación 3.....	85
Ilustración 7 Respuestas, afirmación 4.....	86
Ilustración 8 Respuestas, afirmación 5.....	87
Ilustración 9 Respuestas, afirmación 6.....	88
Ilustración 10 Respuestas, afirmación 7.....	89
Ilustración 11 Respuestas, afirmación 8.....	90
Ilustración 12 Respuestas, afirmación 9.....	91
Ilustración 13 Respuestas, afirmación 10.....	92
Ilustración 14 Respuestas, afirmación 11.....	93
Ilustración 15 Respuestas, afirmación 12.....	94
Ilustración 16 Respuestas, afirmación 13.....	95
Ilustración 17 Respuestas, afirmación 14.....	96
Ilustración 18 Respuestas, afirmación 15.....	97
Ilustración 19 Respuestas, afirmación 16.....	98
Ilustración 20 Respuestas, afirmación 17.....	99
Ilustración 21 Respuestas, afirmación 18.....	100
Ilustración 22 Respuestas, afirmación 19.....	101
Ilustración 23 Respuestas, afirmación 20.....	102
Ilustración 24 Respuestas, afirmación 21.....	103
Ilustración 25 Respuestas, afirmación 22.....	104
Ilustración 26 Respuestas, afirmación 23.....	105
Ilustración 27 Respuestas, afirmación 24.....	106
Ilustración 28 Respuestas, afirmación 25.....	107
Ilustración 29 Respuestas, afirmación 26.....	108
Ilustración 30 Respuestas, afirmación 27.....	109
Ilustración 31 Respuestas, afirmación 28.....	110
Ilustración 32 Respuestas, afirmación 29.....	111
Ilustración 33 Respuestas, afirmación 30.....	112
Ilustración 34 Respuestas, afirmación 31.....	113

Ilustración 35 Respuestas, afirmación 32.....	114
Ilustración 36 Respuestas, afirmación 33.....	115
Ilustración 37 Respuestas, afirmación 34.....	116
Ilustración 38 Cuestionario aplicado, página 1.	126
Ilustración 39 Cuestionario aplicado, página 2.	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índice del Contexto Internacional del Emprendimiento 2021.	13
Tabla 2 Número de Condiciones del Marco Empresarial Calificadas como Suficientes por Economía.	14
Tabla 3 Indicadores por variables.	16
Tabla 4 Listado internacional de entrada de turistas (millones) años 2019 y 2020.	25
Tabla 5 Listado internacional de entrada de miles de millones de dólares en años 2019 y 2020.	26
Tabla 6 Rangos de puntuación por categoría de hotel y su oferta.....	28
Tabla 7 Conteo de establecimientos y cuartos por categoría en la República Mexicana, 2020.....	29
Tabla 8 Conteo de establecimientos y cuartos por categoría en el estado de Michoacán, 2020.....	30
Tabla 9 Conteo de cuartos disponibles y ocupados por categoría, con porcentaje de ocupación en la ciudad de Morelia, años 2019 y 2020.	32
Tabla 10 Listado de hoteles por categoría, en funcionamiento en la ciudad de Morelia, año 2021.	37
Tabla 11 Dimensiones del emprendedor de acuerdo a la revisión bibliográfica... ..	59
Tabla 12 Agrupación de dimensiones del emprendedor.....	59
Tabla 13 Muestra de hoteles del centro histórico de Morelia.....	67
Tabla 14 Matriz de congruencia.	68
Tabla 15 Diagrama de variables dependiente e independientes.	69
Tabla 16 Correspondencia de preguntas e hipótesis.	73
Tabla 17 Explicación de variables en la ecuación de Alfa de Cronbach.	76
Tabla 18 Coeficiente de confiabilidad y su interpretación.....	77
Tabla 19 Análisis de datos, estadísticas de la regresión.	79
Tabla 20 Análisis de datos, varianza.....	80
Tabla 21 Análisis de datos, coeficientes de regresión lineal.....	81

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Ecuación utilizada de Alfa de Cronbach.....	75
Ecuación 2 Análisis de datos, ecuación de estimación.....	81

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios por bendecirme cada día, por sostenerme y guiarme con su sabiduría para la culminación de todas mis metas.

También agradezco infinitamente a mis padres Carmen y Martín que me han apoyado en cada una de mis decisiones y etapas de formación, que con su amor me han dado el mejor ejemplo de profesionistas y seres humanos, que con valores han educado a la mujer que soy hoy. A mis hermanos que son una motivación para ser siempre un ejemplo de persona y profesionista. Es de mi familia tanto mío este éxito.

Igualmente agradezco especialmente a mi asesor el Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón que por sus conocimientos, paciencia y motivación he logrado concluir con éxito este proyecto.

De igual manera agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y a todos mis profesores por darme la oportunidad de formar parte de su comunidad académica como estudiante, formarme como profesional y alcanzar el grado de Maestra en Administración.

DEDICATORIAS

El presente trabajo de investigación es dedicado a mis padres, por su ejemplo de perseverancia y amor, que me han apoyado y motivado en todo momento.

A mis hermanos, que me han brindado su cariño y aliento a través de esta etapa.

A mi asesor, quien con su conocimiento y paciencia me ha guiado durante todo el proyecto.

I. RESUMEN

Actualmente el emprendimiento es uno de los pilares de la economía en el mundo, los países buscan otorgar facilidades a los emprendedores y las universidades ofrecen educación en emprendimiento. Así pues, el turismo es una de las principales actividades económicas que contribuye y genera uno de cada diez empleos en el mundo. Específicamente esta investigación se enfoca en la hotelería, ya que tiene por objetivo analizar los factores del entorno que condicionan el éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia y definir su importancia y características en el entorno. Así mismo, para lograr dicho objetivo, se realizó un estudio de enfoque mixto, correlacional, con alcance transversal, considerando once indicadores relativos al emprendedor, entorno y recursos determinantes para el éxito mismo del hotel, recolectando la muestra de los hoteles ubicados dentro del centro histórico de dicha ciudad con categoría de tres y cuatro estrellas, así como hoteles boutique, esto en tiempos de COVID-19. Se utilizaron técnicas estadísticas para probar la investigación, tales como una escala tipo Likert con su posterior análisis, a través del cual se determinó la relevancia de cada uno de los factores o circunstancias del emprendimiento en la apertura y administración exitosa de hoteles en la ciudad de Morelia. Igualmente se concretó cuáles son las condiciones que retrasan u obstaculizan a los emprendedores en el marco del sector hotelero de la ciudad.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, sector hotelero, cultura, entorno, emprendedor, éxito hotelero.

II. ABSTRACT

Currently entrepreneurship is one of the pillars of the economy in the world, countries seek to grant facilities to entrepreneurs and universities offer entrepreneurship education. Thus, turismo is one of the main economic activities that contributes and generates one in ten jobs in the world. Specifically, this research focuses on hospitality, since it aims to analyze the environmental factors that condition the success of the opening of an hotel in the city of Morelia and define its importance and characteristics in the environment. Likewise, to achieve this objective a mixed correlational approach study was carried out, with a cross-sectional scope, considering eleven indicators related to the entrepreneur, environment and resources decisive for the success of the hotel itself collecting the sample from hotels located within the historic center of the city with a three- and four-star category, as well as boutique hotels, this in times of COVID-19. Statistical techniques were used to test such research, such as a Likert scale with subsequent analysis, through which it was possible to determine the relevance of each of the factor such circumstances of the venture in the opening and administration successful hotels in the city of Morelia. Likewise, it was possible to specify what are the conditions that delay or hinder entrepreneurs within the framework of the city's hotel sector.

KEY WORDS

Entrepreneurship, hotel sector, culture, environment, entrepreneur, hotel success.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el turismo se ha convertido en una alternativa genuina para el desarrollo y modernización de comunidades, ciudades y regiones enteras. Así pues, el turismo representa inversión, impacto en la economía nacional, la generación de empleos y definitivamente el desarrollo social, ya que el turismo integra una gran variedad de productos y servicios ligados a distintos sectores y actividades económicas, puesto que los visitantes precisan de medios de transporte, servicios de entretenimiento y ocio, de comunicación, de alojamiento, alimentación y servicios médicos, entre otros (Coordinación de Asesores del Secretario de Turismo, 2018).

Sin embargo, existe una falta de investigación en la búsqueda de un modelo que sirva de guía para el diagnóstico de factores que impulsen el éxito en el sector turístico, específicamente en la hotelería. Esta investigación busca identificar y evaluar los factores clave para el éxito en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, Michoacán, durante y posteriormente a la situación de pandemia por COVID-19, cuando sectores como el turismo, el comercio y las cadenas de producción y abastecimiento se encuentran entre los principales afectados.

Para el desarrollo de la investigación, primeramente se plantean los objetivos, hipótesis, justificación y marco de referencia, así como la revisión bibliográfica para presentar un contexto del tema sobre la teoría de recursos y capacidades, los emprendimientos y su entorno, su ventaja competitiva, la cultura emprendedora y la definición y características de un emprendedor, para posteriormente consolidar los factores críticos del éxito en los nuevos hoteles.

En segundo lugar se procede a corroborar la trascendencia del emprendedor, el entorno y los recursos de los emprendimientos durante la apertura de un hotel mediante una investigación de tipo mixto, con un enfoque hipotético deductivo, empírico, correlacional, de corte transversal, con una escala de Likert como instrumento de evaluación de dichos factores.

Finalmente se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, llegando a la conclusión de la relevancia del emprendedor (motivaciones, creatividad y capacidad de liderazgo), el entorno al momento de abrir un hotel (cultura emprendedora, contexto económico e instituciones), así como los recursos disponibles (financieros, intangibles, humanos y tecnológicos) para la consecución del éxito y sostenibilidad de la empresa a largo plazo, y las referencias consultadas durante el trabajo de investigación.

2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La creación y administración de nuevas empresas es un proceso vital en cualquier economía, tanto para impulsar las nuevas tecnologías, los nuevos productos e ideas, como para crear fuentes de empleo e impulsa el bienestar. Las nuevas empresas estimulan el cambio en la estructura de una sociedad aprovechando los recursos para crear nuevos bienes y servicios que demanda un país. Comenzar un nuevo negocio es una decisión personal, que refleja las competencias y motivaciones del individuo, sin embargo, está influenciado directa e indirectamente por el contexto en el que se desarrolla, desde el acceso a recursos, valores y marcos sociales que pueden promover u obstaculizar el emprendimiento (Global Entrepreneurship Monitor, 2022).

La actividad emprendedora de las naciones provee un efectivo punto de comparación entre las diferentes economías, dicha equiparación ofrece una noción acerca de cuál podría ser el lugar más apto para iniciar empresas y remarca el potencial de emprendimiento que tienen las naciones, información de gran importancia para los emprendedores, empresarios y los dirigentes de las naciones. En tal caso, el Monitor Global del Emprendimiento brinda una cuenta detallada del nivel de emprendimiento de cada una de las 47 naciones que participan en el estudio, categorizadas en tres niveles de acuerdo al ingreso per cápita en el Banco Mundial, siendo así que México se encuentra en el nivel “C”, conformado en su mayoría por países de América Latina, del Caribe y África (GEM, 2022).

Conforme al informe 2021/2022 de GEM, México cuenta únicamente con cuatro de las 13 condiciones (acceso a financiamiento, políticas gubernamentales, programas de gobierno, educación emprendedora, investigación y desarrollo, infraestructura comercial y profesional, facilidad de entrada a mercados, normas sociales y culturales) del marco empresarial que son calificadas para que una economía sea lo suficientemente prolífera y atractiva a los emprendedores, siendo los Emiratos Árabes Unidos el país que cumple con la totalidad de condiciones y por el contrario se encuentra que, Sud África carece de todas ellas. Es preciso señalar que las economías mejor puntuadas en el informe son aquellas en las que

sus gobiernos se ocuparon de mitigar el impacto de la pandemia en las nuevas empresas, dando apoyos a las mujeres emprendedoras e igualmente implementado estrategias políticas que mejoren el ambiente para los emprendimientos y por lo tanto incrementen las oportunidades, promoviendo la igualdad, nuevos negocios y el desarrollo de los emprendimientos.

De acuerdo al Estudio sobre la Demografía de los Negocios de 2021, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la tasa mensual de nacimientos de establecimientos, obtenido con base en 2021, en la República Mexicana es de 0.58 y la tasa de muertes de establecimientos del 1.15, en Michoacán la tasa de nacimientos es del 0.53 y de muertes de establecimientos del 1.02, el personal ocupado promedio en los establecimientos al nacer es de dos personas y al morir, de 2.4 personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021).

NATIONAL ENTREPRENEURSHIP CONTEXT INDEX (NECI, 2021)

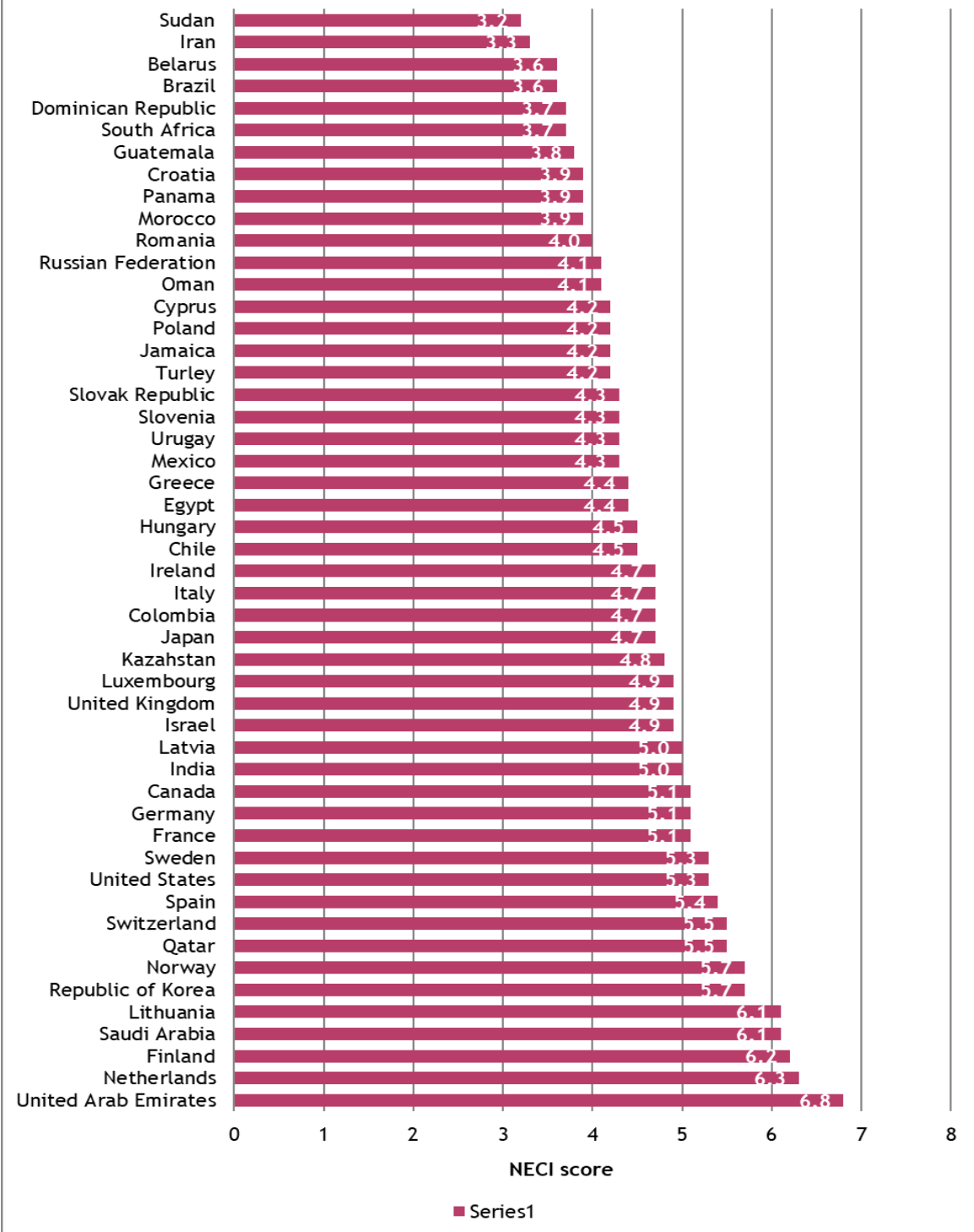


Tabla 1 Índice del Contexto Internacional del Emprendimiento 2021.

FUENTE: Elaboración propia con base en el Contexto Internacional del Emprendimiento, (2022).

Actualmente la esperanza de vida de los negocios en general, arrojado por el Censo Económico 2014 al nacer es de 7.8 años de vida en México, siendo el sector manufacturero el que presenta la media más alta, con 9.7 años de vida y el sector comercial la más baja, con 6.9 años de vida. En el municipio de Morelia, específicamente, la esperanza de vida de los negocios en general es de 7.1 años de vida, las cifras anteriores revelan el alcance que tienen los emprendimientos dentro de la economía del país y más específicamente, del estado de Michoacán.

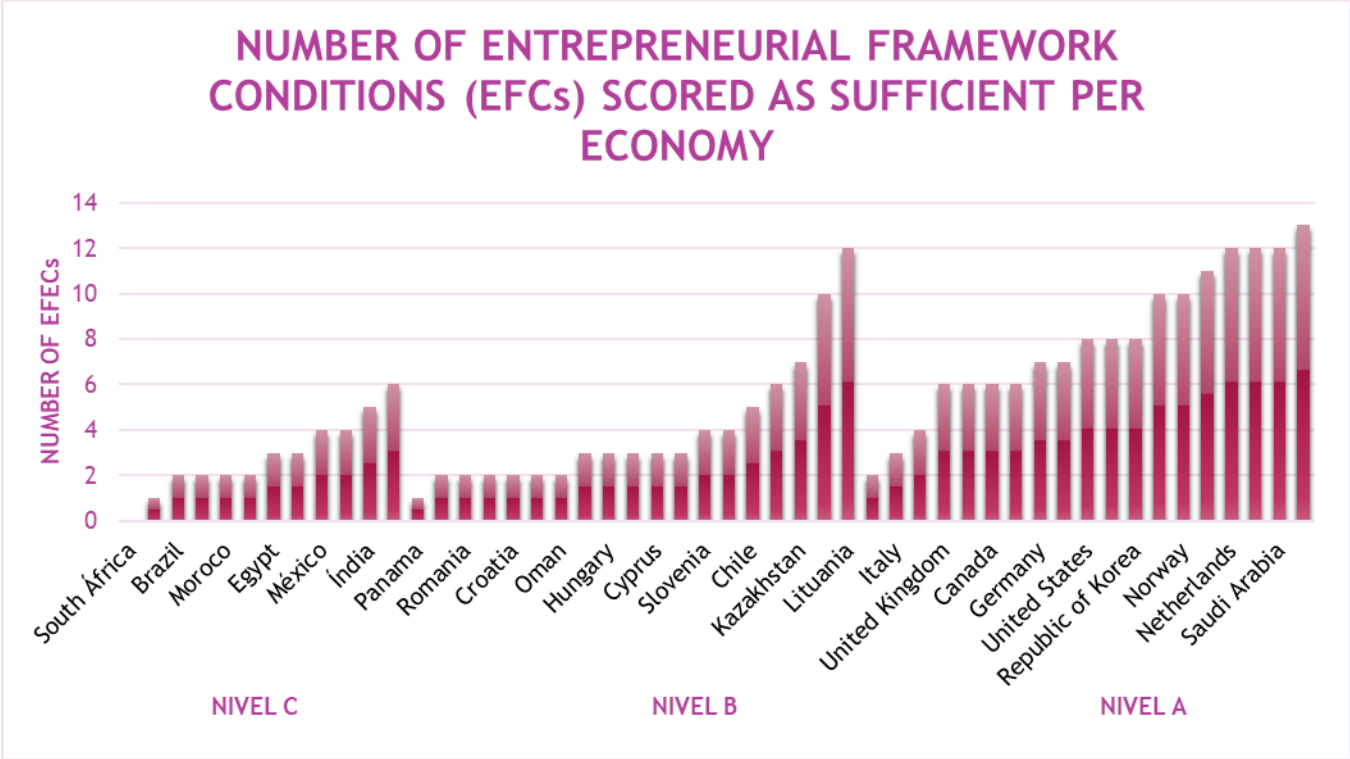


Tabla 2 Número de Condiciones del Marco Empresarial Calificadas como Suficientes por Economía.
 FUENTE: Elaboración propia con base en el Número de Condiciones del Marco Empresarial Calificadas como Suficientes por Economía, (2022).

De la bibliografía consultada se puede apreciar que en México un gran porcentaje de emprendimientos no alcanza un índice de vida mayor a un año, como consecuencia, la estadística de fracaso en el Estado es del 30% antes del primer año de vida y del 83% no sobrepasa los cinco años de vida, por lo cual se vuelve una necesidad establecer los factores determinantes del éxito en los emprendimientos, concretamente en aquellos enfocados a la hotelería en la ciudad de Morelia, Michoacán (Rivera, Alfaro, & Alfaro, 2017).

2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. PREGUNTA GENERAL

¿El éxito de un emprendimiento hotelero depende de la capacidad del emprendedor, de la situación del entorno y los recursos disponibles al momento de la apertura de un hotel en Morelia?

2.2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿En qué medida el éxito de un hotel depende de las características del emprendedor?

¿En qué medida el éxito de un hotel depende de la situación del entorno?

¿En qué medida el éxito de un hotel depende de los recursos disponibles?

2.3. OBJETIVO

2.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar de qué manera el emprendedor, el entorno y los recursos de los emprendimientos presentes en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, son factores determinantes para alcanzar su éxito y permanencia en el mercado.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar en qué medida impacta la motivación, propensión al riesgo y creatividad del emprendedor en el éxito de un emprendimiento hotelero, en la ciudad de Morelia.

Determinar el tipo de financiamiento, recursos humanos y tecnológicos que se necesitan para que la apertura de un hotel alcance el éxito y permanencia, en la ciudad de Morelia.

Establecer las estrategias propias alineadas a la cultura, contexto económico y las instituciones que conforman el entorno de un nuevo hotel, que deben desarrollar los emprendedores para obtener el éxito y estabilidad en el mercado de la ciudad de Morelia.

2.4. VARIABLES

2.4.1. INDEPENDIENTES

- Emprendedor
- Entorno
- Recursos

2.4.2. DEPENDIENTE

- Éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, Michoacán.

2.4.3. INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES
EMPRENDEDOR	<ul style="list-style-type: none">- Personalidad.- Motivación.- Capacidades y competencias.
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none">- Cultura.- Instituciones.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">- Humanos.- Financieros.- Tecnológicos.- Materiales.
ÉXITO DEL HOTEL	<ul style="list-style-type: none">- Ocupación promedio al año.- Permanencia en el mercado.- Personal ocupado.

Tabla 3 Indicadores por variables.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a la revisión bibliográfica de las variables, (2022).

2.5. HIPÓTESIS

Teniendo en cuenta la situación actual derivada de la enfermedad por coronavirus, es pertinente mencionar que los establecimientos dedicados a la hotelería de la ciudad de Morelia, se encuentran en un periodo de recuperación de su ocupación normal, durante el presente estudio, con el beneficio de las últimas vacaciones de Semana Santa y anterior a ellas, el tradicional día de Muertos 2021, que reúne en el estado de Michoacán una gran cantidad de turistas que buscan alojamiento en la capital.

2.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, está determinado por la capacidad del emprendedor, la situación preponderante del entorno en que se desarrolla y los recursos disponibles al momento de su ingreso al mercado.

2.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia está influenciado por el emprendedor.

El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia es afectado por el entorno de su lugar de desarrollo.

La disponibilidad de los recursos disponibles repercute directamente en el éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia.

2.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La ciudad de Morelia, capital del estado de Michoacán, fundada el 18 de mayo de 1541 con el nombre de Guayangareo, en la época colonial cambió su nombre a la Ciudad de Mechuacán, el cual volvió a modificarse en 1545 por ciudad de Valladolid en honor a la ciudad homónima en España. Posteriormente, en 1828 recibió el nombre de Morelia, en honor al héroe de la independencia de México, José María Morelos y Pavón, quien nació en esta ciudad.

Durante el gobierno del presidente de México Lázaro Cárdenas (1936-1940) se dio especial interés a las acciones de promoción de la cultura y protección del patrimonio, por lo que en 1938 se creó el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), con la finalidad de conservar, vigilar y restaurar los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos del país. Aunado a ello, uno de los instrumentos legales de protección con los que se cuenta actualmente, es la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, publicada en 1972.

Actualmente la ciudad es el establecimiento poblacional más destacado del estado, tomando en cuenta la política, economía, cultura, educación y sociedad, declarada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como “Patrimonio de la Humanidad” en 1991 por su belleza y unidad arquitectónica, principalmente por las edificaciones de los siglos XVI, XVII y XVIII es así que, la zona patrimonio cuenta con 2.71 km², dividida en 219 manzanas o cuadas y 15 plazas, construidas pieza por pieza con cantera rosa, a manos de artesanos michoacanos talladas hace 500 años (Castañeda, Vázquez, & Candia, 2020).

México cuenta con 56 Zonas de Monumentos Históricos reconocidos y 21 sitios declarados por la UNESCO como “Patrimonio de la Humanidad”, de las cuales dos son bienes naturales y 19 son bienes culturales, a estos últimos corresponden nueve cascos históricos vivos. Específicamente es la ciudad de Morelia, se cuenta con 1113 monumentos históricos, civiles y religiosos, además de una catedral en el centro histórico, edificios, plazas, callejones y avenidas, los cuales la convierten en

un referente arquitectónico de belleza en el país (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021).

La actividad turística del país proporciona considerables beneficios tanto económicos y sociales, como de desarrollo, por lo que, continuamente se crean formas de inversión y promoción con productos y servicios, así mismo, desde el nombramiento como “Patrimonio de la Humanidad”, existe un esfuerzo por conservar y recuperar el acervo paisajístico y arquitectónico de la ciudad, una de las acciones de recuperación fue emprendida en 2001, con el “Plan Maestro para el Rescate del Centro Histórico” donde se vieron involucrados los tres órdenes de gobierno, en el que se plantearon tres proyectos estratégicos:

- Desconcentración de oficinas administrativas de los gobiernos estatal y municipal.
- Reubicación de la Central de Autobuses “Generalísimo Morelos” y de las terminales de autobuses suburbanos y rurales.
- Reubicación del comercio informal instalado en el centro histórico.

Este último eje conllevó un arduo trabajo de negociación por parte de las asociaciones civiles de comerciantes informales y las autoridades, para su final reubicación en distintos mercados y el nombramiento de “Centro Histórico de Morelia, Michoacán de Ocampo, zona restringida para toda actividad comercial en vía pública” por el H. Ayuntamiento de Morelia (Cabrales, 2002).

Por otro lado, el tema de la conservación y nuevo uso en edificios o zonas patrimoniales ha tenido distintos enfoques en México y el mundo, se ha reconocido las ventajas de la regeneración y reutilización del patrimonio construido. En las zonas históricas declaradas como zonas de monumentos, las acciones están monitoreadas por el Estado y son llevadas a cabo por parte de la iniciativa privada, obras tendientes a la conversión y adaptación de inmuebles históricos enteros, patios o espacios aprovechables comercialmente en la instalación de comercios y empresas dedicadas a los servicios, como: bancos, restaurantes o más comúnmente hoteles, con lo que el casco de la ciudad ha logrado salvaguardar su marco edificado. Es por ello que en el centro histórico han proliferado los hoteles de categoría especial y hoteles boutique en casonas antiguas, respaldadas y guiadas

por el “Reglamento para la conservación del aspecto típico y colonial de la ciudad de Morelia” creado en agosto de 1956 (Azevedo, 2010).

Dichos cambios permiten la restauración estilística e histórica de los inmuebles y su adaptación a un uso contemporáneo y con ello perpetuar su conservación y sostenibilidad, ya que en muchos casos, al no estar listadas como “monumento histórico”, han sido remodeladas en su interior, en su arquitectura y en muchos casos sólo se ha cuidado la preservación de la fachada y sus elementos arquitectónicos representativos visibles desde el exterior. Aunado a lo ya establecido, cabe mencionar que la zona centro que antiguamente se encontraba habitada, al día de hoy la dinámica económica generada se centra en el sector terciario, resultado de las actividades avocadas al comercio, servicios de alojamiento temporal y restaurantes, por lo que el cambio en la población habitante del área ha disminuido de 88 habitantes/hectárea en 2001 a 58 habitantes/hectárea (Pedraza, Hiriart, & Bojórquez, 2019).

2.7. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las pequeñas y medianas empresas representan la base de la economía en México y los emprendimientos son la clave para el crecimiento y desarrollo económico de un país, dicho en todo sentido, puesto que contribuyen con la creación de empleos y por ende una mejora en la calidad de vida de la población.

La comprensión del fenómeno del emprendimiento requiere, inicialmente, analizarlo desde la conceptualización del término, la definición y características de un emprendedor, el entorno de los emprendimientos y la cultura emprendedora, posteriormente lo considerado como éxito en las nuevas empresas y lo relativo al sector turístico, específicamente al de hotelería, con respecto a la creación de nuevas empresas de giro hotelero.

El campo del emprendimiento involucra diferentes temas como el de financiamiento, características del emprendedor, empresas familiares, recursos disponibles, contexto cultural, entre otros, y si bien, la investigación que va dirigida sobre este rubro es basta y detallada, es poca la indagación al respecto de emprendimientos en el sector turístico y aún menos la realizada para empresas de giro hotelero, con lo cual se busca subsanar dicha carencia.

Es por ello que la elaboración del proyecto tiene la intención de identificar los factores críticos a tomar en cuenta en la planeación estratégica de la apertura de un hotel, permitiendo así determinar las condiciones ideales para su desarrollo en el sector hotelero.

Inicialmente la economía estudió la relación del emprendimiento con el desarrollo desde el punto de vista puramente económico, para posteriormente ser observado por la psicología, la sociología y la antropología, las cuales aportaron conceptualmente al fenómeno desde el punto de vista social. En el presente estudio se aborda el concepto con la finalidad de incentivar la futura investigación en relación con los emprendimientos hoteleros, buscando señalar su importancia y aporte al conocimiento, además de su valor social, el resultado final de la investigación fungirá como guía para los nuevos emprendimientos hoteleros que tengan su lugar de desarrollo en la ciudad de Morelia, en un contexto posterior a la pandemia de COVID-19.

2.7.1. VIABILIDAD

Hablando de la viabilidad del proyecto se debe valorar el tiempo, los recursos y las capacidades con que se cuenta para la realización del presente trabajo de investigación, es por ello que se procede a detallar dicha cuestión.

El estudio está prospectado para su aplicación dentro de la ciudad de Morelia, específicamente en el centro histórico, con la clasificación de hoteles “boutique” y hoteles de tres y cuatro estrellas, con la delimitación de calles determinada de acuerdo a la concentración de hoteles en el área:

- Al Norte: Av. Héroe de Nocupétaro.
- Al Sur: Av. Lázaro Cárdenas.
- Al Este: calle Cuautla.
- Al Oeste: Av. Ventura Puente.

El equipo investigador con el que se cuenta consta únicamente del investigador titular, quien procederá a visitar cada uno de los hoteles dentro del cuadrante seleccionado con el instrumento de consulta, para posteriormente realizar el vaciado de resultados en el programa Excel para el subsiguiente análisis y presentación de resultados (Urtasun & Franco, 2018).

2.8. MARCO REFERENCIAL

2.8.1. TURISMO EN EL MUNDO

El turismo se refiere a las actividades que realizan las personas cuando visitan lugares distintos a su entorno habitual, por un lapso menor al de un año y que no están relacionadas con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado. Es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Dichas personas se denominan viajeros, las cuales pueden ser turistas o excursionistas y residentes o no residentes y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico (The World Tourism Organization, 2021).

Mundialmente el turismo es una de las principales actividades económicas, la cual contribuye con el 10% del PIB mundial y genera uno de cada diez empleos en el mundo. La actividad económica relacionada al turismo impacta en la derrama económica de una nación, puesto que los visitantes hacen uso de servicios varios como el transporte, alimento, hospedaje, servicios de comunicación, servicios médicos, etc. En México el turismo representa un porcentaje importante en el Producto Interno Bruto, en el año 2019 la participación del turismo en el PIB nacional fue del 8.50% y en 2020 del 6.74%, la disminución es atribuida a la pandemia sin precedentes de COVID-19 (INEGI, 2021).

A nivel mundial el turismo en 2021 representó 421 millones de llegadas de turistas internacionales, la mayor participación es del continente europeo, con el 67% de la totalidad de turistas en el mundo, seguido el continente americano con el 20%, la representación de llegadas de turistas al continente es de 82 millones, siendo los países de Norte América los que cuentan con el 69%, es decir, la mayor recepción de turistas, sucedido por los países del Caribe con el 18% (UNWTO, 2021).

Acerca de los establecimientos destinados al alojamiento, en 2019 la Organización Mundial del Turismo(OMT) registró un listado de países y su cantidad de oferta, al igual que el conteo de sus habitaciones, donde en primer lugar se encuentra Japón con 57,902 establecimientos destinados al alojamiento y con

1,631,643 habitaciones, por otro lado, Estados Unidos cuenta con 57,592 lugares para el alojamiento, sin embargo, su número de habitaciones supera con creces la de Japón, con 5,416,384 habitaciones en total. Por el contrario, en Mónaco se registraron 12 establecimientos con 2,492 habitaciones (UNWTO, 2021), sin embargo, el estudio tiene ciertas lagunas de información de México, el último registro que se obtuvo fue del año 2018, con 22,560 establecimientos y 808,139 habitaciones, de acuerdo a los datos recopilados sobre la demanda y capacidad de alojamiento impulsada por la OMT.

Por otro lado, la Secretaría de Turismo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Instituto Nacional de Migración y el Banco de México han integrado un Órgano Especializado de Estadísticas Económicas del Sector Turismo (CTEEEST), esto a través de su última publicación de los principales destinos en el mundo en función de la llegada de turistas. En 2019 México se encontraba en el lugar siete del ranking con 45 millones de entradas de turistas, el total mundial se contaba en 1,466 millones de turistas y para el siguiente año el total mundial se contabilizó en 399 millones de turistas, subiendo a la posición tres con 24.3 millones de turistas (Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México, 2021).

	2019		2020	
POSICIÓN	PAÍS	MILLONES DE TURISTAS	PAÍS	MILLONES DE TURISTAS
	Total Mundial	1,466	Total Mundial	399
1	Francia	No disponible	Francia	No disponible
2	España	83.5	Italia	25.2
3	Estados Unidos	79.4	México	24.3
4	China	65.7	Estados Unidos	19.4
5	Italia	64.5	China	No disponible
6	Turquía	51.2	España	19.0

7	México	45.0	Turquía	15.9
8	Tailandia	39.8	Austria	15.1
9	Alemania	39.6	Alemania	12.4
10	Reino Unido	39.4	Polonia	8.4

Tabla 4 Listado internacional de entrada de turistas (millones) años 2019 y 2020.

FUENTE: Elaboración propia con base en el Listado internacional de entrada de turistas (millones) años 2019 y 2020, (2022).

Sin embargo, el listado de los principales destinos del mundo en función de sus ingresos por turismo no es tan favorecedor para México ya que, en 2019 alcanzó el lugar 17 con 24.5 miles de millones de dólares, subiendo tres posiciones al año siguiente con once miles de millones de dólares en el lugar 14, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

	2019		2020	
POSICIÓN	PAÍS	MILES DE MILLONES DE DÓLARES	PAÍS	MILES DE MILLONES DE DÓLARES
	Total Mundial	1,465	Total Mundial	535
1	Estados Unidos	193.3	Estados Unidos	76.1
2	España	79.7	Francia	32.6
3	Francia	63.5	Australia	25.8
4	Tailandia	59.8	Alemania	22.1
5	Reino Unido	52.7	Italia	19.8
6	Italia	49.6	Reino Unido	18.9
7	Japón	46.1	España	18.5
8	Australia	45.7	China	14.2
9	Alemania	41.8	Tailandia	14.2
10	Macao (China)	40.1	Austria	14.0
11	China	35.8	India	13.0
12	Emiratos Árabes Unidos	30.7	Emiratos Árabes Unidos	No disponible
13	India	30.7	Canadá	11.3

14	Turquía	29.8	México	11.0
15	Hong Kong (China)	28.9	Japón	10.7
16	Canadá	28.0	Corea, Rep. de	10.5
17	México	24.6	Turquía	10.2

Tabla 5 Listado internacional de entrada de miles de millones de dólares en años 2019 y 2020.

FUENTE: Elaboración propia con base en el Listado internacional de entrada de miles de millones de dólares en años 2019 y 2020, (2022).

2.8.2. HOTELERÍA EN MÉXICO

La riqueza cultural y natural de México son componentes que influyen en el crecimiento del sector turístico, que captan turistas internos y externos, ofreciendo gran variedad de actividades que incrementan la productividad y crecimiento económico del país (Jiménez, 2015).

El perfil del turista que visita y pernocta en México es monitoreado también por la Secretaría de Turismo de Michoacán, sus últimos registros en 2019 identificaron que el lugar de procedencia del visitante es principalmente mexicano, abarcando el 88.6%, seguido del 6.9% procedente de Estados Unidos y 4.5% de procedente de otros países; de los turistas mexicanos, el mayor porcentaje de visitantes son del propio estado en un 51.3%, la Ciudad de México tiene el porcentaje más elevado seguido de los procedentes de Michoacán con un 10.3% y 9.4% del Estado de México.

Los turistas extranjeros en su mayoría proceden de Canadá, con el 25%, el 18.9% vienen de España y el resto de países como Alemania, Francia, Reino Unido, Colombia, Japón y otros países. El rango de edad de los visitantes que predomina, son los jóvenes de 35 a 44 años y de 25 a 34 años; en primer lugar el turista visita el estado con su familia e hijos o, como segundo lugar lo hacen con su familia y amigos y, en tercer lugar, con el 19.7% viaja con la pareja.

La duración del viaje de los visitantes en gran medida es por un día, con un porcentaje del 54%, seguido del 35.1% por los turistas que pernoctan al menos una noche y, por último, los visitantes que están de paso representan únicamente el

10.9% y el principal tipo de alojamiento que utilizaron son hoteles tradicionales por 58.5%, otros visitantes también se quedaron en la vivienda de familiares o amigos o en viviendas alquiladas (Perfil del Turista, 2019).

En cuanto a la tipología o categorías de hotel, se trata de un tema complejo, puesto que anteriormente los establecimientos de alojamiento nombraban las estrellas que ellos mismos juzgaban pertinentes, sin embargo, a partir del año 2016 entró en vigor el Sistema de Clasificación Hotelera (SCH), establecido por la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR), su objetivo fue homologar las categorías de los alojamientos y así mismo, informar al turista para un consumo responsable (Guzmán, 2017).

Actualmente el sistema para obtener una categoría es a través del sitio oficial de SECTUR, es un mecanismo de autoevaluación donde cada hotel debe estar inscrito en el Registro Nacional de Turismo y responder al cuestionario para calificar aspectos como los accesos, comunicación, habitación y baño, alimentos y bebidas, recepción, control de temperatura, servicios y áreas públicas. Cada respuesta suma puntos y a partir de la cantidad acumulada se da la clasificación, existe también la posibilidad de que el propio establecimiento opte por clasificar bajo el rubro de “Sin categoría” con la que también cumplen con el reglamento. A continuación se muestra la tabla 6 de puntuación con los rangos para cada categoría:

PUNTUACIÓN		CATEGORÍA	OFERTA
1	260	1 estrella.	Se ofrece lo indispensable.
261	520	2 estrellas.	Se ofrecen servicios e infraestructura básicos.
521	780	3 estrellas.	Instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin lujos.
781	1040	4 estrellas.	Instalaciones de lujo y servicio superior.
1041	1300	5 estrellas.	Instalaciones y servicios excepcionales.

Sin categoría

Tabla 6 Rangos de puntuación por categoría de hotel y su oferta.

FUENTE: Elaboración propia con base en la puntuación por categoría de los hoteles establecido por la Secretaría de Turismo, (2022).

Además de las categorías por estrellas, la Secretaría de Turismo de México ha reconocido 16 distintas vocaciones, con las que el prestador de servicios turísticos se puede identificar de acuerdo a las que representan en mayor medida los servicios que ofrece, por ejemplo:

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

Cama y desayuno: Se refiere a los hoteles orientados a turistas que generalmente no permanecen en ellos durante el día, pues su prioridad es visitar los lugares aledaños donde están asentados, razón por la cual su ubicación es importante, ya sea en un espacio céntrico, próximo a espacios conectivos o vías de transporte.

Centro de ciudad: Distingue a los hoteles por su ubicación en los distritos históricos de las ciudades, alrededor de plazas y jardines centrales. En muchos casos, los inmuebles donde están establecidos forman parte de edificaciones coloniales o se encuentran catalogados y protegidos por autoridades dedicadas a conservar el patrimonio cultural.

Servicios limitados: Es aquella vocación que considera establecimientos que, por su infraestructura y servicios, dan mayor énfasis a la habitación, buscan brindar alojamiento básico con una excelente relación costo-calidad-beneficio.

Servicios selectos: Es la vocación que reconoce a los hoteles que ofrecen servicios especializados tales como: centro de negocios, conectividad, internet de banda ancha gratuito, televisiones de alta definición, amplias habitaciones, gimnasio, albercas techadas y desayunos. Conforme una

relación altamente favorable en términos de costo- beneficio (Secretaría de Turismo, 2016).

Adicional a los ya mencionados, la Secretaría de Turismo cuenta con vocaciones tales como hoteles de carretera, de ciudad, eventos y convenciones, express, hacienda, lujo, negocios, playa y vacaciones, servicios completos y todo incluido, que de acuerdo al enfoque únicamente se mencionarán.

2.8.3. HOTELERÍA EN MICHOACÁN

En el año 2019 el conteo de establecimientos de alojamiento en México, registrado por la Secretaría de Turismo, a través del Sistema de Monitoreo Data Tur, resultó con un total de 23,699 establecimientos y 836,321 cuartos disponibles, cantidad que se ve incrementada al siguiente año con 24,692 establecimientos y 853,826 cuartos dentro de la República Mexicana (DATATUR, 2020). El Sistema clasificó los establecimientos por categorías, con su respectiva capacidad de cuartos promedio general:

CATEGORÍA	ESTABLECIMIENTOS	CUARTOS	CAPACIDAD PROMEDIO
1 estrella	2,881	1,122	20
2 estrellas	3,174	79,688	25
3 estrellas	4,469	151,922	34
4 estrellas	2,680	177,210	66
5 estrellas	1,604	216,065	135
Sin categoría	9,884	171,796	17

Tabla 7 Conteo de establecimientos y cuartos por categoría en la República Mexicana, 2020.

FUENTE: Elaboración propia con base en el conteo de establecimientos y cuartos por categoría registrado por la Secretaría de Turismo 2020, (2022).

Dentro del registro de la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán, se cuentan 18,165 habitaciones, todas ellas distribuidas en las distintas regiones, (región Apatzingán, región La Costa, región Morelia, región País de la Monarca, región Pátzcuaro, región Uruapan y región Zamora), con variedad del tipo cabañas, suites y villas. El estado cuenta con un total de 734 hoteles, siendo la

región de Morelia la que cuenta con mayor número y variedad de hoteles, seguida por la región de la Monarca con 16 hoteles y la región de Apatzingán la de menor oferta hotelera con únicamente cuatro hoteles (Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán, A.C., 2021).

De acuerdo a los datos publicados por la Secretaría de Turismo de 2020, se registraron 734 establecimientos dedicados al alojamiento en Michoacán, con una oferta total de 18,165 cuartos clasificados por categorías de estrellas y una capacidad promedio de cuartos por establecimiento por categoría, siendo el conteo de la siguiente manera:

CATEGORÍA	ESTABLECIMIENTOS	CUARTOS	CAPACIDAD PROMEDIO
1 estrella	74	1,251	17
2 estrellas	137	3,100	23
3 estrellas	194	5,358	28
4 estrellas	94	4,403	47
5 estrellas	35	1,259	36
Sin categoría	200	2,794	14
Total general	734	18,165	25

Tabla 8 Conteo de establecimientos y cuartos por categoría en el estado de Michoacán, 2020.

FUENTE: Elaboración propia con base en el conteo de establecimientos y cuartos por categoría en el estado de Michoacán registrado por la Secretaría de Turismo de 2020, (2022).

A pesar de la situación de pandemia, en el año 2020 se registró un crecimiento del 3.2% en el número de establecimientos de alojamiento en el estado, con respecto al año anterior, al igual que el número de cuartos disponibles, con el 1.1% observado en dicho intervalo. Por otro lado, la ocupación manejada hasta 2019 en 56.5% disminuyó drásticamente hasta llegar al 25.5% estimado nacional (Secretaría de Turismo, 2021).

2.8.4. HOTELERÍA EN MORELIA

La ciudad de Morelia, capital de Michoacán fundada en el año 1541 con el nombre original de “Nueva Ciudad de Michoacán”, que cambió en diferentes ocasiones hasta llegar al nombre actual “Morelia” en 1828, en honor a Don José María Morelos y Pavón, héroe de la Independencia de México. En 1991 la UNESCO inscribió a la ciudad en la lista de Patrimonio Cultural de la Humanidad, entre las casi 200 ciudades del mundo reconocidas por la UNESCO, al ser el Centro Histórico con más edificios catalogados como monumentos arquitectónicos (posee en total 1,113), con su ya conocido exterior “barroco moreliano” (Consejo Nacional para la cultura y las Artes, s.f.).

La ciudad de Morelia es uno de los destinos turísticos más bellos e importantes de México por su variedad en oferta cultural y turística, entre ellos los festivales internacionales de guitarra, de órgano, de música y la noche de muertos que se celebran a lo largo del año en la ciudad de Morelia. Sin mencionar la oferta de festivales culturales, clubes deportivos, oferta gastronómica, entretenimiento nocturno y convenciones. Por lo cual la infraestructura, profesionalización, variedad en categorías y ubicación, son elementos que el sector hotelero debe mantener en constante monitoreo y vanguardia, así como el identificar los recursos, competencias y oportunidades que le permitan lograr un nivel de competitividad sostenible (Jiménez, 2015).

De acuerdo a la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán, en la región de Morelia existen 68 hoteles afiliados, entre ellos 16 hoteles se consideran en la categoría especial (ya sean boutique, suites o spa), ocho hoteles clasificados en cinco estrellas, 21 hoteles de cuatro estrellas, 15 hoteles de tres estrellas, siete hoteles de dos estrellas y un hotel con solo una estrella. Contando un total de 2,880 habitaciones, de las cuales se puede hacer la distinción de suites o villas de diferentes categorías y nombres otorgados por los propios hoteles (AHMEMAC, 2021).

Sin embargo, la Secretaría de Turismo cuenta con un registro más amplio de la oferta total de cuartos en la ciudad y detallado en cuanto a la estadía promedio de noches de los turistas, siendo de 2.1 noches para el año 2020, así como de los

cuartos de hotel disponibles en la ciudad de Morelia y su porcentaje de ocupación según la categoría para los años 2019 y 2020 (SECTUR, 2021):

CATEGORÍA	2019			2020		
	CUARTOS DISPONIBLES	CUARTOS OCUPADOS	PORCENTAJE OCUPACIÓN	CUARTOS DISPONIBLES	CUARTOS OCUPADOS	PORCENTAJE OCUPACIÓN
1 estrella	64,782	36,254	56.0%	60,740	27,919	46.0%
2 estrellas	29,087	11,223	38.6%	No disponible		
3 estrellas	388,607	233,609	60.1%	440,928	125,823	28.5%
4 estrellas	702,108	493,831	70.3%	665,106	261,341	39.3%
5 estrellas	229,421	95,391	41.6%	265,272	45,474	17.1%
Total	1,414,005	870,308	61.5%	1,432,046	460,557	32.2%

Tabla 9 Conteo de cuartos disponibles y ocupados por categoría, con porcentaje de ocupación en la ciudad de Morelia, años 2019 y 2020.

FUENTE: Elaboración propia con base en el conteo de cuartos disponibles y ocupados por categoría, con porcentaje de ocupación en la ciudad de Morelia, años 2019 y 2020, registrado por la Secretaría de Turismo, (2022).

En el año 2020 se registró un total de 450,546 llegadas de turistas a la ciudad, una disminución significativa si se comparara con el año 2019, con un total de 768,631 llegadas de turistas a la ciudad, es importante tomar en cuenta la situación de COVID-19 durante dicho año, que afectó considerablemente el turismo alrededor de todo el mundo. A continuación se muestra un listado de los hoteles en funcionamiento en la ciudad de Morelia, de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, contando un total de 122 establecimientos (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2021):

HOTELES EN MORELIA		
No.	NOMBRE	CATEGORÍA
1	Cantera Diez Hotel Boutique.	Especial /Boutique.

2	Casa de la Loma Hotel & Suites.	Especial.
3	Casa Grande Hotel Boutique.	Especial /Boutique.
4	Casa Madero Hotel Boutique.	Especial /Boutique.
5	Hotel Casa San Diego.	Especial.
6	Casa Vieja Hotel Boutique.	Especial /Boutique.
7	Hotel de la Soledad.	Especial.
8	Beló Grand Hotel.	Especial.
9	Gamma Vista Bella.	Especial.
10	Hotel Herencia by Hosting House.	Especial.
11	Maja Hotel Boutique.	Especial /Boutique.
12	Hotel Mansión Solís by Hotsson.	Especial.
13	Hotel Los Juaninos.	Especial.
14	Villa Montaña Hotel & Spa.	Especial.
15	Villa San José Hotel & Suites.	Especial.
16	Hotel Best Western Plus Gran Morelia.	Especial.
17	Holiday Inn Morelia.	5 estrellas.
18	Hotel Alameda Centro Histórico Morelia.	5 estrellas.
19	Hotel Casa Blanca Morelia.	5 estrellas.
20	Hotel Mansión Francisco.	5 estrellas.
21	Casa José María Hotel.	5 estrellas.
22	Hotel Casino Morelia.	5 estrellas.
23	Hotel City Express Morelia.	5 estrellas.
24	Hotel Confort Inn Morelia.	5 estrellas.
25	Hotel Diana del Bosque.	4 estrellas.
26	Hotel Ejecutivo Marcella.	4 estrellas.
27	Hotel Fiesta Inn Morelia Altozano.	4 estrellas.
28	Hotel Gamma Morelia Beló.	4 estrellas.

29	Galería Hotel & Suites.	4 estrellas.
30	Hotel Historia.	4 estrellas.
31	Hotel Holiday Inn Express Morelia.	4 estrellas.
32	Horizon Hotel & Convention Center Morelia.	4 estrellas.
33	Hotel Boutique Mansión Mijashé.	4 estrellas.
34	Estanza Hotel & Suites.	4 estrellas.
35	Hotel & Suites Villa Del Sol Morelia.	4 estrellas.
36	Howard Johnson Hotel Calle Real.	4 estrellas.
37	Hotel Misión Catedral Morelia.	4 estrellas.
38	Pórtico Hotel Cultura.	4 estrellas.
39	Hotel Punta Galería.	4 estrellas.
40	Hotel Victoria.	4 estrellas.
41	Hotel Real San Juan.	4 estrellas.
42	Hotel Rosa Barroco.	4 estrellas.
43	Hotel Turotel Morelia.	4 estrellas.
44	Hotel Villa Capri.	4 estrellas.
45	Hotel Vista Express Morelia.	4 estrellas.
46	Hotel AG Hotel.	3 estrellas.
47	Hotel Casa del Anticuario.	3 estrellas.
48	Hotel Colonial.	3 estrellas.
49	Hotel Estefanía.	3 estrellas.
50	Hotel Express by Hosting House.	3 estrellas.
51	Hotel Florida.	3 estrellas.
52	Hotel & Suites Hacienda Montesinos.	3 estrellas.
53	Nanavida Hotel Boutique.	3 estrellas.
54	Hotel Palacio Rojo.	3 estrellas.
55	Hotel Plaza Morelia.	3 estrellas.
56	Hotel Qualitel Plus.	3 estrellas.
57	Hotel Qualitel Centro Histórico.	3 estrellas.
58	Hotel Rincón Tarasco.	3 estrellas.

59	Hotel Romance.	3 estrellas.
60	Hotel San Miguel.	3 estrellas.
61	Hotel Allende.	2 estrellas.
62	Hotel de Atilanos.	2 estrellas.
63	Hotel Casa Galeana.	2 estrellas.
64	Hotel El Carmen.	2 estrellas.
65	Hotel La Casita.	2 estrellas.
66	Hotel Mezzvall.	2 estrellas.
67	Hotel Mintzicuri.	2 estrellas.
68	Hotel La Merced.	1 estrella.
69	Casa del Virrey Hotel y Suites.	2 estrellas.
70	Hotel Las Américas.	s.i.
71	Hotel 2000.	2 estrellas.
72	Hotel Avenida.	3 estrellas.
73	Hotel California.	3 estrellas.
74	Hotel Casa de los Dulces Sueños.	Boutique.
75	Hotel Casa del Fraile.	3 estrellas.
76	Hotel Casa Eugenia.	4 estrellas.
77	Hotel Casa Magna.	s.i.
78	Hotel CEO.	Business class.
79	Hotel del Callejón.	3 estrellas.
80	Hotel Dorado.	s.i.
81	Hotel Fénix.	s.i.
82	Hotel Florencia Regency.	3 estrellas.
83	Hotel Gertrudis.	3 estrellas.
84	Hotel La Luz.	s.i.
85	Hotel Las Fuentes.	s.i.
86	Hotel M Concepto.	4 estrellas.
87	Hotel Mansión del Sol.	s.i.
88	Hotel Mesón de los Remedios.	4 estrellas.
89	Hotel México.	2 estrellas.

90	Hotel Milenio.	s.i.
91	Hotel Ónix.	s.i.
92	Hotel Plaza Carrillo.	s.i.
93	Hotel Posada de Villa.	s.i.
94	Hotel Posada del Cortijo.	2 estrellas.
95	Hotel Posada Don Vasco.	s.i.
96	Hotel Posada el Vergel.	s.i.
97	Hotel Posada Emmanuel.	s.i.
98	Hotel Posada Vista Bella.	s.i.
99	Hotel Puerta del Sol.	s.i.
100	Hotel Real Inn Morelia.	4 estrellas.
101	Hotel Real Sta. Rosa.	4 estrellas.
102	Hotel Refugio Agustino.	3 estrellas.
103	Hotel Refugio Victoria.	s.i.
104	Hotel Ross.	3 estrellas.
105	Hotel Rymma.	3 estrellas.
106	Hotel San Agustín.	2 estrellas.
107	Hotel San Marcos.	s.i.
108	Hotel San Vicente.	s.i.
109	Hotel Señorial.	s.i.
110	Hotel Suites Casa Morelia.	s.i.
111	Hotel Villa Centurión.	4 estrellas.
112	Hotel Villa Ciprés.	s.i.
113	Hotel Virrey de Mendoza.	s.i.
114	Hotel y Spa Casa en el Campo.	s.i.
115	Hosting House Express Hotel.	3 estrellas.
116	La Casa de las Rosas.	3 estrellas.
117	La Siesta del Fauno.	3 estrellas.
118	Posada Ventura Puente.	s.i.
119	Hotel Rayón 50.	s.i.
120	Hotel Boutique María Morelia.	4 estrellas.

121	Hotel Plaza Morelos.	3 estrellas.
122	Hotel Cantera Rosa.	4 estrellas.

Tabla 10 Listado de hoteles por categoría, en funcionamiento en la ciudad de Morelia, año 2021.

FUENTE: Elaboración propia con base en el listado de hoteles por categoría, en funcionamiento en la ciudad de Morelia, año 2021, registrado por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, (2022).

A continuación se muestra un mapa del primer cuadro de la ciudad con los hoteles, de acuerdo al INEGI en su última actualización en 2021, señalados en rojo, aún fuera del mapa quedan algunos hoteles en la periferia de la ciudad, sin embargo para fines del presente trabajo se han tomado únicamente establecimientos ubicados dentro del centro de Morelia:

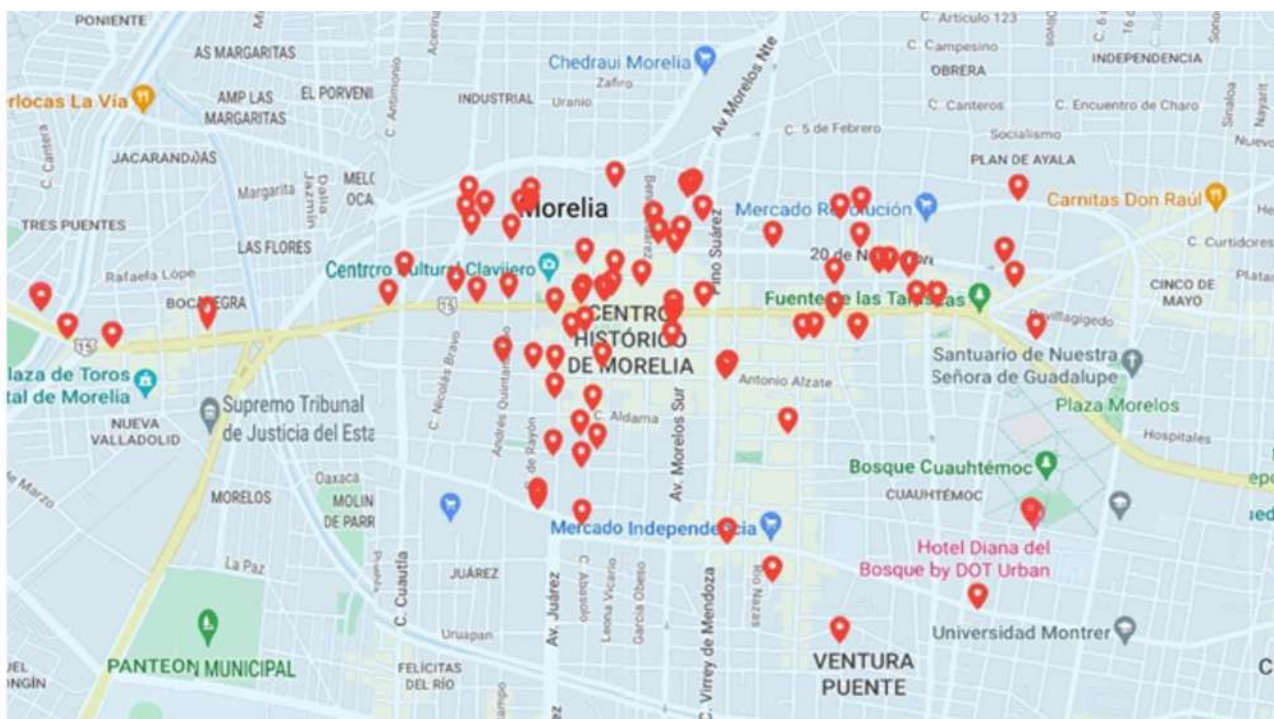


Ilustración 1 Mapa del centro histórico de Morelia, año 2021.

FUENTE: Tomado del registro del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de la ciudad de Morelia, Michoacán del año 2021, (2022).

Ahora bien, la pandemia por COVID-19 ha sido un cambio de paradigmas en la sociedad moderna, que además evoluciona constantemente y requiere de cuidados y cooperación por parte de toda la población, es por ello, que ante las medidas de higiene establecidas el turismo y en concreto la hotelería, sufrió un

declive tan significativo. Por lo tanto, ha sido necesario considerarlo dentro del estudio e investigación del presente trabajo.

2.8.5. COVID-19

En aras de proporcionar una clara visión de la situación imperante en la sociedad a nivel internacional, nacional y local, acerca de la pandemia por COVID-19, se presenta una breve descripción de dicha enfermedad, sus inicios, desarrollo y actualidad.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), (2020) la COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de dicho virus el 31 de diciembre de 2019 y fue declarada pandemia global el 11 de marzo de 2020, al ser informada de un grupo de casos de “neumonía vírica” que se habían declarado en Wuhan (República Popular China) (Organización Mundial de la Salud, 2020).

La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentan afectaciones respiratorias de leves a moderadas, la fiebre, tos, cansancio y pérdida del gusto o el olfato, son algunos de los síntomas más comunes y por otro lado, los más graves son la dificultad para respirar, pérdida del habla, movilidad o confusión y dolor en el pecho. La propagación del virus se da desde la boca o nariz de una persona infectada en pequeñas partículas líquidas cuando tose, estornuda, habla, canta o respira (OMS, 2020).

En caso de deterioro respiratorio, la ventilación artificial debe instaurarse de inmediato, por ciclos de 48 a 72 horas convirtiéndose en pacientes que por lo general permanecen en ventilación mecánica por al menos 15 días, lo que ha significado una sobrecarga en los sistemas de salud de todos los países (Castro, 2020). Al día de hoy hay un acumulado de 168,537,393 casos confirmados y 2,781,200 muertes acumuladas a nivel mundial (OMS, 2020).

La expansión de la epidemia ha afectado de forma considerable la actividad económica global. Sectores como el turismo se han visto afectados, al igual que la modalidad de trabajo en casa (por cierres de centros de trabajo o miedo al contagio) y ello fracturó las cadenas de valor, aunado a ello las fronteras de distintos países se cerraron y el comercio internacional disminuyó. El principal riesgo de la enfermedad, es que se trata de una crisis que ha acelerado la inflación en un entorno internacional con fricciones comerciales, bajo crecimiento y una deuda prominente en la mayoría de los países, por lo que la recuperación requiere de cooperación internacional.

La gran cantidad de vuelos cancelados, las cadenas de suministro interrumpidas y el cierre de tantas empresas desde el anuncio oficial de la pandemia por COVID-19 a la fecha, apunta a la volatilidad de los mercados financieros y cambiarios, las restricciones de viajes regionales y nacionales, afectaciones en los mercados de bienes y servicios entre países, la disminución de inversión en planta y equipo, reduciendo a su vez, la tasa de empleo, todo ello debido al impacto

económico y social derivado de la epidemia. Los efectos de la caída de bolsas de valores se trasladaron a la economía real, donde se redujo el consumo y la inversión, lo cual llevó a una recesión de la economía mundial. En el caso de América Latina, la enfermedad impuso una fuerte volatilidad y una amenaza para la estabilidad macroeconómica, ya que se propagó a un ritmo acelerado y ocasionó una menor actividad económica (Instituto Belisario Domínguez, 2020).

Las principales medidas para contrarrestar la propagación de contagios a nivel internacional, ha sido la comunicación y colaboración constante entre países para mantener al público informado sobre el progreso, las medidas de prevención y todo lo relativo al desarrollo de vacunas (Gao, Zhang, Wu, & Wang, 2020).

En México, se creó un Comité Nacional para Seguridad en Salud, diseñado exclusivamente para hacer frente a las amenazas de salud, igualmente, se apoyó a los estados con equipos y reconversión hospitalaria, así como con insumos y reactivos para que existieran las condiciones necesarias para responder a la situación. En el país se vivieron tres fases importantes en cuanto a la propagación del virus:

- Fase 1: Los casos son de importación, la transmisión es secundaria, es decir, la persona viajera contagia a alguien al llegar y después existen contagios en casa.
- Fase 2: Existe dispersión comunitaria y los contagios ya no son únicamente en el entorno cotidiano de las personas y es donde se incorporó el elemento de mitigación del virus. Se comienzan a suspender las actividades al aire libre.
- Fase 3: Se considera una magnitud epidémica y existe una dispersión nacional del virus (Milenio Digital, 2020).

3. MARCO TEÓRICO

3.1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) es uno de los principales modelos teóricos, que gracias a su aceptación dentro de la comunidad académica, guían la investigación en gestión estratégica de argumentos de corte económico que se utilizan para explicar el comportamiento y desempeño de la empresa, en particular, sus mecanismos de construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva, lo cual constituye la clave del éxito de la empresa y señala la eficiencia con que la empresa hace uso de sus recursos y capacidades (Fong, Flores, & Cardoza, 2007). Con la finalidad de sustentar la base teórica de esta tesis, se procederá a señalar las principales conceptos y categorías clave:

3.1.1. LA EMPRESA

Siguiendo el marco de la TRC, se toma el modelo de análisis de los recursos como explicación del comportamiento competitivo de la empresa y al especificar el tamaño de las actividades de la empresa en distintos mercados-producto, es posible inferir los contenidos de recursos mínimos necesarios, conocer el perfil de recursos de la empresa y encontrar su mercado-producto óptimo (Fong, 2002).

Penrose (1959) citado por Fong, et al (2007) definió a la empresa como una interacción de recursos productivos que le permiten crecer en respuesta a su eficiente manejo, y que dicho manejo constituye una fuente de heterogeneidad, rentas económicas y ventaja competitiva. En relación con el éxito de las pequeñas y medianas empresas, hay un punto de coincidencia dentro del marco de la TRC, tal como la vinculación de los recursos intangibles y la edad de la empresa para explicar el emprendimiento y crecimiento de este tipo de empresas (Fong, et al 2007).

Se puede tomar por empresa exitosa a aquella que maneja una ventaja competitiva que le permite obtener beneficios sostenibles a largo plazo y que esa misma ventaja está determinada por los factores internos de la empresa por lo que es sencillo dar seguimiento a la teoría de recursos y capacidades durante el desarrollo de la empresa, determinada primeramente por el análisis de las

características de los recursos de la empresa que explican el éxito de la empresa y las relaciones que se crean entre los recursos, las capacidades, la ventaja competitiva y las utilidades en el largo plazo (Fong, 2002).

La empresa, al encontrarse en un mercado con diferentes comportamientos, debe contemplar la importancia en la distribución de los recursos con el fin de cumplir con un producto homogéneo y con la libre movilidad de los recursos e información perfecta para llegar al ideal de mercado de competencia perfecta, de este modo, las organizaciones más eficientes en la gestión de sus recursos y capacidades (o con poder de mercado) podrán obtener beneficios mayores hablando a largo plazo (Fong, 2002).

Los beneficios adicionales son obtenidos a partir de las estrategias de utilización de los recursos de las empresas, cuando es detectado el uso más valioso para esos recursos. Dicha ventaja es sustentable cuando el costo de imitar la estrategia es tan alto que los competidores no intentarán imitar dicha estrategia (Fong, 2002).

3.1.2. LOS RECURSOS

La condición en que operan los mercados en la actualidad es sumamente relevante para explicar la heterogeneidad en las dotaciones de los recursos de las empresas, incluso en el largo plazo, causado por la información imperfecta, por las restricciones de distribución y movilidad de los insumos, y la brecha en los factores de producción. Sin embargo, el conocimiento del funcionamiento del mercado no implica el desarrollo de instrumentos o estrategias que propicien el uso de recursos privilegiados, la TRC ayuda a identificar el esquema teórico-conceptual de la existencia de dichos recursos y es labor del administrador de la empresa el crear sistemas que aprovechen el funcionamiento de los mercados y de los recursos superiores (Fong, 2002).

La TRC propone un cambio en el proceso descriptivo de la estrategia, donde la base principal para el diseño de estrategias consiste en la identificación, desarrollo y coordinación de recursos. Esta teoría centra su enfoque en el análisis interno de la empresa, a través de sus fortalezas y debilidades, identificando los

recursos y capacidades que coordina la empresa, con los cuales es capaz de sostener y producir la ventaja competitiva (Jiménez, 2015).

Como se ha mencionado, el fundamento de la ventaja competitiva de la empresa está en la eficiencia con que se coordinan y utilizan los recursos y de acuerdo a la teoría, la superioridad de un insumo está condicionada a que pueda sustentar la ventaja competitiva de la empresa, para lo cual debe cumplir con tres características independientes y complementarias:

- El recurso debe contar con una productividad más alta que el promedio.
- Poseer atributos que permitan la diferenciación del producto.
- Capacidad para proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Una de las condiciones indispensables para que la empresa sea considerada exitosa es que genere los beneficios económicos necesarios para la consecución de sus metas y objetivos, es decir, el logro de utilidades extraordinarias que son el fundamento de las teorías de la ventaja competitiva (Jiménez, 2015). Las empresas que consiguen recursos de mayor calidad son más productivas que otras, ya que generan beneficios complementarios gracias a los réditos obtenidos por el uso de factores productivos superiores, adicional a esto, si la oferta de dichos recursos es inferior a su demanda, las utilidades adicionales se vuelven sostenibles en el largo plazo.

Se han descrito las características y atributos de recursos superiores que toda empresa que aspire a generar beneficios extraordinarios debe buscar, aunado a ello se debe mencionar el fenómeno de la heterogeneidad en las dotaciones de recursos de las empresas. En general, las empresas suelen buscar que sus recursos incluyan atributos únicos, especializados o no comerciables, creados en el interior de la organización o de una fuente exclusiva que ayude a mantener la ventaja competitiva de la empresa en el largo plazo, ya que como es sabido, cuando una organización obtiene beneficios extraordinarios atrae competidores que buscarán imitar la estrategia, y si más empresas logran igualar el producto o estrategia, los recursos de las empresas imitadoras se homogeneizan, aumentando la oferta del bien, lo que conduce a la estandarización del precio del producto y su

costo marginal, dando como resultado que los beneficios extraordinarios de la empresa pionera desaparecan en el largo plazo (Fong, 2002).

Es por ello que las empresas persiguen mantener la heterogeneidad de sus recursos para sostener la ventaja en el mercado a pesar de la competencia imitadora, usualmente la carencia de información disponible a todo el público y de la libre movilidad de los recursos, generan una barrera que protege a las organizaciones innovadoras de los efectos de la imitación competitiva (Fong Reynoso, 2002).

3.1.3. LAS CAPACIDADES

Como bien se ha explicado en el apartado anterior, los recursos exclusivos son clave en la consecución de la ventaja competitiva; sin embargo, la estrategia sostenida únicamente en insumos diferenciadores es insuficiente, especialmente cuando el entorno es cambiante y las preferencias de los consumidores y la innovación competitiva puede variar tanto como las estaciones del año. Es por ello que el estudio de la ventaja competitiva se traslada al análisis de las capacidades de la empresa.

El concepto de capacidad es tan amplio y único para cada empresa como sean sus necesidades y estrategias, si bien la ventaja competitiva tiene su origen en los recursos, éstos no pueden actuar de forma aislada. “Las capacidades son la habilidad que permite que los recursos actúen en conjunto en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos a que se destinan” (Fong, 2002).

Las capacidades o habilidades para proceder y adaptarse a los cambios de manera eficaz, se orientan hacia la generación, desarrollo y acumulación de activos clave para la ventaja competitiva, por lo cual representan factores clave para la optimización de la innovación. Igualmente, las capacidades están basadas en el conocimiento, un recurso intangible valioso que favorece a la empresa (Fong, et al 2007).

Dichas habilidades son creadas por la actividad diaria dentro de la empresa, por lo cual, son acumulativas y resultan de los procesos de aprendizaje colectivos internos de la organización, donde a menudo los administradores de las empresas

encuentran difícil mantener un control de la propiedad de las capacidades, ya que tienden a tener derechos de propiedad ambiguos y son socialmente complejos (Fong, 2002).

Para que una capacidad pueda ser considerada como preciada o estratégica, debe ser valiosa, escasa, difícil de imitar o sustituir y debe permitir impulsar la eficiencia y eficacia de la empresa en la consecución y aprovechamiento de sus recursos. Sin embargo, la naturaleza no comerciable y evolutiva de las capacidades estratégicas dificultan su imitación, ya que constantemente se hacen ajustes o cambios en su definición para adaptarse a los cambios futuros del entorno, así pues, las capacidades generan beneficios extraordinarios cuando impulsan el valor y productividad de los recursos que adquiere la organización (Fong, 2002).

De acuerdo a Fong et al, (2007), la importancia que tienen las capacidades en las redes de emprendimiento, sus características y la interacción con los recursos tienen un efecto positivo en el desempeño y crecimiento exitoso de la organización, la capacidad de absorción, la co-creación de soluciones, el desarrollo de innovación tecnológica y la participación y la colaboración en clúster son algunas de las principales cualidades que presentan las capacidades esenciales que representan una herramienta valiosa para las PyME en México, que favorece la absorción y cooperación con otras organizaciones y en la cadena de suministro (Fong et al, 2007).

Para sintetizar, las capacidades son las habilidades con que cuenta la empresa para organizar y dirigir sus recursos, con fines productivos que potencialmente generan a la empresa una ventaja competitiva. Entre las diferentes categorías de capacidades, para el presente trabajo se han tomado por buena su clasificación de acuerdo al tipo de ventaja competitiva que concede:

- Capacidades con las que se desarrollan actividades funcionales excepcionales o mejores que las de la competencia.
- Capacidades que mejoran continuamente para perfeccionar sus actividades.

- Capacidad de identificación y anticipación de oportunidades de valor estratégico previo a su reconocimiento por el resto del mercado (Jiménez, 2015).

3.2. EMPRENDIMIENTO

Actualmente el emprendimiento es uno de los pilares de la economía en el mundo, los países buscan otorgar facilidades a los emprendedores y las universidades ofrecen educación en emprendimiento, de forma similar, las empresas buscan captar el recurso humano con potencial creativo e innovador, no obstante, la prioridad es estimular el crecimiento y desarrollo económico de las naciones, la propia definición del emprendimiento y del emprendedor llegan a ser confusas, lo cual nos lleva a la pregunta: ¿qué es un emprendedor?

El tema es incierto para muchos, sin embargo, el esfuerzo general se enfoca en cambiar la cultura del empleo, ahora lo más común es el que una persona cambie de trabajo en la búsqueda de la autorrealización, cuando anteriormente lo que era una generalidad era el trabajo de por vida en un mismo puesto con horario de ocho horas y vacaciones, hoy en día se considera que la clave de una vida laboral satisfactoria consiste en desarrollar las destrezas y conocimientos para adaptarse y ver el trabajo como un medio de autorrealización, alcance de metas y compromiso con la empresa, por otro lado, existen personas que cambian de empleo una y otra vez sin llegar a acercarse a lo que es un emprendedor.

Es una realidad conocida que los criterios económicos y la realidad social global se transforman y que todos los sistemas deben adaptarse, con ello también los emprendedores son afectados por los cambios en la economía, si bien el cambio es una de las consecuencias de los emprendimientos, aquellos que logran estar a la vanguardia son los que realmente se benefician de todo el desarrollo de un mercado (Harding, 2008).

El impulso al emprendimiento es un fenómeno que se ha ido instituyendo en el contexto mundial desde la década de 1990, esto como estrategia diseñada por gobiernos europeos y norteamericanos con el fin de hacer frente al desempleo predominante en la época. Hoy en día es frecuente encontrar en la mayor parte de las unidades de América Latina, programas que buscan fomentar la cultura del emprendimiento en los jóvenes, igualmente en programas de gobierno, ya sean locales o nacionales, que apoyan las iniciativas de empresas y autoempleo (Valencia, 2012).

Tal como indica la London Business School, (2005) citado por Cueva, (2007) “la actividad emprendedora comprende la creación de empresas nacientes, aquellas con menos de tres meses de operación y de empresas nuevas, las que llevan entre tres y 42 meses de operación. Adicionalmente, las empresas establecidas, las que sobrepasan los 42 meses de operación, también pueden generar actividades de emprendimiento al generar nuevos productos o nuevos mercados” regularmente, por el propio tamaño con el que comienzan las pequeñas y medianas empresas pueden hacer frente a las incertidumbres y cambios del entorno de forma más rápida y eficiente, cuando llegan a permanecer en el mercado con un crecimiento sostenido, generan valor al país, puesto que agilizan la producción y contribuyen al enriquecimiento y ayudan a refrenar la pobreza (Duarte, 2007).

Por otro lado, el entorno institucional de una sociedad determina los beneficios relacionados a las oportunidades y conduce la actividad emprendedora hacia esa ocasión en que los rendimientos son relativamente más altos, igualmente las instituciones adecuadas son un requisito necesario para que el emprendimiento y el crecimiento económico tengan una correlación favorable. Por lo regular (Minniti, 2012), hay emprendedores en cada país y en distintos contextos culturales, sin embargo, el contexto institucional de cada uno es el que dirige el comportamiento de los emprendedores, sus beneficios pueden variar de una sociedad a otra, aun siendo el mismo giro de una empresa o el mismo producto, la diferencia radica en el entorno que impera al momento de su establecimiento como empresa (Minniti, 2012).

Un elemento en común dentro de las diferentes definiciones de emprendimiento, es la búsqueda de soluciones a problemas sociales. El emprendedor identifica las oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas y se aboca a crear emprendimientos para resolverlas, el emprendimiento también busca la creación de operaciones rentables que resulten en primera instancia en rentabilidad privada para los accionistas. Para el emprendedor, la oportunidad debe tener un mercado creciente o representativo y la industria debe ser estructuralmente atractiva. La actividad desarrollada por el emprendedor es llevada a cabo en diferentes sectores, con distintos propósitos y por diversos actores, con la intención de incrementar la riqueza personal y solucionar algún

problema social o al interior de las empresas, para mejorar los productos o servicios o en el desempeño de la misma, tal como señala (Guzmán & Trujillo, 2008).

Originalmente la palabra “emprendimiento” se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo, anteriormente referido al arquitecto y al maestro de obra, personas que emprendían la construcción de grandes obras por encargo, como edificios y casas; ahora bien, el concepto moderno de *entrepreneur*, está definido como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los “emprendedores”, que reciben ganancias variables e inciertas. Aunado a ello, el concepto de emprendedor se caracterizaba por dos tipos de individuos: el guerrero arriesgado que emprendía la lucha o hazaña, reconocido por sus características personales; y el rey o jefe de estado que planeaba sus estrategias y políticas para obtener con éxito sus metas, y era reconocido por sus funciones (Rodríguez, 2009).

Desde otro punto de vista, Schumpeter, (1883-1950) citado por Rodríguez, (2009) hace referencia al término *entrepreneur* para referirse a las personas emprendedoras y empresarios que con su actividad generan inestabilidad en los mercados de bienes y servicios, empero Castillo, (1999) citado por Rodríguez, (2009) discrepa de esa afirmación, ya que muchos emprendedores han logrado mejorar y hacer más eficiente el mercado de bienes y servicios, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Actualmente ambos enfoques son aceptados como actitudes emprendedoras, destacando su rol para estimular la inversión y la innovación que determina el aumento y disminución de la prosperidad (Rodríguez, 2009).

En otro orden de ideas, desde la perspectiva económica se relaciona el entendimiento del fenómeno del emprendimiento con las acciones como individuo, asumiendo la clasificación de *homo economicus* para respaldar la maximización de las utilidades y de su bienestar en último término y es concebido como el dinamizador del desarrollo económico y la creación de valor económico.

Hasta el momento, las definiciones de emprendimiento tienen muchas similitudes, sin embargo, no llegan a ser lo suficientemente precisas o descriptivas

para los empresarios o ejecutivos que exploran en el terreno de la innovación y creatividad. El punto de partida ideal para estudiar el emprendimiento es contemplar, desde su complejidad y diversidad en su análisis, que el emprendimiento es varias cosas a la vez, por un lado es un proceso, que permite identificar alguna deficiencia de una economía; es una actividad que atiende la valoración y exploración de oportunidades (introducción de nuevos bienes o servicios, incluso formas de organizar mercados y procesos); y por otro lado también es percibido como una conducta o habilidad del propio individuo que puede ser efectivamente desarrollada y enseñada.

3.3. VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRENDIMIENTOS

Si bien la definición de emprendimiento aún no ha sido instituida oficialmente, los estudios sobre el éxito de las pequeñas y medianas empresas observan algunas perspectivas interesantes, tal como el dinamismo de las ventajas competitivas, que cambian con el tiempo y que los factores que la determinan varían dependiendo el país en el que se encuentran. Algunas empresas apuestan por la generalización de las claves de éxito, es decir, no consideran las fronteras de nacionalidad, la historia ni la cultura del entorno. También están las empresas que parten de la premisa de la diferenciación, que buscan adquirir una ventaja competitiva dentro de su mercado, por otro lado, las empresas de éxito que encuentran principios comunes independientes del entorno, además de sus propios diferenciadores que se convierten en una característica propia de su producto o servicio (Rubio & Aragón, 2002).

La realidad de las empresas en la actualidad es la saturación de productos, mercados y procesos, el paradigma exigido a aquellas empresas que buscan resaltar en estos mercados es el personal calificado, motivado y comprometido con los planes de crecimiento, es por ello que el capital intelectual cobra tal relevancia, es donde se origina el valor producto del conocimiento, para crear valor y beneficios económicos. En este sentido, las empresas comienzan a invertir en los factores de naturaleza intangible, que otorgan ventajas competitivas y alto valor añadido (Roman, 2005). La ventaja competitiva se manifiesta en relación a la obtención de

beneficios extraordinarios, considerados así por ser mayores a los que corresponderían de ser un equilibrio de competencia perfecta (Fong, 2002).

El éxito competitivo de las empresas es un aspecto dinámico que cambia de acuerdo con el tiempo, circunstancias del entorno y la gestión de sus recursos. De acuerdo a Rubio Bañón & Aragón Sánchez, (2002) el éxito de las pequeñas y medianas empresas está ligado a las personas, a sus recursos humanos, a su dirección, sus planes de selección y capacitación para afrontar los retos organizacionales y del propio mercado. Es igualmente fundamental adquirir la capacidad directiva para gestionar la empresa y la capacidad de influir en el comportamiento de los colaboradores para la consecución de los objetivos organizacionales (Rubio & Aragón, 2002).

De acuerdo a Ventura, (1995) la clave del éxito es a través de las características únicas de la empresa y su operación en un entorno que aproveche al máximo ese carácter distintivo. Esa ventaja puede ser adquirida mediante las relaciones que la empresa establece, dentro y fuera de ella misma, la capacidad de innovación y la adquisición de activos estratégicos. Al identificar dichas características y aplicarlas a los mercados adecuados, la ventaja se convierte en sostenible y apropiable (Ventura, 1995).

La orientación al mercado y al cliente, destacando las capacidades en marketing, los productos y servicios de calidad y la imagen y marca, es esencial en la consecución del éxito competitivo, a la par que la innovación constante tanto a nivel productivo como de la gestión de la propia empresa. Por otro lado, los sistemas de comunicación rápidos, transparentes y eficientes dentro de la empresa son clave en el éxito de la organización (Rubio & Aragón, 2002).

3.4. ENTORNO EN LOS EMPRENDIMIENTOS

Una variable importante a considerar es la situación macroeconómica al momento de la creación de nuevas empresas, para los resultados de las decisiones de individuos que los lleven al éxito de los nuevos proyectos de negocios, esta variable deberá ser analizada desde una perspectiva internacional, nacional y regional, esto para tener la mayor certidumbre posible en cuanto a las estrategias aplicables a la nueva empresa.

En México el factor institucional juega un rol importante ya que el gobierno es un ente económico con la misión de proveer la estructura capaz de potenciar las actividades productivas en todo su territorio, esto a través de las instituciones públicas. Dichos servicios públicos, al ser de calidad, incrementan la percepción positiva de los ciudadanos hacia el gobierno y generan las condiciones propicias que incentivan el emprendimiento.

El entorno institucional debe ser confiable y eficiente, con programas de apoyo que otorguen el soporte necesario a los nuevos negocios a través del acceso a recursos financieros y no financieros (como consultoría técnica, gerencias y seguimiento) y con la legislación que respalden y mejoren el entorno empresarial. Aun cuando el emprendimiento depende principalmente del mismo emprendedor y su capacidad de adaptarse y superar las dificultades, es importante que las instituciones ayuden a mitigar los periodos de inestabilidad social y económica y sean un soporte para la consolidación de los emprendimientos (Osorio, Saavedra, & Martínez, 2019).

Así pues, es pertinente evaluar la fase de desarrollo económico en el que se encuentra el país o región en la que se desarrollará la nueva empresa, a modo de ejemplo, las economías basadas en los recursos, que son países con bajos niveles de desarrollo económico, con un sector agrícola representativo y con inicios de actividad industrial; economías basadas en la eficiencia, donde el sector industrial se ha desarrollado y da inicio al surgimiento de las instituciones, la productividad económica y al capital financiero y por último, las economías basadas en la innovación, donde el desarrollo industrial da pie a la actividad emprendedora

innovadora y las pequeñas empresas gozan de una ventaja competitiva basada en la innovación (Merino & Vargas, 2011).

Según Amorós, Etchebarne, & Felzensztein, (2012) se distinguen tres diferentes categorías de ambiente al momento que la empresa ingrese al mercado: dinamismo o incertidumbre, caracterizada por la tasa de cambio y de innovación en la industria así como la imprevisión de las acciones de los competidores y los clientes; hostilidad o amenaza, identificada por la naturaleza e intensidad de la competencia, los cambios y mejoras en la industria y por último la heterogeneidad, de los mercados que requieren diversidad en la orientación de productos y comercios (Amorós, Etchebarne, & Felzensztein, 2012).

De acuerdo a Blandón, (2014) las regulaciones relacionadas a la creación e instalación de empresas y el nivel de democracia de los países en Latinoamérica, ahí se encuentran las naciones con mayor intervencionismo gubernamental y un índice de democracia relativamente bajo, donde las regulaciones de entrada son las más estrictas y burocráticas, y los realmente beneficiados son los políticos, tal como puntualiza Hernández, estos procesos retrasan y desalientan los emprendimientos, todos los costos y requisitos de tramitación deben ser tomados en consideración en la planeación de una empresa, esto con la finalidad de prevenir demoras en la apertura y funcionamiento (Blandón, 2014).

El entorno en el que se establecen las empresas es un factor importante en su éxito, tanto que hay infinidad de estudios realizados al respecto y con enfoque en la región de América Latina, considerada una región emergente o en desarrollo que presenta una marcada inestabilidad macroeconómica, bajos montos de inversión en investigación y desarrollo, así como baja productividad e inequidad social. Frente a la percepción de corrupción y poco progreso en estos países, los emprendedores optan por la indolencia y desconfianza hacia las instituciones públicas y políticas, es por ello que los estudios destacan la relevancia en la corrupción, dado que significa un freno al desarrollo y bienestar de las personas (Valenzuela, et al, 2018).

En relación con el entorno, es pertinente mencionar la relación existente entre la actividad emprendedora y los países en etapas tempranas e intermedias de

desarrollo, ya que el crecimiento económico es negativo, esto como resultado de que la población activa intentará migrar del autoempleo al empleo formal con la finalidad de mejorar su actividad económica. Al contrario de los países desarrollados, donde es frecuente encontrar el patrón opuesto, en economías basadas en la innovación, donde es común observar que los empleados intenten crear sus propias empresas para beneficiarse de las oportunidades de negocio existentes (Merino & Vargas, 2011).

Es importante señalar la función crucial que desempeñan las universidades en relación a la vinculación de los estudiantes con el entorno en el que se desenvuelven, lo que se evidencia es que tanto en los países industrializados como en las economías emergentes, se trabajan diversos enfoques y estrategias buscando propiciar esta vinculación, en su mayoría enfocados a la relación de la universidad con el entorno empresarial, esto a través de las incubadoras de empresas, los parques científicos y tecnológicos, las pasantías y prácticas profesionales, las consultorías, los programas de educación continuada, los centros de investigación cooperativa y de tecnología, alianzas estratégicas, entre otros mecanismos que fungen como enlace para los estudiantes con el medio y que forman parte de su capacitación profesional y su visión emprendedora (Sanabria-Rangel, et al, 2015).

Así pues, se pone de manifiesto la necesidad de generar una estrecha unión entre la actividad emprendedora y el entorno institucional en México, puesto que se vería traducido en mayores niveles de calidad de vida y bienestar económico. Por consiguiente, un objetivo de las políticas de los gobiernos debe ser tomar consciencia de la importancia de la eficiencia de sus instituciones con el fin de lograr incrementar los emprendimientos (Osorio et al, 2019).

3.5. CULTURA EMPRENDEDORA

Diversos autores coinciden en que el emprendimiento es percibido como un determinante del crecimiento económico. En los países desarrollados el emprendimiento se manifiesta como una oportunidad para el crecimiento económico y en ellos prevalece el emprendimiento por necesidad, resultado del bajo crecimiento económico. Valenzuela et al., (2018) destaca el papel del Estado en el fomento a la educación en emprendimiento, así como los rasgos de personalidad, los factores organizacionales y los factores ambientales, mismos que son clave para el éxito de una nueva empresa. Por otro lado, los determinantes del éxito emprendedor en Latinoamérica son influenciados por factores externos y macroeconómicos como el crecimiento del producto, tipo de cambio, tasa de interés e inflación y por factores internos como educación, edad, género del emprendedor y aspectos familiares.

Por estos motivos, se considera imperante que los planes de estudio incluyan la cultura emprendedora, ya que las normativas en países emergentes hacen énfasis en la proactividad, y como resultado, su población presenta una mayor vocación emprendedora y busca opciones de negocio, por el contrario, cuando los países son menos desarrollados la incertidumbre macroeconómica afecta las decisiones del emprendedor.

Igualmente, existen numerosas contribuciones académicas que enfatizan el importante papel que ejerce la red social de los emprendedores, la cual refleja la naturaleza relacional de la actividad emprendedora, esto a nivel individual, en el reconocimiento de oportunidades de negocio y en el desempeño de la nueva empresa. Este tipo de redes sociales alcanzan mayor relevancia cuando los emprendedores operan en ambientes con altas barreras institucionales, como es frecuente en las naciones latinoamericanas (Merino & Vargas, 2011).

Cabe mencionar, que en los últimos años el emprendimiento ha cobrado tal relevancia en el desarrollo de las sociedades que las propias universidades han incorporado a sus programas distintas materias y estrategias alineadas a inculcar en los estudiantes una cultura emprendedora, al igual que los gobiernos que lo han incorporado a sus planes, programas y proyectos para consolidar e impulsar el

espíritu de iniciativa, propiciar el desarrollo y crecimiento de beneficios colectivos e inclusive de asumir riesgos como la creación de empresas (Sanabria-Rangel, et al, 2015).

Con respecto a la cultura organizacional, su análisis puede variar de acuerdo a la perspectiva teórica que se adopte, puede ser abordado desde una cualidad de la humanidad, “un fenómeno entendido como un sistema complejo de representaciones, capacidades y habilidades, que incluye lo que los seres humanos aprenden, como miembros de una sociedad, para resolver el problema de satisfacer sus necesidades, expectativas y objetivos, a través de su vinculación mutua”; como un rasgo de un grupo, “un sistema de representaciones, capacidades y habilidades, que comparte un grupo de individuos para lograr sus objetivos y metas, actuando como colectivo en el marco de su sociedad específica”; o como un rasgo de procesos individuales, como un “conjunto de representaciones, percepciones y significados que las personas tienen, en tanto son miembros de una organización particular y los cuales les sirven para orientar su comportamiento e interpretar el de los otros miembros, esto en la búsqueda de obtener ciertos objetivos y resultados” (Gómez & Rodríguez , 2003).

Por otro lado, el contexto institucional que rodea los emprendimientos es un factor importante que puede facilitar o dificultar la creación de nuevas empresas. Las instituciones son tomadas como los reglamentos en el marco en que se desarrollan las organizaciones, de acuerdo con North, (1990) citado por Fuentelsaz & González, (2015) se puede hacer la distinción de instituciones formales e informales, donde las primeras son “representadas por estructuras codificadas y reglas explícitas que moldean la interacción entre los miembros de la sociedad” y las segundas “son reglas que no se han ideado conscientemente sino que provienen de la información que se ha transmitido socialmente y se identifican con lo que denominamos cultura” (Fuentelsaz & González, 2015).

Las instituciones formales son aceptadas como los reglamentos políticos, legales y económicos que son delineados para guiar el comportamiento de los individuos y favorecer los intercambios, con lo que se crea el marco preciso para fomentar el crecimiento, estabilidad y la supervivencia de los emprendimientos. Es

por ello que las decisiones tomadas por los emprendedores son afectadas por las circunstancias en que son tomadas, en consecuencia, las instituciones son clave para explicar los diferentes niveles de desarrollo entre los países.

De acuerdo al Monitor Global de Emprendimiento (GEM), un prestigioso estudio sobre el emprendimiento a nivel mundial que mide la actividad emprendedora en 47 economías, identifica los principales factores que la explican, caracteriza el contexto institucional y cultural dentro del cual ocurre y compara dichos resultados en los países que participan en el estudio. En 2021, las evaluaciones de expertos nacionales calificaron a los Emiratos Árabes Unidos como el entorno que más apoya el espíritu empresarial, al obtener la puntuación más alta en 11 de las 13 condiciones en el marco de 2020, destacando su apoyo y relevancia a los emprendimientos a través de su política gubernamental, impuestos, burocracia y los programas empresariales de gobierno, condiciones que mejoraron durante 2020, lo cual representa un progreso mayor para generar un emprendimiento más relevante (GEM, 2022).

3.6. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR

En otro orden de ideas, podemos decir que los emprendedores son aquellas personas que materializan ideas en iniciativas reales y rentables, la percepción general de las empresas describe el emprendimiento o espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento, con capacidad de iniciar y operar nuevas empresas (Rodríguez, 2009). El emprendedor es aquel que comienza un negocio propio, nuevo y pequeño, un innovador, estratega y creador, personas que buscan beneficios, trabajando individualmente o de forma colectiva.

Así mismo, se debe señalar que existen muchos tipos de emprendedores, con distintas maneras de emprender y sus características de empresa son tan variadas como las circunstancias del entorno en que se desarrollan. Dentro del análisis de la personalidad y características de los emprendedores que realizó Gartner, (1988) citado por Ugalde, (2013) se explica que los emprendedores manifiestan necesidades de cumplimiento y de dependencia, gusto por el riesgo y

una inclinación por controlar su destino, también es importante mencionar que el enfoque de la conducta del emprendedor es influenciado por el ambiente de establecimiento de la empresa (Ugalde, 2013.).

En cuanto al perfil del emprendedor iberoamericano, se observan cualidades de personas innovadoras y creativas, que ven las oportunidades, tienen tolerancia al fracaso, son perseverantes, tienen la necesidad de logro, optimismo, motivación y observan que la formación académica, la experiencia laboral y emprendedora y la motivación pueden determinar el éxito del emprendedor Latinoamericano (Valenzuela et al, 2018). Asimismo, las características personales del emprendedor pueden influenciar el resultado de la actividad del negocio en la medida en que el individuo conduce sus habilidades y capacidades al éxito de su emprendimiento, con un sentido generador de soluciones.

En el marco de la presente investigación se consultaron artículos y trabajos acerca de las características que describen a un emprendedor a un emprendedor de éxito, que permitió identificar la variable y sus dimensiones a través de los siguientes autores: (De Pablo López, Santos, & Bueno, 2004), (Fuentes & Sánchez, 2010), (Alcaráz, 2011), (García, Martínez, & Fernández, 2010), (Ugalde, 2013.), (Il Sung & Duarte, 2015), (Herrera, 2012), (Rusque, 2005), (Morales-Gualdrón & Pineda, 2015), (Morales-Gualdrón, Pineda, & Dorado, 2014), tal como se muestra en la siguiente tabla:

DIMENSIONES RECABADAS EN LA REVISIÓN DE LITERATURA	
1	Perfil psicológico.
2	Propensión al riesgo.
3	Energía.
4	Perseverancia.
5	Iniciativa personal.
6	Integridad.
7	Confiabilidad.
8	Incentivos y estímulos.

9	Innovación.
10	Creatividad.
11	Capacidad de análisis.
12	Capacidad de influencia.
13	Liderazgo.
14	Flexibilidad.
15	Experiencia previa en emprendimientos.
16	Precepción de las oportunidades.

Tabla 11 Dimensiones del emprendedor de acuerdo a la revisión bibliográfica.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a la revisión bibliográfica de las dimensiones del emprendedor, (2022).

Es crucial señalar que ciertas dimensiones fueron mencionadas con mayor incidencia en las consultas y para efectos del trabajo se agruparon en tres dimensiones, a fin de facilitar su medición en el proyecto, a continuación se detallan dichas agrupaciones:

1	Vinculados a la personalidad.
2	Vinculados a la motivación.
3	Vinculados a las capacidades y competencias.

Tabla 12 Agrupación de dimensiones del emprendedor.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a la agrupación de dimensiones del emprendedor, (2022).

Otro aspecto que distingue a los emprendedores es la capacidad personal para identificar las oportunidades de negocio, su perspicacia y habilidad para reconocer alguna necesidad en el mercado y convertir dichas oportunidades en proyectos exitosos (García Ramos, Martínez Campillo, & Fernández Gago, 2010), a este respecto, la literatura consultada coincide acerca de la tendencia a asumir riesgos y su carencia de miedo al fracaso, la necesidad de autorrealización e independencia. Aunado a estas dos características, la apreciación de que se poseen las capacidades y habilidades necesarias para crear y dirigir una empresa influye significativamente en la propensión a crear una nueva empresa.

De acuerdo a Alcaraz, (2011) citado por Sung & Duarte (2015), el conocimiento de los emprendedores se basa en ideas nuevas, donde, en buscar alcanzar un equilibrio entre la subjetividad y objetividad, donde aceptan la confusión e incertidumbre con facilidad, igualmente son capaces de considerar varios puntos de vista acerca del mismo tema, son pacientes al conducirse a sus metas, se orientan a la autocrítica y aceptan fácilmente las observaciones de los demás.

De acuerdo a la premisa de que un emprendedor puede ser creado o formado, se debe señalar que la educación enfocada al emprendimiento debe ser orientada a desarrollar la capacidad de generar bienes y servicios de forma creativa e innovadora, ética y responsable, crear empresas, organizarlas y gestionarlás, asumiendo los riesgos inherentes en cuestión, formar al emprendedor con una visión de negocio, motivación, compromiso y pasión para liderar un grupo de personas y convencer a inversionistas, proveedores y clientes, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y generar ventajas competitivas a través de la investigación en desarrollo (Sanabria, Morales, & Ortiz, 2015). Tomando en cuenta la situación actual, tal vez sea el mejor momento para que las universidades cumplan su papel como formadores de emprendedores, cambiando los sistemas tradicionales de enseñanza e incorporando valores y formas de actuación afines con los requeridos en una sociedad enfocada al cambio (Rusque, 2005).

4. METODOLOGÍA

4.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se detalla el método elegido para el desarrollo del presente proyecto de investigación, así como el sector investigado y el modelo analítico utilizado para responder a las preguntas previamente planteadas, ya que en un trabajo de investigación, en lo que se refiere a la metodología, se manifiesta la necesidad de definir el tipo de investigación que ha de emplearse durante el proceso, dicha tipología marcará la ruta a seguir durante el estudio.

Así pues, dentro del diseño de investigación, se estableció un enfoque hipotético deductivo, empírico, con enfoque correlacional, no experimental y enfoque mixto ya que comienza con un estudio cualitativo para posteriormente pasar al cuantitativo.

El corte transversal de la investigación está determinado por el fenómeno de salud conocido como SARS-COV-2, que a nivel mundial ha afectado notablemente en múltiples aspectos de la economía y costumbres de la sociedad, tratando específicamente a los establecimientos dedicados a la hotelería dentro del centro histórico de la ciudad de Morelia. La recolección de datos se sitúa en un lapso de tiempo en que la población no se encuentra en un estado de cuarentena, sin embargo, el virus no se ha erradicado por completo, por lo que aunque las medidas de higiene ya no sean tan restrictivas, la población se mantiene en un grado de cautela, arrojando así una recolección de datos aún afectada por los estragos de la ya mencionada enfermedad.

Se ha elegido el enfoque mixto para la investigación ya que el problema de investigación requiere un enfoque subjetivo y objetivo, con lo que se pretende lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. La profundización e interpretación permitirá generalizar, dar seguridad y certeza acerca de las conclusiones y otorgar mayor fidelidad y validez a los instrumentos de recolección de datos, así como integridad en su tratamiento (Sampieri & Mendoza, 2018).

La aproximación del razonamiento dentro de la investigación será deductiva, ya que se comienza con la teoría, y de ésta se derivan las hipótesis que el

investigador pondrá a prueba, es decir, se inicia de lo general a lo particular. Dentro del enfoque deductivo-cuantitativo, las hipótesis se contrastan con la realidad para aceptarse o rechazarse en el contexto específico del caso.

Así mismo, la evidencia empírica del enfoque cuantitativo, se refiere a los datos de la realidad que sustentan o dan veracidad a las afirmaciones posteriores a la revisión de literatura, con la cual se descubren ciertas variables sobre las cuales se fundamentará el estudio. Es así como se inspiran las hipótesis planteadas al referirse a una situación, contexto, ambiente o evento empírico. Dentro del método mixto, se presenta un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Para la ruta cualitativa, la cual será utilizada inicialmente, se efectuará una revisión inicial de la literatura, una inmersión en el campo, lo que implica sensibilizarse con el tema y su entorno, mismo con el que será posible establecer una guía para el investigador por el lugar, situación y contexto, así como identificar la factibilidad del estudio a través de los siguientes autores: (UNWTO, 2021), (INEGI, 2021), (DATATUR, 2021), (Jiménez, 2015), (PERFITUR, 2019), (Guzmán, 2017), (SECTUR, 2016), (DATATUR, 2020), (AHMEMAC, 2021), (SECTUR, 2021), (CONACULTA, s.f.), (DENUE, 2021). Como se puede observar, algunos de los autores son las propias instituciones de gobierno u organizaciones abocadas al estudio del turismo ya sea a nivel nacional, estatal o internacional. Cabe señalar que todos los autores consultados cuentan con información, datos o estadísticas previos a la pandemia de COVID-19, es por ello que se debe tomar en cuenta cierta variación al momento de obtener los datos concernientes al trabajo de campo con lo referente a la revisión de literatura.

El alcance correlacional de la investigación se presenta pues, al pretender responder las preguntas de investigación y conocer la relación y grado de asociación entre las variables, esto de acuerdo a la muestra y contexto de la ciudad de Morelia. Para evaluar dicho grado de vinculación entre las variables se medirá cada una de ellas y después se cuantificarán, analizarán y se establecerá la

conexión, la cual será sustentada en la hipótesis que será sometida a prueba (Hernández et al, 2014).

El diseño no experimental es adecuado a la investigación ya que durante el estudio no se genera ninguna situación, sino que se observa la situación ya existente, no inducida ni provocada por el investigador. En la investigación, las variables independientes ocurren por sí solas y no es posible manipularlas, ni se tiene control directo sobre ellas. Por otro lado, el corte transversal de la investigación responde al momento único en que se recolectará la información, el periodo comprendido en la realización del trabajo de investigación, es decir, durante el mes de mayo de 2022, acerca de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Morelia que se encuentran en funcionamiento (Hernández et al, 2014).

4.1.1 MUESTRA

En cuanto a la determinación de la población de hoteles, se utilizó el listado de los hoteles en funcionamiento de la ciudad publicado por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2021), contando un total de 122 establecimientos dedicados al alojamiento tipo hotel, alrededor de todo el territorio municipal. Finalmente se optó por limitar la muestra estudiada a empresas del sector hotelero de la ciudad de Morelia de categoría tres y cuatro estrellas y boutique, dando como resultado 65 establecimientos y con la delimitación del centro histórico (al Norte con la calle Av. Héroes de Nocupétaro, al Sur, la av. Lázaro Cárdenas, al Este, con la calle Cuautla y al Oeste, con la av. Ventura Puente) se llegó a un total de 46 hoteles, conformada de la siguiente manera:

MUESTRA DE HOTELES EN EL CENTRO DE MORELIA, MICHOACÁN.			
No.	NOMBRE	CATEGORÍA	DIRECCIÓN
1	Casa del Anticuario	3 estrellas	Galeana No. 319 Col. Centro C.P.58000 Morelia, Michoacán, México

2	Hotel Colonial	3 estrellas	20 de noviembre No.15 Esq. Morelos Norte Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
3	Hotel Estefanía	3 estrellas	Plan de Ayala No. 874 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
4	Express by Hosting House	3 estrellas	Miguel Silva No. 276 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
5	Hotel Florida	3 estrellas	Av. Morelos Sur No.161 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
6	Nanavida Hotel Boutique	3 estrellas	La Corregidora No.332, Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
7	Plaza Morelia	3 estrellas	Valentín Gómez Farías No. 278 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
8	Qualitel Plus	3 estrellas	Valentín Gómez Farías No.328 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
9	Qualitel Centro Histórico	3 estrellas	Eduardo Ruiz No. 531 Col Centro C.P 58000 Morelia, Michoacán, México.
10	Rincón Tarasco	3 estrellas	Guadalupe Victoria No. 330 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
11	Romance	3 estrellas	20 de noviembre No. 1033 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
12	San Miguel	3 estrellas	Av. Francisco. I. Madero Pte. No. 1036 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
13	Hotel Avenida	3 estrellas	Manuel Muñiz, #174, Centro Histórico, Morelia, Michoacán, México

14	Hotel Casa del Fraile	3 estrellas	Juan José De Lejarza 52, Centro Histórico, Morelia, Michoacán, México
15	Hotel del Callejón	3 estrellas	Abasolo # 444, Morelia, Michoacán, México
16	Hotel Gertrudis	3 estrellas	Santiago Tapia No. 55, CP. 58000, Morelia, Michoacán, México
17	Hotel Refugio Agustino	3 estrellas	Aldama No. 277, CP. 58000, Morelia, Michoacán, México
18	Hotel Refugio Victoria	3 estrellas	Guadalupe Victoria No. 260, Col. Centro, Morelia, Michoacán, México
19	Hotel Rymma	3 estrellas	Calle Guadalupe Victoria 26 Colonia Centro, Morelia, Michoacán, México
20	Hotel San Vicente	3 estrellas	Avenida Lázaro Cárdenas (Gral.) 472 Colonia Ventura Puente, CP. 58020, Morelia, Michoacán, México
21	Hosting House Express Hotel	3 estrellas	Calle Dr. Miguel Silva Centro 1c Norte Al Ote. 276, CP. 58116, Morelia, Michoacán, México
22	La Casa de las Rosas	3 estrellas	Guillermo Prieto 125, C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
23	La Siesta del Fauno	3 estrellas	Plan de Ayala 376, Morelia, Michoacán, México
24	Hotel Plaza Morelos	3 estrellas	31 av. Glorieta Morelos, Morelia, Michoacán, México
25	Diana del Bosque	4 estrellas	Rafael Carrillo No. 144 Col. Cuauhtémoc, C.P. 58020, Morelia, Michoacán, México
26	Ejecutivo Marcella	4 estrellas	Aquiles Serdán No. 665 Col. Centro C.P. 58000 Morelia, Michoacán, México
27	Galería Hotel & Suites	4 estrellas	Dr. Miguel Silva No. 71 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
28	Hotel Historia	4 estrellas	Ignacio Allende No. 329 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México

29	Hotel Boutique Mansión Mijashé	4 estrellas	Aquiles Serdán No. 675 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
30	Howard Johnson Hotel Calle Real	4 estrellas	Av. Madero Ote. No. 766 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
31	Misión Catedral Morelia	4 estrellas	Ignacio Zaragoza No. 37 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
32	Pórtico Hotel Cultura	4 estrellas	Aquiles Serdán No. 744 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
33	Hotel Victoria	4 estrellas	Av. Madero Pte. No. 944 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
34	Real San Juan	4 estrellas	20 de noviembre No. 585 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
35	Rosa Barroco	4 estrellas	Av. Francisco I. Madero Ote. No. 830 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
36	Vista Express Morelia	4 estrellas	Aquiles Serdán No. 647 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
37	Hotel Casa Eugenia	4 estrellas	20 de noviembre #322, Morelia, Michoacán, México
38	Hotel M Concepto	4 estrellas	Vicente Guerrero 150, Centro Histórico, C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
39	Hotel Mesón de los Remedios	4 estrellas	Calle Abasolo No 556 Centro histórico, C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
40	Hotel Boutique María Morelia	4 estrellas	Calle Guerrero #153, Col. Centro Histórico, Morelia, Michoacán, México.

41	Hotel Cantera Rosa	4 estrellas	Emiliano Zapata 91, Centro histórico de Morelia, Michoacán, México
42	Cantera Diez Hotel Boutique	Boutique	Benito Juárez No. 63 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
43	Casa Grande Hotel Boutique	Boutique	Portal Matamoros No. 98 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
44	Casa Madero Hotel Boutique	Boutique	Av. Francisco I. Madero Ote. No. 137 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
45	Casa Vieja Hotel Boutique	Boutique	Abasolo No. 325 Col. Centro C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México
46	Hotel Casa de los Dulces Sueños	Boutique	Bartolomé de Las Casas 261, Centro histórico de Morelia, C.P. 58000, Morelia, Michoacán, México

Tabla 13 Muestra de hoteles del centro histórico de Morelia.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a la muestra de hoteles del centro histórico de Morelia recopilada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2021, (2022).

4.2. MATRIZ DE CONGRUENCIA

TÍTULO DEL PROYECTO	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES
Identificación de los factores de éxito para la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, Michoacán.	¿Cuáles son los factores determinantes del éxito en los emprendimientos hoteleros en la ciudad de Morelia, Michoacán?	¿El éxito de un emprendimiento hotelero depende de la capacidad del emprendedor, de la situación del entorno y los recursos disponibles al momento de la apertura de un hotel en Morelia?	<p>¿En qué medida el éxito de un hotel depende de las características del emprendedor?</p> <p>¿En qué medida el éxito de un hotel depende de la situación del entorno?</p> <p>¿En qué medida el éxito de un hotel depende de los recursos disponibles?</p>	Analizar de qué manera el entorno y los recursos de los emprendimientos presentes en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, son factores determinantes para alcanzar su éxito y permanencia en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar en qué medida impacta el emprendedor en el éxito de un emprendimiento hotelero, en la ciudad de Morelia. - Determinar el tipo de recursos que se necesitan para que la apertura de un hotel alcance el éxito y permanencia, en la ciudad de Morelia. - Establecer las estrategias propias alineadas a la cultura, contexto económico y las instituciones que conforman el entorno de un hotel, que deben desarrollar los emprendedores para obtener el éxito y su estabilidad en el mercado de la ciudad de Morelia. 	El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, está determinado por la capacidad del emprendedor, la situación preponderante del entorno en que se desarrolla y los recursos disponibles al momento de su ingreso al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, está influenciado por el emprendedor. - El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, es afectado por el entorno de su lugar de desarrollo. - La disponibilidad de los recursos disponibles repercute directamente en el éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia. 	<p>INDEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor. - Entorno. - Recursos. <p>DEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éxito del hotel. 	<p>EMPRENDEDOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalidad. - Motivación. - Capacidades y competencias. <p>ENTORNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura. - Instituciones. <p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Humanos. - Financieros. - Tecnológicos. - Materiales. <p>ÉXITO DEL HOTEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ocupación promedio al año. - Permanencia en el mercado. - Personal ocupado.

Tabla 14 Matriz de congruencia.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo al diseño de investigación, (2022).

4.3. DIAGRAMA DE VARIABLES

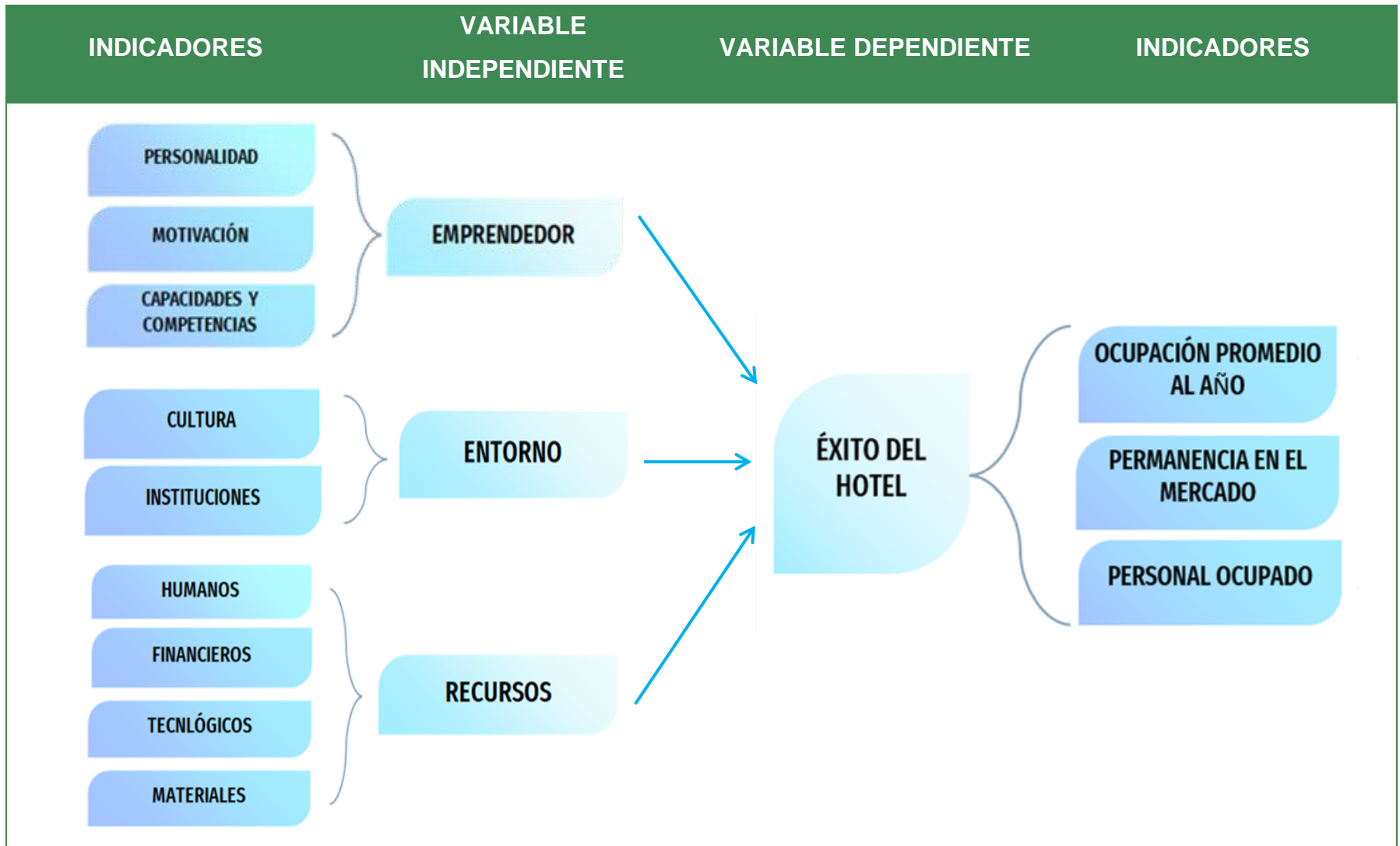


Tabla 15 Diagrama de variables dependiente e independientes.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las variables dependientes e independientes del diseño de investigación, (2022).

4.4. CUESTIONARIO

El instrumento utilizado para la comprobación de la hipótesis consiste en una escala de Likert compuesta de 34 afirmaciones, las cuales han sido estructuradas con la finalidad de dar respuesta a las hipótesis planteadas.

Así pues, las afirmaciones de la primera a la tercera ayudarán a conocer la situación general del hotel, su tiempo en el mercado y su ocupación promedio; así mismo las siguientes afirmaciones hasta la doceava, ayudarán a confirmar o desmentir la primera hipótesis “el éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, está influenciada por el emprendedor”. Las siguientes afirmaciones, de la 13 a la 21 serán conforme la hipótesis relacionada a la variable del entorno “el éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, es afectada por el entorno de su lugar de desarrollo” y para finalizar, la última hipótesis, “la disponibilidad de los recursos disponibles repercute directamente en el éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia”, será comprobada mediante las afirmaciones número 22 a la 34. En lo subsecuente se muestra una tabla con la relación de preguntas y las hipótesis que buscan comprobar respectivamente:

HIPÓTESIS GENERAL:	El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, está determinado por la capacidad del emprendedor, la situación preponderante del entorno en que se desarrolla y los recursos disponibles al momento de su ingreso al mercado.
PREGUNTAS (Éxito del hotel)	<ol style="list-style-type: none">1) La ocupación promedio del hotel en un año es del: 80%-100%, 60%-70%, 40%-50%, 20%- 30% o 0%-10%.2) Su permanencia en el mercado es de (años): más de 10 años, de 5 a 10, de 5 años, de 1 a 5 o menos de 1 año.3) Dentro del hotel laboran (personas): más de 15 empleados, de 10 a 15, de 7 a 9, de 4 a 6, menos de 4 empleados.
HIPÓTESIS 1:	El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, está influenciado por el emprendedor.

**PREGUNTAS
(Emprendedor)**

- 4) Cualidades como la iniciativa personal y tendencia al riesgo son propias de un emprendedor.
- 5) El emprendedor tiene capacidad de análisis y posee una aguda percepción ante las oportunidades.
- 6) El emprendedor tiene capacidad de liderazgo.
- 7) La flexibilidad, creatividad y perseverancia son características del emprendedor.
- 8) La experiencia previa y conocimientos son cruciales para un emprendedor al aperturar un nuevo hotel.
- 9) El incentivo y motivación de un emprendedor es únicamente monetario.
- 10) El incentivo o motivación de un emprendedor es la autorrealización.
- 11) La personalidad y liderazgo del emprendedor hotelero son clave para el éxito del hotel.
- 12) El emprendimiento es la mejor opción ante la falta de empleos en Morelia.

HIPÓTESIS 2: El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, es afectado por el entorno de su lugar de desarrollo.

**PREGUNTAS
(Entorno)**

- 13) Las instituciones formales (como la Secretaría de Turismo y la Asociación de Hoteles y Moteles), son un apoyo para los nuevos hoteles.
- 14) Las juntas vecinales representan un obstáculo para la apertura de nuevos hoteles en Morelia.
- 15) Los lavacoches y vendedores ambulantes se perciben como elementos problemáticos en el centro histórico de Morelia.
- 16) Existen programas de apoyo financiero al emprendimiento por parte de instituciones gubernamentales en Morelia.
- 17) Existen programas de capacitación para nuevos hoteles en Morelia, por parte de instituciones privadas y/o gubernamentales.
- 18) En caso de ser un edificio antiguo en el centro, instituciones como Protección Civil, Instituto Nacional de Antropología e Historia o el H. Ayuntamiento, son un obstáculo en la apertura y administración de los nuevos hoteles.

- 19) Los reglamentos y regulaciones requeridos en la apertura de una empresa hotelera en la ciudad de Morelia, son razonables y fáciles de cumplir.
- 20) Los trámites y requisitos necesarios en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, son costosos.
- 21) La cultura organizacional (conjunto de principios, valores y prácticas) de una empresa es vital para su desarrollo y consecución de objetivos.

HIPÓTESIS 3: La disponibilidad de los recursos disponibles repercute directamente en el éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia.

**PREGUNTAS
(Recursos)**

- 22) El diseño, descripción de puestos y funciones de los mismos, deben ser establecidos antes de la apertura del hotel.
- 23) El reclutamiento y selección de personal es un punto clave para acceder a un equipo de trabajo altamente eficiente.
- 24) La capacitación del personal al iniciar la empresa es primordial para ayudar a identificar y resolver las dudas de las actividades de cada puesto.
- 25) Las escuelas y universidades de turismo preparan adecuadamente a los egresados para el campo laboral.
- 26) La rotación de personal es un problema que enfrentan los hoteles en la ciudad de Morelia.
- 27) El recurso monetario de los emprendimientos proviene, mayormente, de los ahorros y préstamos de familiares del emprendedor.
- 28) El trámite y solicitud de un crédito para nuevas empresas conlleva riesgos moderados.
- 29) El equilibrio entre los recursos monetarios, humanos, tecnológicos o materiales es importante al momento de emprender un hotel.
- 30) La tecnología (sistema de reservas, computadoras, teléfonos, llaves, televisiones, calentadores, aire acondicionado, etc.) dentro del nuevo hotel es crucial para la operación del negocio.
- 31) La oferta hotelera en Morelia es suficiente y adecuada para la demanda turística.

- 32) El hotel debe contar con el mobiliario suficiente y adecuado al momento de la apertura del hotel.
- 33) Existen programas de capacitación y certificación en el uso de sistemas y procesos hoteleros disponibles en la ciudad de Morelia.
- 34) Las certificaciones (como distintivo H., distintivo M., Punto Limpio o distintivo S), enfocados en hotelería son económicos y de fácil acceso.

Tabla 16 Correspondencia de preguntas e hipótesis.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a la correspondencia de preguntas e hipótesis, (2022).

La aplicación de dicho cuestionario se realizará mediante un formulario impreso y de Google, herramienta seleccionada por su facilidad y accesibilidad. La aplicación del mismo se plantea abordar de forma directa presencial en la medida de lo posible a los administradores de los distintos hoteles del centro de Morelia, y en caso de no contar con el recibimiento por parte de los encuestados, se enviará mediante correo electrónico dicho instrumento para su posterior recolección y evaluación.

4.5. FORMATO APA

Con el propósito de evitar confusiones en cuanto al tipo de citación se puntualiza que, para efectos del presente estudio, se ha tomado como referencia el formato APA en su sexta edición siendo los principales parámetros:

- Dos autores: Machado y Rodríguez (2015) afirma... o (Machado y Rodríguez, 2015, p.)
- Tres a cinco autores: cuando se citan por primera vez se nombran todos los apellidos, luego solo el primero y se agrega et al. Machado, Rodríguez, Álvarez y Martínez (2015) aseguran que... / En otros experimentos los autores encontraron que... (Machado et al., 2015)
- Seis o más autores: desde la primera mención se coloca únicamente apellido del primero seguido de et al.
- Autor corporativo o institucional con siglas o abreviaturas: la primera citación se coloca el nombre completo del organismo y luego se puede utilizar la abreviatura. Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP, 2016)

y luego OPEP (2016); Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014) y luego OMS (2014).

- Autor corporativo o institucional sin siglas o abreviaturas: Instituto Cervantes (2012), (Instituto Cervantes, 2012).
- Dos o más trabajos en el mismo paréntesis: se ordenan alfabéticamente siguiendo el orden de la lista de referencias: Muchos estudios confirman los resultados (Martínez, 2012; Portillo, 2014; Rodríguez; 2014 y Zapata, 2015).
- Fuentes secundarias o cita dentro de una cita: Carlos Portillo (citado en Rodríguez, 2015)
- Obras antiguas: textos religiosos antiguos y muy reconocidos. (Corán 4:1-3), Lucas 3:2 (Nuevo Testamento). No se incluyen en la lista de referencias.
- Comunicaciones personales: cartas personales, memorándums, mensajes electrónicos, etc. Manuela Álvarez (comunicación personal, 4 de junio, 2010). No se incluyen en la lista de referencias.
- Fuente sin fecha: se coloca entre paréntesis s.f. Alvarado (s.f), Bustamante (s.f).
- Fuente anónima: se escriben las primeras palabras del título de la obra citada (Informe de Gestión, 2013), Lazarrillo de Tormes (2000).
- Citas del mismo autor con igual fecha de publicación: en estos casos se coloca sufijación al año de publicación para marcar la diferencia (Rodríguez, 2015a), (Rodríguez, 2015b).
- Se ordenan por título alfabéticamente, en la lista de referencias.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al enfoque mixto establecido para la investigación de alcance correlacional, no experimental y corte transversal, se creó una escala tipo Likert para poder analizar y la población de 122 hoteles en funcionamiento en la ciudad de Morelia, identificados gracias al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2021, dirigida al estudio de los factores de éxito en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, Michoacán, para posteriormente visitar los establecimientos dentro de la muestra acordada.

Durante el trabajo de campo, de los 46 hoteles que conformaban la muestra, se logró recolectar 33 cuestionarios de manera presencial y dos más mediante la herramienta de formularios de Google, siete hoteles se negaron a responder el instrumento o estaban en remodelación y cuatro más no se localizaron en su domicilio o no se encontraban en funcionamiento a razón de la contingencia sanitaria COVID-19.

Además de las respuestas del cuestionario, se recolectaron varios comentarios valiosos de los mismos administradores, dueños o gerentes de los hoteles visitados, sobre las afirmaciones presentadas en el mismo instrumento.

5.1. ALFA DE CRONBACH

De acuerdo a Sampieri et al, (2014) existen diferentes métodos para calcular la confiabilidad del instrumento de medición, (en este caso la escala Likert que se ha aplicado), utilizan procedimientos y fórmulas que resultan en coeficientes de fiabilidad. En su mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa el máximo de confiabilidad, es decir total o perfecta. Cuanto más cercano al cero sea el coeficiente, mayor error existirá en la medición (Sampieri et al, 2014).

Así pues, a efectos del presente trabajo se aplicó el método Alfa de Cronbach (fórmula), con lo que se obtuvo un coeficiente de 0.7434, ahora bien tomando en cuenta la guía de interpretación del libro que se muestra en la siguiente ecuación, la confiabilidad del propio instrumento es aceptable:

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Ecuación 1 Ecuación utilizada de Alfa de Cronbach.

FUENTE: Ecuación de Alfa de Cronbach recuperada de la Metodología de la Investigación de Sampieri, 2014, (2022).

Donde:

VARIABLES	CONCEPTO	DATOS OBTENIDOS
α	Coeficiente de confiabilidad del cuestionario.	0.7435
n	Número de ítems del instrumento	34
$\sum v_i$	Sumatoria de las varianzas de los ítems	32.5307
V_t	Varianza total del instrumento	116.8790

Tabla 17 Explicación de variables en la ecuación de Alfa de Cronbach.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a los conceptos de las variables de la ecuación de Alfa de Cronbach de Metodología de la Investigación de Sampieri, 2014, (2022).



Ilustración 2 Confiabilidad del coeficiente.

FUENTE: Elaboración propia con base en la confiabilidad del coeficiente de la Metodología de la investigación de Sampieri, 2014, (2022).

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD		
0.1429	=	Nula
0.2857	=	Muy baja
3.2857	=	Baja
0.5714	=	Regular
0.7143	=	Aceptable
0.8571	=	Elevada
1	=	Total o perfecta

Como se puede observar en la tabla 18 el coeficiente de confiabilidad es aceptado a partir del 0.7143, sin embargo de 0.1429 al 0.5714 no hay correlación entre las variables independientes y dependiente.

Tabla 18 Coeficiente de confiabilidad y su interpretación.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo al coeficiente de confiabilidad y su interpretación de la Metodología de la Investigación de Sampieri, 2014, (2022).

5.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Habiendo confirmado la confiabilidad del instrumento de medición de la investigación en curso, se procede a establecer la hipótesis nula y la hipótesis alternativa de acuerdo a las hipótesis planteadas anteriormente de forma general para el trabajo.

5.2.1. HIPÓTESIS NULA

No existe correlación entre el éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia por la capacidad del emprendedor ni por la situación preponderante del entorno en que se desarrolla y tampoco por los recursos disponibles al momento de su ingreso al mercado.

Los resultados obtenidos mediante la escala Likert, indican que la variable dependiente está efectivamente relacionada y es afectada directa e indirectamente por las habilidades y capacidades del emprendedor, así como la situación encontrada en el entorno donde se pretende establecer el hotel y los recursos de que se disponen son igualmente imprescindibles para su apertura y desarrollo.

5.2.2. HIPÓTESIS ALTERNATIVA

El éxito de la apertura de un nuevo hotel en la ciudad de Morelia está determinado mayormente por la situación preponderante del entorno en que se desarrolla y los recursos disponibles al momento de su ingreso al mercado y en menor grado por la capacidad del emprendedor.

En este caso, se rechaza la hipótesis nula en favor de la hipótesis alternativa, ya que existe una correlación positiva entre estas variables de la población.

5.3. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se incluye información sobre la regresión lineal utilizada mediante Excel para explicar los resultados alcanzados durante el análisis de datos desde el trabajo de campo:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.147240378
Coeficiente de determinación R ²	0.021679729
R ² ajustado	-0.072996426
Error típico	0.997723482
Observaciones	35

Tabla 19 Análisis de datos, estadísticas de la regresión.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo al análisis de datos y estadísticas de regresión generadas a partir del trabajo de campo, (2022).

De igual forma, con fines de claridad, se muestra el gráfico que presenta la relación entre la variable dependiente y las independientes, la línea corresponde a la regresión lineal que se forma sobre los datos:

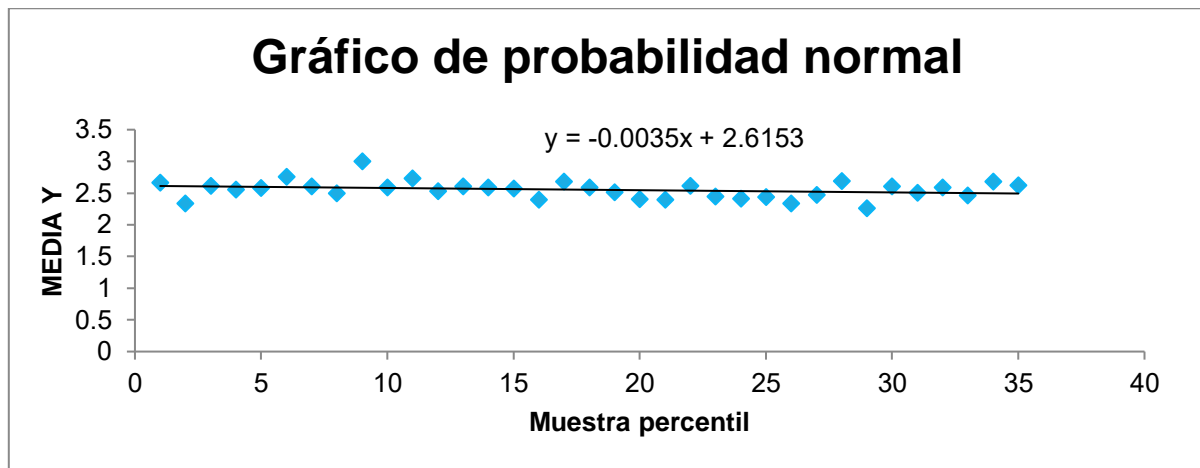


Ilustración 3 Análisis de datos, gráfico de probabilidad normal.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo al análisis de datos a partir del trabajo de campo, (2022).

Tal como se puede observar, el coeficiente de correlación múltiple es la medida de qué tan cercanamente se mueven las variables de la regresión, en este

caso, el valor es de 0.1472 (aproximado), es decir que las variables se desplazan en el mismo sentido o de manera similar. Tomando en cuenta la forma simplificada en el gráfico, que considera únicamente la relación entre el éxito en la apertura de un hotel, el emprendedor, el entorno y los recursos disponibles, significa que la pendiente será positiva.

Ahora bien, el coeficiente de determinación R^2 mide el porcentaje de variación de la variable y puede ser atribuido a la variación en las variables independientes, en otras palabras, el 2% de la variación en el eje de la Y (el éxito en la apertura del hotel) es debido a la variación en los datos del eje X (variables independientes) y el R^2 ajustado, -7%, corresponde a la variación en la variable dependiente supeditada a la variación en las variables independientes.

Por otro lado, el error típico o error estándar corresponde a la desviación que presenta las variables en la predicción realizada en la regresión, es decir, la distancia que presentan las observaciones en la recta de la regresión, en este caso, el error es de 0.99977 (aproximado). Finalmente las observaciones son simplemente la cantidad de filas que tiene la planilla de datos, así pues, son 35 datos los que fueron tomados en consideración.

En seguida se presenta el análisis de la varianza:

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3	0.683840594	0.227946865	0.22898827	0.875492953
Residuos	31	30.85901655	0.995452147		
Total	34	31.54285714			

Tabla 20 Análisis de datos, varianza.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo al análisis de datos y varianza generados a partir del trabajo de campo, (2022).

El estadístico F, que es igual a 0.2289 (aproximado), indicando si todos los coeficientes de la regresión en conjunto, son distintos a cero. Dicho de otro modo, indica si el coeficiente que acompaña a “El emprendedor”, “Entorno” y “Recursos”, son distintos a cero, que es lo mismo que decir que son conjuntamente significativos. De acuerdo al valor crítico de F, 0.8754 (aproximado) es cercano al cero, por lo que se puede decir que los coeficientes son conjuntamente significativos, así pues, los valores de “F” y el “Valor Crítico de F” son correlacionales aunque en una medida muy baja.

En la tabla 21 se observa la estimación puntual de los coeficientes y su significancia escrita de distintas formas, en seguida se explican los datos alcanzados:

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	3.351592847	1.100839449	3.044579163	0.004722102	1.10641599	5.596769705	1.10641599	5.596769705
MEDIA X1	-0.008881092	0.463365363	-0.0191665	0.984831115	-0.953920981	0.936158797	-0.953920981	0.936158797
MEDIA X2	-0.296276346	0.474893653	-0.623879355	0.53727104	-1.264828337	0.672275645	-1.264828337	0.672275645
MEDIA X3	-0.039010252	0.588911573	-0.066241273	0.947611107	-1.240103323	1.162082819	-1.240103323	1.162082819

Tabla 21 Análisis de datos, coeficientes de regresión lineal.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo al análisis de datos y coeficientes de regresión lineal generados a partir del trabajo de campo, (2022).

La columna coeficientes indica la estimación de los números que acompañan a la regresión, la ecuación es denotada por:

$$\text{Éxito del hotel} = 3.3516 - [(-0.0089) \times \text{Emprendedor}] - [(-0.2963) \times \text{Entorno}] - [(-0.0390) \times \text{Recursos}]$$

Ecuación 2 Análisis de datos, ecuación de estimación.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo al análisis de datos y ecuación de estimación aplicada a las variables dependiente e independientes, (2022).

Su interpretación sería:

- Intercepción: es la estimación de la variable independiente cuando todas las otras variables son iguales a cero. En este caso, si un hotel tiene a un emprendedor con cero cualidades o habilidades, el entorno es absolutamente infértil o impropio para la hotelería y cero recursos disponibles, entonces se estima que el éxito de un hotel sería de 3.3516.

- Coeficiente de “Media X1”: indica que, por cada emprendedor hábil y capacitado, la probabilidad del éxito de un hotel es de -0.0089.
- Coeficiente de “Media X2”: similar al interior, este coeficiente indica que, en un entorno propicio o adecuado para un emprendimiento hotelero, el éxito en la apertura de un hotel, es de -0.2963.
- Coeficiente de “Media X3”: referido a los recursos de que se dispone al momento de abrir un hotel, el éxito del hotel es de -0.0390.

Seguidamente se muestran las gráficas de cada una de las preguntas del cuestionario con los propios datos recabados, al igual que su interpretación con el fin de proporcionar una visión más exacta de la situación actual de cada hotel y su perspectiva ante las diferentes afirmaciones planteadas:

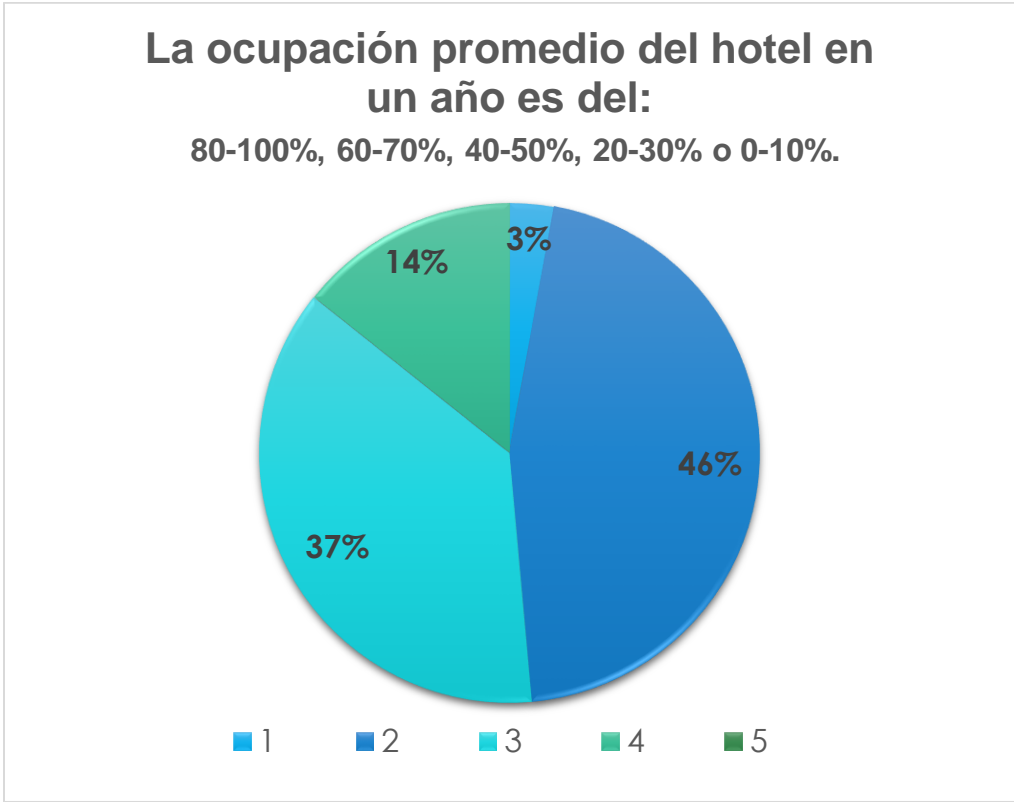


Ilustración 4 Respuestas, afirmación 1.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 1, (2022).

De acuerdo a los 35 hoteles consultados, el 46% de los establecimientos cuentan con una ocupación promedio al año del 60-70%, aunque sólo el 3% de los hoteles comentó que durante el año tienen ocupación del 80-100%, sin embargo, la generalidad indica que el turismo se mantiene constante, sin hacer especial distinción entre temporada alta o baja.

La siguiente gráfica muestra las respuestas obtenidas de la segunda pregunta del instrumento, relativa a la situación actual y éxito del hotel:

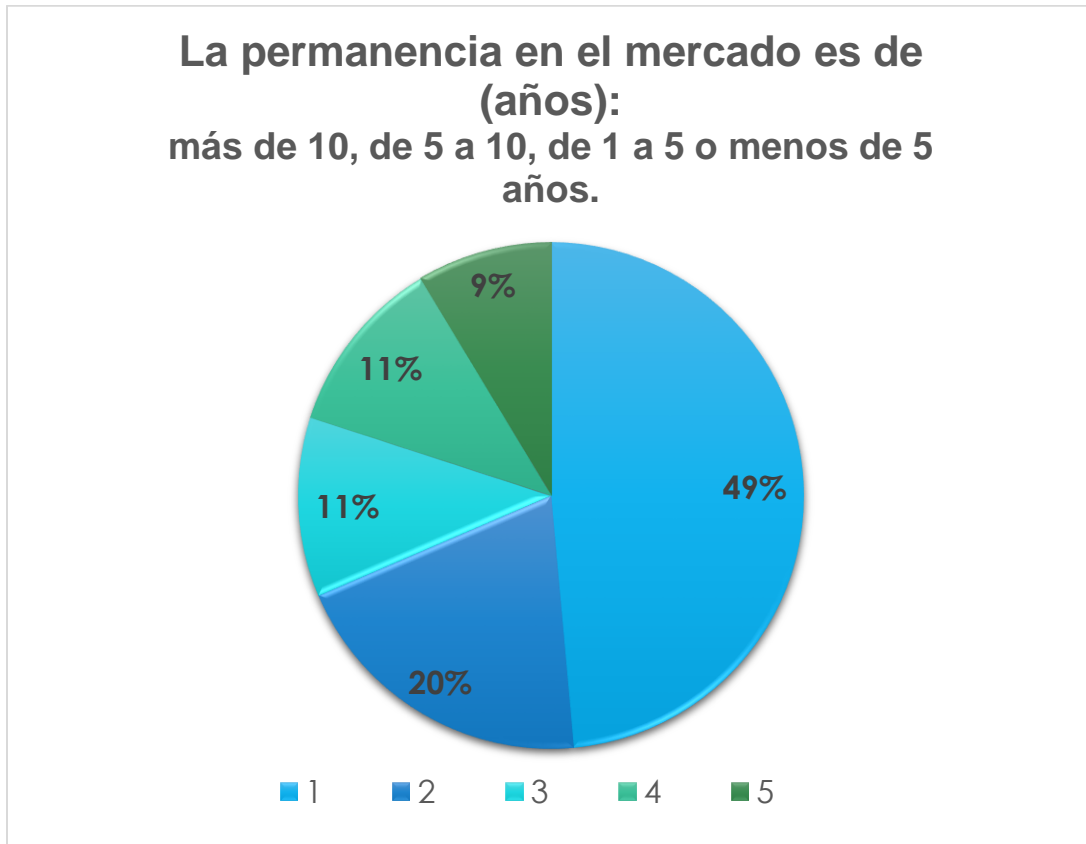


Ilustración 5 Respuestas, afirmación 2.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 2, (2022).

Se encontró que la mayoría de la muestra (49%) tiene la experiencia de más de diez años en el mercado hotelero, representado por 17 establecimientos dedicados al alojamiento en el centro de la ciudad, seguido del 20% que ha permanecido durante cinco a diez años y en la contraparte, se encuentran tres hoteles que han comenzado sus operaciones hace menos de un año, con el 9% únicamente.

La gráfica siguiente muestra las respuestas obtenidas de la tercera pregunta del instrumento, relativa a la situación actual y éxito del hotel:

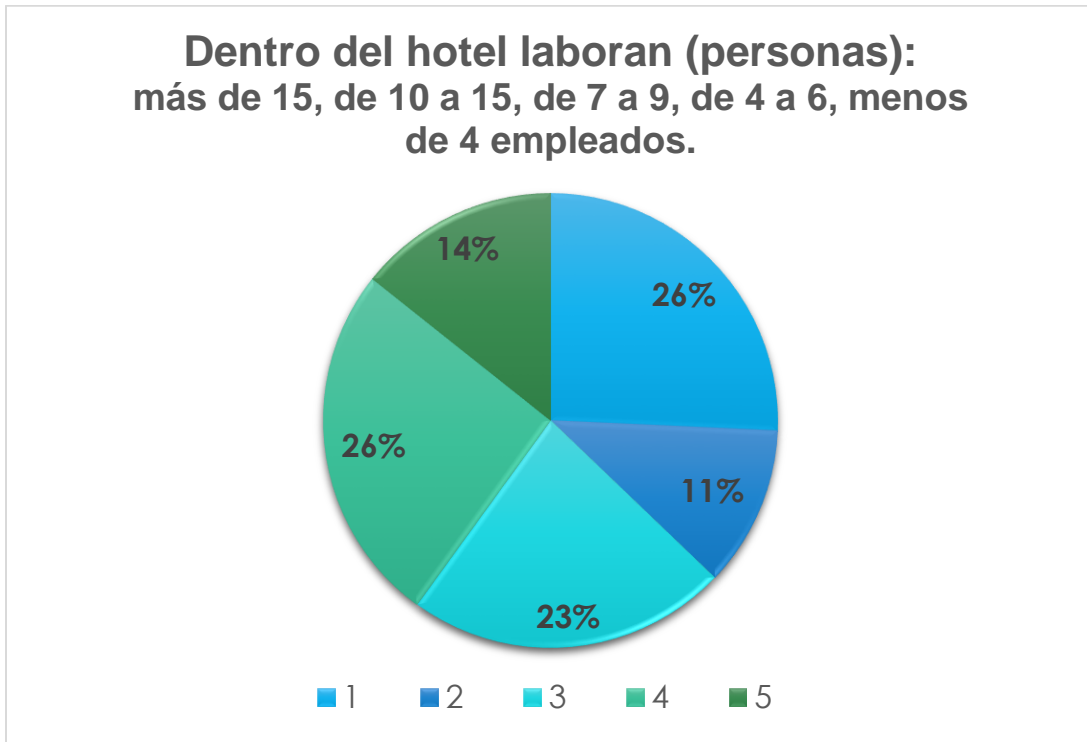


Ilustración 6 Respuestas, afirmación 3.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 3, (2022).

El aspecto de la cantidad de empleados dentro de los hoteles se presentó bastante equilibrado: hay nueve hoteles (26%) que funcionan con cuatro a seis colaboradores, otros nueve (26%) que requieren más de 15 empleados y cuatro hoteles que funcionan únicamente con menos de cuatro empleados.

En la gráfica se muestran las respuestas obtenidas de la cuarta afirmación del instrumento, relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.



Ilustración 7 Respuestas, afirmación 4.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 4, (2022).

Más de la mitad (57%) de los hoteleros respondieron que estaban de acuerdo con la afirmación de que las cualidades como la iniciativa personal y tendencia al riesgo son propias de un emprendedor. Para tres hoteles (9%) la afirmación les resultó indiferente, sólo un hotel (3%) está en desacuerdo y ningún establecimiento consultado respondió en total desacuerdo.

La gráfica muestra las respuestas obtenidas de la quinta afirmación del instrumento, relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

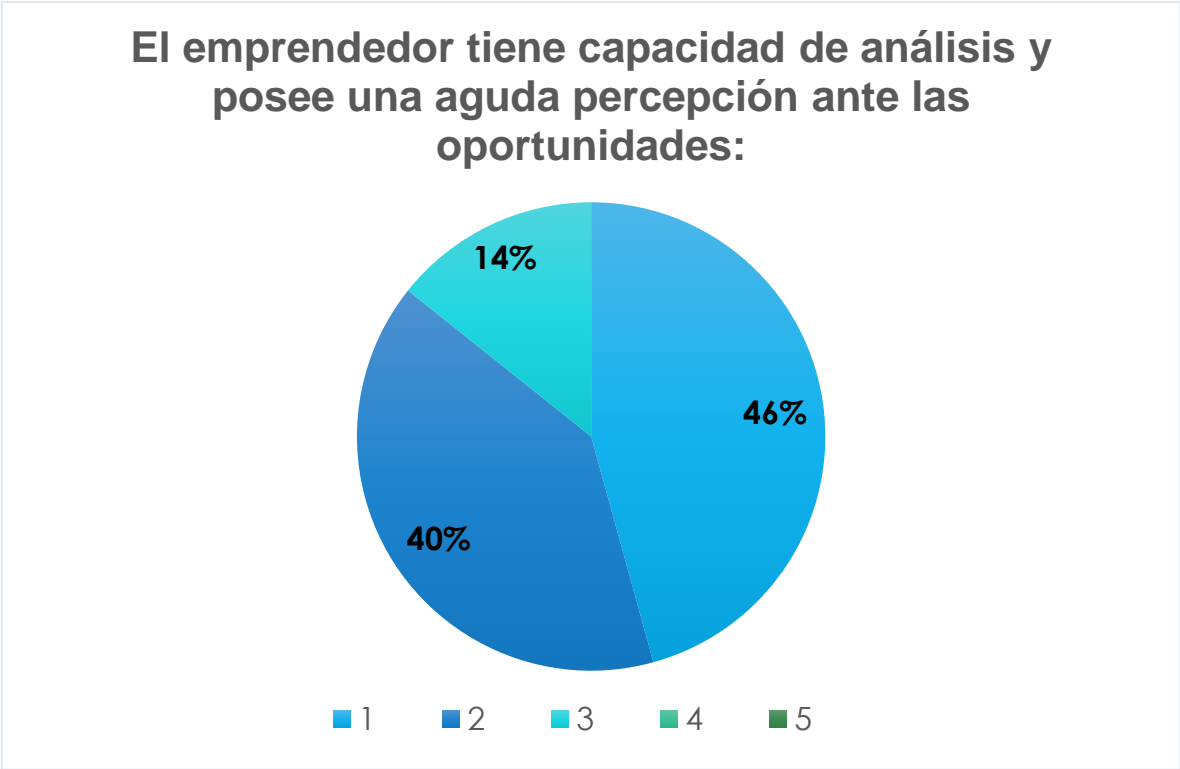


Ilustración 8 Respuestas, afirmación 5.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 5, (2022).

Casi todos los hoteles consultados coincidieron en que el emprendedor tiene gran capacidad de análisis y una aguda percepción ante las oportunidades del mercado, con el 46% totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y un 14% indiferente ante la afirmación.

La gráfica 9 muestra las respuestas obtenidas de la sexta afirmación del instrumento, relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

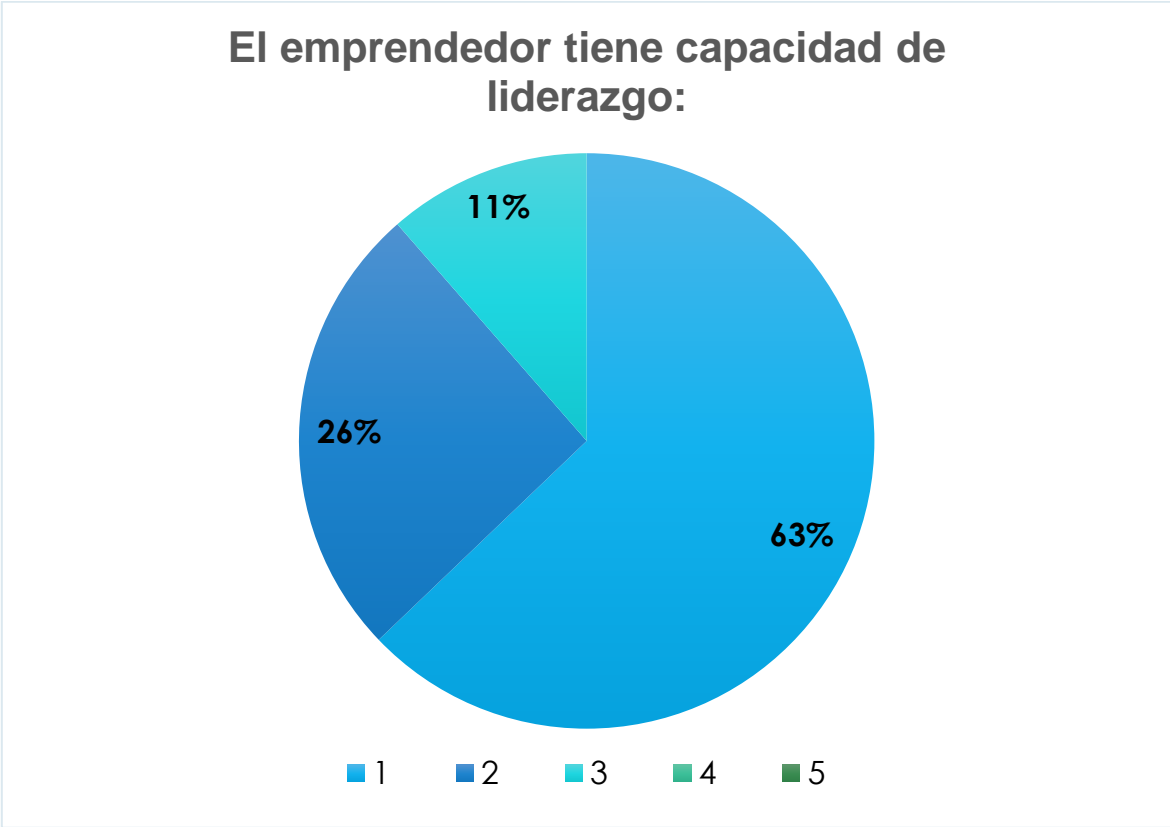


Ilustración 9 Respuestas, afirmación 6.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 6, (2022).

Para la sexta afirmación, la coincidencia fue mayor a la mitad, con un 63% de total acuerdo, 26% de acuerdo y únicamente 11% se encontró indiferente ante la capacidad de liderazgo que debe ostentar un emprendedor para que el éxito del hotel sea más probable.

La gráfica 10 muestra las respuestas obtenidas de la séptima afirmación del instrumento, relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

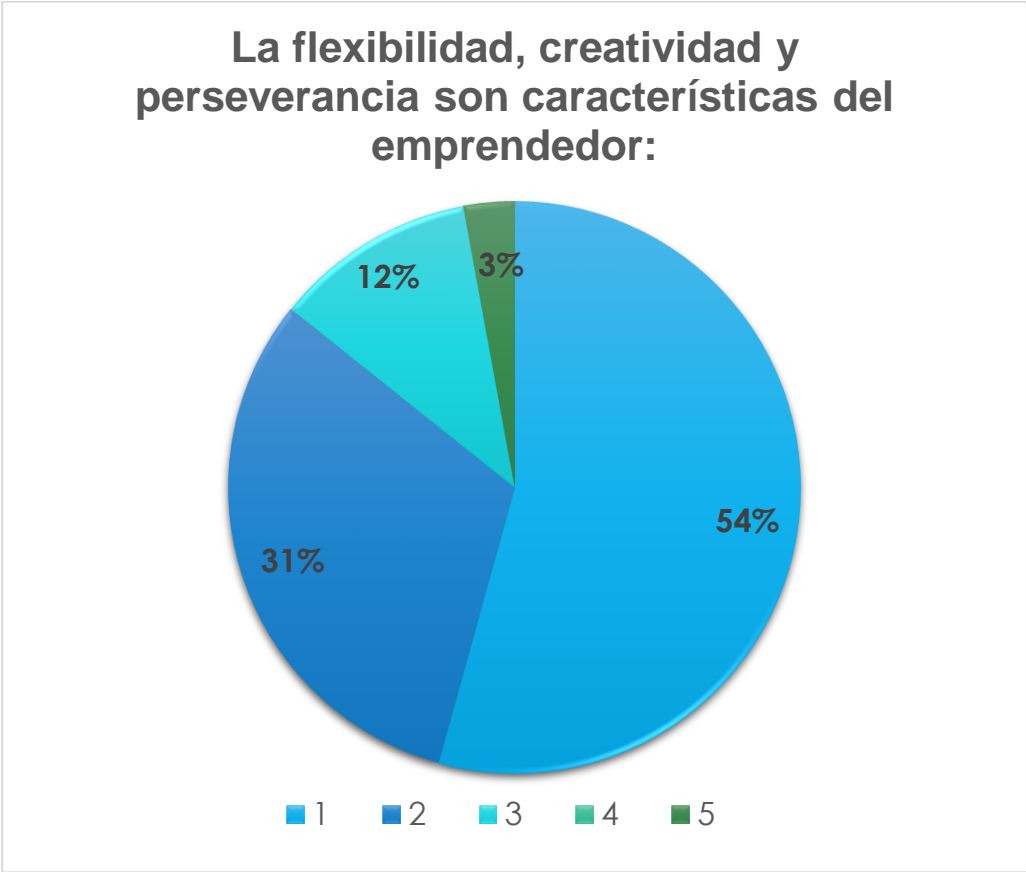


Ilustración 10 Respuestas, afirmación 7.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 7, (2022).

De acuerdo a los hoteleros consultados, la flexibilidad, creatividad y perseverancia son características que describen a un emprendedor, puesto que más del 50% coincidió en ello totalmente, 31% estuvo de acuerdo y sólo un establecimiento estuvo en desacuerdo.

La gráfica siguiente muestra las respuestas obtenidas de la octava afirmación del instrumento, relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:



Ilustración 11 Respuestas, afirmación 8.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 8, (2022).

Los resultados arrojados al consultar sobre si la experiencia previa o conocimientos teóricos son relevantes para el emprendedor al momento de abrir un nuevo hotel en la ciudad de Morelia, fueron en su mayoría positivos, se obtuvo el 37% de totalmente de acuerdo y con otro 37% de acuerdo, aunque también hubo un 17% de indiferencia.

La gráfica 12 muestra las respuestas obtenidas de la novena afirmación del instrumento, relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

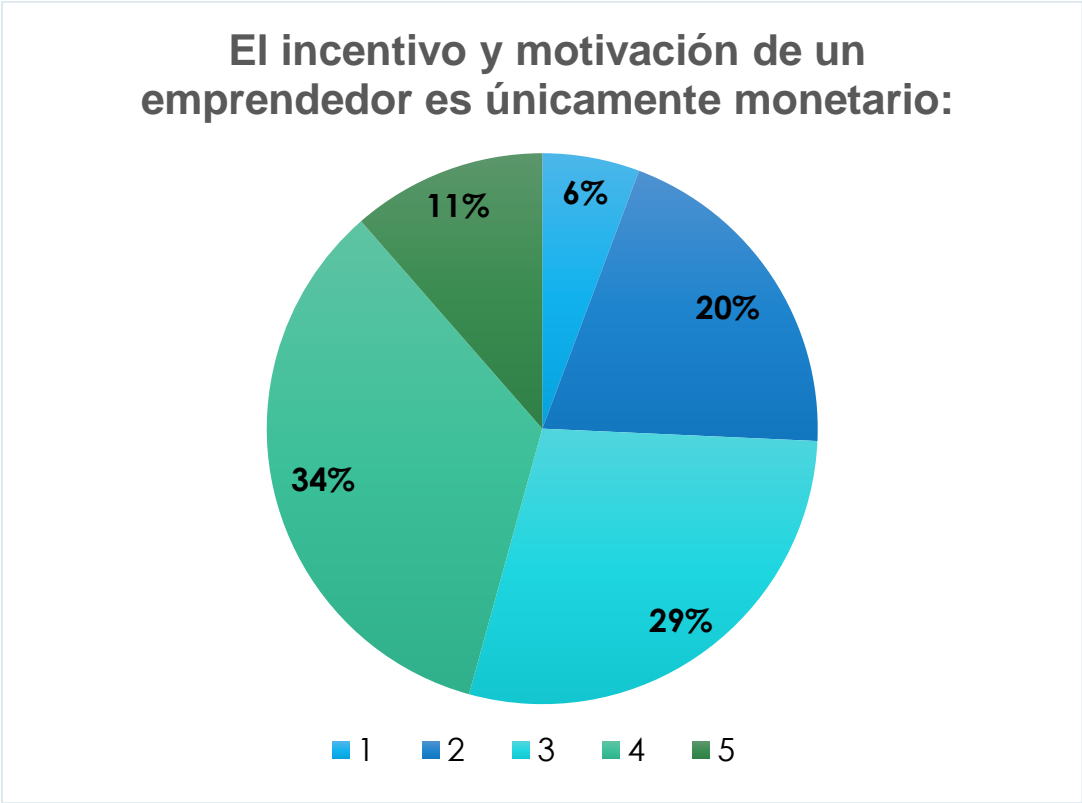


Ilustración 12 Respuestas, afirmación 9.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 9, (2022).

El incentivo monetario de un emprendedor no fue aceptado como cierto, en esta ocasión el 34% coincidió en rechazar dicha afirmación y el 29% fue indiferente a ello. Sin embargo el 20% aceptó la afirmación.

La gráfica 13 muestra las respuestas obtenidas de la décima afirmación del instrumento, relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

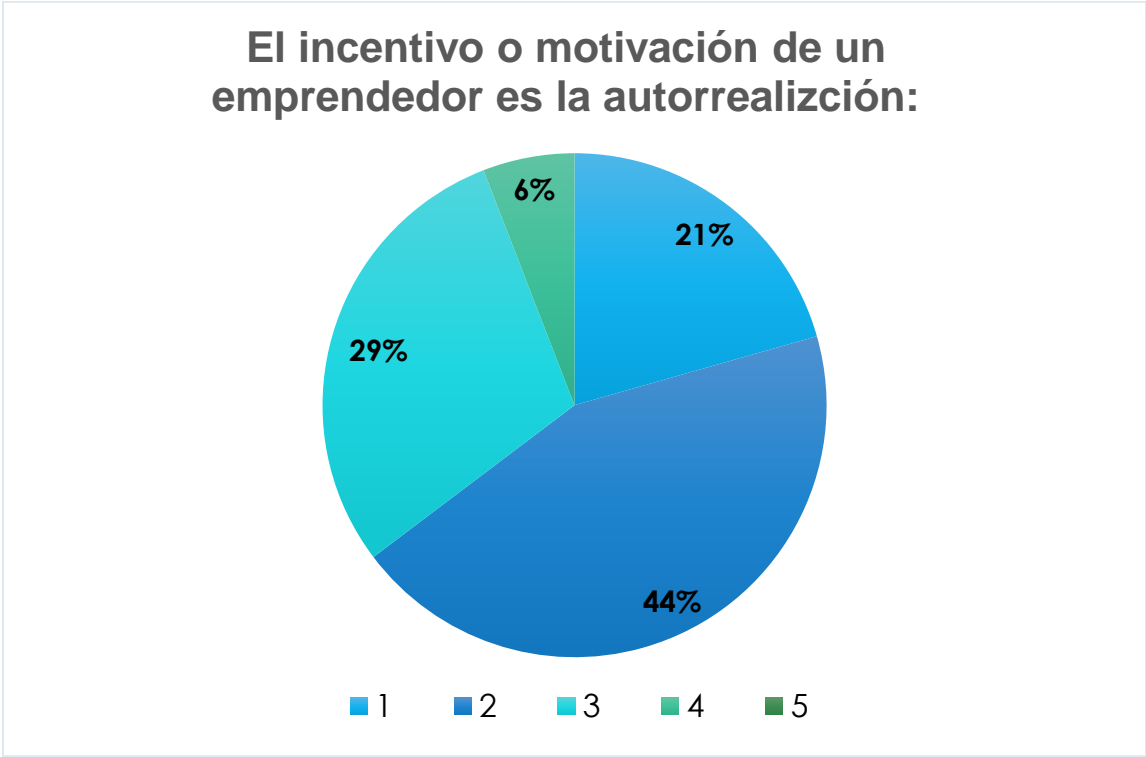


Ilustración 13 Respuestas, afirmación 10.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 10, (2022).

La autorrealización fue aceptada por la mayoría de los consultados al arrojar 44% de acuerdo y 21% con un total acuerdo. Por otro lado, el 29% no estuvo ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 6% estuvo en desacuerdo.

La gráfica 14 muestra las respuestas obtenidas de la penúltima afirmación relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:



Ilustración 14 Respuestas, afirmación 11.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 11, (2022).

La personalidad y liderazgo de un emprendedor fue aceptado totalmente por el 54% de los consultados y secundado por el 37% de acuerdo, únicamente se presentó un 6% de indiferencia ante la afirmación, representando a dos hoteles.

La gráfica 15 muestra las respuestas obtenidas de la última afirmación relativa a la personalidad, motivación, capacidades y competencias del emprendedor. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

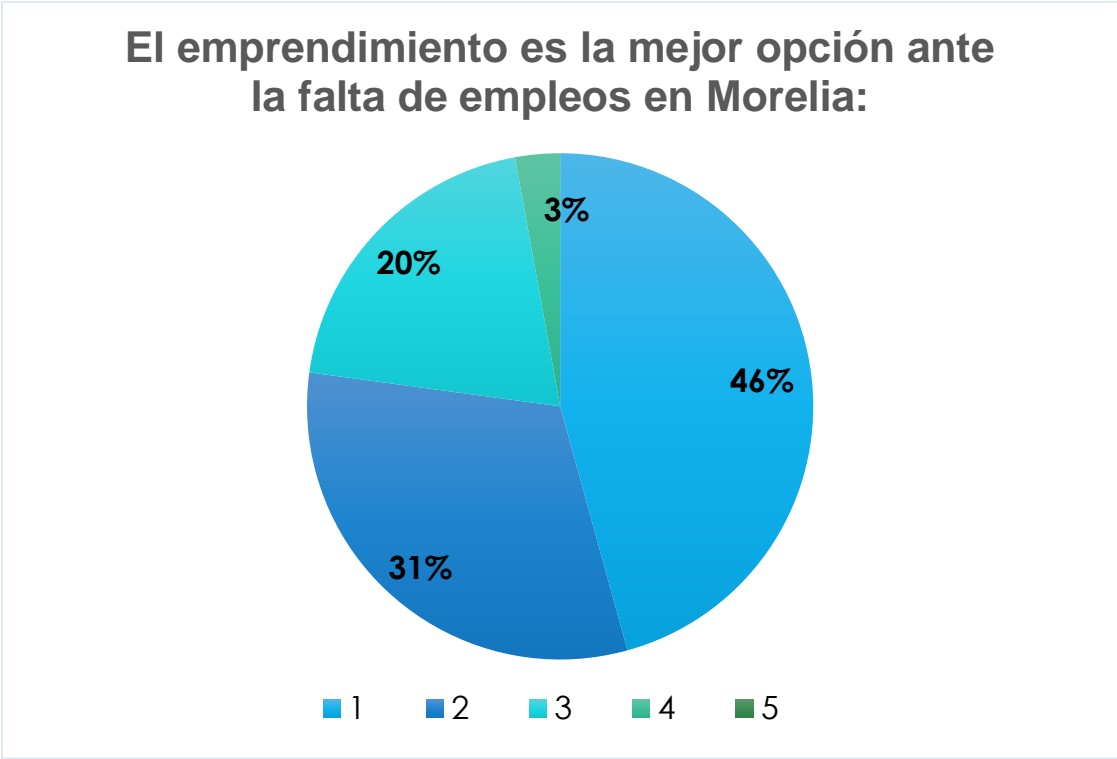


Ilustración 15 Respuestas, afirmación 12.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 12, (2022).

De acuerdo al 46% de los hoteles a los que se les consultó, están totalmente de acuerdo en que el emprendimiento es una de las mejores opciones ante la falta de empleos en la ciudad de Morelia, además, el 31% también estuvo de acuerdo en ello y sólo el 3% en desacuerdo.

La gráfica 16 muestra las respuestas obtenidas de la afirmación trece, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

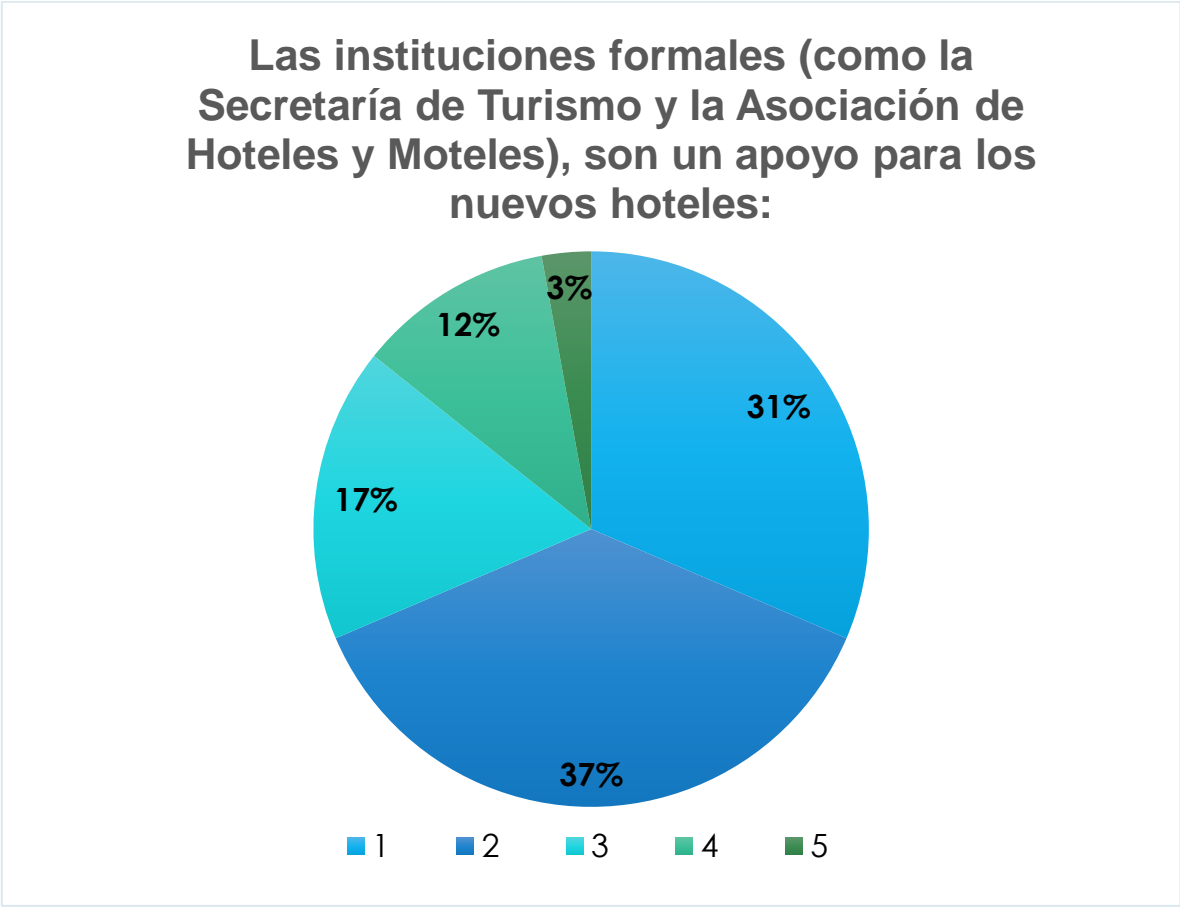


Ilustración 16 Respuestas, afirmación 13.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 13, (2022).

Las instituciones como la Secretaría de Turismo y la Asociación de Hoteles y Moteles fueron aceptadas como un apoyo para los nuevos hoteles en la ciudad de Morelia por el 37% de los establecimientos consultados, el 31% estuvo totalmente de acuerdo. Aunque el 12% no estuvo de acuerdo, únicamente el 3% recibió como totalmente falsa dicha afirmación.

La gráfica 17 muestra las respuestas obtenidas de la afirmación catorce, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

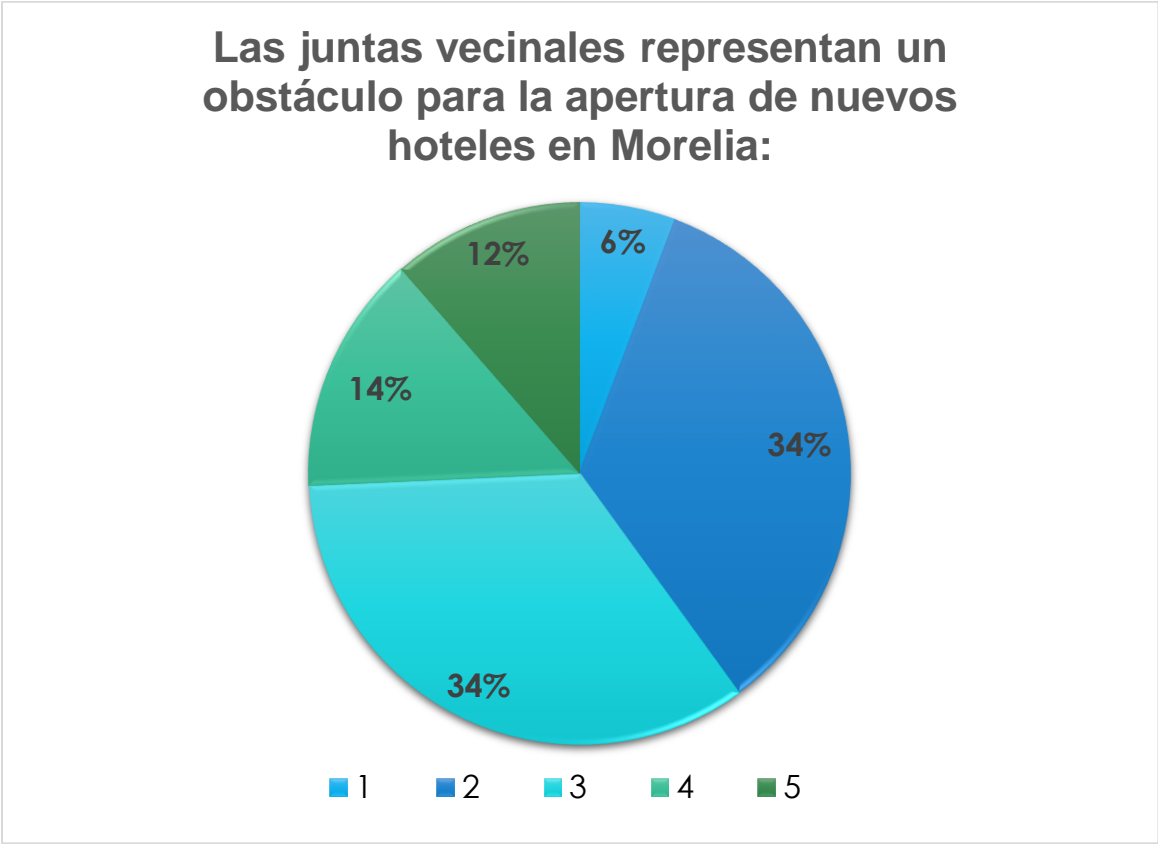


Ilustración 17 Respuestas, afirmación 14.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 14, (2022).

En cuanto a la percepción de los hoteleros acerca de las juntas vecinales alrededor del centro histórico de la ciudad de Morelia, la opinión fue dividida, con el 34% de acuerdo y 34% ni de acuerdo ni en desacuerdo, la opinión se inclina al desacuerdo con el 14% de los consultados y el 12% en total desacuerdo. Únicamente se encontraron dos hoteles (6%) que estuvieron de acuerdo en que las juntas vecinales son un problema.

La gráfica 18 muestra las respuestas obtenidas de la afirmación quince, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

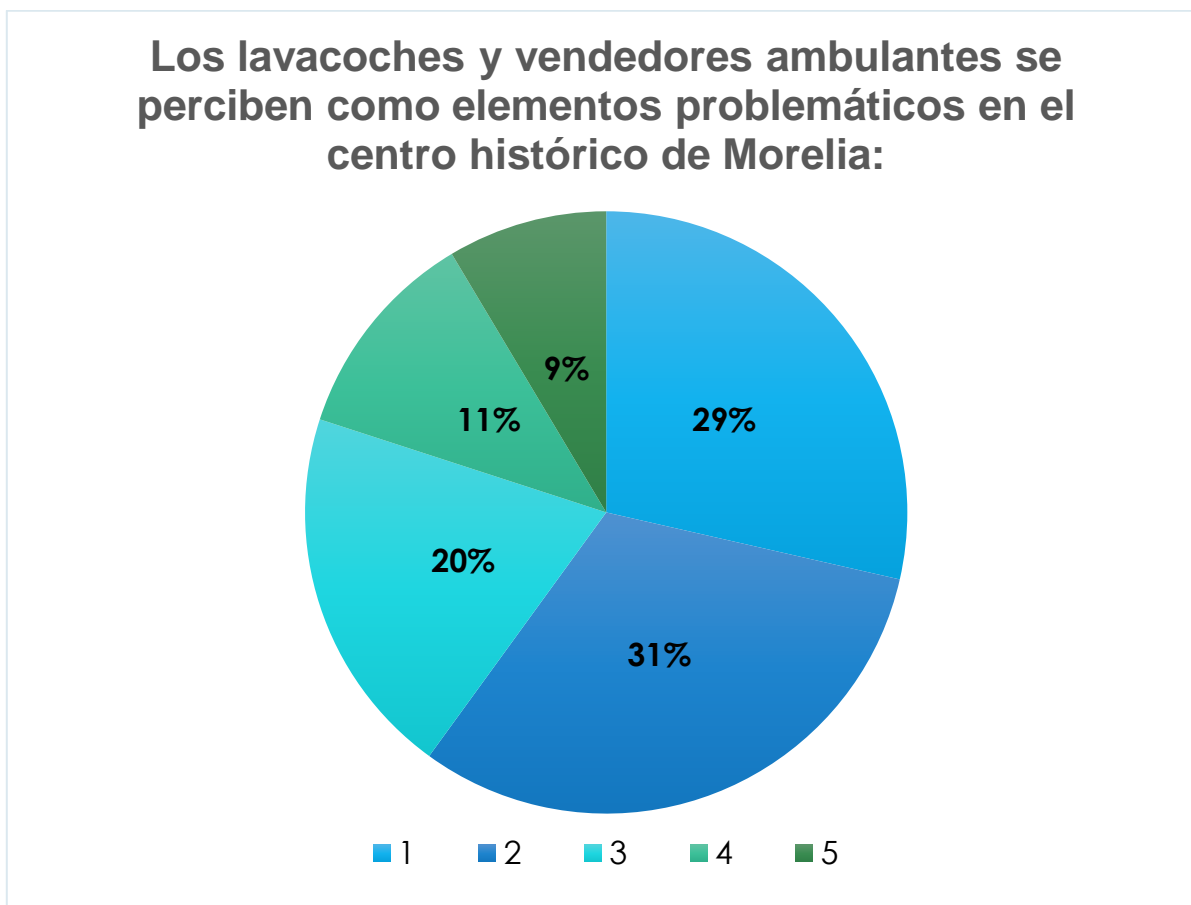


Ilustración 18 Respuestas, afirmación 15.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 16, (2022).

Parte de la cultura perteneciente al primer cuadro de la ciudad, son los lavacoches y vendedores ambulantes que se sitúan por varias calles y fachadas cercanas a los hoteles del centro, lo cual los convierte en un elemento a considerar al planear situar un hotel dentro del centro histórico. A este respecto se obtuvo una respuesta totalmente de acuerdo del 29%, de acuerdo un 31%, indiferente 20%, en desacuerdo el 11% y un 9% en total desacuerdo, lo que inclina la opinión general a afirmar que son un problema que se debe considerar y atender.

La gráfica siguiente muestra las respuestas obtenidas de la afirmación dieciséis, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

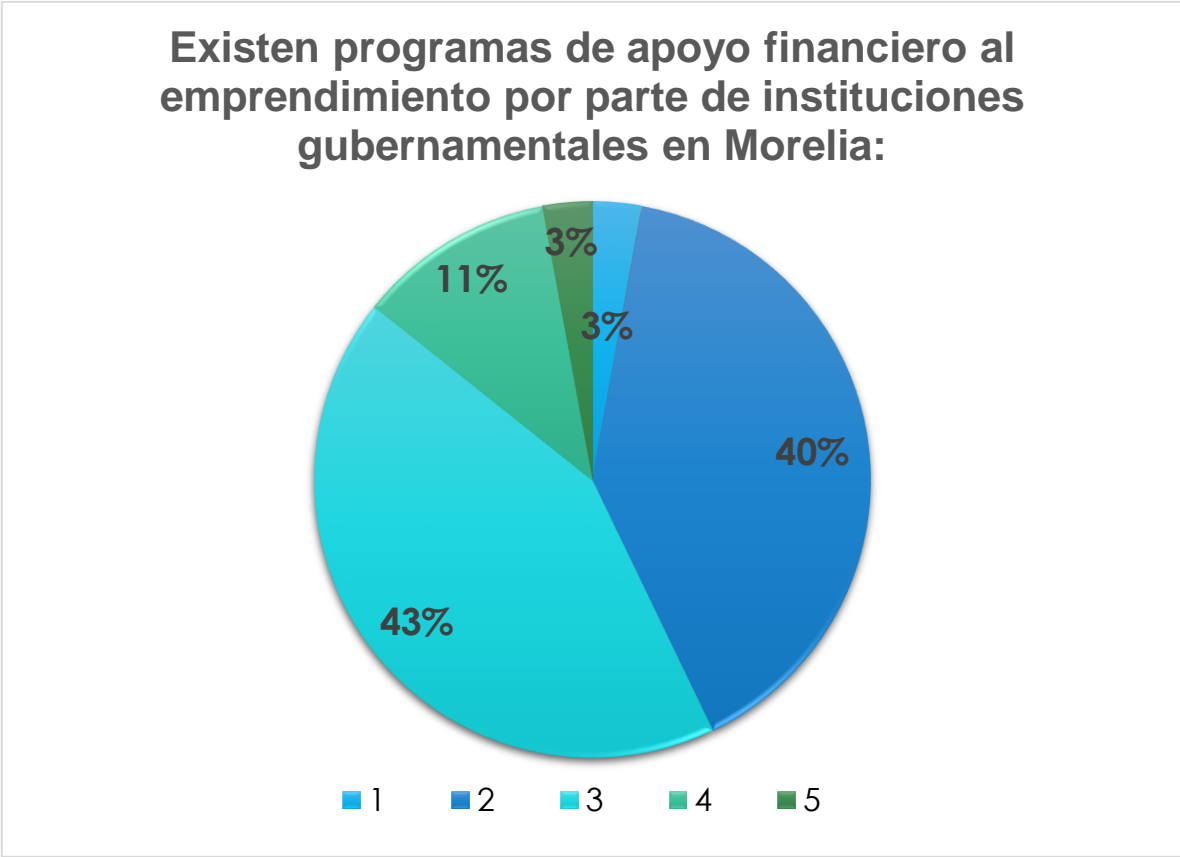


Ilustración 19 Respuestas, afirmación 16.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 16, (2022).

De acuerdo a la consulta, las opiniones acerca del apoyo recibido por parte de instituciones gubernamentales en Morelia no son conocidas por la mayor parte de los hoteleros con el 43% y otro 40% los conoce y está de acuerdo en que son adecuadas para las empresas hoteleras. Por otra parte, el 11% no las conoce ni está de acuerdo en que existen.

La próxima gráfica muestra las respuestas obtenidas de la afirmación diecisiete, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

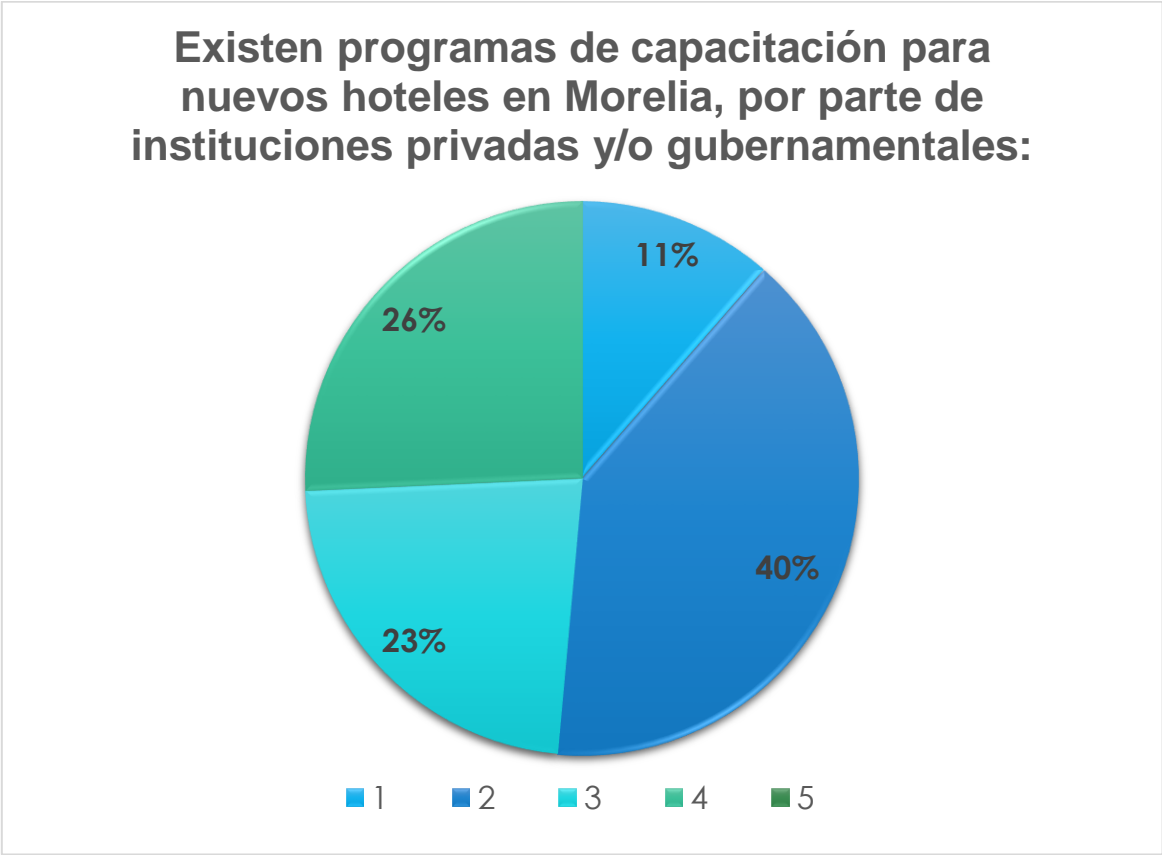


Ilustración 20 Respuestas, afirmación 17.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 17, (2022).

Acerca de la capacitación, de los programas existentes y ofrecidos a los establecimientos hoteleros, ya sean de gobierno o instituciones privadas, en su mayor parte son conocidos y aceptados por los hoteleros con el 40% de acuerdo y el 11% de total acuerdo, aunque también hay muchos hoteles que no conocen de la existencia de dichos programas con el 23% de indiferencia y el 26% de desacuerdo.

La gráfica 21 muestra las respuestas obtenidas de la afirmación décimo octava, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

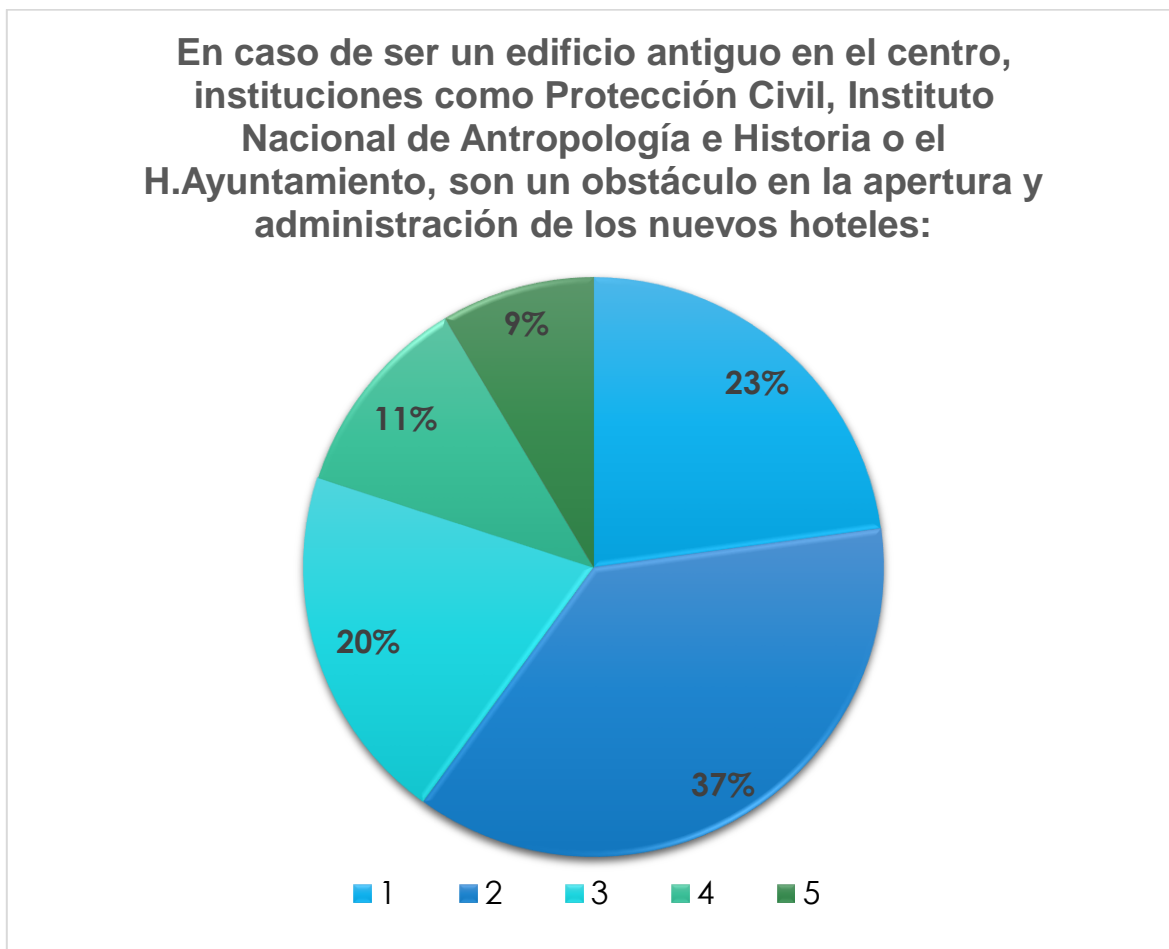


Ilustración 21 Respuestas, afirmación 18.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 18, (2022).

Ya que el centro histórico es patrimonio cultural de la UNESCO, existen muchos reglamentos que ayudan a proteger y conservar las edificaciones y fachadas de los edificios centro del primer cuadro de la ciudad y sus alrededores, es por ello que al planear establecer un hotel dentro del centro se debe tomar en cuenta dichos reglamentos, pues en ocasiones pueden entorpecer su apertura los permisos y costos de mantenimiento. Así es como la consulta arrojó un 37% de acuerdo con el obstáculo que representan dichas reglamentaciones y 23% estuvieron en total acuerdo. Por otra parte, el 20% de los hoteleros no se han visto afectados por ello y el 11% no está de acuerdo en que sean un obstáculo.

La gráfica 22 muestra las respuestas obtenidas de la afirmación décimo novena, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

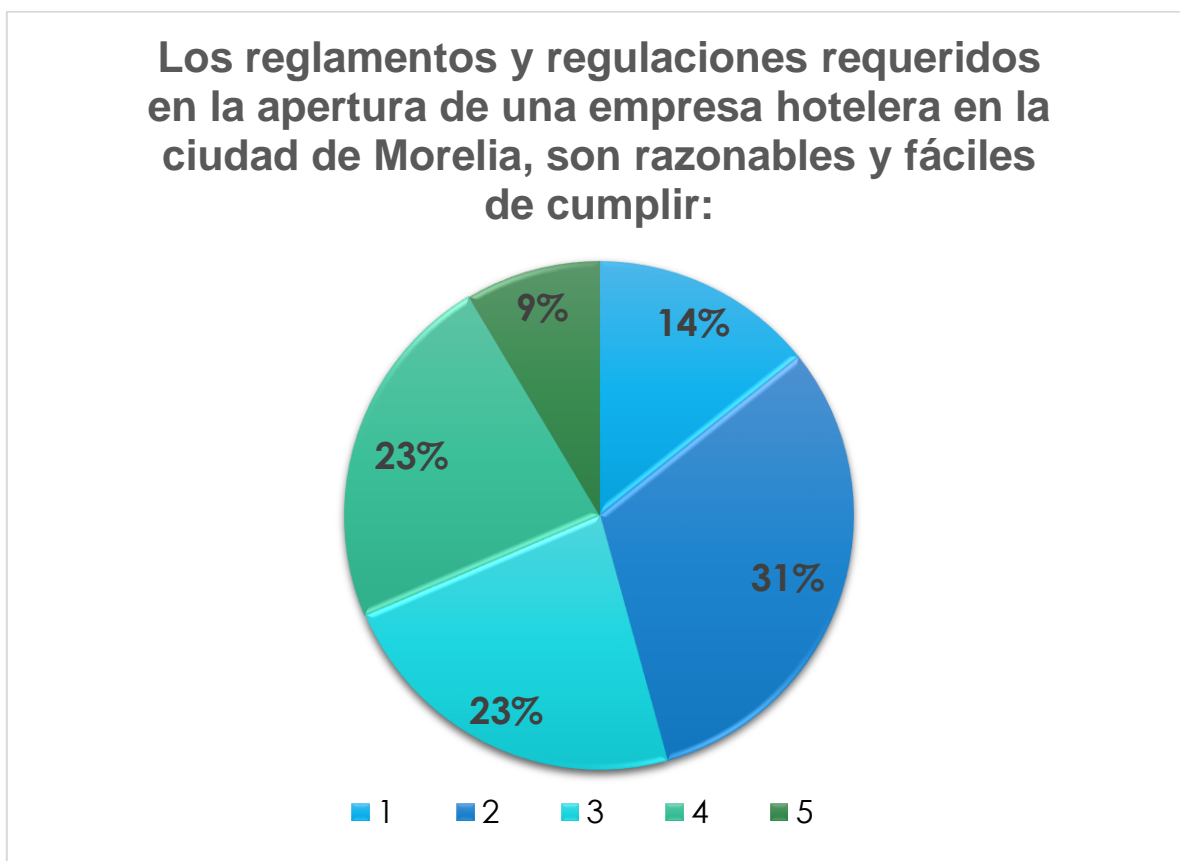


Ilustración 22 Respuestas, afirmación 19.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 19, (2022).

Nuevamente hablando de reglamentos y permisos requeridos para la apertura de una empresa hotelera, se buscó conocer la percepción de los propietarios de empresas dedicadas al alojamiento, acerca de la facilidad para cumplir con ellos y los resultados fueron en un 31% de acuerdo, el 14% estuvo totalmente de acuerdo con ello, aunque el 23% no pudo dar una opinión acerca de la facilidad puesto que no estuvo directamente implicado, el otro 23% fue de desacuerdo al percibir los trámites como demasiado burocráticos y difíciles de cumplir.

La gráfica 23 muestra las respuestas obtenidas de la vigésima afirmación, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

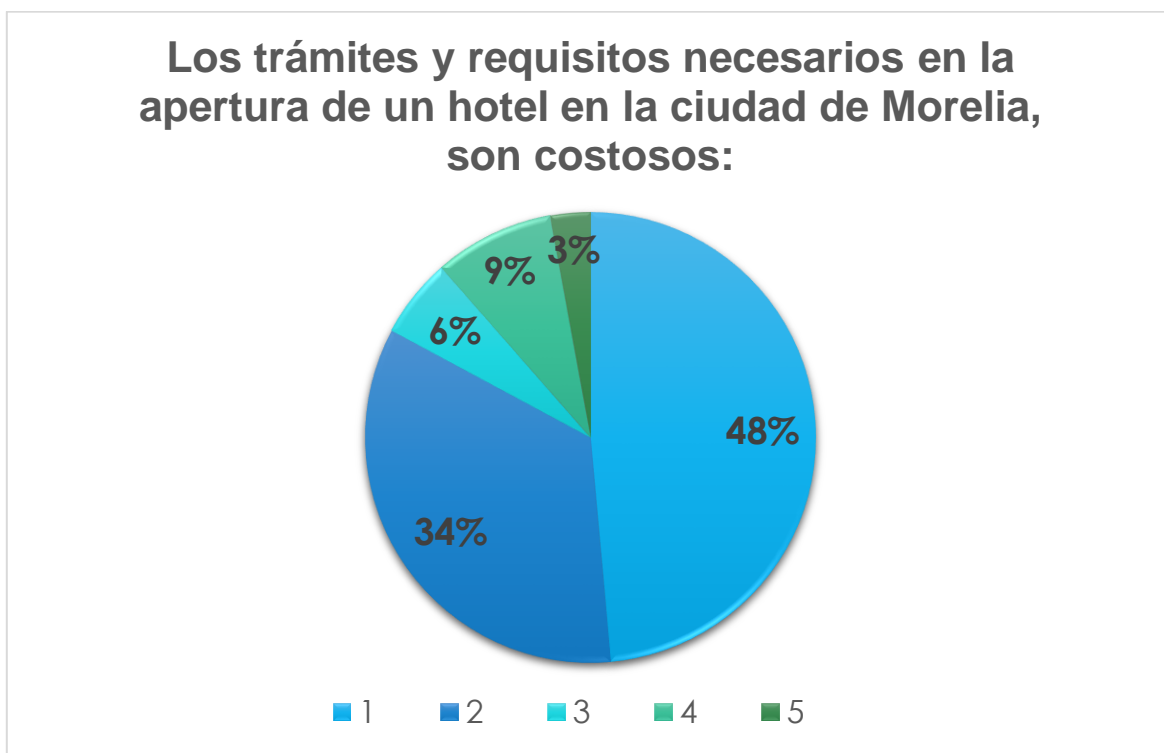


Ilustración 23 Respuestas, afirmación 20.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 20, (2022).

En la gráfica anterior se muestran los porcentajes de las respuestas obtenidas acerca del costo de los trámites y requisitos necesarios en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, el mayor porcentaje (48%) fue una total afirmación en cuanto a lo costoso de los trámites, seguido del 34% de acuerdo y 9% en desacuerdo.

La gráfica 24 muestra las respuestas obtenidas de la vigésima primera afirmación, relativa a la cultura emprendedora, contexto económico y las instituciones. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:



Ilustración 24 Respuestas, afirmación 21.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 21, (2022).

Tal como se puede observar, más de la mitad de los establecimientos dedicados al alojamiento en el centro histórico de la ciudad de Morelia, respondió con total acuerdo (54%), seguido del 43% de acuerdo y únicamente 3% indiferente a la afirmación de que la cultura organizacional es clave para la consecución de los objetivos de la empresa, así como su desarrollo y crecimiento.

La gráfica 25 muestra las respuestas obtenidas de la vigésima segunda afirmación, relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

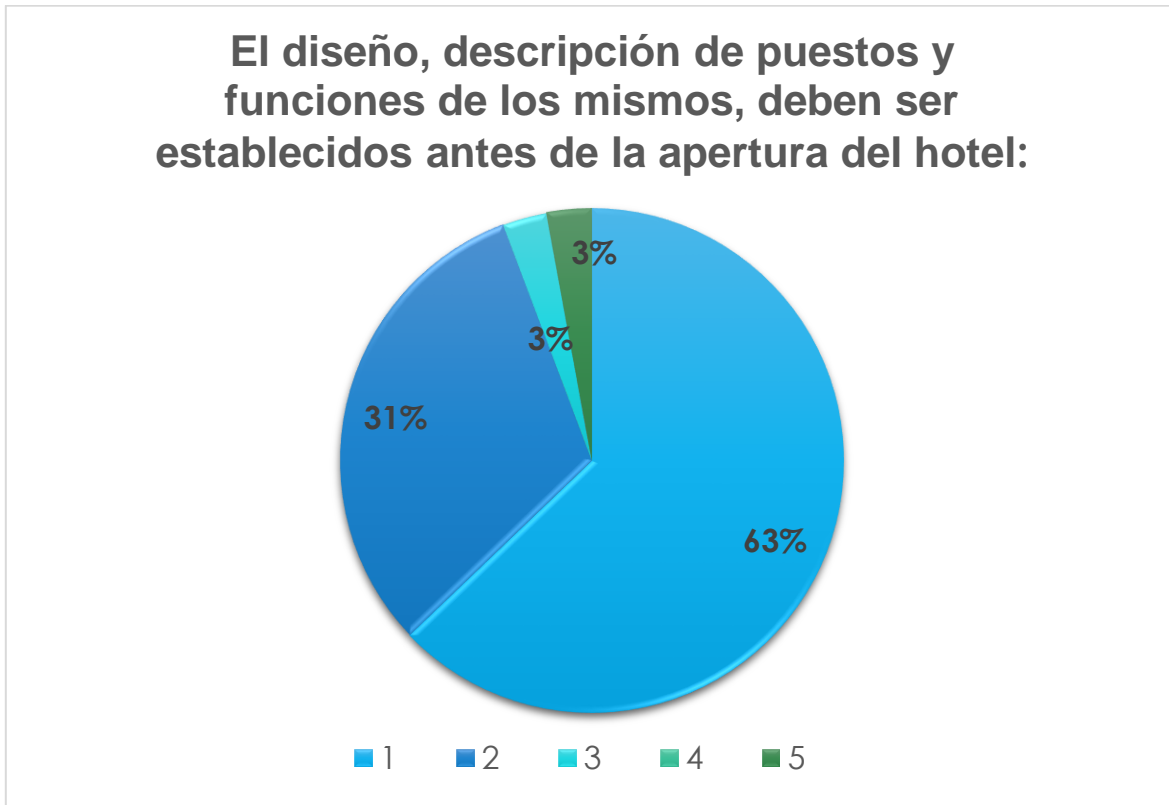


Ilustración 25 Respuestas, afirmación 22.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 22, (2022).

Los recursos humanos son una parte fundamental de cualquier empresa, en este caso, el diseño de puestos y funciones de los mismos deben ser establecidos antes de la apertura de un hotel, así pues, el 63% coincidió totalmente en su necesidad, el 31% igualmente estuvo de acuerdo y sólo el 3% estuvo totalmente en desacuerdo, lo cual representa a un establecimiento.

La gráfica 26 muestra las respuestas obtenidas de la segunda afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

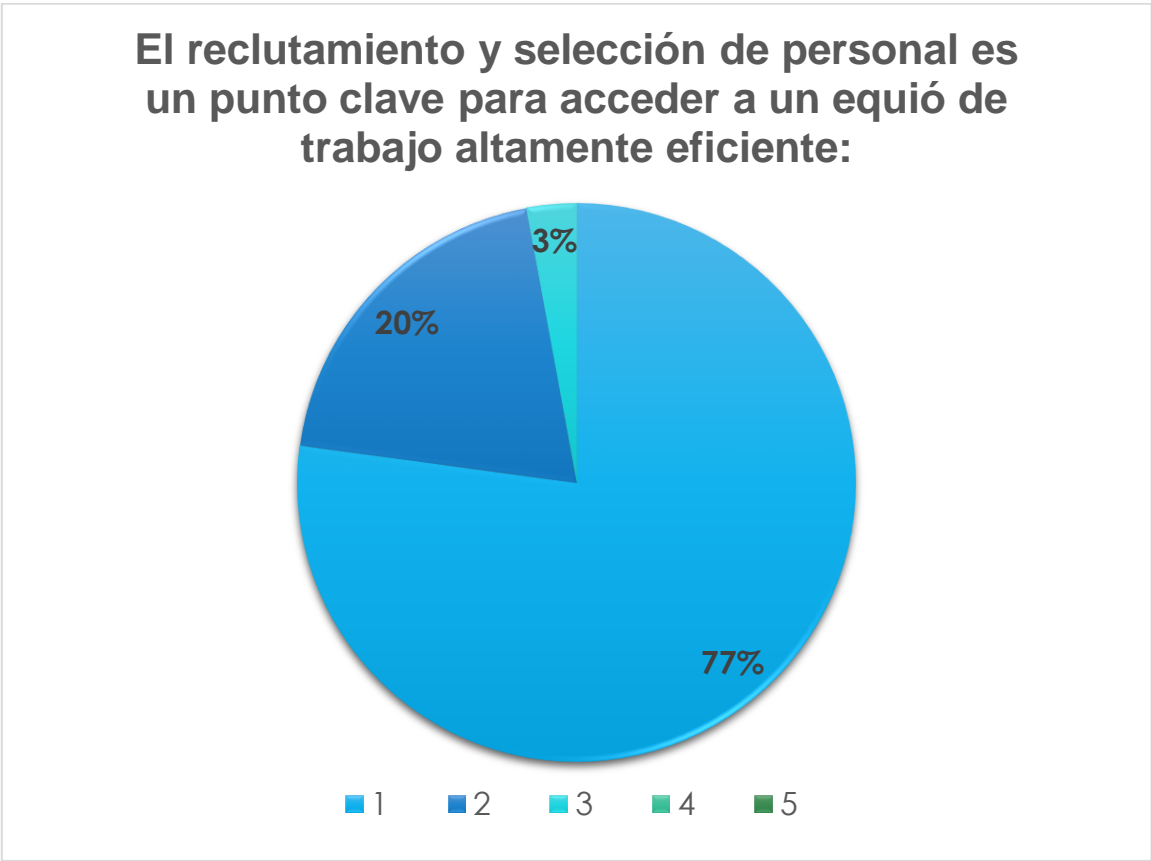


Ilustración 26 Respuestas, afirmación 23.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 23, (2022).

Prácticamente la unanimidad de los hoteleros del centro histórico de la ciudad coincidió en que el reclutamiento y selección del personal de trabajo es clave para acceder a un equipo de trabajo eficiente, con el 77% de total acuerdo, 20% de acuerdo y sólo un hotel fue indiferente a la afirmación con un 3%.

La gráfica 27, muestra las respuestas obtenidas de la tercera afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

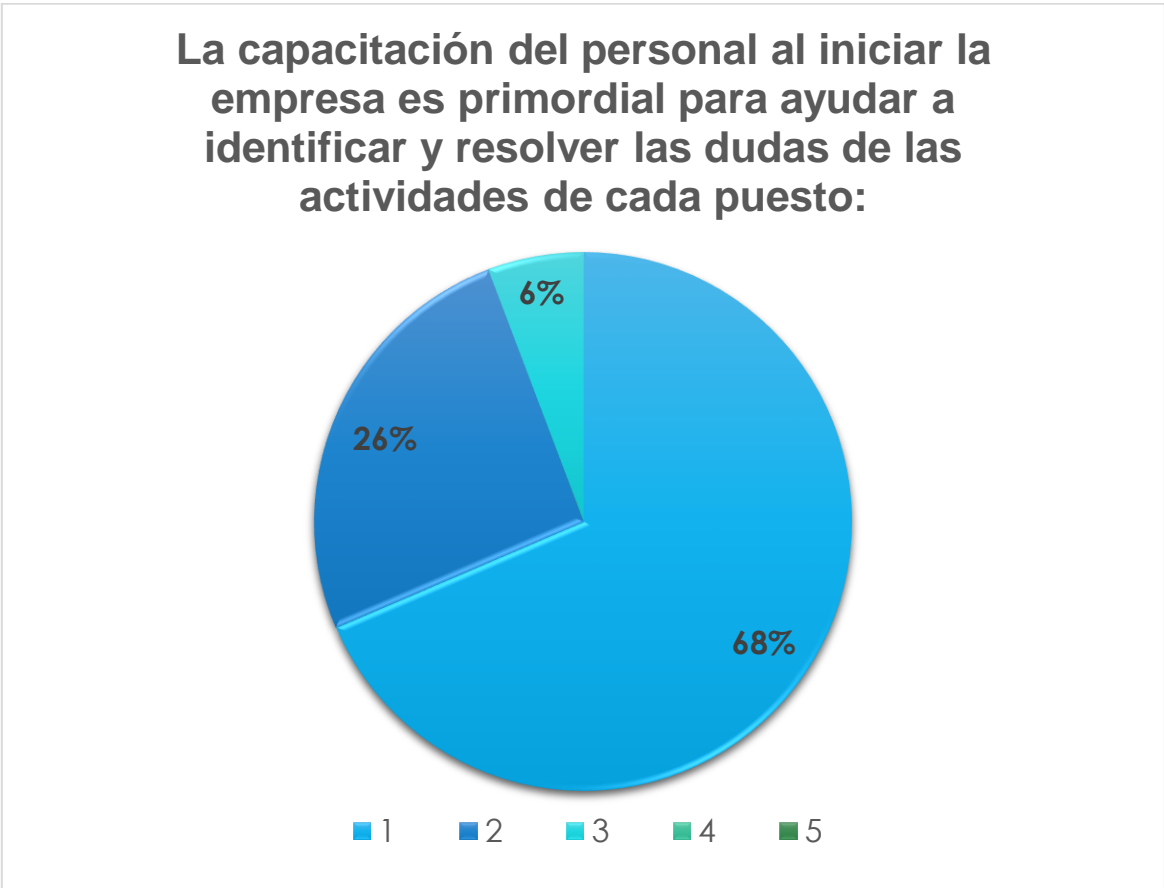


Ilustración 27 Respuestas, afirmación 24.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 24, (2022).

Al iniciar en cualquier nuevo trabajo, la capacitación resulta indispensable para el desempeño satisfactorio del personal, así es como se llega a identificar y resolver todas las dudas y actividades del puesto, con lo cual ciertamente el 68% de los hoteleros consultados estuvo totalmente de acuerdo, además del 26% que también coincidía ante tal afirmación, con apenas un 6% de indiferencia ante la necesidad de capacitación.

La gráfica 28, muestra las respuestas obtenidas de la cuarta afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

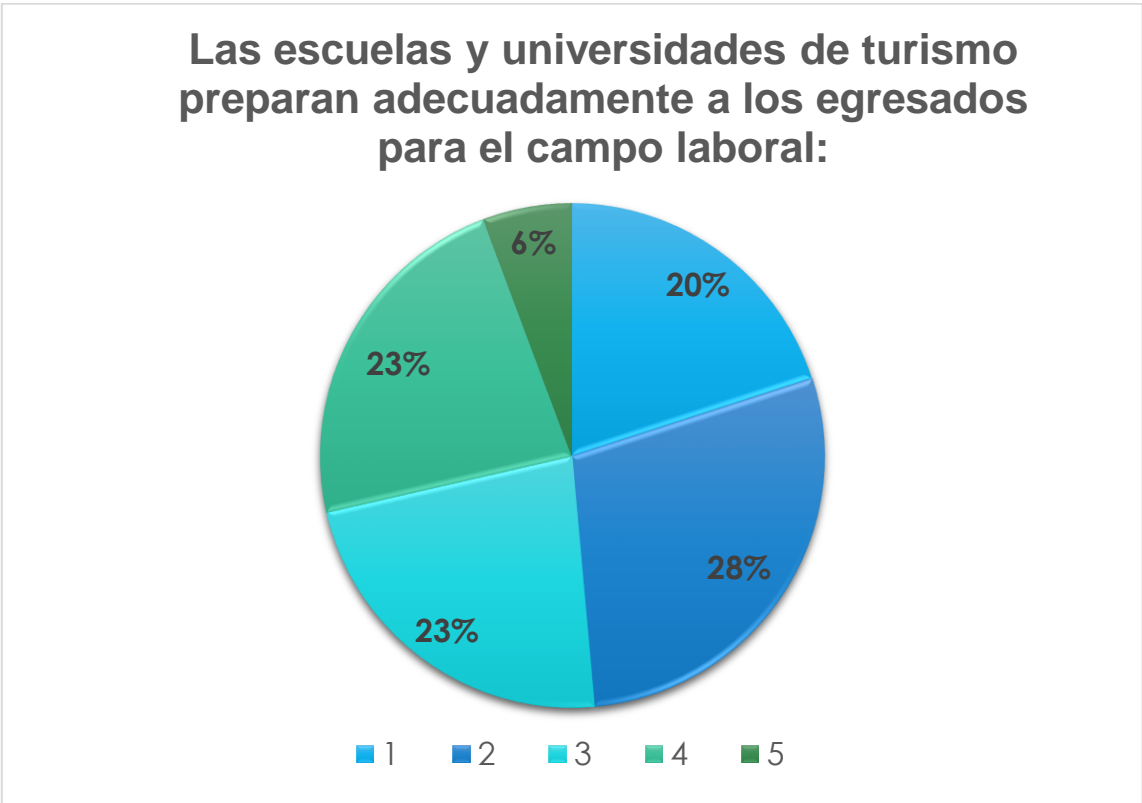


Ilustración 28 Respuestas, afirmación 25.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 25, (2022).

La preparación y formación que otorgan en las universidades y escuelas técnicas de turismo son los conocimientos teóricos y prácticos que preparan a los egresados, que posteriormente se integran al campo laboral en los distintos establecimientos dedicados a la actividad turística. De acuerdo a la escala Likert utilizada, el 20% de los hoteleros opina que la preparación que tienen los egresados es totalmente adecuada, el 28% opina que la preparación es adecuada, el 23% no está de acuerdo con ello y el 6% desacuerda totalmente con la preparación que otorgan las escuelas, con un 23% de indiferencia ante la formación que ostentan los egresados.

La gráfica 29, muestra las respuestas obtenidas de la quinta afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

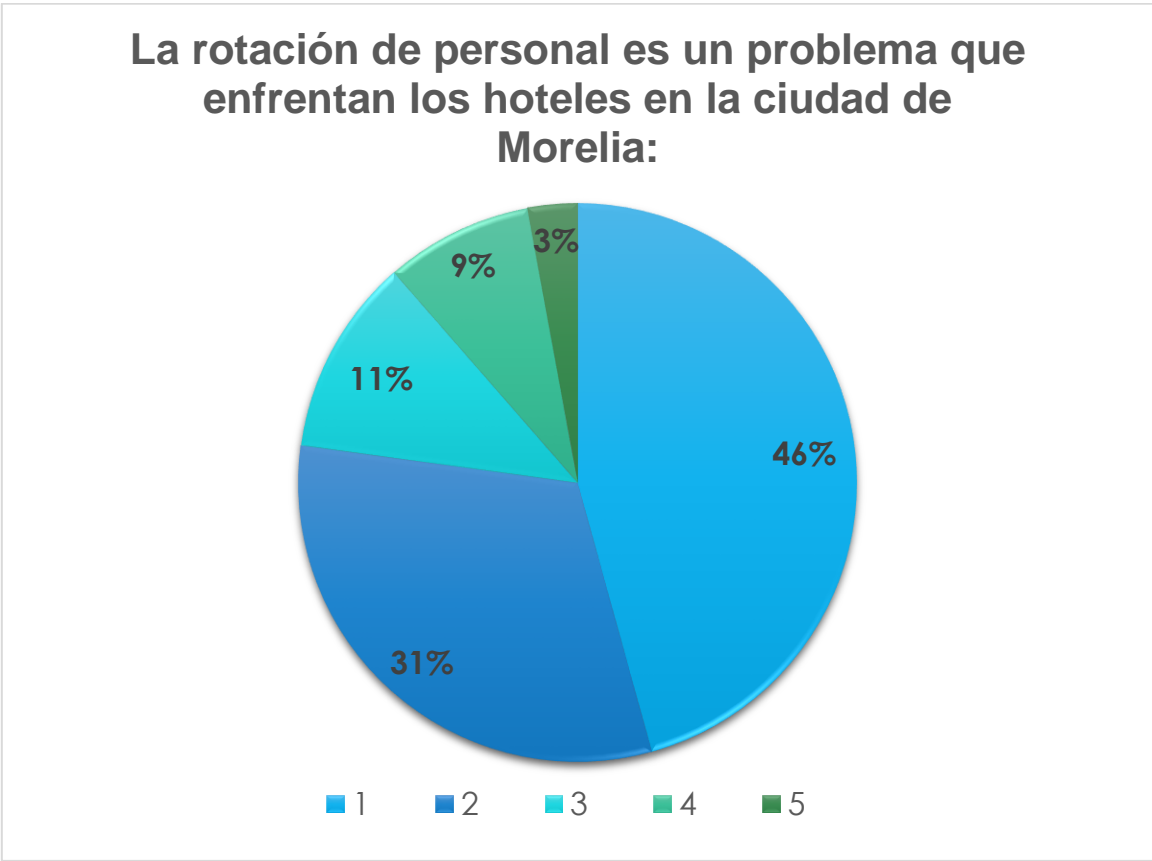


Ilustración 29 Respuestas, afirmación 26.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 26, (2022).

Usualmente la rotación de personal es señal de problemas internos en las empresas, puede ser producto de un mal reclutamiento, capacitación insuficiente, sueldo bajo o mal ambiente laboral, en consecuencia los hoteles enfrentan costos de reclutamiento, selección y capacitación constante. En este caso, 46% de los hoteleros coinciden totalmente en que la rotación de personal es un verdadero problema, el 31% están de acuerdo con ello, el 9% no está de acuerdo y el 11% no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

La gráfica siguiente muestra las respuestas obtenidas de la sexta afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

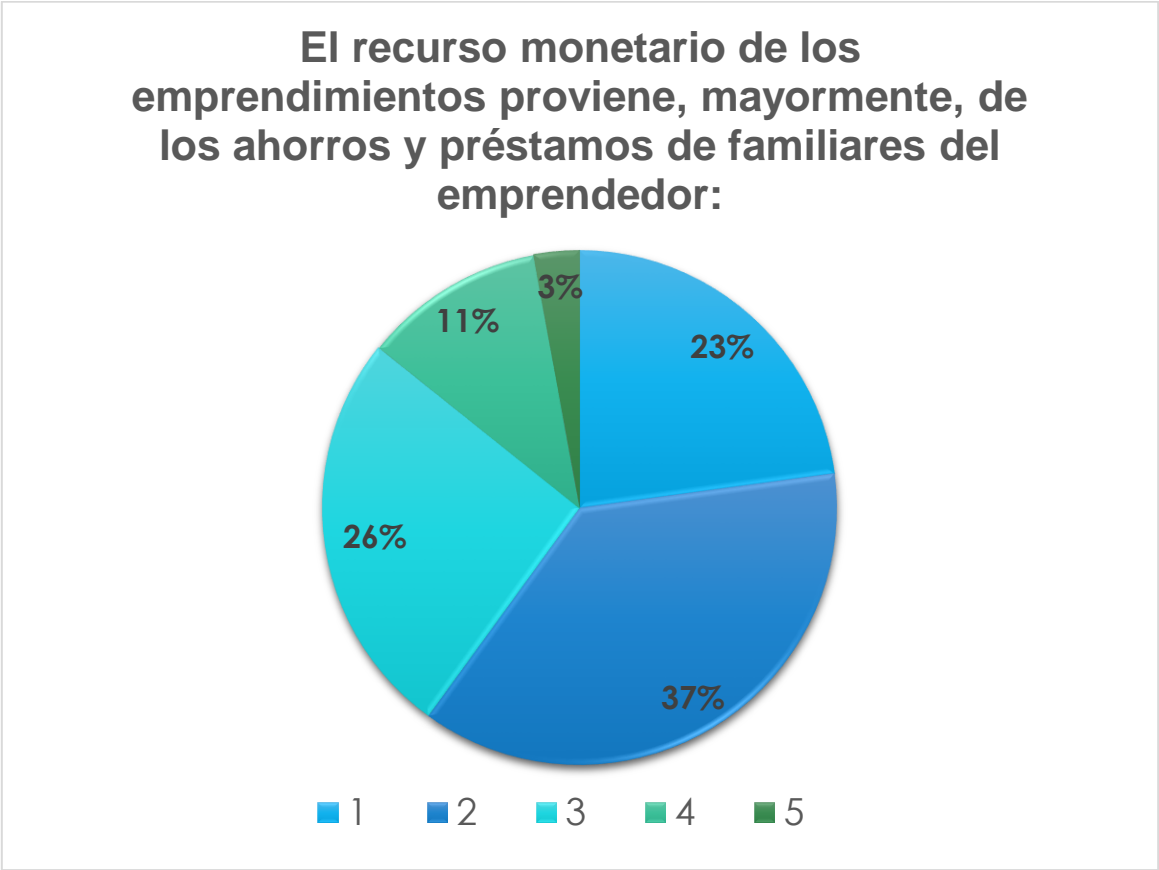


Ilustración 30 Respuestas, afirmación 27.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 27, (2022).

Al emprender un nuevo negocio, los emprendedores utilizan principalmente recursos propios, ya sea de ahorros o préstamos de familiares, con los cuales inician la actividad de la empresa y posteriormente buscan capitalizarse mediante créditos de instituciones formales. Es por ello que se buscó evaluar la certeza de que el recurso monetario de un emprendedor proviene precisamente de sus ahorros, a lo cual el 23% de los propietarios y hoteleros consultados acordaron totalmente, el 37% simplemente estuvo de acuerdo, al 26% le era indiferente o desconocida la procedencia de los recursos, el 11% no estaba de acuerdo con su origen y el 3% se opuso totalmente ante la afirmación.

La gráfica 31, muestra las respuestas obtenidas de la séptima afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

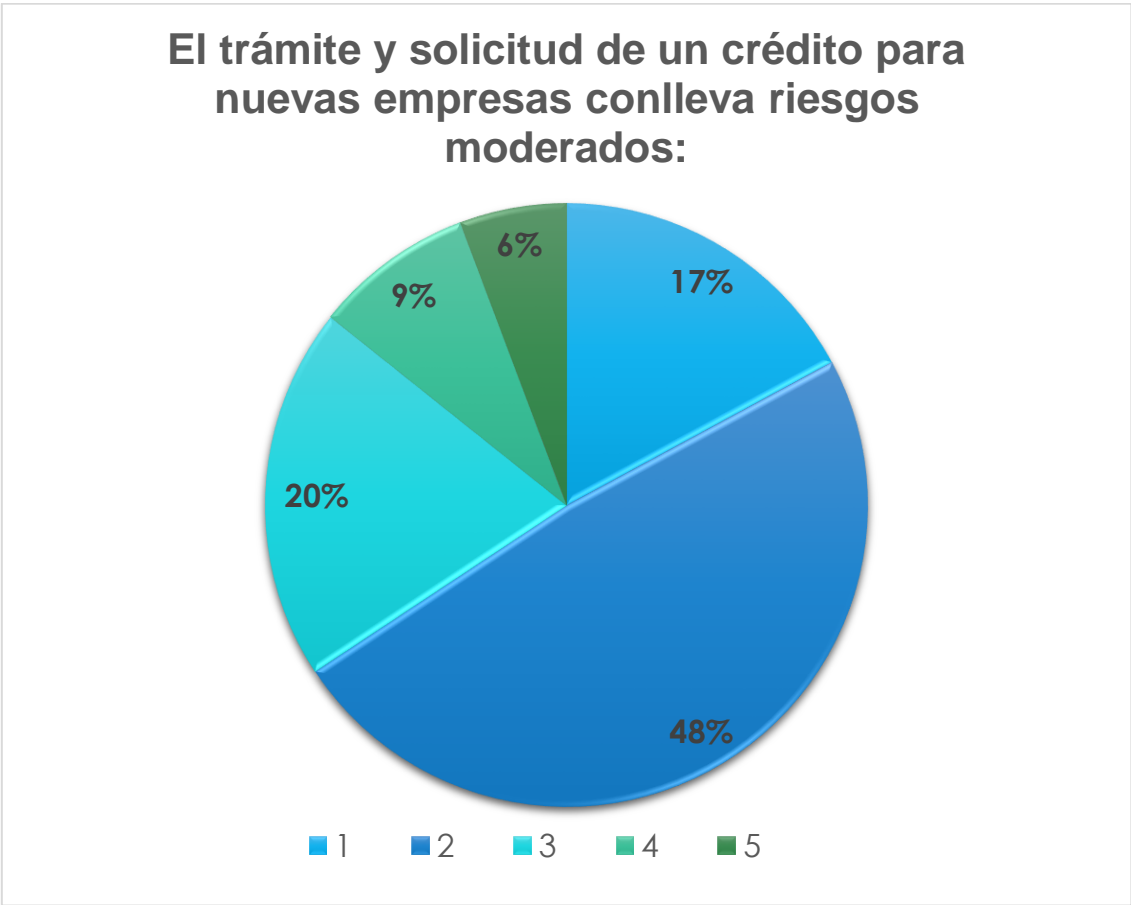


Ilustración 31 Respuestas, afirmación 28.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 28, (2022).

En muchas ocasiones, los créditos que ofrecen instituciones financieras conllevan tasas de interés elevadas, lo cual no los posiciona en la primera opción al momento de emprender, lo cual ya tiene cierto riesgo, así pues, se buscó conocer la opinión de los establecimientos dedicados a la hotelería del centro histórico de la ciudad. Las opiniones fueron diversas, el 48% está de acuerdo en que el riesgo de los créditos es moderado, seguido del 20% que desconoce o es indiferente al riesgo que se adquiere a la par que los créditos, el 17% acuerda totalmente que el riesgo es moderado, el 9% no está de acuerdo y el 6% desacuerda totalmente con ello.

La gráfica 32, muestra las respuestas obtenidas de la octava afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

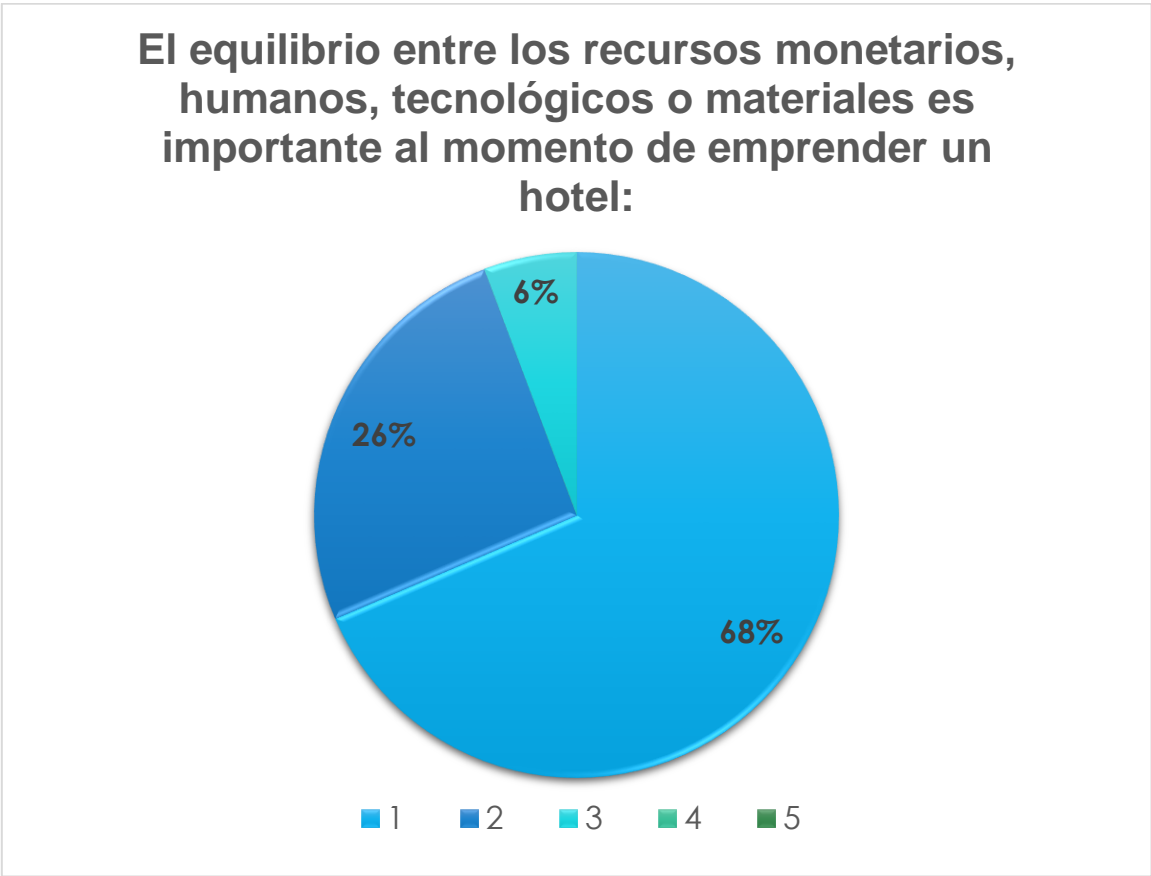


Ilustración 32 Respuestas, afirmación 29.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 29, (2022).

La importancia de los recursos monetarios, humanos, tecnológicos o materiales puede ser apreciada por algunos como indispensables al inicio de las operaciones de un hotel, igualmente los recursos monetarios podrían ser para algunos los más importantes o los tecnológicos, sin embargo es el equilibrio de todos ellos lo que se ha evaluado. Las respuestas fueron del 68% en total acuerdo acerca del equilibrio, el 26% de acuerdo y el 6% se muestra indiferente ante la importancia del mismo.

La gráfica 33, muestra las respuestas obtenidas de la novena afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:



Ilustración 33 Respuestas, afirmación 30.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 30, (2022).

En la actualidad, la tecnología forma parte de la vida de todas las personas, incluyendo sus vacaciones, viajes de negocios y descansos de fin de semana, es por ello que se evalúa la necesidad de integrar la tecnología dentro de los hoteles, ya sea para la operación diaria, como de la comodidad de los huéspedes. En respuesta, el 66% de los establecimientos estuvieron totalmente de acuerdo en la necesidad de integrar elementos como las televisiones, calentadores, aire acondicionado, entre otros. El 28% igualmente acordó que el integrar sistemas de reservas, computadoras, teléfonos o llaves es necesario para el funcionamiento del hotel y el 6% resultó indiferente ante la integración de tecnología como una necesidad.

La gráfica 34, muestra las respuestas obtenidas de la décima afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

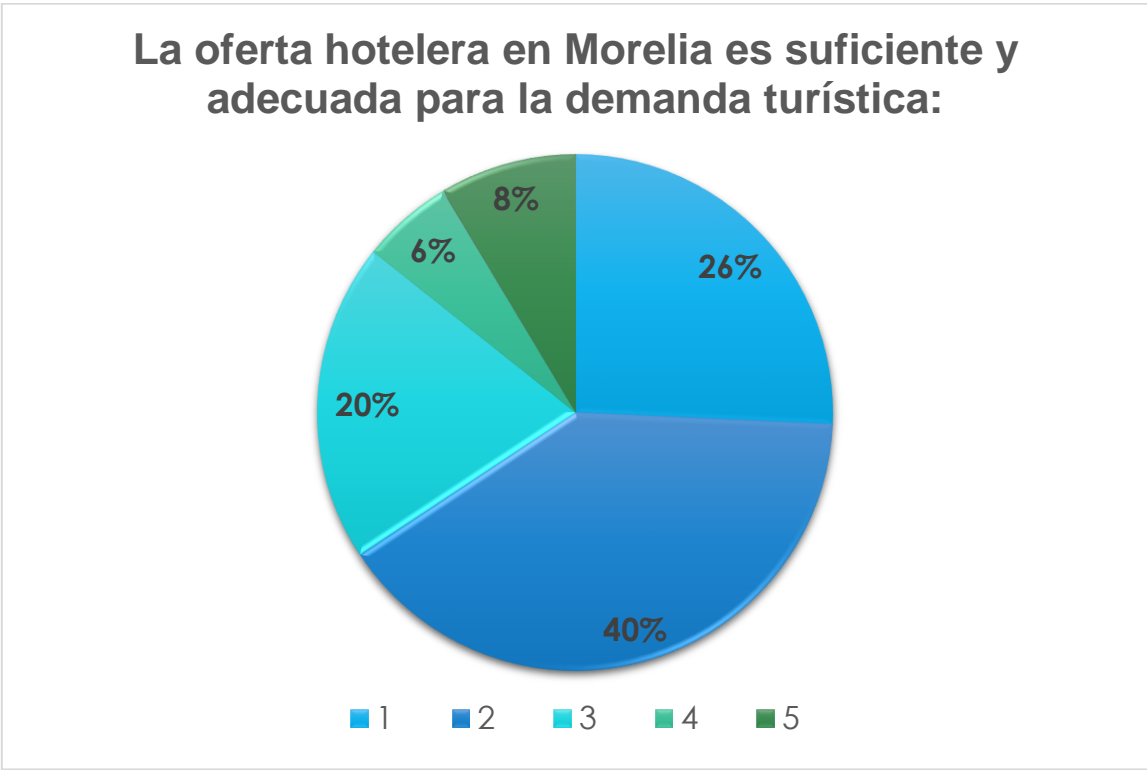


Ilustración 34 Respuestas, afirmación 31.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 31, (2022).

En esta ocasión, al evaluar la opinión de los hoteleros acerca de la oferta hotelera actual, se busca saber si existe espacio para nuevos hoteles o la demanda es totalmente atendida con las empresas hoteleras ya existentes en la ciudad. La opinión en su mayoría fue de acuerdo (40%) con que la oferta de alojamiento es suficiente y adecuada, el 26% opina que la oferta es totalmente adecuada y suficiente, para el 20% la oferta y demanda es indiferente, el 8% está en total desacuerdo con que los hoteles son suficientes y el 6% se inclina al desacuerdo con la afirmación.

La gráfica 35, muestra las respuestas obtenidas de la onceava afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:



Ilustración 35 Respuestas, afirmación 32.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 32, (2022).

Parte de los recursos materiales de un hotel es su mobiliario, como sillas, mesas, camas, entre otros, los cuales son necesarios para poder ofrecer el servicio de alojamiento, tal como el 71% de los hoteles consultados está en total acuerdo, seguido del 26% de acuerdo y el sólo 3% en desacuerdo.

La gráfica 36, muestra las respuestas obtenidas de la penúltima afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

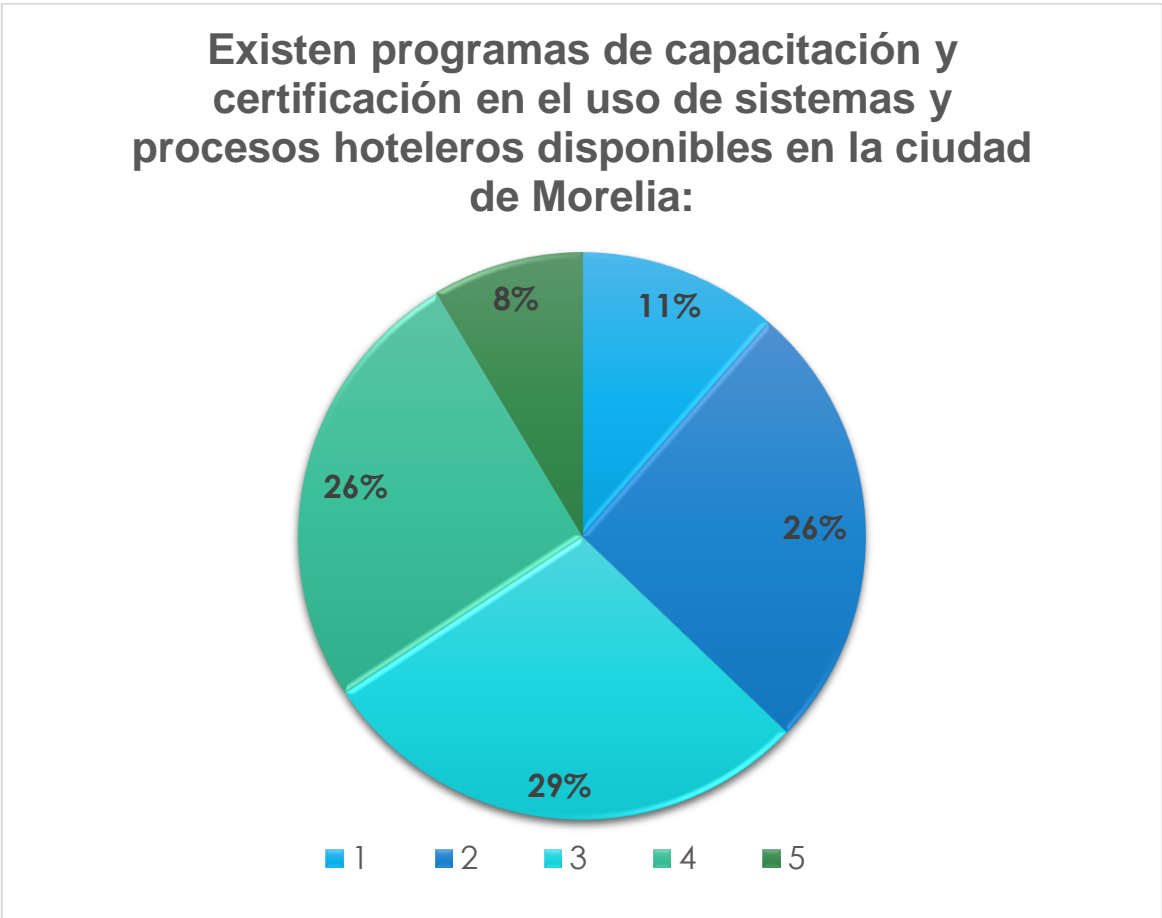


Ilustración 36 Respuestas, afirmación 33.
FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 33, (2022).

Así como la capacitación del personal es importante, la capacitación y certificación en el uso de sistemas y procesos hoteleros es significativo si se pretende mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de todas las funciones que se realizan dentro de un establecimiento dedicado al alojamiento. En el instrumento de evaluación, se evaluó el conocimiento de dichos programas de capacitación y la respuesta fue diversa, el 29% de los hoteleros no tiene conocimiento de dichos programas, el 26% conoce su existencia y en contraparte otro 26% la desconoce, seguido del 11% que conoce y ha hecho uso de distintas capacitaciones en algunos de sus sistemas y el 8% que desconoce totalmente del tema.

La gráfica 37, muestra las respuestas obtenidas de la última afirmación relativa a los recursos financieros, intangibles, humanos y tecnológicos. Utilizando la escala Likert, donde los hoteleros consultados podrían elegir entre totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo:

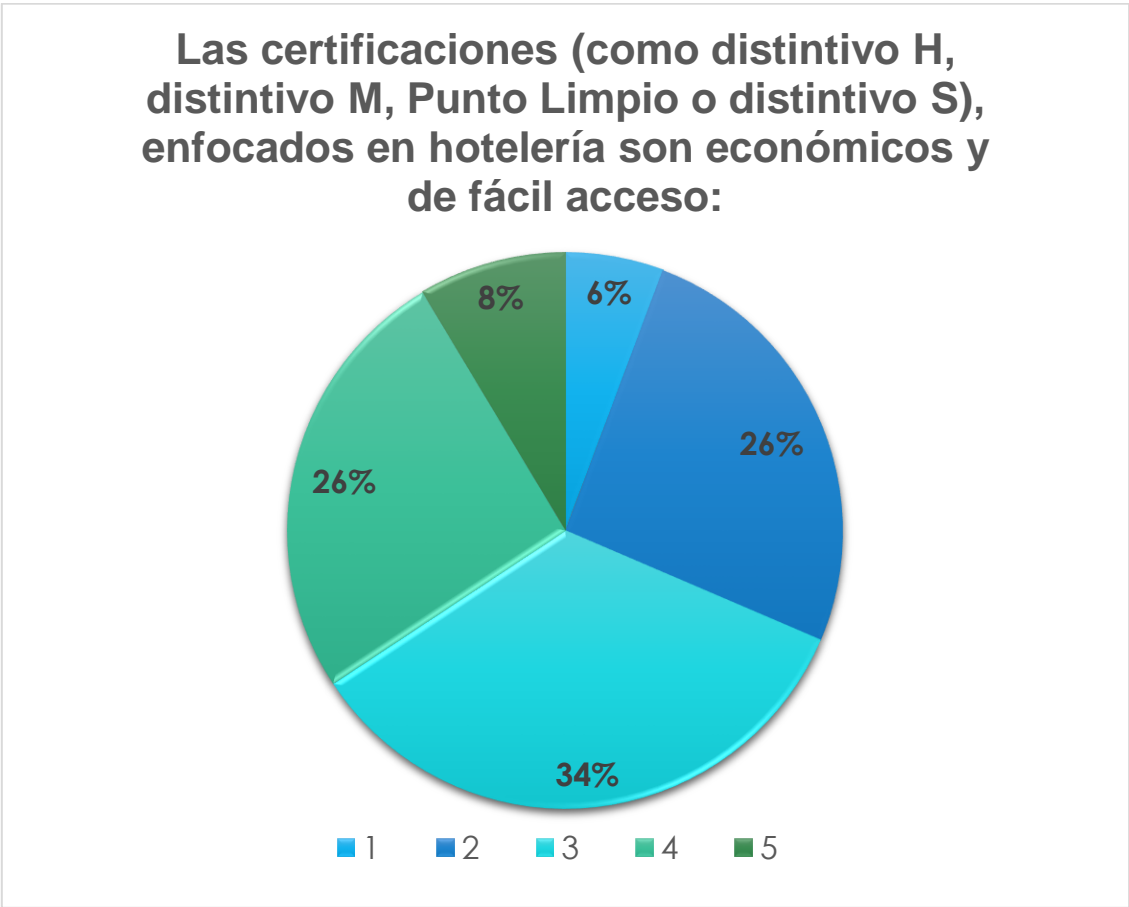


Ilustración 37 Respuestas, afirmación 34.

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a las respuestas obtenidas de la afirmación 34, (2022).

Al igual que la capacitación en sistemas hoteleros, existes algunas certificaciones que evalúan procesos enteros de una empresa, la higiene con que se trabajan los alimentos, la calidad del servicio, la tecnología que se integra dentro del establecimiento, entre otros aspectos. La última afirmación de la escala Likert utilizada, evaluó la accesibilidad a dichas certificaciones y la percepción del costo-beneficio de las mismas. El 34% de los propietarios no tenía conocimiento acerca de la existencia de las certificaciones, de su costo ni de su acceso. El 26% estuvo de acuerdo en su accesibilidad y beneficio, el otro 26% no estuvo de acuerdo en ello, el 8% estuvo en total desacuerdo en cuanto a su accesibilidad y precio y el último 6% se encontró totalmente de acuerdo en el costo-beneficio y su fácil acceso.

6. CONCLUSIONES

6.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Después de la realización del presente trabajo de investigación, acerca de los factores de éxito en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, Michoacán, en tiempos de COVID y considerando los objetivos planteados en el presente trabajo, se concluye que:

La percepción del emprendedor como factor de éxito del hotel es acertada, puesto que su tendencia al riesgo, capacidad de análisis y aguda percepción de las oportunidades que se presentan dentro de la misma empresa y a su alrededor, además de que el mismo personal hotelero lo percibe como la piedra angular que encausa todos los esfuerzos hacia la consecución de metas y cumplimiento de objetivos. La experiencia previa en establecimientos de alojamiento ha sido uno de los factores que impulsan el desarrollo y crecimiento de los nuevos hoteles con mayor certeza y seguridad al momento de enfrentar los cambios en las tendencias turísticas, tecnológicos y sobre todo los cambios apreciados por la situación de pandemia.

Así mismo, es preciso señalar que el estudio de mercado y conocimiento previo del lugar de desarrollo del establecimiento es clave al momento de planear y abrir el hotel, ya que la cultura, las instituciones, los reglamentos, los requerimientos y condiciones deben ser evaluadas previamente, buscando que el hotel sea sostenible al largo plazo y un precursor de bienestar económico social para su entorno. Es por ello que los hoteleros del centro de la ciudad, buscan adaptar lo mejor posible los inmuebles a las oportunidades que ofrece el turismo, siguiendo los lineamientos señalados por el H. Ayuntamiento, Protección Civil y el Instituto Nacional de Historia y Antropología que cuida la conservación del patrimonio cultural, además de que están constantemente pendientes de las certificaciones y capacitaciones que dentro de sus posibilidades, ayuden a incrementar su competitividad. Durante la pandemia se crearon certificaciones precisamente enfocadas en dar seguridad a los turistas de las prácticas de higiene y sanitización que muchos de los hoteles adoptaron.

En general, el personal hotelero consultado, coincidió en que los recursos financieros provienen mayormente del propio capital del emprendedor, de su familia o socios, ya que los créditos aún cuando en la actualidad es relativamente fácil acceder a ellos, en la práctica o desarrollo es difícil cumplir con los requerimientos u obligaciones contraídas para con las instituciones financieras. Por otro lado, en la ciudad de Morelia, el mobiliario de muchos de los hoteles son piezas restauradas o adaptadas, incluso hay hoteles que muchas de sus piezas de mobiliario u ornamentación están a la venta y los espacios comunes funcionan como galería para

algunos artistas y artesanos regionales, logrando una disminución en sus costos de mobiliario.

Tratándose del recurso humano, sin embargo, se requiere una constante capacitación, mayor atención por parte de los gerentes o administradores en el reclutamiento y selección de su personal, ya que existe una rotación de personal significativa en el sector hotelero y los jóvenes egresados de escuelas de turismo no están lo suficientemente instruidos para la realidad de las actividades dentro de un establecimiento hotelero. Es preciso mencionar, que en lo referente al recurso tecnológico, se descubrió que muchos hoteles operan con su implementación apenas básica, es decir, sin aire acondicionado, llaves manuales, sin televisor, algunos incluso sin sistema de reservaciones, al contrario de otros que cuentan con instalaciones vanguardistas que además de facilitar todos los procesos dentro del hotel, son fuentes de reducción de costos, tales como llaves automáticas, unidad de lavandería ecológica, sistema de iluminación con sensores, entre otros.

Para concluir, la emergencia sanitaria por covid-19 fue un factor que se consideró durante el levantamiento de datos e interpretación de los mismos, ya que el sector turístico fue gravemente afectado, con el cierre de fronteras, los vuelos cancelados y el confinamiento. Particularmente en la ciudad de Morelia, las afectaciones al turismo fue el cierre temporal o definitivo de hoteles, despidos del personal, implementación del home office, alto a la inversión en mantenimiento o en nuevas propiedades, entre otros. Sin embargo, los hoteles que lograron sostenerse a través de la pandemia, son los que tienen más tiempo en el mercado, más experiencia con los cambios y tendencias. Es por ello que en el análisis de datos se observaron coeficientes inusualmente bajos relacionados con el estándar de un hotel exitoso y las variables (emprendedor, entorno y recursos) que en una situación normal, habrían arrojado resultados muy diferentes, de acuerdo a los autores consultados: (Harding, 2008), (Valencia, 2012), (Duarte, 2007), (Minniti, 2012), (Guzmán & Trujillo, 2008), (Ramírez, 2009), (Rubio & Aragón, 2002), (Roman, 2005), (Fong, 2002), (Ventura, 1995), (Osorio, Saavedra, & Martínez, 2019), (Merino & Vargas, 2011), (Amorós, Etchebarne, & Felzensztein, 2012), (Blandón, 2014), (Valenzuela, Valenzuela, & Irazazaval, 2018), (Sanabria, Morales, & Ortiz, 2015), (Osorio, Saavedra, & Martínez, 2019), (Gómez & Rodríguez, 2003), (Fuentelsaz & González, 2015), (GEM, 2022), (De Pablo López, Santos, & Bueno, 2004), (Fuentes & Sánchez, 2010), (Alcaráz, 2011), (García, Martínez, & Fernández, 2010), (Ugalde, 2013.), (Il Sung & Duarte, 2015), (Herrera, 2012), (Rusque, 2005), (Morales-Gualdrón & Pineda, 2015), (Morales-Gualdrón, Pineda, & Dorado, 2014), aun cuando la relación y dependencia es evidente, los datos fueron inusuales en primera instancia, ya que no reflejaban en absoluto los resultados en que en una situación normal se podrían esperar, debido a la pandemia por covid-19.

En definitiva, la consecución del éxito en los emprendimientos hoteleros, depende principalmente de las características del emprendedor (creatividad, capacidad de liderazgo, motivación, flexibilidad, entre otras), la situación preponderante en el entorno al momento de su apertura (cultura emprendedora, contexto económico y el apoyo por parte de instituciones gubernamentales o privadas del sector turístico) y los recursos a los que se tenga acceso (financieros, intangibles, humanos y tecnológicos). En suma, todo emprendimiento hotelero requiere elementos de diferenciación, planeación estratégica y acceso a financiamiento, con la finalidad de posicionar la empresa en el mercado y lograr su competitividad y sostenibilidad al largo plazo, tal como sucedió con los hoteles de la ciudad de Morelia a través de la emergencia sanitaria por COVID-19.

6.2. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de que los emprendimientos hoteleros en la ciudad de Morelia, Michoacán, alcancen y sostengan su competitividad, se sugiere:

- El emprendedor debe procurar asesorarse al momento de planear las estrategias a seguir, plantear escenarios alternos y establecer objetivos realistas para los nuevos hoteles, con expectativas adecuadas al modelo de negocio, para reducir las posibilidades de cierre prematuro.
- Identificar previamente las necesidades básicas de mobiliario y equipo de trabajo, así como la capacitación y actualización pertinentes para mantener procesos altamente eficientes dentro del hotel.
- Realizar capacitaciones periódicas a los administradores y personal que mantienen más contacto con los huéspedes, con el apoyo del gobierno a través de sus programas, talleres o seminarios.
- Buscar mantener y actualizar las certificaciones, particularmente las enfocadas a la higiene y a los procesos de calidad dentro de los hoteles, tomando en cuenta la relevancia actual y la seguridad que transmiten los establecimientos que ostentan dichas certificaciones ante la contingencia sanitaria.

6.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En la realización del presente estudio, se encontró como un limitante el hecho de que la información relativa al registro de hoteles en la ciudad de Morelia obtenido del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, debe ser actualizada, debido a la pandemia por covid-19, durante el levantamiento de datos, se descubrió que algunos de los mencionados establecimientos no estaban en funcionamiento o la dirección era errónea.

Existe también una escasa cooperación por parte de la Secretaría de Turismo del Estado para proporcionar información sobre estadísticas o datos referentes a la ocupación hotelera, esto puede deberse también a la falta de capacitación por parte del personal y a los cambios en la plantilla efectuados recientemente por cambio de gobierno y sus pertinentes ajustes en todos los niveles y secretarías.

Finalmente, no todos los establecimientos contaban con la apertura o recibimiento para responder el cuestionario, en ciertas ocasiones el personal disponible era de intendencia y el cuestionario debía ser remitido al dueño por medio de correo electrónico, con poca o tardía respuesta de su parte.

7. REFERENCIAS

- Alcaráz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGrawHill.
- Amorós, J. E., Etchebarne, S., & Felzensztein, C. (2012). Emprendimiento Internacional en Latinoamérica: Desafíos para el Desarrollo. *Esic Market Economic and Business Journal*, 513-329.
- Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán, A.C. (2021). *AHMEMAC*. Obtenido de Hoteles de Michoacán: <https://www.hoteles-michoacan.org.mx>
- Azevedo Salomao, E. M. (2010). Conservación y reutilización del patrimonio urbano-arquitectónico mexicano. Estudio de caso: el centro histórico de la ciudad de Morelia, Michoacán. *Revista de historia, Juiz de Fora*, 53-77.
- Blandón Hernández, I. (Septiembre de 2014). Emprendimiento en Latinoamérica: un ensayo sobre las principales variables que lo determinan. Mangua, Nicaragua.
- Cabrales Barajas, L. F. (2002). El centro histórico de Morelia: gestión social y revaloración del patrimonio. *Anales de Geografía de la Univ. Complutense*, 131-156.
- Castañeda Barrera, M. d., Vázquez de la Rosa, Y. C., & Candia Diaz, M. d. (2020). Sitios con encanto de Morelia, Michoacán, México. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 441-467.
- Castro, R. (2020). Coronavirus, una historia en desarrollo. *Revista Médica Chile*, 143-144.
- Consejo Nacional para la cultura y las Artes. (s.f.). *CONACULTA*. Obtenido de Morelia, Ciudad Mexicana Patrimonio Mundial: <https://www.cultura.gob.mx>
- Coordinación de Asesores del Secretario de Turismo. (2018). *Nuestro turismo, el gran motor de la economía nacional*. México: Secretaría de Turismo.
- DATATUR. (2020). *Análisis Integral del Turismo*. Obtenido de Actividad Hotelera: <https://datatur.sectur.gob.mx>
- De Pablo López, I., Santos Urda, B., & Bueno Hernández, Y. (2004). Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. *Universidad Autónoma de Madrid*, 813-830.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2021). *DENUE*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

- Duarte Cueva, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y negocios, revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*.
- Fong Reynoso, C. (Octubre de 2002). Tesis Doctoral. *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*. España.
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2007). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 411-440.
- Fuentelsaz, L., & González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Redalyc*, 64-81.
- Fuentes García, F., & Sánchez Cañizares, S. M. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Redalyc*, 1-27.
- Gao, P., Zhang, H., Wu, Z., & Wang, J. (2020). Visualising the expansion and spread of coronavirus disease 2019 by cartograms. *A Economy and Space*, 698-701.
- García Ramos, C., Martínez Campillo, A., & Fernández Gago, R. (2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.*, 31-48.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022*. London: GEM.
- Gómez Díaz, C., & Rodríguez, J. (2003). Cultura organizacional. *ResearchGate*.
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. (2008). Emprendimiento social- Revisión de literatura. *Scielo*, 105-125.
- Guzmán, S. M. (12 de 06 de 2017). ¿Quién decide el número de estrellas en hoteles? *EL UNIVERSAL*.
- Harding, R. (2008). Emprendedores: ¿salvavidadas del mundo? *INCAE Business Review*.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

- Herrera Guerra, C. (2012). Una investigación en emprendimiento: Caracterización del emprendedor. *ECONOMICAS CUC*, 191-204.
- Il Sung Park, S., & Duarte Masi, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación Ciencias Sociales*, 291-314.
- Instituto Belisario Domínguez. (2020). Posibles efectos del Coronavirus en la economía mundial . *Notas estratégicas*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *INEGI*. Obtenido de Indicadores Básicos de Demografía de los Negocios: https://www.inegi.org.mx/temas/edn/#Informacion_general
- Jiménez López, M. (Noviembre de 2015). Tesis de Maestría. *La competitividad del sector hotelero en la ciudad de Morelia*. Morelia, Michoacán, México.
- Merino, M., & Vargas Chanes, D. (2011). Evaluación comparativa del potencial emprendedor de Latinoamérica: una perspectiva multinivel. *Redalyc*, 38-54.
- Milenio Digital. (13 de Agosto de 2020). La pandemia de coronavirus en México: las fechas clave. *Milenio Digital*.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 23-30.
- Morales-Gualdrón, S. T., & Pineda Zapata, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Scielo*, 176-207.
- Morales-Gualdrón, S. T., Pineda Zapata, U., & Dorado Urbano, J. E. (2014). Factores del servicio y del perfil del emprendedor que inciden en la supervivencia empresarial: una revisión crítica. *Revista Lasallista de investigación*, 181-194.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *UNESCO México*. Obtenido de <https://es.unesco.org/fieldoffice/mexico>
- Organización Mundial de la Salud. (10 de Noviembre de 2020). *World Health Organization*. Obtenido de Información básica sobre la COVID-19: <https://www.who.int/es/news-room/>
- Osorio Novela, G., Saavedra Layva, R. E., & Martínez Sidón, G. (2019). El impacto institucional en el emprendimiento de México. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 98-115.

- Pedraza Gómez, C., Hiriart Pardo, C. A., & Bojórquez Vargas, A. R. (2019). Aproximaciones al concepto paisaje urbano histórico, Morelia, Michoacán, como caso de estudio. *ESPECIALIDADES. Revista de temas contemporáneos sobre lugares, política y cultura*, 88-105.
- Perfil del Turista. (Noviembre de 2019). *El Perfil del Turista*. Obtenido de Subsecretaría de Promoción: <https://sectur.michoacan.gob.mx>
- Ramírez Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Scielo*, 94-119.
- Rivera Betancourt, H. A., Alfaro Calderón, G. G., & Alfaro García, V. G. (2017). jerarquización de factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos en Morelia, Michoacán. *Cuadernos del CIMBAGE*, 121-144.
- Roman, N. (2005). Capital intelectual. Generador de éxito en las empresas. *VISIÓN GERENCIAL*, 67-79.
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 49-63.
- Rusque, A. M. (2005). Capacidad emprendedora y capital social. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, Redalyc*, 189-202.
- Sanabria Rangel, P. E., Morales Rubiano, M. E., & Ortiz Riaga, C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Scielo*, 111-134.
- School, L. B. (2005). 32.
- Secretaría de Turismo. (13 de 09 de 2016). *Documentos Sistema de Clasificación Hotelera*. Obtenido de Lineamientos-SCH: <https://www.gob.mx/sectur/documentos/documentos-sistema-de-clasificacion-hotelera>
- Secretaría de Turismo. (2021). *Compendio Estadístico*. México: DATATUR.
- Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México. (Noviembre de 2021). *DATATUR*. Obtenido de Ranking Mundial del Turismo Internacional: <https://datatur.sectur.gob.mx>
- Sullivan, D. (2007). Stimulating Social Entrepreneurship: Can Support From Cites Make a Difference? *Academy of Mnagement Perspectives*, 77-78.
- Sung Park, S., & Duarte Masi, S. (2015.). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales.*, 291-314.

- The World Tourism Organization. (2021). *UNWTO*. Obtenido de Glosario de términos de turismo: <https://www.unwto.org>
- Ugalde Binda, N. (Abril de 2013.). Capital intelectual, características del emprendedor e innovación. El caso de las MIPYMES Costarricenses. Valencia.: Universitat de Valencia.
- Urtasun, M., & Franco, M. (2018). Viabilidad e impacto de un estudio de investigación. En *Como elaborar un proyecto de ciencias de la salud* (págs. 50-55). Barcelona.
- Valencia Agudelo, G. (2012). Autoempleo y emprendimiento. Una hipótesis de trabajo para empicar una d elas estrategias adoptadas por los gobiernos para hacer frente al progreso del mercado. *Scielo*.
- Valenzuela Klagges, I., Valenzuela Klagges, B., & Irarrazaval L., J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. *Scielo*, 55-63.
- Ventura, J. (1995). Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. *Revista de Economía Aplicada*, 225-229.

8. ANEXOS

Escala de Likert aplicada en hoteles de forma presencial:

Página 1:

FACTORES DE ÉXITO EN LA APERTURA DE UN HOTEL EN LA CIUDAD DE MORELIA, MICH.

CUESTIONARIO PARA ESTUDIAR LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LA APERTURA DE UN HOTEL EN LA CIUDAD DE MORELIA.

Estimado Sr./Sra. le agradecería que dedicara unos instantes de su valioso tiempo a responder el cuestionario adjunto, destinado a medir las dimensiones que influyen en los factores de éxito de la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia. Los datos serán confidenciales y tratados únicamente de forma global dentro de un estudio de tesis desarrollado por la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Aprovecho para darle las gracias anticipadamente por su colaboración y ayuda.

NOMBRE DEL HOTEL:

PUESTO DENTRO DEL HOTEL:

EL HOTEL:

1	La ocupación promedio del hotel en un año es de:	80-100% 60-70% 40-50% 20-30% 0-10%
2	Su permanencia en el mercado es de (años):	+10 años 5-10 años 5 años 1-5 años -1 año
3	Dentro del hotel laboran:	+ 15 10 - 15 7 - 9 4 - 6 - 4 empleados

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción que más se acerque a su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1) Completamente de acuerdo.
- 2) De acuerdo.
- 3) Ni de acuerdo / ni en desacuerdo.
- 4) En desacuerdo.
- 5) Completamente en desacuerdo.

EL EMPRENDEDOR:

		1	2	3	4	5
4	Cualidades como la iniciativa personal y tendencia al riesgo son propias de un emprendedor:					
5	El emprendedor tiene capacidad de análisis y posee una aguda percepción ante las oportunidades:					
6	Emprendedor tiene capacidad de liderazgo:					
7	La flexibilidad, creatividad y perseverancia son características del emprendedor:					
8	La experiencia previa y conocimientos son cruciales para un emprendedor al aperturar un nuevo hotel:					
9	El incentivo y motivación de un emprendedor es únicamente monetario:					
10	El incentivo o motivación de un emprendedor es la autorrealización:					
11	La personalidad y liderazgo del emprendedor hotelero son clave para el éxito					
12	El emprendimiento es la mejor opción ante la falta de empleos en Morelia:					

Ilustración 38 Cuestionario aplicado, página 1.

FUENTE: Elaboración propia a partir del cuestionario generado para la recopilación de datos, página 1, (2022).

EL ENTORNO:

1 2 3 4 5

13	Las instituciones formales (como la Secretaría de Turismo y la Asociación de Hoteles y Moteles), son un apoyo para los nuevos hoteles:					
14	Las juntas vecinales representan un obstáculo para la apertura de nuevos hoteles en Morelia:					
15	Los lavacoches y vendedores ambulantes se perciben como elementos problemáticos del centro histórico en Morelia:					
16	Existen programas de apoyo financiero al emprendimiento por parte de instituciones gubernamentales en Morelia:					
17	Existen programas de capacitación para nuevos hoteles en Morelia, por parte de instituciones privadas y/o gubernamentales:					
18	En caso de ser un edificio antiguo en el centro, instituciones como Protección Civil, el Instituto Nacional de Antropología e Historia o el H. Ayuntamiento, son un obstáculo en apertura y administración de los nuevos hoteles:					
19	Los reglamentos y regulaciones requeridos en la apertura de una empresa hotelera en la ciudad de Morelia, son razonables y fáciles de cumplir:					
20	Los trámites y requisitos necesarios en la apertura de un hotel en la ciudad de Morelia, son costosos:					
21	La cultura organizacional (conjunto de principios, valores y prácticas) de una empresa es vital para su desarrollo y consecución de objetivos:					

LOS RECURSOS:

1 2 3 4 5

22	El diseño, descripción de puestos y funciones de los mismos, deben ser establecidos antes de la apertura del hotel:					
23	El reclutamiento y selección de personal es un punto clave para acceder a un equipo de trabajo altamente eficiente:					
24	La capacitación del personal al iniciar la empresa es primordial para ayudar a identificar y resolver las dudas de las actividades de cada puesto:					
25	Las escuelas y universidades de turismo preparan adecuadamente a los egresados para el campo laboral:					
26	La rotación de personal es un problema que enfrentan los hoteles en la ciudad de Morelia:					
27	El recurso monetario de los emprendimientos proviene mayormente, de los ahorros y préstamos de familiares del emprendedor:					
28	El trámite y solicitud de un crédito para nuevas empresas conlleva riesgos moderados:					
29	El equilibrio entre los recursos monetarios, humanos, tecnológicos y materiales es importante al momento de emprender un hotel:					
30	La tecnología (sistema de reservas, computadoras, teléfonos, llaves, televisiones, calentadores, aire acondicionado, etc.) dentro del nuevo hotel es crucial para la operación del negocio:					
31	La oferta hotelera en Morelia es suficiente y adecuada para la demanda turística:					
32	El hotel debe contar con el mobiliario suficiente y adecuado al momento de la apertura del hotel:					
33	Existen programas de capacitación en el uso de sistemas y procesos hoteleros disponibles en la ciudad de Morelia:					
34	Las certificaciones (como distintivo H, distintivo M, Punto Limpio o distintivo S), enfocados en hotelería son económicos y de fácil acceso:					

Ilustración 39 Cuestionario aplicado, página 2.

FUENTE: Elaboración propia a partir del cuestionario generado para la recopilación de datos, página 2, (2022).

