

## AMBIENTES DE COMPETENCIA DEL HOSPEDAJE EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO

M.C. Zyanya Ma. Villa Zamorano<sup>1</sup>  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
[zyanya.villaz@gmail.com](mailto:zyanya.villaz@gmail.com)

Dr. Tomás Cuevas Contreras<sup>2</sup>  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
[tccunam@gmail.com](mailto:tccunam@gmail.com)

Dra. Isabel Zizaldr Hernández<sup>3</sup>  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
[izizaldr@uacj.mx](mailto:izizaldr@uacj.mx)

### Resumen

El artículo tiene como objetivo analizar la competitividad del hospedaje en Ciudad Juárez, a través de la interpretación de las formas existentes de los hoteles de cadena y/o franquicia y de esta forma, inferir la estratagema de competitividad, mediante los siguientes pasos: a) Trabajo de gabinete, el cual consistió en la revisión de bibliografía referente a la competitividad y el hospedaje; b) Recolección de información en sitios web, utilizando el sitio TripAdvisor mediante una revisión de los 15 sitios oficiales de cada uno de los hoteles seleccionados y c) Procesamiento de información, a través de una matriz comparativa y redes interpretativas en ATLAS/ti, lo cual proporciona información sobre los servicios e instalaciones con los que cuentan, así como las posibles estrategias utilizadas.

Palabras Claves: Hoteles – Competitividad - TripAdvisor - Alianzas Estratégicas - Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

### Abstract

*The objective of the article is to analyze the competitiveness of lodging in Ciudad Juarez, through the interpretation of the existing forms of chain hotels and/or franchise and, in this way, to infer the competitiveness stratagem, through the following steps: a) Cabinet work, which consisted in the review of bibliography related to competitiveness and lodging; b)*

---

<sup>1</sup> Maestra en Ciencias para el Desarrollo, Sustentabilidad y Turismo por la Universidad Autónoma de Nayarit y estudiante en el Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México; Líder del Cuerpo Académico CA31 Uacj Estudios sobre el Turismo y Tiempo Libre; Profesor-investigador en el Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, H. Colegio Militar y Av. Universidad s/n, Zona Chamizal, C.P. 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Correo electrónico: [tcuevas@uacj.mx](mailto:tcuevas@uacj.mx)

<sup>3</sup> Doctora en Turismo, Derecho y Empresa por la Universitat de Girona; Profesora-investigador en el Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, H. Colegio Militar y Av. Universidad s/n, Zona Chamizal, C.P. 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Correo electrónico: [izizaldr@uacj.mx](mailto:izizaldr@uacj.mx)

*Collection of information on websites, using the TripAdvisor site through a review of the 15 official sites of each of the selected hotels and c) Processing of information, through a comparative matrix and interpretive networks in ATLAS / ti, which I provide information about the services and facilities they have, as well as the possible strategies used.*

*Key Words:* Hotels – Competitiveness – TripAdvisor - Strategic Alliances - Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El turismo es una actividad terciaria que ha ido adquiriendo importancia por sus aportaciones al PIB y la generación de trabajo en los países participantes. Es decir, existe un encadenamiento importante entre diversidad de empresas prestadoras de servicios, que son clasificadas según su involucramiento en dicha actividad; tal es el caso de los hoteles, los cuales tienen como objeto principal brindar un espacio confortable para sus clientes, y adaptándose a las condiciones del destino en el que se encuentra.

Ciudad Juárez como destino, tiene entre sus principales actividades económicas la manufactura, la cual ha presentado una expansión en los últimos años, por otra parte, el movimiento del consulado en una zona diferente de la ciudad. De esta manera, los servicios ofertados se han visto beneficiados por las necesidades que se han generado en el destino, por negocios, y que además posee atributos para el turismo médico. Generando cuartos noche e inversión- y por tanto estrategias para atención al mercado. Entre las estrategias competitivas se identifican la distancia con respecto a puntos de interés, como es el consulado, puentes internacionales y puntos comerciales de importancia y parques industriales.

Se observó además las similitudes entre los servicios e instalaciones con las que se cuentan en los hoteles. Así como el manejo promedio de tarifas que dificulta la diferenciación de la competencia, pero que podría darle un mayor grado de significado a las opiniones que califican a los establecimientos de hospedaje en diferentes plataformas en línea como la de TripAdvisor, las cuales son influenciadas por percepciones y factores ajenos a los de los administradores de los hoteles. Además, se hizo evidente la diversificación, de la mayoría de los establecimientos de hospedaje. Pues buscan una mayor ocupación y venta de sus servicios, como es a través de renta de instalaciones como lo son salones de eventos, la alberca y promociones de fines de semana para los residentes, pues el mercado de los hoteles no es estacionario.

## **2. ANTECEDENTES**

El turismo es una actividad que a nivel mundial provoca el movimiento de 1,326 millones de personas, generando 134 billones de dólares y dando 1 empleo por cada 10. Mientras que a nivel Américas existe una captación de 210 millones de turistas que generan 326 millones de dólares, concentrándose en mayor proporción en América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México) quien acapara el 65% de estos turistas y concentra el 77% de los ingresos generados por esta actividad en el continente (OMT, 2017).

México, mostró un crecimiento significativo en su captación de turistas, lo que le garantizó la sexta posición a nivel mundial por este concepto con 39 millones de llegadas de turistas que representa el 28% de América del Norte (SECTUR, 2018). Visitantes extranjeros procedentes en su mayoría de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, se traducen en 21 mil millones de dólares por divisas y generan más de 4 millones de empleos relacionados a esta actividad terciaria (SECTUR y DATATUR, 2018).

En el turismo, existe un encadenamiento entre todos los elementos que componen la planta turística, la cual Boullon (2006) clasifica en dos elementos: el equipamiento y las instalaciones. El equipamiento incluye todos aquellos establecimientos públicos como privados que ofrezcan servicios básicos y son catalogados en 4 subcategorías (alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios) en la subcategoría de alojamiento se encuentran los hoteles que son clasificados según su vocación en 16 categorías (Hotel de Ciudad, Eventos y Convenciones, Boutique, Cama y Desayuno, Express, Negocios, Playa/Vacaciones, Centro de Ciudad, Hacienda, Reserva y Carretera) establecidas por el Sistema de Clasificación Hotelera mexicana (SCH) y su porcentaje de ocupación representa uno de los más importantes indicadores económicos en la actividad turística (SECTUR, 2018).

El servicio al cliente es un atributo que se ha convertido en medular para la decisión de compra por parte de los clientes de algún producto; sea éste, un bien o servicio. Pero es de gran relevancia para la satisfacción de sus clientes en aquellas empresas cuya naturaleza es la prestación de servicios como lo es el hotelería (Garza y Vega, 2017).

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En México, según INEGI y su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), existen alrededor de 23,800 establecimientos de hospedaje contemplando hoteles, moteles, cabañas, villas, pensiones y similares, pero exclusivamente hoteles,

existen alrededor de 15,955 establecimientos, que podrían o no cumplir con las características necesarias para ser hoteles de calidad turística, pues según la página oficial del SCH, solo se cuenta con un poco más del 2% (415 hoteles) de establecimientos registrados sin estrellas hasta 5 estrellas.

En el estado de Chihuahua, existen 674 establecimientos de hospedaje, con 21,141 cuartos (DATATUR, 2017), por su parte, en Ciudad Juárez, se encuentran 125 establecimientos (18.5%), con 6,711 cuartos (INEGI, 2017), que según el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, recibe 6 millones de visitantes anuales; de los cuales el 85% es nacional y el 15% extranjeros. Esto se traduce a una derrama económica de 8 mil 850 millones de pesos anuales. Por tanto, el turismo contribuye con el 4.4% del PIB estatal (Gobierno del Estado, 2017), pero en el estado solo 6 de los hoteles se encuentran registrados en el SCH y solo uno es de Ciudad Juárez.

Ciudad Juárez (CJS)<sup>4</sup>, ubicada al norte de México, limita geográficamente con El Paso, Texas, esto da apertura a un constante flujo de visitantes que se encuentran relacionados con negocios, tramites al consulado, cuestiones de atención a la salud y una menor parte con fines de placer (Cuevas, 2013), lo que hace evidente la necesidad de contar con establecimientos de hospedaje capaces de atender esta demanda, además de poder darles la difusión necesaria para evidenciar la calidad de su servicio por sobre la diversidad de hospedaje que existe.

Es así como se requiere cuestionarse: ¿Es posible la evaluación del hospedaje en CJS?; ¿Cuáles son las formas de hospedaje en CJS?; y ¿Cómo se infiere las estrategias de competitividad en el hospedaje en CJS? Para esto, se plantean objetivos. Por una parte, el general consiste en: Analizar la competitividad del hospedaje en Ciudad Juárez. Mientras los objetivos específicos se decantan en:

- Interpretar las formas existentes del hospedaje en cadena y/o franquicia en Ciudad Juárez;
- Inferir la estrategia de competitividad de los principales establecimientos de hospedaje de Ciudad Juárez;

---

<sup>4</sup> CJS: Se usará nomenclatura internacional del aeropuerto para hacer referencia a Ciudad Juárez, Chihuahua.

Luego entonces se plantea el supuesto: S1. Existe fortaleza en la estratagema de competitividad del hospedaje en cadena y/o franquicia en Ciudad Juárez.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

En el hospedaje, la tecnología ha modificado los procesos básicos de comunicación para la promoción y adquisición de los servicios, lo que ha facilitado la competencia para atender las cada vez más demandantes expectativas del turista que ahora posee a su disposición en tiempo real la información de cualquier prestador de servicios, lo que abre el panorama a una mayor diversidad en los servicios de hospedaje, precios y cualidades que puedan representar una ventaja competitiva.

En el caso de los hoteles de cadena y/o franquicia, donde los procesos administrativos como de servicio se encuentran determinados por reglamentos corporativos y evaluados por parámetros preestablecidos, la búsqueda de ventajas competitivas se vuelve significativa pues la semejanza en los servicios brindados dificulta sobresalir dentro del mercado pese a la facilidad que existe en la actualidad para hacer comparativos entre ellos.

Conocer los diferentes servicios y características de los hoteles de cadena y/o franquicia, facilita la determinación de diferencias para encontrar áreas de oportunidad o quizá de alianzas estratégicas con otros comerciantes que prestan servicios complementarios u otros prestadores de hospedaje en la zona con el propósito de concentrar a visitantes y turistas en un área designada, pues aunque deben mantener una imagen corporativa que trasciende de sus fronteras, cada destino posee sus propias características.

#### **5. MARCO TEÓRICO**

La comprensión de la competitividad en un entorno dinámico fronterizo. como son las empresas de hospedaje, requiere las consideraciones conceptuales de hotel, cadena y franquicia. La idoneidad de la capacidad estratégica son elementos para su discusión. Pues [...] han resultado insuficientes para clasificar la oferta de alojamiento con criterios comunes que sean significativos y veraces para el turista, al tiempo que no resultan accionables, objetivas y equitativas [...] (SECTUR, 2012). Los hoteles son aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios como los de restaurante u otros especializados como los de spa. Su servicio es intangible, que tiene un trato directo entre productor y consumidor, con características como la estacionalidad (la demanda se concentra en épocas del año) y temporalidad, que hace referencia al tiempo que dura el servicio, el cual usualmente varía entre 24-48 horas (Guerrero y Ramos, 2014).

El hotel de cadena, indica Jiménez (2008): “son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la segunda guerra mundial” (p.2) y son las pequeñas empresas familiares de hospedaje las que comienzan su transformación o desaparición en algunos casos, pues no logran adaptarse a los cambios y necesidades que van surgiendo para estos establecimientos.

La imagen de los destinos turísticos está conformada por la calidad de los mismos sumada a las acciones comunicativas, siempre teniendo como foco principal, el cómo perciben esta imagen los turistas reales y potenciales. Esto permite identificar la importancia de la calidad del destino para la competitividad de este (Gandara, Fraiz y Alen, 2007). Además de la percepción de los turistas, Jiménez (2008) menciona que la presencia de las cadenas tiene una influencia en la imagen del destino, pues encontrar ciertas marcas de hoteles puede dar certeza de la calidad o bienestar del lugar.

Las cadenas, se rigen a través de 4 instrumentos contractuales: la propiedad individual, arrendamiento disposición, contratos de gestión y franquicia. Las franquicias son establecimientos que utilizan un sistema comercial a cambio de un porcentaje en las ganancias, lo cual establece características y patrones en los servicios que se ofertan en los diferentes establecimientos para mantener un estándar y nivel de calidad por lo que para las estrategias para hablar de competitividad se vuelve diversa y se establecen de manera global (Jiménez, 2008).

El concepto de competitividad se ha transformado a lo largo del tiempo, y se ha asociado a diferentes contextos. Tung, Cheng y Wu (2009) aseguran que el concepto surgió con Charles Darwin y su teoría “competición por selección natural, la supervivencia del más apto”, además le atribuyen a Buckley la propuesta de hacer investigación sobre la competitividad. La competitividad ha sido estudiada a nivel nación, industria y empresa y ha sido estudiada desde estas distintas dimensiones por reconocidos economistas como Porter quien a través de su diamante mide la competitividad a nivel nación, entendida como la acumulación de la competitividad de cada una de las firmas establecidas en el país (Roy, 2011). Sobrino (2002) indica sobre la competitividad que:

[...] es una medida relativa que compara el desempeño económico de alguna unidad de análisis con el resto de las unidades que forman el universo de estudio; es también un atributo que no puede ser medido directamente, por lo que se

deben seleccionar una o algunas variables que asumen el papel de indicadores de competitividad (p.316).

Mientras el concepto de competitividad sistémica como planteamiento teórico referido al desarrollo parte de la premisa de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad (Narváez et al., 2013; García, 2009) Este busca a través del encadenamiento de los diferentes integrantes la prosperidad económica y social. Siguiendo a Ferrer (2005) sobre los niveles en los que se constituye la competitividad sistémica:

[...] entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad y el Estado para integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel micro de la empresa (p.153).

La aproximación de competitividad sistémica por ser el turismo un encadenamiento que produce un beneficio económico a la sociedad en la que se desenvuelve (Crouch y Ritchie, 1999). Y es medida a través de “variables objetivas y medibles, tales como el número de visitantes, participación del mercado, gasto de turismo, empleo, valor agregado por la industria del turismo, así como variables subjetivas como la riqueza del patrimonio cultural, calidad de la experiencia turística, etc” (Tsai, 2009, p.6). De manera que, la competitividad de un destino podría definirse como la habilidad que tiene el lugar para distinguirse de otros a través de la creación de servicios y productos con valor agregado que le permitan permanecer en el mercado a través del tiempo con planes a largo plazo para cubrir las necesidades económicas, sociales y medioambientales (Simanca y Urribarrí, 2014; Tsai, Song, y Wong, 2009) tomando factores como “son la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructura, la disponibilidad de capital humano y el entorno maro económico e institucional” (Simanca, 2014).

Otro nivel en el que se busca y mide la competitividad es en el hospedaje donde Monfort (2002) menciona que se sustenta:

[...] en los activos intangibles [...] como la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la calidad de servicio de los empleados, o las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios de reserva o habitaciones no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre sus factores determinantes, y adicionalmente no se pueden comprar; ello implica que su

provisión debe desarrollarse internamente y durante un dilatado periodo de tiempo (p. 11).

Al igual que la competitividad de una empresa en un contexto diferente, existen factores que pueden darle una ventaja competitiva los cuales pueden ser tangibles como los 3 elementos que Stegorean, Petre y Chris (2014) muestran para su medición: “la posición en comparación con otros hoteles por sus ganancias, las ganancias de cinco años y la habilidad de estos para mantener metas ambientales” (p. 593). Roy (2011) indica 4 grandes categorías de los factores que pueden generar competitividad a los hoteles: a) las habilidades relacionales, entendidas como habilidades superiores de gestión de recursos compartidos por varias empresas; b) organización en aprendizaje para convertirse en globales; c) recursos humanos; d) tecnología e información tecnológica.

Por lo tanto, la competitividad en el hospedaje es medida por distintos factores, como lo son las capacidades de su personal y administrativos, su capacidad para innovar, calidad en el servicio, su habilidad para el manejo de TICs y con esto ser capaces de generar la fidelidad de los huéspedes (Caro et al., 2011; Ioncica, Tala, Brindusoiu, & Ioncica, 2008; Ramírez Juárez, García López, & Flores, 2013; Tung et al., 2009) pero un hotel “solo puede ser competitivo un hotel cuando existen las instalaciones adecuadas, un numero de espacios adecuados, que puedan soportar la demanda de los huéspedes para poder quedarse más tiempo” (Attila, 2016, p. 86).

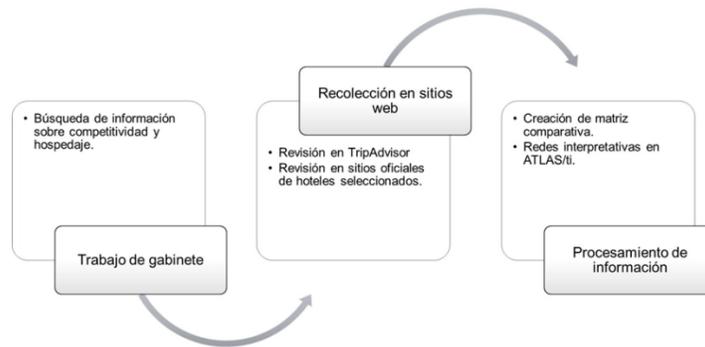
## **6. METODOLOGÍA**

Es una investigación de tipo descriptiva y documental bajo un enfoque cualitativo. Los elementos de análisis (Figura 1): Establecimiento; Ubicación; Ventaja Competitiva; Estrellas; Precio/noche (MXN); Estrategia utilizada; Certificaciones; Servicios, Instalaciones y Pagina Web. Las fases son:

- a) Trabajo de gabinete. Revisión de artículos sobre competitividad y hospedaje para delimitación del tema.
- b) Recolección de información en sitios web. A partir de la plataforma turística informativa en línea TripAdvisor, se identifican 15 de los hoteles que pertenecen a cadena y/o franquicia se procedió a revisar los sitios oficiales de cada uno de los hoteles con el fin de identificar los servicios e instalaciones que dicen prestar y realizar una matriz comparativa.

- c) Procesamiento de información. Con la matriz elaborada se procede a realizar las redes interpretativas en el programa ATLAS/ti, para evidenciar las características similares y diferenciadoras de los prestadores de servicios.

**Figura 1. Metodología**

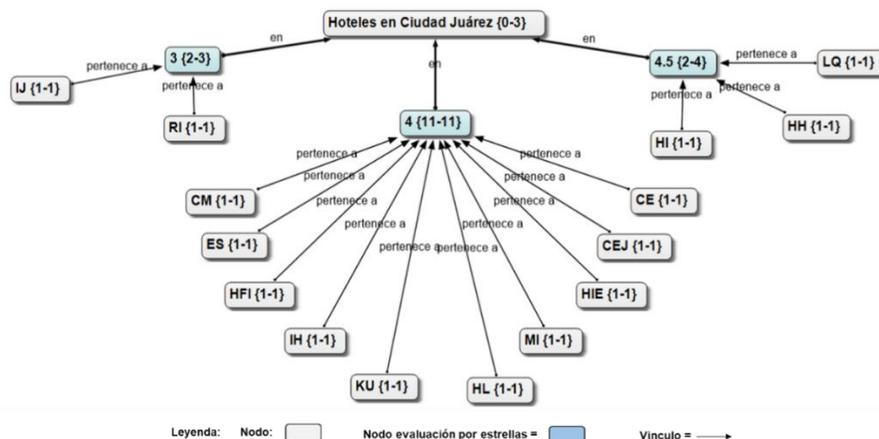


Fuente: Elaboración propia (2019).

## 7. RESULTADOS

La revisión de los establecimientos de hospedaje en Ciudad Juárez a través de una selección de hoteles de CJS en TripAdvisor reflejó un total de 15 hoteles de cadena y/o franquicia, con ponderación de 3 a 4.5 estrellas, las cuales son determinadas por comentarios y calificación aplicada por huéspedes y no por las características propias de los establecimientos. En la Figura 2 se muestra la clasificación a través de la ponderación de TripAdvisor (Anexo 1).

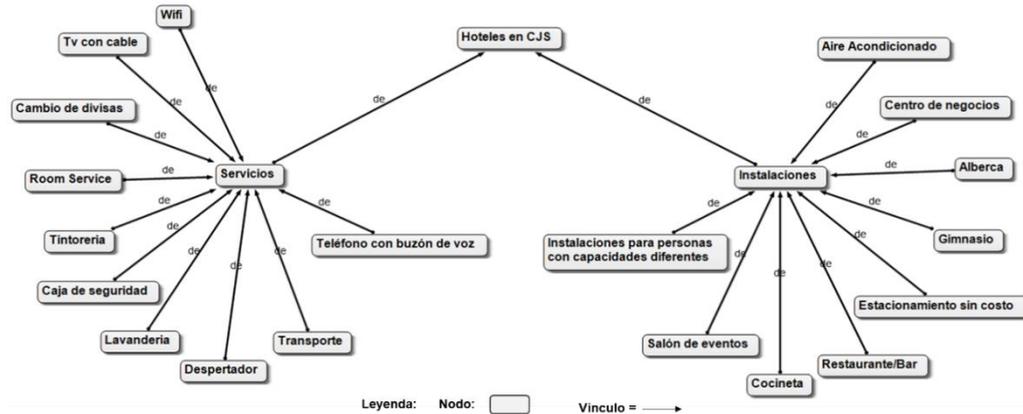
**Figura 2. Clasificación de hoteles en Ciudad Juárez**



Fuente: Elaboración propia en base a clasificación de TripAdvisor y ATLAS/ti (2019).

Una vez la revisión de los sitios oficiales de cada uno de los hoteles, se realizó una matriz para identificar los servicios con los que cuentan los hoteles de la ciudad, de los cuales se identificaron un total de 19 (Figura 3), siendo los básicos el aire acondicionado y wifi (100%) pues todos los hoteles cuentan con estos servicios, el 83% cuenta con los servicios de lavandería y gimnasio, el 70% cuenta con servicios como centros de negocios, transporte, instalaciones para personas con capacidades diferentes, estacionamiento sin costo, alberca y salones de eventos. Entre los servicios menos frecuentes, se encuentran el teléfono con buzón, caja de seguridad, despertador, cambio de divisas y cocineta. Este último, solo se encuentra disponible en uno de los hoteles por tratarse de suites para estancias largas.

**Figura 3. Instalaciones y servicios prestados en los hoteles en Ciudad Juárez**



Fuente: Elaboración propia y ATLAS/ti (2019).

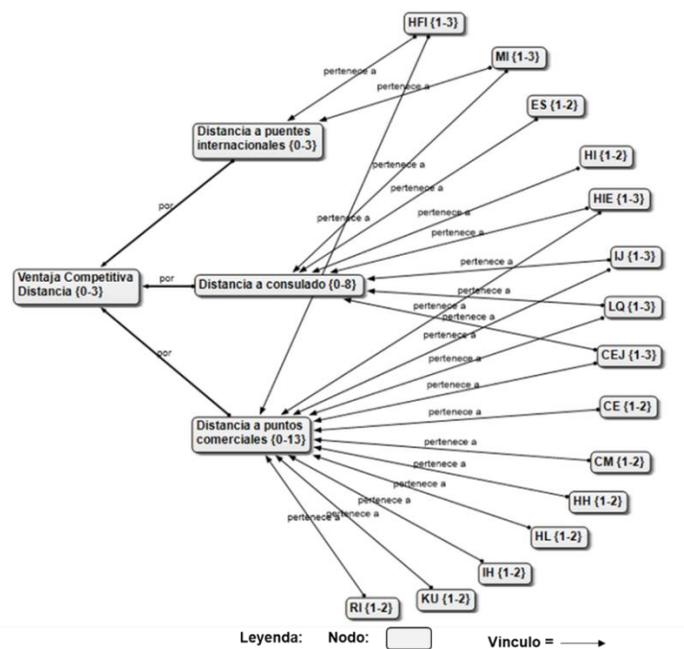
Además de la identificación de los servicios que se prestan en cada uno de los establecimientos, se hizo evidente la distancia en la que se encontraban de tres puntos centrales en la ciudad, que cada hotel estable como una ventaja competitiva (Anexo 2) en 15 establecimientos las consideraciones son:

- a) *Distancia a puentes internacionales*: En la ciudad existen 4 puentes internacionales que conectan con El Paso, Texas. Los hoteles establecían su distancia comúnmente con el puente internacional Américas (libre) y establecían su distancia en minutos.
- b) *Distancia a consulado*: Ubicado en la zona dorada de la ciudad, los hoteles que establecían su distancia al consulado, en su mayoría eran aquellos que se encuentran en los alrededores.

c) *Distancia a puntos comerciales*: Establecían su distancia en minutos con puntos de interés comercial y parques industriales ubicados a sus alrededores.

El 86% (13/15) establece encontrarse a una distancia privilegiada de puntos comerciales de interés y parques industriales relevantes de la ciudad. El 53% (8/15) estipula que su cercanía al consulado es una de sus ventajas y el 20% (3/15) su distancia a los puentes internacionales. Cabe destacar que la información es sobre aquella destacada en los sitios web oficiales de cada uno de los establecimientos de hospedaje revisados (Figura 4).

**Figura 4. Distancia como ventaja competitiva en hoteles en Ciudad Juárez**



Fuente: Elaboración propia y ATLAS/ti (2019).

## 8. DISCUSION DE RESULTADOS

En CJS a partir de 2014 se dio inicio el establecimiento de nuevos hoteles de calidad turística, de manera que se cuenta con 6,711 cuartos de hotel para 2017 (INEGI). Y continua la expansión durante 2018 y 2019, de manera que se requiere el incremento de la demanda. En este sentido, el ambiente de competencia en el hospedaje de cadena y/o franquicia en CJS se torna significativo.

De acuerdo con el análisis del hospedaje con estándares de calidad de cadena y/o franquicia se tiene la evaluación con base a las características permiten su interpretación como se observa en la Figura 3 de los 15 hoteles en cadena y/o franquicia, los cuales

coinciden con las Instalaciones y Servicios prestados. De manera que se comparten directrices similares en las estrategias de competitividad. En este sentido la diferencia entre los hoteles como estrategia, será visible en cuanto se da el cotejo del producto, el costo o el tipo de cadena.

Por otra parte, la ubicación *versus* distancia a puentes internacionales, consulado o áreas comerciales, se constituye como estrategia para la selección de la propiedad hotelera. Situación que responde a las expectativas de visita del huésped, que además califica los servicios brindados a través de páginas como TripAdvisor, las cuales podrían ser susceptibles a factores ajenos a los del prestador de servicio pero que no dejan de repercutir directamente en la imagen corporativa, pues en la actualidad este tipo de comentarios se toman en cuenta para decidir en qué hotel hospedarse.

En Ciudad Juárez, es una comunidad en la que su principal actividad económica es la manufactura, en este sentido influye en el tipo de visitantes y en específico el servicio de hospedaje que se brinda. La influencia es tal, que algunos servicios e instalaciones con las que se cuentan hacen evidente esta dependencia, pues se busca la captación de este segmento del mercado. Este segmento del mercado se caracteriza por estancias de corto a mediano plazo, no estacionales y requiere servicios básicos tales como: lavandería, wifi, restaurante/bar. Estos cubren las necesidades básicas, pero existen los complementarios tales como: gimnasio y centros de negocios.

Además, entre las instalaciones que poseen los hoteles, se observó la existencia de salones para eventos y la inclusión de piscinas. Servicios que pretenden atraer al mercado local, cuya finalidad es la diversificación y oportunidades por la lealtad local en los servicios ofertados, así como apertura a nuevas oportunidades de negocio, alianzas estratégicas con planificadores de eventos, empresas de capacitación, restaurantes, entre otros.

## **9. CONCLUSIONES**

El escenario empresarial en CJS en cuanto a hospedaje en cadena y/o franquicia permite visualizar fortalezas en estrategias de competitividad. Como fue posible discutir de los resultados, de manera que si es posible sustentar el supuesto. Dadas las similitudes de actuación corporativa, su mercado se encuentra influenciada por la tendencia ya en los ámbitos de negocio, por tramites en el consulado norteamericano, por compras, turismo médico o en tránsito. Es decir, los hoteles en Ciudad Juárez tienen la oportunidad de catalogarse según el SCH con vocación de ciudad y de negocios. Pues se encuentran

calificados por los usuarios entre 3 a 5 estrellas, por lo que algunos de los hoteles exhiben su puntuación TripAdvisor en sus sitios oficiales.

Asimismo, se observó que, dentro de los sitios oficiales, los hoteles resaltan como ventaja competitiva tres aspectos que se generalizan por: su cercanía con El Paso, Texas, su cercanía al Consulado y la última por su cercanía a puntos comerciales de gran interés en la ciudad, como lo son parques industriales, áreas de restaurantes/bares y plazas comerciales. Pocos hoteles resaltaron los atractivos turísticos de la ciudad y ninguno promociona tour operadoras o restaurantes a los alrededores.

Finalmente, este escenario deja abierta la posibilidad a cuestionar si existen alianzas estratégicas entre los hoteles y otro tipo de empresas que ofrecen servicios complementarios para los visitantes, y de existir, sería importante conocer la formalidad de estas, pues el destino podría buscar una diversificación a través de actividades turísticas relacionadas con el sector salud, cultural, histórico o natural, y convertirlas en estrategias para incrementar los cuartos noches de la localidad.

## REFERENCIAS

- Attila, A. T. (2016). The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 85–104.
- Caro, M. J., Leyva, C., & Vela, R. (2011). Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en los hoteles de la península de Yucatán. *Contaduría y Administración*, (235), 121–146.
- Crouch, G., & Ritchie, B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152.
- Cuevas, T. (2013). Evaluación cuantitativa y cualitativa de oferta de hospedaje. En Agenda de competitividad de los destinos turísticos de México. Ciudad Juárez, Chihuahua. 158 – 184.
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI (1), 149–166.

- Gándara, J., Fraiz, J. y Alen, M. (2007). Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad. *Researchgate*, pp.1-11 consulta en línea [www.researchgate.net/publication/28202560](http://www.researchgate.net/publication/28202560)
- García, G. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, (25), 29–31.
- Gobierno del Estado. (2017). Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021. *México: Periódico Oficial del Estado de Chihuahua*.
- Guerrero, P., Ramos, J. (2014): “Introducción al turismo”. Grupo Editorial Patricia, México.
- INEGI (2017). Anuario estadístico y geográfico de Chihuahua 2017. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. México. Recuperado de [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx).
- Ioncica, M., Tala, M., Brindusoiu, C., & Ioncica, D. (2008). The Factors of Competitiveness in the Hospitality Industry and the Competitive Strategy of Firms. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2), 212–217.
- Jiménez, A. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *INNOVAR*, 18(32), 167-194.
- Monfort, V. M. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. *Cuadernos de Turismo*, 10, 7–22.
- Narváez, G., Guerrero, C., & Villaprado, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 93–105.
- OMT (2017). Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2017, 1–20.
- Patlán, J., Navarrete, D., & García, R. (2013). Perfil de competitividad y capital humano de empresas mexicanas basadas en la innovación. *Negotium*, 8(24), 109–140.
- Ramírez Juárez, J., García López, T., & Flores, M. C. (2013). Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera. *Ciencia Administrativa*, (2), 9–18.
- Roy, S. (2011). Competitiveness in service sector: A case of hotel industry in India. *Global Business Review*, 12(1), 51–69.

- SECTUR (2012). Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México. CONACYT/ CESTUR pp. 1-41.
- SECTUR, & DATATUR. (2018). Resultados de la Actividad Turística 2017, 28. Recuperado de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>. Consultado en 05/05/19 a las 12:30
- SECTUR. (2018). Visión Global del Turismo a México, 21. Recuperado de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos/compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>. Consultado en 05/05/19 a las 13:45
- Simanca, C., & Urribarrí, A. (2014). Estrategias competitivas orientadas a los hoteles ubicados en Valera-Trujillo-Venezuela. *Sustentabilidad al Día*, (1), 1-20.
- Sobrino, L. J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 50, 311–361.
- Stegerean, R., Petre, A., & Chis, A. (2014). Environmental Strategy and Hotel Competitiveness-Evidence from Brasov County. In *Management Challenges for Sustainable Development*, 590–597.
- Tung, G., Cheng, T.-M., & Wu, L.-C. (2009). The Measurement of Competitiveness of International Tourist Hotels in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*, 4(2), 41–49.

## Anexos

### Anexo 1. Tabla 1 Abreviaturas de hoteles en Ciudad Juárez

Establecimiento	Abreviatura
1. City Express Ciudad Juárez	CE
2. City Express Junior Ciudad Juárez	CEJ
3. Courtyard by Marriott Ciudad Juárez	CM
4. Extended Suites Ciudad Juárez Consulado	ES
5. Hampton Inn by Hilton Ciudad Juárez	HIH
6. Holiday Inn Ciudad Juárez	HI
7. Holiday Inn Express & Suites Ciudad Juárez	HIE
8. Hotel Fiesta Inn Ciudad Juárez	HF
9. Hotel Lucerna	HL
10. IBIS Juárez	IJ
11. iStay Hotel Ciudad Juárez	IH
12. Krystal Urban Ciudad Juárez	KU
13. La Quinta by Wyndham Ciudad Juárez	LQ
14. Microtel Inn by Wyndham Ciudad Juárez	MI
15. Real Inn Ciudad Juárez	RI

Fuente: Elaboración propia (2019).

### Anexo 2. Tabla 2. Ventaja competitiva expuesta según distancia en Ciudad Juárez

Establecimiento	Ventaja competitiva según distancia
1. City Express Ciudad Juárez	Distancia a puntos comerciales
2. City Express Junior Ciudad Juárez	Distancia a consulado
3. Courtyard by Marriott Ciudad Juárez	Distancia a puntos comerciales
4. Extended Suites Ciudad Juárez Consulado	Distancia a consulado
5. Hampton Inn by Hilton Ciudad Juárez	Distancia a puntos comerciales
6. Holiday Inn Ciudad Juárez	Distancia a consulado
7. Holiday Inn Express & Suites Ciudad Juárez	Distancia a consulado
8. Hotel Fiesta Inn Ciudad Juárez	Distancia a puentes internacionales y puntos comerciales
9. Hotel Lucerna	Distancia a puntos comerciales
10. IBIS Juárez	Distancia a consulado
11. iStay Hotel Ciudad Juárez	Distancia a puntos comercial
12. Krystal Urban Ciudad Juárez	Distancia a puntos comerciales
13. La Quinta by Wyndham Ciudad Juárez	Distancia a consulado y puntos de comercio
14. Microtel Inn by Wyndham Ciudad Juárez	Distancia de consulado y puente internacional
15. Real Inn Ciudad Juárez	Distancia a puntos comerciales

Fuente: Elaboración propia en base a sitios oficiales (2019).