



# INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO

Maestría en Ingeniería Administrativa  
Unidad de Posgrado e Investigación (UPIDET)

## Tesis de Grado

“Competitividad y sustentabilidad en empresas gastro-hoteleras en la ciudad Victoria de Durango”

### Presenta

Ing. Ángel Emmanuel Velázquez García

23040251

### Director de Tesis:

Dr. Arturo Soto Cabral

### Codirector de Tesis:

Dr. Roberto Rojero Jiménez

### Asesores de Tesis:

Dra. Juana Hernández Chavarría

Dra. Mayela Del Rayo Lechuga Nevárez

Victoria de Durango, Durango a 06 de junio de 2025



Victoria de Durango, Dgo., a **02 / Junio / 2025.**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
DEPI / C / 313 / 2025.

**ASUNTO:** Autorización de Tema de Tesis de Maestría.

**C. ÁNGEL EMMANUEL VELÁZQUEZ GARCÍA**  
No. DE CONTROL G23040251  
**P R E S E N T E .**

Con base en el Reglamento en vigor y teniendo en cuenta el dictamen emitido por el Jurado que le fue asignado, se le autoriza a desarrollar el tema de tesis para obtener el **Grado de Maestro en Ingeniería Administrativa** cuyo título es:

**“COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN LS EMPRESAS GASTRO-HOTELERAS DE LA CIUDAD DE VICTORIA DE DURANGO”**

**CONTENIDO:**

	RESUMEN
	ABSTRACT
CAPÍTULO I	OBJETIVO DE ESTUDIO
CAPÍTULO II	FUNDAMENTOS
CAPÍTULO III	METODOLOGÍA
CAPÍTULO IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
	CONCLUSIONES
	LIMITACIONES DEL ESTUDIO
	RECOMENDACIONES
	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
	BIBLIOGRAFÍA
	ANEXOS

**A T E N T A M E N T E .**

*Excelencia en Educación Tecnológica®*  
*“La Técnica al Servicio de la Patria”*

**C. FRANCISCO JAVIER GODÍNEZ GARCÍA**  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



FJGG'ammc.



**2025**  
Año de  
**La Mujer**  
Indígena

Blvd. Felipe Pescador No. 1930 Ote.,  
Durango, Dgo., C.P. 34080 Tels. 618-816-69-  
36  
e-mail: [deposgrado@itdurango.edu.mx](mailto:deposgrado@itdurango.edu.mx)  
[tecnm.mx](http://tecnm.mx) | [itdurango.edu.mx](http://itdurango.edu.mx)





Victoria de Durango, Dgo., a **02 / Junio / 2025.**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
DEPI / C / 314 / 2025.

**ASUNTO:** Autorización de Impresión de Tesis de Maestría.

**C. ÁNGEL EMMANUEL VELÁZQUEZ GARCÍA**  
No. DE CONTROL G23040251  
**P R E S E N T E .**

De acuerdo al reglamento en vigor y tomando en cuenta el dictamen emitido por el jurado que le fue asignado para la revisión de su trabajo de tesis para obtener el **Grado de Maestro en Ingeniería Administrativa**, esta División de Estudios de Posgrado e Investigación le autoriza la impresión del mismo, cuyo título es:

**“COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN LS EMPRESAS GASTRO-HOTELERAS DE LA CIUDAD DE VICTORIA DE DURANGO”**

Sin otro particular de momento, quedo de Usted.

**A T E N T A M E N T E .**  
*Excelencia en Educación Tecnológica®*  
*“La Técnica al Servicio de la Patria”*

**C. FRANCISCO JAVIER GODÍNEZ GARCÍA**  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



EJGG'ammc.



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

Blvd. Felipe Pescador No. 1930 Ote.,  
Durango, Dgo., C.P. 34080 Tels. 618-818-69-  
36  
e-mail: [deposgrado@itdurango.edu.mx](mailto:deposgrado@itdurango.edu.mx)  
[tecnm.mx](http://tecnm.mx) | [itdurango.edu.mx](http://itdurango.edu.mx)



## **Dedicatoria**

A mi mamá, por su amor incondicional, su fortaleza y por ser el ejemplo más grande de dedicación que tengo en la vida.

A mis hermanos, por estar presentes en cada paso, con apoyo, consejos y cariño.

A mi novia, por acompañarme con amor, paciencia y apoyo incondicional, incluso en los momentos más complicados.

A mí mismo, por no rendirme y seguir adelante incluso cuando todo parecía cuesta arriba.

## **Agradecimientos**

Agradezco con el corazón a mi mamá y a mis hermanos, por ser mi red de apoyo más sólida y por brindarme siempre palabras de aliento.

A mis asesoras y a mi codirector, por su guía, su tiempo, y por confiar en este trabajo tanto como yo. Sin su acompañamiento constante, este logro no habría sido posible.

A mi pareja, por estar siempre a mi lado, por su paciencia y por tratar de ayudar incluso sin conocer del tema. Tu presencia hizo más llevadero este camino.

A mis amigos y compañeros, por compartir esta etapa con palabras de ánimo, compañía y muchas horas de estudio en común.

Y, sobre todo, gracias a mí mismo por haber enfrentado los retos, por mantener la constancia y por no dejar de creer que lo lograría.

# Índice

Resumen .....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I Objetivos del estudio .....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Justificación .....	19
1.2.1 Conveniencia .....	19
1.2.2 Relevancia social .....	19
1.2.3 Implicaciones prácticas.....	20
1.2.4 Valor teórico .....	20
1.2.5 Utilidad metodológica .....	21
1.3 Descripción del problema.....	21
1.4 Objetivos de investigación .....	21
1.4.1 Objetivo general .....	21
Capítulo II Fundamentos .....	23
2.1 Marco teórico.....	23
2.1.1 Competitividad .....	23
2.2.2 Sustentabilidad .....	30
2.2 Marco contextual .....	34
2.2.1 Comercios de hospedaje y hotelería y de alimentos y bebidas.....	34
2.3 Marco legal y normativo .....	39
2.3.1 Leyes.....	39
2.3.2 Normas .....	40
2.3.3 Certificaciones .....	42
Capítulo III Metodología .....	43
3.1 Área de estudio .....	43

3.2 Lugar de estudio .....	43
3.3 Tipo de investigación .....	43
3.4 Diseño del estudio de investigación .....	44
3.4.1 Ruta metodológica.....	45
3.4.2 Operacionalización de las variables .....	46
3.4.3 Tamaño de la muestra.....	59
3.4.4 Técnicas e instrumentos para recolección de información .....	60
3.4.5 Recolección de información .....	71
3.4.6 Métodos y técnicas para tratamiento de la información .....	73
Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados .....	75
4.1 Estadística descriptiva .....	75
4.2 Estadística inferencial.....	98
4.3 Discusión de resultados .....	103
Conclusiones.....	105
Limitaciones del Estudio .....	107
Recomendaciones .....	109
Futuras líneas de investigación.....	111
Bibliografía.....	113
Anexos .....	119

## Índice de tablas

Tabla 2.1 variables de la competitividad. ....	25
Tabla 2.2 criterios mínimos para la sustentabilidad en un hotel. ....	32
Tabla 2.3 clasificación de empresas gastro-hoteleras según cantidad de empleados. ....	39
Tabla 2.4 clasificación de empresas gastro-hoteleras según cantidad de estrellas. ....	39
Tabla 3.1 tipos de variables. ....	47
Tabla 3.2 estructura del cuestionario a gerentes de las empresas gastro-hoteleras. ....	48
Tabla 3.3 confección del cuestionario para la variable competitividad. ....	51
Tabla 3.4 confección del cuestionario para la variable sustentabilidad. ....	56
Tabla 3.5 formato para validación de instrumento. ....	62
Tabla 3.6 resultados validación de instrumento. ....	63
Tabla 3.7 resultado alfa de Cronbach. ....	64
Tabla 3.8 prueba para la dimensión Competitividad Empresarial. ....	65
Tabla 3.9 prueba para la dimensión Gestión de la Mejora Continua. ....	66
Tabla 3.10 prueba para la dimensión Gestión de Rutinas y Procesos. ....	66
Tabla 3.11 prueba para la dimensión Gestión del Capital Humano. ....	67
Tabla 3.12 prueba para la dimensión Gestión del Mercado-Cliente. ....	67
Tabla 3.13 prueba para la dimensión Evaluación de Beneficios. ....	67
Tabla 3.14 prueba para la dimensión Gestión Financiera. ....	68
Tabla 3.15 prueba para la dimensión Calidad. ....	68
Tabla 3.16 prueba para la dimensión Responsabilidad Social y Corporativa. ....	69
Tabla 3.17 prueba para la dimensión Tecnologías Alternativas. ....	69
Tabla 3.18 prueba para la dimensión Alimentos Sustentables. ....	70
Tabla 3.19 prueba para la dimensión Proceso de Gestión Operativa. ....	70
Tabla 3.20 prueba para la dimensión Gestión de residuos sólidos. ....	71
Tabla 4.1 estructura organizacional. Parte 1. ....	88
Tabla 4.2 estructura organizacional. Parte 2. ....	89
Tabla 4.3 actividades sustentables. ....	92
Tabla 4.4 soluciones al desperdicio de alimentos. ....	95
Tabla 4.5 correlación de Spearman 1. ....	99
Tabla 4.6 correlación de Spearman 2. ....	100

Tabla 4.7 correlación de Spearman 3. ....	101
Tabla 4.8 correlación de Spearman 4. ....	102
Tabla 4.9 correlación de Spearman 5. ....	102

## Índice de figuras

Figura 2.1 factores determinantes de la competitividad. ....	28
Figura 2.2 establecimientos de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en la República Mexicana. ....	36
Figura 2.3 establecimientos de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en el Estado de Durango. ....	37
Figura 2.4 comparación con estados de cantidad de empresas dedicadas al alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas. ....	37
Figura 2.5 comparación de municipios con la cantidad de empresas dedicadas al alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas. ....	38
Figura 3.1 ruta metodológica. ....	46
Figura 3.2 oficio dirigido a las empresas gastro-hoteleras. ....	73
Figura 4.1 cargo del entrevistado. ....	76
Figura 4.2 antigüedad del encuestado. ....	76
Figura 4.3 grados de estudio del encuestado. ....	77
Figura 4.4 edad del encuestado. ....	78
Figura 4.5 género del encuestado. ....	78
Figura 4.6 cantidad de habitaciones. ....	79
Figura 4.7 cantidad de años de las empresas operando en el mercado. ....	80
Figura 4.8 estrellas de calidad. ....	80
Figura 4.9 giro gastronómico. ....	81
Figura 4.10 cantidad de empleados. ....	81
Figura 4.11 frecuencia de capacitación. ....	82
Figura 4.12 frecuencia de programas formales de capacitación. ....	83
Figura 4.13 métodos de evaluación de eficiencia de las capacitaciones. ....	84
Figura 4.14 frecuencia de realización del análisis FODA. ....	85

Figura 4.15 herramientas para análisis del retorno de inversión. ....	86
Figura 4.16 herramientas para la segmentación de mercado. ....	87
Figura 4.17 frecuencia de campañas de concientización de la sustentabilidad. ....	91
Figura 4.18 evaluaciones periódicas de residuos. ....	92
Figura 4.19 aguas residuales. ....	93
Figura 4.20 métodos de gestión de residuos. ....	94
Figura 4.21 porcentaje de actividades de reciclado. ....	95

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Instrumento (Encuesta) .....	119
---------------------------------------	-----

## **Resumen**

Esta investigación analiza la relación entre competitividad y sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras de la ciudad de Victoria de Durango, Durango. En un contexto donde la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, el estudio busca identificar las prácticas sustentables implementadas en el sector y evaluar su impacto en la competitividad. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño exploratorio, descriptivo, explicativo y correlacional, dentro de un alcance transversal.

La recolección de datos se realizó a través de encuestas aplicadas a los responsables de las empresas, complementadas con análisis estadísticos como la prueba de Kruskal-Wallis y la correlación de Spearman, lo que permitió identificar patrones y tendencias clave en la implementación de prácticas sostenibles. Se encontró que, si bien algunas empresas han integrado estrategias de sustentabilidad en sus operaciones diarias, otras aún están en etapas iniciales, lo que indica un potencial de mejora mediante intervenciones estratégicas.

Los resultados sugieren que las empresas que han incorporado prácticas como el ahorro energético, reducción de desperdicios y abastecimiento responsable han logrado ventajas competitivas en términos de eficiencia operativa, diferenciación en el mercado y percepción del consumidor. No obstante, persisten desafíos como la falta de homogeneidad en la implementación de estrategias y la resistencia al cambio. Se espera que los hallazgos de esta investigación contribuyan al diseño de estrategias de mejora que fortalezcan la competitividad del sector, promoviendo un modelo de negocio más sostenible y eficiente.

**Palabras clave:** Competitividad, Sustentabilidad, Empresas gastro-hoteleras, Prácticas sustentables, Estrategias de mejora.

## **Abstract**

This research analyzes the relationship between competitiveness and sustainability in gastro-hotel businesses in the city of Victoria de Durango, Durango. As sustainability becomes an essential factor for business success, this study aims to identify sustainable practices implemented in the sector and evaluate their impact on competitiveness. A quantitative approach was adopted, with an exploratory, descriptive, explanatory, and correlational design within a cross-sectional scope.

Data collection was conducted through surveys administered to business managers, complemented by statistical analyses such as the Kruskal-Wallis test and Spearman correlation, allowing for the identification of key patterns and trends in the adoption of sustainable practices. The findings indicate that while some businesses have integrated sustainability strategies into their daily operations, others remain in the early stages, suggesting untapped potential for improvement through strategic interventions.

Results suggest that businesses implementing energy savings, waste reduction, and responsible sourcing gain competitive advantages in operational efficiency, market differentiation, and consumer perception. However, challenges persist, including inconsistencies in sustainability adoption and resistance to change. The findings of this study are expected to contribute to the development of improvement strategies that enhance the sector's competitiveness while promoting a more sustainable and efficient business model.

**Key words:** Competitiveness, Sustainability, Gastro-hotel businesses, Sustainable practices, Improvement strategies.

## **Introducción**

En los últimos años, la sustentabilidad ha dejado de ser un concepto opcional para convertirse en una necesidad en el mundo empresarial. Las empresas del sector gastro-hoteler no son la excepción, ya que enfrentan el reto de mantenerse competitivas mientras adoptan prácticas responsables con el medio ambiente. La optimización de recursos, reducir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia operativa no solo beneficia al planeta, sino que también puede representar una ventaja en términos de diferenciación y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, aún existe un debate sobre hasta qué punto la sustentabilidad influye en la competitividad de estas empresas y cómo pueden integrar ambas estrategias de manera efectiva.

En la ciudad de Victoria de Durango, Durango, el sector gastro-hoteler está en crecimiento, y aquellas empresas que logren diferenciarse y adaptarse a las nuevas demandas del mercado tienen mayores oportunidades de éxito. A pesar de que muchas ya han implementado estrategias sustentables, hay una gran variabilidad en su aplicación y en los beneficios percibidos. Algunas han logrado reducir costos operativos y mejorar su imagen ante los clientes, mientras que otras aún no han explorado por completo el potencial de estas estrategias. Esto lleva a la pregunta central de esta investigación: ¿De qué manera la

sustentabilidad influye en la competitividad de las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango?

Para responder a esta cuestión, se llevó a cabo un estudio con un enfoque cuantitativo, basado en un diseño exploratorio, descriptivo, explicativo y correlacional. Se aplicó un total de 16 encuestas a responsables de empresas del sector, recopilando datos sobre sus prácticas sustentables y su impacto en la competitividad. Posteriormente, los resultados fueron analizados con herramientas estadísticas, como la prueba de Kruskal-Wallis y la correlación de Spearman, lo que permitió identificar patrones y relaciones significativas entre las variables estudiadas.

Los hallazgos de esta investigación buscan aportar una visión clara y aplicada sobre cómo las empresas gastro-hoteleras pueden fortalecer su competitividad a través de estrategias sustentables. Se identificó que aquellas organizaciones que han incorporado tecnologías limpias, una gestión eficiente de recursos como agua y energía, y prácticas alineadas con una visión sostenible, han logrado un mejor posicionamiento y diferenciación en el mercado. No obstante, también se observaron desafíos importantes, como la falta de formación en sostenibilidad empresarial y la resistencia al cambio, lo que genera una implementación desigual en el sector. Además, se identificarán áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevas estrategias que impulsen la eficiencia y sostenibilidad en el sector. En un mundo donde los consumidores valoran cada vez más el compromiso ambiental de las empresas, integrar la sustentabilidad en la operación diaria no es solo una responsabilidad, sino una oportunidad para crecer y destacar en un mercado altamente dinámico.

## **Capítulo I Objetivos del estudio**

En el presente capítulo, se abordan los antecedentes, justificación y objetivos de la investigación. Se contextualiza el tema de estudio, destacando los conocimientos previos existentes y la relevancia del mismo en el ámbito académico o profesional. A través de una justificación clara y fundamentada, se exponen las razones que respaldan la realización de la investigación. Finalmente, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que orientarán el desarrollo del estudio, así se delinearán las metas a alcanzar y los aportes esperados.

### **1.1 Antecedentes**

Los antecedentes son presentados para contextualizar el tema de esta investigación. En el cual se revisan estudios previos y trabajos relevantes que abordan aspectos relacionados con el tema actual, de esta manera, permitir identificar vacíos en el conocimiento y áreas de oportunidad.

Para comenzar, según Romero et al. (2018), la competitividad de una empresa se define por su capacidad para posicionarse favorablemente frente a otras empresas en el mercado, ya sea en el ámbito local o global. De manera complementaria, Porter (1990) señala que el concepto de "ventaja competitiva" es fundamental para lograr dicha competitividad. Por lo tanto, desarrollar un plan de operaciones enfocado en estrategias que promuevan esta ventaja resulta crucial para mejorar la sostenibilidad y éxito de las empresas. La competitividad existe en todas las empresas, y puede ser aplicable para cada una de ellas, como dice León et al. (2020), quienes consideran que las PyMEs gastronómicas tienen un gran impacto en la sociedad y su capacidad de adaptación a múltiples contextos organizacionales ya que, el 95% de los negocios que existen, cuentan con alguna o algunas ventajas competitivas con respecto a las empresas de gran tamaño. Por lo tanto, los autores decidieron proponer estrategias para el desarrollo de la competitividad en las mismas.

Tras la realización del estudio, los autores realizaron la propuesta de una estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PyMEs gastronómicas. A pesar de que se tienen conocimientos sobre el servicio al cliente, sugieren que estas adopten una nueva estrategia para mejorar la competitividad y rentabilidad de los negocios, sobre todo, teniendo en cuenta la pasión, interés y valor que se le dé al mercado meta. Finalmente, concluyen en que la

competitividad es sistémica y se deben analizar los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven las PyMEs (León et al, 2020).

Otra investigación que es digna de análisis es la realizada por Luchino (2021), quien presentó una propuesta de valor para mejorar la prestación del servicio al cliente en el sector gastronómico. Los objetivos principales y específicos se identificaron para crear esta propuesta de valor, que se basó en el modelo de The Service Profite Chain – Cadena de Valor del Servicio- y la servucción (la servucción, según Jáuregui (2021), consiste en adaptar los modelos tradicionales de producción a la creación de servicios, empleando herramientas de la Teoría de Sistemas, como diagramas de flujo y de procesos.), mediante los cuales el autor planeó recuperar y fidelizar a los clientes prepandemia, rediseñar propuestas de valor y los servicios complementarios, además, la evaluación de la posibilidad de una diferenciación por medio de una propuesta eco-friendly. Para Luchino (2021), la metodología que se pudo adaptar de mejor manera fue “CANVAS” creada por Osterwalder y Pigneur en el 2015. Por lo tanto, llevó a cabo el diseño de la propuesta de valor y una encuesta para validar sus hipótesis.

Aunque Luchino (2021) teorizó sobre el impacto de la pandemia en la aceleración del uso del entorno digital por parte de los clientes, concluyendo que los negocios gastronómicos necesitan mejorar sus experiencias de servicio mediante herramientas tecnológicas, como pagos móviles, menús con códigos QR, pedidos remotos, reservas en línea y el uso de redes sociales para comunicarse con los clientes, también señaló un aumento notable en la conciencia ambiental y el compromiso con la sostenibilidad. Esto implica reconsiderar los productos y servicios ofrecidos para destacar entre la competencia.

Cabe recalcar que, identificó factores, incluido el Covid-19, que han transformado los gustos y preferencias de los consumidores, visualizando esta situación como una oportunidad para empresas gastronómicas rediseñen su propuesta de valor y se adapte a un entorno cambiante y digitalizado. Ante este escenario, llevó a cabo la identificación de objetivos principales y específicos para crear una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los clientes potenciales (Luchino, 2021).

Previamente, Narváez et al. (2017), determinaron las principales capacidades y recursos que determinan la competitividad en las empresas hoteleras en la ciudad de Morelia. Por lo tanto, decidieron realizar una analítica descriptiva de los hoteles encontrados y tomaron en cuenta

los recursos y capacidades que fueron encontrados en la literatura, tales como: esenciales, calidad-precio, ubicación, confort, calidad de las habitaciones, limpieza, calidad del servicio, entre otras.

Narváez et al. (2017), basaron su investigación en la Teoría de Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas donde analizan la naturaleza de las competencias básicas y su valor como fuente de ventaja competitiva desde dos vertientes: estática y dinámica. En el sector hotelero, se han relacionado muchas investigaciones tendientes a identificar las variables que les permitan ser más competitivos, y se han utilizado estas teorías. Para los autores, la base de la ventaja competitiva en el sector hotelero es la identificación y desarrollo de las competencias básicas que permiten a las empresas hoteleras ser más competitivas en el mercado.

Según Millán-García y Gómez-Díaz (2018), la búsqueda de competitividad se ha transformado en el nuevo enfoque que empresas, incluyendo aquellas del sector turístico, están persiguiendo. Sin embargo, algunos estudios han confundido entre factores que la producen con indicadores de medición de desempeño. Por lo tanto, la investigación corresponde a un estudio teórico con la finalidad de identificar los indicadores que permiten evaluar la competitividad.

La investigación realizada por Millán-García y Gómez-Díaz (2018) incluye una importante recopilación que hace posible identificar diferentes factores, variables e indicadores para identificar y medir la competitividad en la industria hotelera. Después de la revisión de los estudios de la competitividad en la hotelería, es necesario diferenciar entre los niveles, los factores y los indicadores para poder medirla. Los niveles permiten centrarse en los objetivos perseguidos; los factores de competitividad señalan distintos rubros que demandan atención, lo que asegura mayores posibilidades de éxito; por lo tanto, la competitividad empresarial se refleja en aumentar la productividad, las ventas, disminuir gastos y generar mayores beneficios económicos. Cada empresa seleccionará las estrategias que considere más efectivas para alcanzar sus metas (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018).

Para Pérez y Bojórquez (2021), la gestión financiera inadecuada en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) hoteleras conlleva a obtener bajas ganancias y una expectativa de vida reducida. Por lo tanto, consideran necesario desarrollar un modelo de indicadores que puedan facilitar la lectura de resultados, de situación financiera y de organización general. Además,

los autores explican que una buena gestión financiera es uno de los factores que aumenta la competitividad. Por lo tanto, concluyeron que la gestión en pequeñas y medianas empresas puede ser enormemente beneficiosa para los emprendedores de pequeña escala, ya que una buena gestión financiera contribuye a aumentar la capacidad de una empresa para sobrevivir cuando las condiciones operativas son desfavorables o inciertas.

Según Pérez y Bojórquez (2021), uno de los componentes fundamentales de cualquier sistema de gestión empresarial es la función financiera, responsable de obtener y asignar los recursos necesarios para el desarrollo de operaciones comerciales a corto y largo plazo. La presencia de este componente, junto con otras funciones empresariales, es una característica deseable en cualquier organización. En el caso de las PyMEs, se puede lograr un mejor rendimiento mediante un uso y coordinación más efectivos de las herramientas de gestión financiera, lo que se traduce en resultados superiores en términos de inversión y acceso a fuentes de financiamiento.

En adición, la competitividad puede ser aplicable para hoteles y restaurantes al mismo tiempo, teniendo en cuenta diferentes variables. Mashika et al. (2021), se enfocaron en la competitividad de las empresas de hotelería, restauración y turismo. Además, busca identificar los factores y herramientas clave para su éxito sustentable. Su principal objetivo fue encontrar formas de garantizar el desarrollo sustentable y aumentar la competitividad de estas empresas.

Las conclusiones sugieren que las empresas de hotelería y restauración deben cubrir sistemáticamente la metodología y tecnología avanzadas de la hospitalidad internacional y utilizar los modelos de comportamiento competitivo para crear una oferta más perfecta que pueda convertirse en una competencia única y, por lo tanto, aumentar el nivel de competitividad del negocio. Además, se destaca la importancia de la coordinación de esfuerzos entre los actores clave para garantizar el éxito sustentable de estas empresas (Mashika et al., 2021).

Según los autores Mashika et al. (2021), algunos de los factores principales que contribuyen a la competitividad en hoteles y restaurantes son:

- La calidad del servicio al cliente
- La innovación en la oferta de productos y servicios
- La eficiencia en la gestión de recursos y costos

- La adaptación a las necesidades y preferencias del mercado
- La formación y capacitación del personal
- La implementación de tecnologías avanzadas
- La promoción y marketing efectivos
- La colaboración y coordinación entre los actores clave del sector.

Martínez et al. (2022), enfocaron la relación entre la cultura organizacional y la competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras en Sonora, México. El objetivo principal de la investigación fue identificar si existe una relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de la región. Por lo tanto, la hipótesis planteada fue que las empresas con una cultura organizacional más fuerte y positiva tendrán mayores niveles de competitividad.

La metodología que los autores Martínez et al. (2022) utilizaron fue cuantitativa, y un cuestionario a 100 empresas fue aplicado, en diferentes municipios de Sonora. Se utilizó el modelo de Cameron y Quinn, el cual, su tipología de cultura organizacional se basa en cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Según Martínez et al. (2022), los resultados indican que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la competitividad en las empresas restauranteras y hoteleras. Las empresas con una cultura organizacional más fuerte y positiva tienen mayores niveles de competitividad. Además, se destaca la importancia de la adaptación a los cambios en el entorno, especialmente en el contexto de la crisis sanitaria actual.

Un elemento con demasiada importancia es la sustentabilidad, ya que según De Niz y Nájera (2023), los restaurantes son un componente importante en la industria de servicios alimentarios, ya que desempeñan un papel crucial al satisfacer necesidades alimentarias. Sin embargo, su influencia también ejerce un impacto significativo en el entorno ambiental, desde la selección de alimentos y su origen, hasta la gestión de residuos y consumo de energía.

Para la investigación, De Niz y Nájera (2023) llevaron a cabo el método SALSA (Search, Appraisal, Synthesis and Analysis), el cual fue desarrollado por Onwuegbuzie y Frels en el 2016. Mediante este método, los autores lograron identificar diferentes practicas asociadas a la sustentabilidad en restaurantes, como lo son:

- Gestión de residuos.
- Alimentos y menús sustentables.
- Eficiencia de recursos como agua y electricidad.

Según De Niz y Nájera (2023), en todos los artículos que fueron revisados, se identificaron cinco aspectos clave que los restaurantes deben aplicar para promover las prácticas sustentables: 1) la motivación organizacional; 2) la gestión de residuos; 3) la calidad del servicio; 4) la cadena de suministro y; 5) la adopción de tecnologías innovadoras.

A pesar de los avances, para De Niz y Nájera (2023), es crucial admitir que hay aspectos pendientes. Algunos restaurantes encuentran obstáculos al intentar adoptar prácticas sostenibles debido a restricciones de tiempo, recursos y personal capacitado. Además, es necesario un entendimiento más profundo de los principios de sostenibilidad para asegurar su implementación eficaz. Estos desafíos representan oportunidades para que la industria restaurantera busque enfoques novedosos y cooperativos que impulsen mejoras significativas

De la misma manera, la sustentabilidad también afecta a las empresas hoteleras, haciendo que estas puedan mejorar sus procesos y contribuir en el medio ambiente. Los investigadores Ferreira et al. (2019), analizaron si es factible económicamente implementar prácticas sustentables en un hotel pequeño a partir de la opinión de los clientes, en relación con las prácticas de sustentabilidad y su accesibilidad de pagar más por el servicio “verde”.

Según Ferreira et al. (2019), a pesar de que la sustentabilidad concierne a los negocios y empresarios, y que los clientes cada vez valoran más que las empresas establezcan como una de sus prioridades el cuidado del medio ambiente. Los resultados demuestran que los consumidores valoran las practicas sustentables solo si estas características manejan el mismo precio o es inferior al de la competencia. Por lo tanto, sugirieron prácticas sustentables que reduzcan costos y sean viables económicamente. Entre las prácticas sustentables que se sugirieron se encuentra la recolección selectiva de residuos, encontrar algún convenio con asociaciones de reciclaje y, además, colocar carteles en las habitaciones para utilizar los contenedores de basura existentes.

Las prácticas propuestas de bajo costo y la percepción de los clientes ante las prácticas sustentables son útiles para la actual investigación, ya que, con esta base, es posible

identificar nuevas propuestas de mejora, que sean convenientes para las empresas, no afecte a los consumidores, pero, al mismo tiempo, sea fundamental para que sea la principal opción de hospedaje.

Para Castro et al. (2022), el 100% de las empresas hoteleras cuentan con prácticas sustentables. Estas prácticas las han puesto en marcha al menos diez años atrás, y los hoteles que están en el mercado por menos tiempo, han iniciado con los diferentes métodos de sustentabilidad para ser competitivos ante los consumidores.

Castro et al. (2022), han enfocado sus esfuerzos en identificar cuáles son las prácticas que implementan las empresas hoteleras, para así, contribuir al desarrollo sustentable y al mismo tiempo, medir la incidencia que estas tienen en la maximización de sus recursos tangibles. Mediante un enfoque cuantitativo y una técnica de recopilación de información, un cuestionario tipo encuesta fue aplicado con escala de Likert. Además, validaron cinco prácticas sustentables por medio de una prueba de hipótesis, y con ello, concluir la importancia que surge de las prácticas sustentables que utilizan los establecimientos de hospedaje.

La información útil para la presente investigación estaba basada en las prácticas analizadas por las empresas hoteleras, cuáles son las más reconocidas y cuáles estarían dispuestos los empresarios a implementar para mejor. Dentro de las cuales, según Castro et al. (2022), son ahorro de agua y de energía, cuidado de la energía tradicional y el uso correcto de agua al buscar fuentes alternas de energía, entre otras.

Tata (2022), realizó una investigación entre hoteles con certificación de sustentabilidad y hoteles sin certificaciones que evalúen el aspecto mencionado, donde identificó las áreas operativas y la administración de éstas, así mismo, identificó las actividades sustentables que se llevan a cabo en los hoteles investigados.

Según Tata (2022), existen distintas ventajas al tener alguna certificación y, por otra parte, existen desventajas al no tener certificación de sustentabilidad. Por ejemplo, los hoteles certificados pueden alcanzar mayor rendimiento medioambiental, también se diferencian significativamente y obtienen mejor calificación, en otras palabras, se tienen mejores beneficios económicos y medioambientales. Mientras tanto, los hoteles sin certificación

afectan directamente al medioambiente, lo que ocasiona una mala reputación y la poca rentabilidad a largo plazo, es decir, que el no contar con certificación sustentable, afecta directamente a la percepción de los clientes y al disminuir la lealtad hacia el hotel.

El análisis de datos propuesto por Tata (2022), es útil, ya que es fácil de entender y de interpretar las variables y subvariables, las cuales pueden ser modificadas a conveniencia:

- Procesos de gestión operativa
  - Reservas
  - Recepción
  - Limpieza
  - Mantenimiento
  - Administración
- Proceso de gestión sustentable
  - Etapa de implementación

López-Gamero et al. (2022), encontraron que la sostenibilidad tiene un impacto positivo en la percepción del desempeño y en los ingresos por habitación disponible en el sector estudiado. Además, identificaron una relación directa entre la sostenibilidad y las ventajas en costos, así como en la diferenciación, las cuales son estrategias de competitividad definidas por Porter (1990). Además, destacaron que la ventaja en términos de diferenciación actúa como un mediador en la relación entre la sostenibilidad y el desempeño en el ámbito analizado.

El estudio realizado por López-Gamero et al. (2022) tuvo dos objetivos principales: el primero fue examinar la relación directa entre sostenibilidad y rendimiento en la industria hotelera, y el segundo fue analizar la conexión indirecta entre sostenibilidad y rendimiento, considerando las ventajas competitivas en costos y diferenciación como variables mediadoras.

La investigación de López-Gamero et al. (2022) indica que la reducción de costos y la diferenciación se perfilan como dos motivos primordiales por los cuales los directivos podrían mostrar interés en implementar prácticas sostenibles. Los hoteles utilizan sus

recursos y habilidades para obtener ventajas competitivas y para consolidar su legitimidad entre sus grupos de interés.

Kassim (2023) se enfoca en la sustentabilidad ambiental en hoteles resort en Bishoftu, Etiopía, así como en las actitudes de los gerentes y los factores que afectan su desempeño. La hipótesis de Kassim es que la falta de conciencia y conocimiento, recursos financieros, apoyo gubernamental, demanda del cliente y regulaciones ambientales son factores que afectan el desempeño de las prácticas sustentables en los hoteles resort.

La metodología utilizada fue un diseño de investigación mixto que incluye datos cuantitativos y cualitativos recopilados a través de un cuestionario autoadministrado. Kassim (2023), concluyó que el estudio destaca la importancia de la conciencia y el conocimiento, la regulación gubernamental y la demanda del cliente para mejorar el desempeño de las prácticas sustentables en los hoteles resort. Los hallazgos también pueden ser útiles para los gerentes de hoteles que buscan implementar prácticas sostenibles.

Finalmente, es importante tener en cuenta la investigación de Kassim (2023), puesto que analiza diferentes actitudes, características, prácticas, factores y actividades que los gerentes de los hoteles resorts que en conjunto pueden llegar a proporcionar posibles propuestas de mejora para la sustentabilidad en sus hoteles.

Según Wijesundara et al. (2023), algunos de los desafíos que enfrentan los hoteles a través de los años, al implementar prácticas sustentables incluyen la falta de conciencia y conocimiento sobre temas de sustentabilidad, la escasez de recursos financieros, la falta de apoyo por parte de la dirección y el personal, la ausencia de regulaciones e incentivos gubernamentales, y la dificultad para medir el impacto de las iniciativas de sostenibilidad.

Wijesundara et al. (2023), aportaron diferentes propuestas según los artículos examinados, los cuales son:

- Implementación de soluciones de limpieza ecológicas, métodos para ahorrar energía y agua, y una gestión responsable de residuos sólidos.
- Estrategias de contratación local, beneficios adicionales para empleados, salarios superiores al promedio de la industria, promoción de productos locales, apoyo a

actividades benéficas y elección de proveedores que fomenten el desarrollo local, evaluando el impacto económico de la empresa.

- Compromiso con el bienestar del personal a través de la capacitación adecuada, entornos laborales seguros, tratos justos, construcción de relaciones a largo plazo y mejoras para la satisfacción del personal, proveedores, visitantes y la comunidad local.
- Implementación de prácticas de gestión ambiental que incluyan la reducción del consumo de energía y agua, gestión de residuos, conservación de la biodiversidad y disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Si bien, Domínguez (2010), demostró que, en la empresa hotelera, la sostenibilidad se ha vuelto la principal ventaja competitiva por la que puede pelear, y con ello, el mercado hotelero se ha envuelto en actividades ambientalmente sostenibles, pues los consumidores también han cambiado sus costumbres hacia viajes más responsables. Sobre todo, recalca que la sostenibilidad se ha vuelto la principal ventaja competitiva de los hoteles.

Por lo tanto, el ser ambientalmente responsable ha adquirido enormes cantidades de seguidores, debido a su inmersión al mundo local, aportando bienestar a las comunidades tanto económico como medioambiental, y respetando y conociendo más a fondo sus culturas y tradiciones (Domínguez, 2010).

Por lo tanto, Domínguez (2010), propone 5 puntos los cuales una empresa debe incluir para llegar a ser sostenible, las cuales son la base principal para cualquier empresa:

1. Optimización de los recursos materiales.
2. Disminución del consumo energético.
3. Disminución de residuos y emisiones.
4. Disminución del mantenimiento, explotación y uso de los edificios.
5. Aumento de la calidad de vida de los ocupantes de los edificios.

Los puntos mencionados resultan de ayuda para esta investigación al conocer si las empresas gastro-hoteleras cuentan con los principios sustentables o sostenibles, cual pudiera ser su intención de aplicar los dichos procesos y que tan conveniente es.

Según Sales et al. (2012), es relevante investigar si los consumidores que demandan ocio prefieren hospedarse en un hotel cuyo restaurante practica acciones de sustentabilidad. Por

lo tanto, generan el siguiente problema de investigación: “¿el consumidor de servicios turísticos que viaja por placer prefiere hospedarse en hoteles cuyo restaurante practica acciones de sustentabilidad?” De ese modo, el principal objetivo es verificar si la respuesta dada es positiva o negativa.

Sin embargo, los resultados muestran que los posibles consumidores presentan poco interés en los restaurantes de hoteles que adopten prácticas sustentables en su administración. Así mismo, se verificó que los participantes analizados no están dispuestos a pagar más por servicios de establecimientos que practiquen o cuenten con métodos sustentables. Por lo que se evidencia que, considerar aspectos de sustentabilidad en establecimientos de servicios alimenticios, aún no es muy común.

A pesar de que la investigación de Sales et al. (2012), haya presentado resultados negativos, hoy en día los procesos “verdes” o sustentables que las empresas incluyan en su gestión, pueden ser determinante para los consumidores. Además, para los investigadores, es importante que las empresas hoteleras, que cuenten con restaurante, se logren posicionar como una empresa sustentable mediante la producción y gestión de alimentos.

Finalmente, es complicado analizar la competitividad y la sustentabilidad en conjunto a empresas que cuentan con dos ramas, como lo son la gastro-hotelera, Hernández et al. (2017), presentaron resultados de una investigación aplicada sobre el estado actual de las empresas del ramo turístico gastro-hotelero en la población de Ciudad Guzmán, Jalisco, en donde se demuestra una creciente demanda de servicios de calidad en hospedaje, alimentación y diversión. El principal objetivo de la investigación es determinar y evidenciar las condiciones actuales de las empresas gastro – hoteleras, acorde a su índice de competitividad y sustentabilidad; y posteriormente, proponer acciones de mejora para las actividades turísticas.

Para Hernández et al. (2017), las empresas que se han mantenido y que se encuentran en situación creciente, son aquellas que utilizan, sin saberlo, académicamente al cien por ciento, los principios de la administración con bases de competitividad, y además están dispuestos a mejorar aprovechando los apoyos gubernamentales que se les ofrecen. Dichos autores demostraron con los resultados obtenidos, que se ha podido dar a conocer a los empresarios la necesidad de mejorar en términos de competitividad y sustentabilidad para satisfacer la demanda creciente de visitantes.

Tras un extenso trabajo de investigación y análisis de datos, Hernández et al. (2017), concluyeron que las empresas gastro – hoteleras presentan un bajo impacto en los fines de semana. Además, la mayoría de las empresas cuenta con trabajadores jóvenes, que están dispuestos a aplicar las propuestas de mejora para llegar a ser más competitivos, al igual que ver la posibilidad de crear nuevos negocios con el giro turístico para la atracción de visitantes en los fines de semana.

La investigación fungió un papel determinante para el actual proyecto, ya que las metodologías utilizadas serán partícipes con las adaptaciones necesarias para realizarlas en la ciudad de Victoria de Durango. Además, es útil como guía para los procesos de sustentabilidad y los índices de competitividad que se propondrán.

Binz y Caxias (2019), analizaron información de los medios de hospedaje en base a sus prácticas sustentables en el sector de alimentación y bebida. Al mismo tiempo, consideraron los impactos de la gastronomía, principalmente, los relaciones con los recursos naturales.

En adición, Binz y Caxias (2019), consideraron los tres impactos: 1. Socioculturales: comunidades locales y educación ambiental; 2 Económicos: información proporcionada y servicios de alimentación ofrecidos; y 3. Ambientales: residuos sólidos, líquidos, cuidado del agua y de la energía, todo en base a las normas de sustentabilidad que son partícipes en su país.

A pesar de que la adopción de las prácticas sustentables se manifiesta como un gran beneficio económico y es posible incrementar la seguridad, Binz y Caxias (2019), enfrentaron diferentes desafíos, como el desinterés, la ausencia del seguimiento efectivo y la desinformación por parte de los gerentes.

En resumen, la investigación es crucial para identificar los desafíos potenciales que se deben abordar, así como para comprender las prácticas sustentables implementadas a nivel internacional. Estas prácticas pueden servir como base para proponer mejoras. Además, es importante investigar cómo se aplica la sustentabilidad gastronómica. Por ejemplo, según Binz y Caxias (2019), algunas acciones que incluye la gastronomía sustentable son utilizar alimentos producidos de manera sostenible, colaborar con la comunidad local, respetar la cultura alimentaria, fomentar la educación ambiental y promover la gestión eficiente de energía, agua y residuos, entre otras iniciativas.

## Competitividad

- **Romero et al. (2018):** La competitividad depende de la capacidad de la empresa para posicionarse mejor que sus competidores en el mercado local y global.
- **Porter (1990):** La ventaja competitiva es clave para la competitividad y la sostenibilidad de una empresa.
- **León et al. (2020):** Las PyMEs gastronómicas, que representan el 95% de los negocios, deben enfocarse en estrategias que potencien su competitividad a través de la adaptación y el análisis sistémico de su entorno.
- **Luchino (2021):** Propone rediseñar el servicio gastronómico mediante herramientas tecnológicas y modelos de valor como CANVAS para fidelizar clientes y mejorar la competitividad postpandemia.
- **Narváez et al. (2017):** Las capacidades y recursos clave, como la calidad, ubicación y confort, son fundamentales para la competitividad en el sector hotelero, según la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas.
- **Millán-García y Gómez-Díaz (2018):** Proponen indicadores específicos para evaluar la competitividad en la industria hotelera, diferenciando entre niveles, factores e indicadores clave.
- **Pérez y Bojórquez (2021):** Una adecuada gestión financiera mejora la competitividad de las PyMEs hoteleras, asegurando mejores resultados económicos y supervivencia en condiciones desfavorables.
- **Mashika et al. (2021):** Identifican la calidad del servicio, la innovación y la eficiencia en recursos como factores clave para aumentar la competitividad en hoteles y restaurantes.
- **Martínez et al. (2022):** Existe una relación significativa entre una cultura organizacional fuerte y positiva, y mayores niveles de competitividad en empresas restauranteras y hoteleras.
- **De Niz y Nájera (2023):** La adopción de tecnologías innovadoras, junto con la gestión eficiente de recursos y residuos, puede mejorar la competitividad en restaurantes.
- **Ferreira et al. (2019):** Los clientes valoran las prácticas sustentables en hoteles solo si no incrementan los costos, lo que sugiere la importancia de integrar la sostenibilidad sin aumentar precios.

- **Castro et al. (2022):** Las prácticas sustentables en hoteles contribuyen a la maximización de recursos tangibles, como el ahorro de agua y energía.
- **Tata (2022):** Los hoteles con certificaciones de sustentabilidad logran mayor rendimiento económico y medioambiental, mientras que la falta de certificación afecta negativamente su competitividad.
- **López-Gamero et al. (2022):** La sostenibilidad influye positivamente en el desempeño financiero de los hoteles, y la diferenciación es clave para lograr ventajas competitivas.
- **Kassim (2023):** Identifica factores que afectan la implementación de prácticas sustentables en hoteles resort en Etiopía, como la falta de recursos financieros, apoyo gubernamental, demanda del cliente y regulaciones ambientales. La conciencia y el conocimiento son clave para mejorar la sostenibilidad.
- **Wijesundara et al. (2023):** Los principales desafíos para la implementación de prácticas sostenibles incluyen falta de recursos, conciencia, apoyo directivo y regulaciones gubernamentales.
- **Domínguez (2010):** La sostenibilidad se ha convertido en una ventaja competitiva esencial en el sector hotelero, ya que los consumidores valoran prácticas ambientalmente responsables.

### **Sustentabilidad**

- **Luchino (2021):** Resalta la importancia de propuestas eco-friendly y la creciente conciencia ambiental en la gastronomía, como una estrategia para diferenciarse y destacar entre la competencia.
- **Mashika et al. (2021):** Enfatizan la importancia del desarrollo sustentable en la hotelería y restauración, mediante la coordinación de esfuerzos y la implementación de tecnologías avanzadas para garantizar el éxito a largo plazo.
- **De Niz y Nájera (2023):** Identifican prácticas clave de sustentabilidad en restaurantes, como la gestión de residuos y la adopción de menús y tecnologías eco-amigables.
- **Ferreira et al. (2019):** Las prácticas sustentables en hoteles deben ser viables económicamente y apreciadas por los clientes, quienes prefieren opciones "verdes" si el costo es igual o menor al de la competencia.

- **Castro et al. (2022):** Validaron prácticas sustentables como el ahorro de agua y energía, demostrando su impacto positivo en el desarrollo sustentable de los hoteles.
- **Tata (2022):** Los hoteles certificados en sustentabilidad tienen una mejor gestión operativa y medioambiental, lo que mejora su reputación y rentabilidad a largo plazo.
- **López-Gamero et al. (2022):** La sostenibilidad mejora los ingresos por habitación disponible y actúa como un motor de diferenciación competitiva en el sector hotelero.
- **Kassim (2023):** Destaca la importancia de la conciencia, conocimiento, regulación gubernamental y demanda del cliente para mejorar las prácticas sostenibles en los hoteles resort.
- **Wijesundara et al. (2023):** Proponen prácticas sostenibles como soluciones de limpieza ecológicas, ahorro de energía y agua, contratación local, bienestar del personal, y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Domínguez (2010):** Propone cinco elementos clave para lograr la sostenibilidad en hoteles: optimización de recursos materiales, disminución de consumo energético y emisiones, reducción de residuos, minimización de costos de mantenimiento, y mejora en la calidad de vida de los ocupantes.
- **Sales et al. (2012):** La investigación muestra que los consumidores de servicios turísticos aún no valoran suficientemente las prácticas sustentables en los restaurantes de hoteles, ni están dispuestos a pagar más por ellas. A pesar de estos resultados, hoy en día se reconoce que los procesos "verdes" pueden ser un diferenciador clave para los consumidores, lo que resalta la importancia de que los hoteles y restaurantes incorporen prácticas sustentables en su gestión.
- **Hernández et al. (2017):** Las empresas que mejor se han adaptado son aquellas que, aunque no aplican formalmente principios académicos, están abiertas a mejorar su competitividad aprovechando el apoyo gubernamental. Sin embargo, los impactos en términos de sustentabilidad y competitividad son bajos.

## 1.2 Justificación

### 1.2.1 Conveniencia

La relevancia de este estudio se fundamenta en la creciente demanda de la sociedad por prácticas empresariales más sustentables y responsables en el sector gastro-hotelero. Examinar cómo las empresas de esta industria incorporan y aplican principios de sustentabilidad no solo proporciona una comprensión más profunda de su impacto en el entorno, sino que también permite evaluar cómo estos factores influyen en su competitividad en un mercado en constante evolución. Explorar las estrategias, políticas y acciones relacionadas con la sustentabilidad en estas empresas brinda una oportunidad invaluable para identificar prácticas óptimas y promover un modelo de negocio más ético y rentable a largo plazo.

### 1.2.2 Relevancia social

Después de finalizar y digitalizar el trabajo, se cargará en el repositorio del TecNM (Tecnológico Nacional de México) de la Maestría en Ingeniería Administrativa de la UPIDET (Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico).

La promoción de la sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras está intrínsecamente ligada a la consecución de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS), especialmente el Objetivo 11: “Ciudades y comunidades sostenibles” y el Objetivo 12: “Producción y consumo responsables”. La orientación hacia la sustentabilidad en estas empresas no solo busca mejorar su competitividad, sino que también contribuye directamente a la transformación de las ciudades hacia modelos más sostenibles. Al priorizar prácticas sustentables, se fomenta un impacto positivo en el entorno urbano, generando conciencia y sirviendo como ejemplo para otras empresas, lo que eventualmente puede propiciar un cambio hacia una ciudad más sostenible en su conjunto (ONU, 2022).

Además, la adopción de políticas de igualdad de género y la no discriminación en la contratación, como parte de las estrategias de sustentabilidad, también se alinea con el Objetivo 5: “Igualdad de género”. Las empresas que promueven la igualdad y la diversidad en sus políticas laborales tienden a destacarse no solo por su compromiso social, sino también por la diversidad de ideas y enfoques que esto conlleva, lo cual, a su vez, impacta positivamente en su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (ONU, 2022).

### **1.2.3 Implicaciones prácticas**

Este estudio se llevará a cabo a través de una investigación de campo, lo que involucra un análisis de los principios de sustentabilidad implementados por las empresas gastro-hoteleras. Además, se llevará a cabo un análisis de factores e indicadores que inciden en la competitividad de estas organizaciones, donde se abordarán aspectos económicos, medioambientales y sociales.

La metodología aplicada se centrará en la recopilación de datos primarios y secundarios mediante encuestas al gerentes o dueños de las empresas. Esta aproximación permitirá identificar las prácticas sustentables adoptadas, evaluar su eficacia y su impacto en la competitividad empresarial.

Los resultados obtenidos proporcionarán un panorama claro sobre cómo las estrategias de sustentabilidad se traducen en ventajas competitivas para las empresas gastro-hoteleras. Asimismo, se espera que sea posible contribuir con recomendaciones para otras organizaciones del sector, facilitando la implementación de estrategias similares y fomentando así un enfoque más sostenible en la industria.

### **1.2.4 Valor teórico**

La actual investigación busca entender cómo las empresas gastro-hoteleras aplican prácticas sustentables. Además de estudiar métodos ya conocidos, se explorarán nuevas formas de recolectar y analizar información relevante.

El valor teórico de este estudio radica en su contribución al conocimiento existente sobre estrategias sustentables en este sector. Al adaptar métodos conocidos y descubrir otros menos explorados se ayudará a comprender mejor las complejidades y oportunidades de adoptar prácticas sustentables en empresas de este sector.

Además, este estudio proporcionará información útil para interesados en mejorar la competitividad a través de la sustentabilidad en empresas gastro-hoteleras. Los resultados serán un punto de partida para futuras investigaciones y contribuirán al crecimiento del conocimiento en esta área importante para el desarrollo sostenible de la industria

### **1.2.5 Utilidad metodológica**

Esta investigación empleará varios métodos para evaluar la sustentabilidad y competitividad de las empresas gastro-hoteleras, incluyendo la recolección, comparación y análisis de datos. Los resultados obtenidos no solo servirán para comprender mejor la situación actual de estas empresas, sino que también serán útiles para proponer mejoras significativas.

### **1.3 Descripción del problema**

La falta de información sobre las prácticas sustentables en las empresas gastro-hoteleras de Victoria de Durango dificulta la evaluación completa de su competitividad. Esta carencia de datos impide comprender cómo su enfoque en sustentabilidad influye en su posición en el mercado, limitando la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias efectivas para su desarrollo sustentable y competitivo.

### **1.4 Objetivos de investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Examinar las prácticas de sustentabilidad implementadas y la competitividad de las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango, Durango.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Analizar los niveles actuales de competitividad de las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango.

Identificar las condiciones actuales de sustentabilidad de las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango.

Proponer estrategias y acciones específicas orientadas a la mejora continua en las operaciones de hospedaje y alimentación de las empresas, enfocadas en fortalecer la competitividad y la sustentabilidad.

### **1.4.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las prácticas específicas implementadas por las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango para promover la sustentabilidad en sus operaciones?
2. ¿Qué tan arraigadas y aplicadas se encuentran las políticas de sustentabilidad dentro de las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango?
3. ¿Qué indicadores clave se utilizan para medir la competitividad de las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango?
4. ¿Cuáles son los factores determinantes que influyen en la competitividad de las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango?
5. ¿Qué indicadores clave se utilizan para medir la competitividad de las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango?
6. ¿Cuáles son los factores determinantes que influyen en la competitividad de las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango?

## **Capítulo II Fundamentos**

El Capítulo 2 constituye un pilar fundamental al abordar los aspectos esenciales que rodean a las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango. Se estructura en tres secciones clave: el marco teórico, el contexto empresarial y el marco legal-normativo.

Este capítulo proporciona un entendimiento completo y detallado de los aspectos teóricos, contextuales y legales que conforman el ecosistema empresarial de las empresas gastro-hoteleras en la ciudad, sentando las bases para el análisis y comprensión posterior de su competitividad y sustentabilidad.

### **2.1 Marco teórico**

En el marco teórico, se explora y profundiza en los conceptos de competitividad y sustentabilidad, contextualizándolos en el ámbito específico de las empresas gastro-hoteleras. Se analizan las teorías, modelos y enfoques relevantes que delimitan estas áreas y su aplicación en el contexto empresarial de la industria gastro-hotelera.

#### **2.1.1 Competitividad**

Es importante remontarnos al pasado, junto a Porter (1985), donde señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad de sus rivales. Es ahí donde Labarca (2007) comenta que la competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como en vías de desarrollo.

Para El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2005), la competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. En adición, según el Foro Económico Mundial (2017), la competitividad se refiere al conjunto de elementos, donde se incluyen instituciones, políticas y factores, que influyen en el nivel de productividad de una economía. A su vez, establece el nivel de prosperidad que puede lograr un país.

Siudek y Zawojnska (2014), definen la competitividad como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos en un entorno turbulento mediante la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva. En otras palabras, enfatiza la importancia de la capacidad de una organización para adaptarse al cambio al crear y mantener una ventaja competitiva a fin de conseguir el éxito que toda organización busca.

Es importante para las organizaciones poder tener ventaja competitiva, la cual Mathison et al. (2017), proponen que las ventajas competitivas son aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias entre otros y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro.

La competitividad es un concepto complejo que puede ser definido de diversas maneras. Por ejemplo, se puede definir como la habilidad de una empresa, región o país para producir bienes y servicios que sean valorados en el mercado, es así donde se genera rentabilidad a largo plazo, haciendo que las empresas puedan perdurar a lo largo de los años y que, a su vez, puedan adaptarse a los cambios de la economía, gustos y prioridades de los clientes potenciales (Porter, 1985; Labarca, 2007; Siudek y Zawojka, 2014; Mathison, et al., 2017). Lujan et al. (2018), sugieren una propuesta interesante, donde expresan que la competitividad es el resultado de tres elementos: 1. La calidad en el servicio al cliente, 2. La calidad en la infraestructura y localización, y 3. El uso de los medios digitales; esto en torno a la mercadotecnia. Sabiendo aprovechar plenamente los tres elementos, se puede asegurar un éxito en la competitividad de cualquier empresa, principalmente en las que ofrecen servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos.

Según Ortiz Martínez (2019), existen diferentes modelos propuestos por Porter en 1985 y Crouch en 1999, los cuales se destacan 1. Condiciones de los factores; 2. Condiciones de la demanda; 3. Industrias de apoyo; 4. Estrategia, estructura y rivalidad; 5. Gobierno; y 6. Eventos fortuitos, los cuales se convierten en los pilares para poder medir la competitividad y a su vez, guiar a investigadores a tener elementos e indicadores de competitividad.

La Secretaría de Turismo (SECTUR), en apoyo con la Universidad Anáhuac México Sur (2014), proponen un modelo de competitividad, donde se consideran seis variantes para así determinar el nivel competitivo de las empresas hoteleras. Millán y Gómez (2018), crearon una imagen donde se puede analizar con otra perspectiva lo planteado por SECTUR y la Universidad Anáhuac, la cual se puede resumir mejor en la tabla 2.1. Es significativo resaltar que se han implementado ajustes en la tabla original. Estos cambios se han dirigido a recalibrar las variables, pasando de un enfoque centrado exclusivamente en el turismo a una perspectiva más amplia que prioriza la competitividad. Esta modificación busca abarcar aspectos y factores que influyen directamente en la capacidad competitiva de la entidad o sector en cuestión, más allá de su relación con el ámbito turístico.

Tabla 2.1 variables de la competitividad.

<b>Variab</b> les	<b>Definición y aspectos generales</b>
Características	Evalúa la definición de la filosofía de la empresa por parte del propietario y la comulación que haga de ella, su experiencia para identificar las oportunidades del mercado, las necesidades del cliente y la disposición de la infraestructura necesaria para satisfacerlo.
Gestión de rutinas y procesos	Enfatiza la estandarización de los procesos como base de la calidad del servicio, identificando y registrando el cumplimiento de aquellos que agregan valor.
Gestión de mejora continua	Tiene que ver con la capacidad de la empresa en aprender y mejorar, a partir de la gestión de mecanismos que les permitan conocer y atender las quejas y sugerencias de los clientes, así como la innovación que la empresa que la empresa pueda realizar a partir de ello.
Gestión de capital humano	Considera que la empresa competitiva gestiona la motivación de su personal a través de políticas retributivas, en formación y capacitación, logrando su satisfacción y un buen ambiente laboral
Gestión de mercado-cliente	Se refiere por una parte a su atención y servicio; por otra al conocimiento del entorno, la comparación que hace la empresa con su competencia y sus servicios; y finalmente al conocimiento que tiene del cliente, sus preferencias y el nivel de satisfacción.
Evaluación de beneficios	Se trata de conocer la rentabilidad de la empresa para mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento.

Fuente: Millán-García y Gómez-Díaz (2018).

Según Hernández et al. (2017), los factores de éxito competitivo de una empresa dependen principalmente de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable. Y aunque no existe un método específico para la medición de la competitividad en las empresas gastro – hoteleras, hay distintas formas que pueden ser adecuadas para hacer esta tarea más sencilla. Según Esser et al. (1996) y Millán-García y Gómez-Díaz (2018) desde una perspectiva sistémica, se identifican cuatro niveles de competitividad, los cuales no están necesariamente definidos por el tamaño o la ubicación. Para identificar estos niveles, resulta más relevante

señalar los temas que están dentro de su ámbito de actuación o la capacidad que tienen para influir, manejar y cambiar las condiciones del entorno en el que operan y compiten:

1. **Nivel Meta:** El enfoque sistémico se concentra en objetivos amplios con un impacto de gran alcance en el entorno competitivo de una entidad. Estos objetivos abarcan aspectos sociales, económicos, ambientales y tecnológicos de gran envergadura. Incluyen la reducción de la fragmentación social, la mejora educativa, la integración de intereses sociales diversos, asuntos medioambientales, confianza crediticia, desafíos económicos y sociales, industrialización y desarrollo tecnológico. Este nivel se considera fundamental para influir en las condiciones macroeconómicas, sociales y ambientales del entorno, buscando efectos a largo plazo y cambios significativos en el contexto competitivo.
2. **Nivel Macro:** Se enfoca en factores de gran alcance como políticas gubernamentales, condiciones económicas y sociales a nivel global, nacional o regional. Estos aspectos tienen un impacto directo en la competitividad de las organizaciones, siendo crucial entender y adaptarse a estas condiciones macroeconómicas y sociopolíticas para mejorar la competitividad empresarial.
3. **Nivel Meso:** Se enfoca en aspectos más específicos y regionales que afectan la competitividad. Se concentra en variables como redes empresariales, clústeres industriales, relaciones entre empresas y colaboraciones regionales. Estos aspectos de nivel meso tienen un impacto significativo en la competitividad al facilitar la cooperación y coordinación entre empresas en un entorno geográfico o sectorial específico, lo que puede mejorar la productividad y el desarrollo empresarial en esa área o industria particular.
4. **Nivel Micro:** Se enfoca en aspectos específicos a nivel de la empresa. Se centra en factores internos como la gestión de recursos, la innovación, la calidad del producto o servicio, la capacitación del personal y la estrategia de marketing. Estos elementos tienen un impacto directo en la competitividad de la empresa, ya que influyen en su capacidad para diferenciarse, mejorar la eficiencia y satisfacer las necesidades del mercado, lo que puede contribuir al éxito competitivo en su industria o sector específico.

Es crucial reconocer los niveles de la competitividad debido al valor que esta posee para las organizaciones que operan en cada uno de ellos. Dado que estos niveles no tienen objetivos uniformes, las estrategias de gestión para alcanzarlos varían, al igual que los indicadores utilizados para medir su éxito, ya que cada nivel tiene metas y propósitos diferentes (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018).

La competitividad empresarial se relaciona con la organización de la producción y estructura, inversión en investigación y desarrollo, capacitación y rotación del personal, conexiones externas con empresas del mismo sector y cadena productiva, además de la disponibilidad de crédito; por otro lado, la gestión integral del negocio es fundamental para la competitividad futura, destacando la capacidad innovadora; así mismo, competitividad empresarial se basa en recursos tecnológicos, innovación, habilidades en marketing y comercialización, calidad de productos y servicios, así como liderazgo en la gestión del talento humano (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018; Rubio y Aragón, 2008; Abdel y Romo, 2004; Jiménez, 2006).

Dentro de la investigación de Millán-García y Gómez-Díaz (2018), se mencionan diferentes indicadores de competitividad dentro de la hotelería, dentro de las que resaltan las siguientes:

- **GOT (*Gross Operational Profit* [Beneficio Bruto de Explotación]):** Este indicador se obtiene al restar los ingresos, los costos y los gastos directos e indirectos. Puede obtenerse a partir de la información que las empresas que cotizan en bolsa dan a conocer a sus accionistas.
- **Porcentaje de ocupación:** Es un parámetro que vincula la totalidad de habitaciones disponibles para alquilar en un día o durante un periodo específico, con las habitaciones efectivamente alquiladas. Calcular este porcentaje implica dividir el número de habitaciones alquiladas entre el total de habitaciones disponibles.
- **RevPAR (*Revenue Per Available Room* [Ingresos Por Habitación Disponible]):** Muestra el ingreso promedio por habitación ocupada durante un periodo específico, se utiliza como indicador financiero en la hotelería. Este parámetro es relevante debido a las variaciones en las tarifas de habitaciones, ya que los hoteles pueden tener diferentes tarifas para habitaciones similares, dependiendo de factores como la fecha de reserva, los servicios incluidos o acuerdos establecidos.
- **TRevPAR (*Total Revenue per Available Room* [Ingresos Totales Por Habitación Disponible]):** El concepto de RevPAR ha progresado hacia el TRevPAR, ya que en

muchos hoteles no solo se generan ingresos por la ocupación de habitaciones, sino que se ha ampliado la oferta con servicios turísticos adicionales. Esta evolución busca una gestión más eficiente de recursos, sumando todos los ingresos provenientes de servicios complementarios al hospedaje, como bares, restaurantes, salas de reuniones, spas u otros servicios ofrecidos por el hotel.

Más actualmente, Medeiros et al. (2019), definen la competitividad como la habilidad para ajustar las estrategias comerciales al patrón de competencia principal dentro del ámbito en el que las empresas desarrollan sus actividades. La figura 2.1 presenta una representación visual del alcance del concepto de competitividad, mostrando a la empresa en el centro y siendo influenciada por la configuración y el entorno económico.

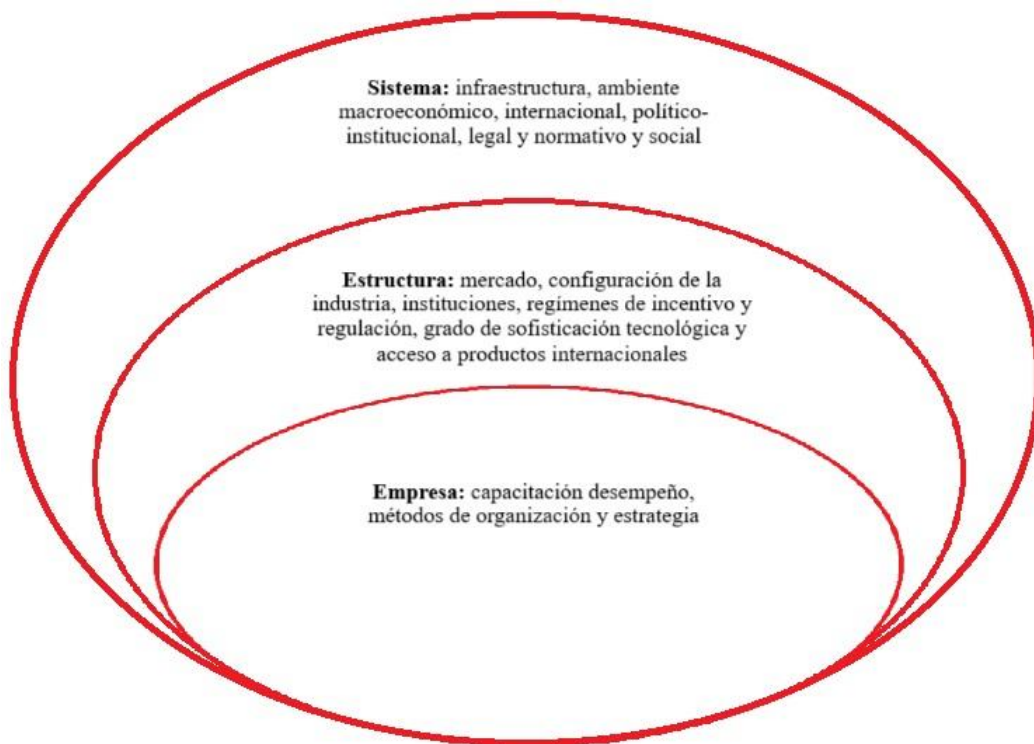


Figura 2.1 factores determinantes de la competitividad.

Fuente: Medeiros et al. (2019).

Los autores Izquierdo y Schuster (2008) indican que el Ministerio de Economía y Finanzas de la República de Uruguay, la competitividad se puede separar los indicadores relativos a las empresas en dos categorías principales: indicadores de eficiencia e indicadores de capacidad.

Indicadores de eficiencia:

- Rentabilidad: Mide la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación con su inversión.
- Grado de endeudamiento: Evalúa la proporción de deuda utilizada en la financiación de la empresa.
- Grado de liquidez: Determina la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.
- Indicadores de productividad: Estos indicadores miden la eficiencia en la producción y utilización de recursos, incluyendo la producción física por persona ocupada, la producción en valor por persona ocupada, índices técnicos de conversión de materias primas, consumo de energía por producto físico y productividad total de factores.
- Comparaciones de precios y costos: Se evalúa la competitividad de la empresa mediante la comparación de sus precios y costos con los de la competencia nacional e internacional, así como la relación entre el tipo de cambio y los salarios y tarifas.
- Grado de utilización de la capacidad productiva: Mide el grado en que la capacidad de producción de la empresa se utiliza en la práctica.

Indicadores de capacidad:

- Inversión y gastos en capacitación y tecnología: Evaluar cuánto se invierte en formación y tecnología en relación con los ingresos.
- Composición y formación de recursos humanos: Analizar la estructura y calidad de la fuerza laboral.
- Innovación y desarrollo: Medir los recursos destinados a la investigación y desarrollo.
- Propiedad intelectual (patentes y marcas): Cuantificar patentes y marcas registradas.
- Uso de tecnologías avanzadas de manufactura: Verificar la adopción de tecnologías de producción avanzadas.
- Cumplimiento de normas de calidad y ambientales: Evaluar la conformidad con estándares de calidad y ambientales.
- Inversión y antigüedad de equipos: Analizar la inversión en equipos y la antigüedad de estos.
- Tamaño y utilización de la planta de producción: Examinar el tamaño y eficiencia de la planta en comparación con el promedio

Según Cedeño-Pinoargote y Benavides-Rodríguez (2019), el diamante de Porter fue creado por el economista Michael Porter, y explora por qué una nación puede obtener una ventaja competitiva más significativa en comparación con la competencia global. Este modelo se compone de cuatro elementos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad empresarial.

De acuerdo con Cedeño-Pinoargote y Benavides-Rodríguez (2019), en el Diamante de Porter, cada factor se define de la siguiente manera: las condiciones de los factores hacen referencia a los recursos disponibles en una nación, incluyendo capacidades humanas, físicas, conocimientos e infraestructura. Las condiciones de la demanda se centran en el crecimiento del mercado, la sofisticación de los compradores y la anticipación de sus necesidades.

Con el propósito de crear un índice que refleje el nivel de competitividad Millán-García y Gómez-Díaz (2018), buscaron indicadores en áreas como el respeto a los derechos humanos, acceso a recursos naturales, niveles y accesibilidad a la educación y salud, situación económica del país, desarrollo de infraestructura y comunicaciones. En esencia, este enfoque determina los indicadores que reflejarán la capacidad para atraer inversiones y administrar el talento humano, mientras identifica los factores esenciales que deben gestionarse para alcanzar la meta buscada como parte de la misión.

### **2.2.2 Sustentabilidad**

El término sustentable en el idioma español puede llegar a ser complicado de entender, ya que puede llegar a ser confundido con sostenible, esto es algo que no pasa en el idioma inglés. El adjetivo “*sustainable*” se puede traducir como ambos: sustentable y sostenible (Octniger, 2022).

Mientras que sostenibilidad según Octniger (2022), se refiere a algún desarrollo que es posible que se mantenga por sí mismo, sin que los recursos del planeta sean afectados. Además, no necesita de alguna inversión humana o externa, ya que es autónomo. Cuenta con tres factores clave: sociedad, economía y medio ambiente. Por otro lado, el término de sustentabilidad se refiere a un crecimiento regulado por ciertas medidas políticas y sociales que permite usar los recursos del planeta de manera eficiente; también, busca satisfacer las necesidades actuales de los habitantes, sin comprometer los recursos.

Para Newman y Jennings (2008), es la capacidad de la sociedad para satisfacer sus necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

En la actualidad, existen infinidad de definiciones acerca de sustentabilidad, pero todas se encuentran relacionadas entre sí. Para Stanfford et al. (2019), la capacidad de las sociedades humanas de mantener y mejorar su bienestar a largo plazo, asegurando la sostenibilidad ambiental, económica y social de sus sistemas productivos y de consumo. De esta manera Rockström et al. (2021), agregan a esta definición que es un equilibrio dinámico entre la sociedad humana y los sistemas naturales que sostienen la vida en la tierra, satisfaciendo las necesidades y aspiraciones de las personas de manera justa y equitativa, sin poner en peligro la integridad de los sistemas naturales.

Para Hernández et al. (2017), la sustentabilidad es un concepto que busca garantizar la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Implica considerar aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales, y tomar decisiones que promuevan la preservación de la biodiversidad, el mantenimiento de los servicios ecosistémicos y la equidad social.

Existen diferentes parámetros por los cuales se puede diagnosticar la sustentabilidad, un ejemplo claro es Aguilar (2020), quien creó un modelo de indicador sustentable basado en el enfoque integral de la trayectoria y el análisis de redes sociales, donde se identifican y miden indicadores que permiten evaluar el impacto económico, social y ambiental del turismo.

Por su parte, Ibarra (2014), propone criterios mínimos para el análisis de la sustentabilidad de un hotel, los cuales se presentan como resumen en la tabla 2.2, los cuales pueden ser modificados a conveniencia, ya que hay ciertos puntos que pueden ser evitados o cambiados a lo que aplique en la investigación. Es de suma importancia mencionar que los criterios solo están enfocados en hoteles, por lo tanto, fueron modificados para abarcar el área de restaurantes y de esta manera poder aplicarlos en empresas gastro-hoteleras, sin tener que evitar mencionar aspectos que pueden llegar a ser importantes dentro de las características de estas organizaciones.

Tabla 2.2 criterios mínimos para la sustentabilidad en un hotel.

Dimensiones	Indicadores
Criterios generales	<p>Cumplir con las diversas normatividades nacionales, regionales y municipales.</p> <p>Implementar como política el ahorro de energía y recursos haciendo uso de fuentes de energía alternativa siempre que sea posible.</p> <p>Manejo de residuos sólidos.</p> <p>Capacitación y desarrollo del empleado dentro de la empresa.</p> <p>Mecanismos de enlace con la comunidad.</p> <p>Fomento de la concientización (ambiental, social y cultural) de empleados y clientes.</p>
Diseño de hoteles	<p>Evitar construir hoteles en áreas frágiles y/o sensibles a la intervención humana.</p> <p>Utilizar materiales de la región en la construcción y de preferencia productos con buenas prácticas.</p> <p>Número de habitaciones no debe sobrepasar la capacidad de carga ambiental de la zona.</p> <p>Arquitectura de acuerdo al paisaje.</p>
Ubicación/uso de suelo	<p>No localizado en zonas de alta importancia ecológica.</p> <p>No modificar zonas costeras construyendo escolleras.</p> <p>No construir muelles sin un estudio de impacto.</p> <p>Buscar no desplazar a otras actividades económicas locales ya establecidas en el terreno.</p>
Laboral	<p>Mano de obra local.</p> <p>Igualdad de género.</p> <p>Perspectivas de crecimiento del empleado.</p> <p>Capacitación continua.</p> <p>Salarios justos que permitan una subsistencia digna del trabajador.</p>
Insumos	<p>Origen regional o nacional.</p>

Continuación tabla 2.2 criterios mínimos para la sustentabilidad en un hotel.

Dimensiones	Indicadores
Insumos	Productos con buenas prácticas (empresas que comparten la responsabilidad con el medio ambiente). Baja generación de residuos sólidos.
Tecnología alternativa	Baños ecológicos en áreas frágiles. Energías renovables. Reducción y reutilización de uso de agua. Compostas. Productos químicos biodegradables.
Cultura y educación	Interpretación y educación de usuarios del medio ambiente sobre cultura, buenas prácticas, medio ambiente, etc. Informar a los empleados (medio ambiente, buenas prácticas, salud). Fomentar una política interna y externa de la empresa (hacia empleados y la comunidad).
Diseño de actividades	Respeto a la naturaleza (bajo impacto). Respeto a la cultura local. Emplear guías locales capacitados. Educativas. Contacto con la comunidad.
Economía	Un porcentaje de las ganancias deben quedarse en la comunidad. Pago de impuestos y derechos locales y federales en tiempo y forma.

Fuente: Ibarra (2014).

Según el Bancomext (s.f.), la escasez del agua, el exceso de producción de basura, la pérdida de la biodiversidad y la degradación del suelo son en buena medida las consecuencias del crecimiento del sector turismo, en este caso específicamente, la construcción de hoteles.

Por la misma rama, el blog especializado en el cambio climático, Climate Trade (18 de mayo de 2023), proponen cinco estrategias para implementar en hoteles para que estos sean

sustentables y, de igual manera, menciona porque es importante invertir en energías limpias en un hotel:

**Sustentable:**

1. Implementar energía eficiente
2. Adoptar medidas de conservación del agua
3. Atender a turistas eco-conscientes con tarifas de habitaciones sostenibles
4. Ofrecer un menú de alimentos sostenibles
5. Integrar soluciones tecnológicas para el clima

**Razones para invertir:**

1. Pueden disminuir el consumo de energía de un hotel hasta 30 o 40%
2. Un hotel pequeño o mediano puede ahorrar hasta 3% o 5% de energía cambiando sus sistemas de calefacción
3. La Asociación Nacional de Energía Solar indica que el retorno de la inversión en energía sustentable se obtiene en un plazo de entre 1.5 y 4 años

**2.2 Marco contextual**

El marco contextual se enfoca en ofrecer una visión integral del entorno que rodea a las empresas gastro-hoteleras en Victoria de Durango. Se examinan factores económicos, sociales, culturales y turísticos que inciden en su operatividad y desarrollo.

**2.2.1 Comercios de hospedaje y hotelería y de alimentos y bebidas**

Existe una amplia gama de opciones para satisfacer las necesidades y preferencias de los viajeros. Desde los encantadores hoteles boutique, con su atención personalizada y detalles exclusivos, hasta los moteles cómodos y económicos, perfectos para viajeros en busca de una parada rápida. Además, están los hoteles de lujo, con sus impresionantes instalaciones y servicios de clase mundial, así como los apartamentos completamente equipados, ideales para estancias prolongadas. Cada tipo de establecimiento ofrece una experiencia única, adaptándose a diferentes estilos de viaje y presupuestos. Del mismo modo, existen diferentes tipos de restaurantes, cada uno enfocado en satisfacer las necesidades y gustos de los comensales.

Los hoteles son lugares que brindan hospedaje en habitaciones individuales, con una prioridad en la seguridad, un equipo capacitado para satisfacer las necesidades de los huéspedes, comodidades y una reserva sencilla y conveniente (Nisiide, 2020).

Para Di Muro (2012), en su libro *Manual práctico de recepción hotelera*, un hotel se define como un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebida y entretenimiento; los cuales persiguen tres objetivos principales: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos para la economía local y dar servicio a la comunidad.

Por otro lado, existen hoteles denominados boutique, donde Lujan et al. (2018), dicen que los hoteles boutique se caracterizan por ser pequeños y ofrecer un servicio de alta calidad. Además, ofrecen una experiencia íntima al huésped, combinando aspectos culturales e históricos. En la página web, La Boella (2016), agrega que los hoteles boutique cuentan con ambientes íntimos y poco convencionales. Suelen ser pequeños y en muchos casos ubicados en edificios antiguos como castillos, mansiones, etc.

La definición proporcionada por Di Muro (2012), está relacionada con Hernández et al. (2017), donde los hoteles desempeñan un papel importante en la provisión de servicios turísticos, ya que, pueden servir como un lugar dual para los visitantes que buscan alojamiento y también para aquellos que desean visitar restaurantes o bares específicos. Esto significa que los hoteles pueden cumplir una función doble para los turistas, ya que pueden servir tanto como lugar de hospedaje como de entretenimiento.

Los servicios de alimentación y bebida dentro de los hoteles son una parte esencial de la experiencia del huésped. Estos servicios no solo brindan comodidad y conveniencia a los viajeros, sino que también son una fuente importante de ingresos para los hoteles.

Según los datos recabados del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en toda la República Mexicana hay un total de 662,314 establecimientos dedicados servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Es de suma importancia recalcar que solo se tomaron en cuenta las siguientes especificaciones:

1. Actividad económica:
  - a. Hoteles con y sin servicios integrados, los cuales dan un total de 17,713
  - b. Servicios de preparación de alimentos y bebidas, los cuales de 644,601
2. Tamaño de establecimiento:
  - a. Todos los tamaños, de 0 a más de 251 personas.
3. Área geográfica:
  - a. Todo el país.

Estas empresas, como se mencionó anteriormente, cuentan con mínimo 0 empleados en adelante. En la figura 2.2, se puede apreciar como se encuentran distribuidos estos comercios en toda la República Mexicana.

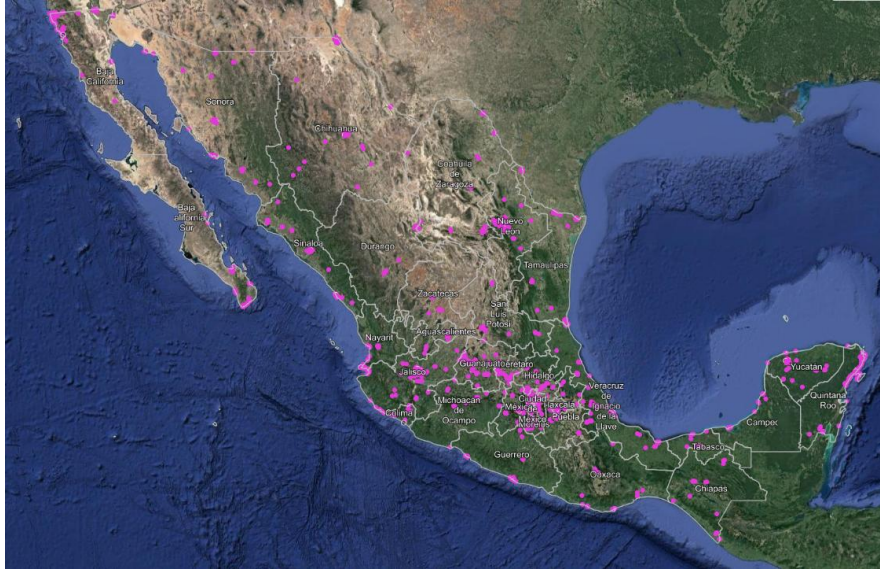


Figura 2.2 establecimientos de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en la República Mexicana.

Fuente: Imagen extraída de DENUÉ – INEGI.

Durango, situado en la región norte de México, abarca un área territorial significativa, la cual da un total de 123,317 kilómetros cuadrados. Según los últimos datos obtenidos a través del censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la población total en este estado se estima en alrededor de 1,832,650 habitantes. Esta cifra se desglosa en un 50.6% de mujeres, lo que representa un total de 927,784 individuos, mientras que los hombres conforman el 49.4%, con una cantidad de aproximadamente 904,866 habitantes.

De igual forma, al limitar el análisis al estado de Durango, se identificaron 203 empresas enfocadas en servicios de alojamiento temporal y 8,734 empresas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas, sumando un total de 8,937 negocios en estas categorías. Esto representa apenas el 1% del total de empresas de este sector a nivel nacional.

La figura 2.3 ilustra la distribución de las empresas de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas en el Estado de Durango. Asimismo, la figura 2.4 ofrece una comparativa a nivel estatal en la República Mexicana. En esta última, se destaca en verde el Estado de Durango, posicionado en el número 26 en cuanto al total de empresas de estos sectores a nivel nacional.

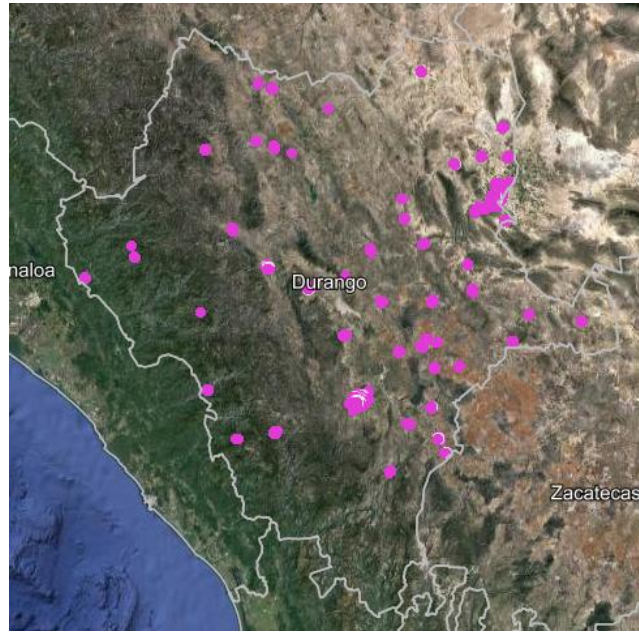


Figura 2.3 establecimientos de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en el Estado de Durango.

Fuente: Imagen extraída de DENUÉ – INEGI.

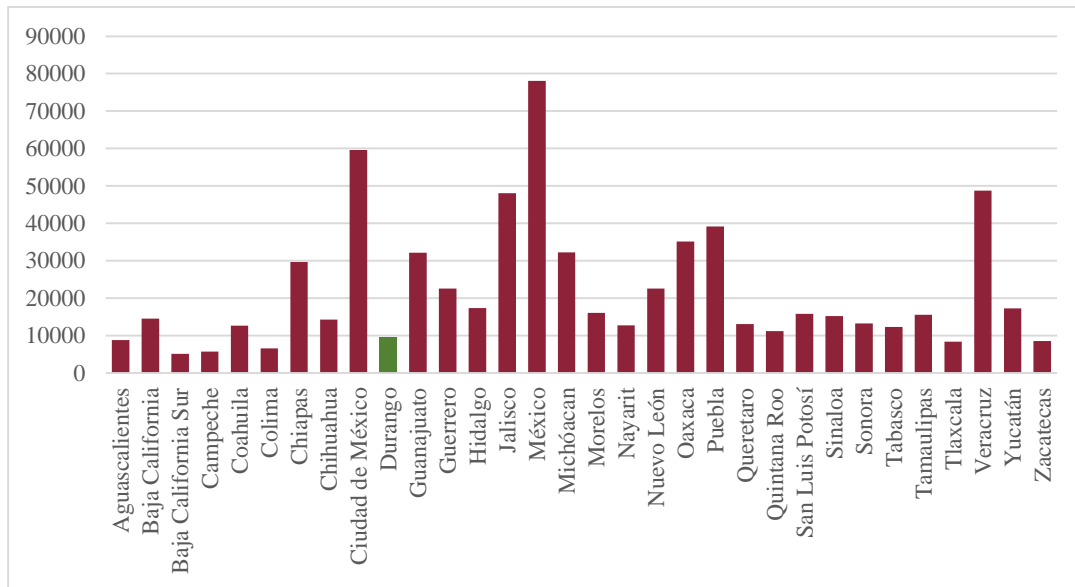


Figura 2.4 comparación con estados de cantidad de empresas dedicadas al alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas.

Fuente: Información adaptada del DENUÉ, por INEGI, 2023.

El estado de Durango se encuentra dividido por 39 municipios, siendo Victoria de Durango, Gómez Palacio y Guadalupe Victoria los 3 con más establecimientos de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

En el territorio de Victoria de Durango, se registran un total de 82 empresas ofreciendo servicios de alojamiento temporal, junto con 3,830 empresas especializadas en la preparación de alimentos y bebidas, lo que suma un total de 3,912 establecimientos en ambos rubros. Por otro lado, en Gómez Palacio se contabilizan 14 empresas de alojamiento temporal y 58 empresas enfocadas en la preparación de alimentos y bebidas. En el caso de Guadalupe Victoria, se tiene un registro de 5 empresas de alojamiento temporal y 11 empresas que se dedican a la preparación de alimentos y bebidas.

La figura 2.5 ofrece una representación gráfica que permite contrastar y apreciar la diferencia porcentual en el número de empresas entre Victoria de Durango y estos dos municipios, proporcionando una visión clara de la situación y magnitud de las actividades relacionadas con la investigación llevada a cabo en estos sectores.

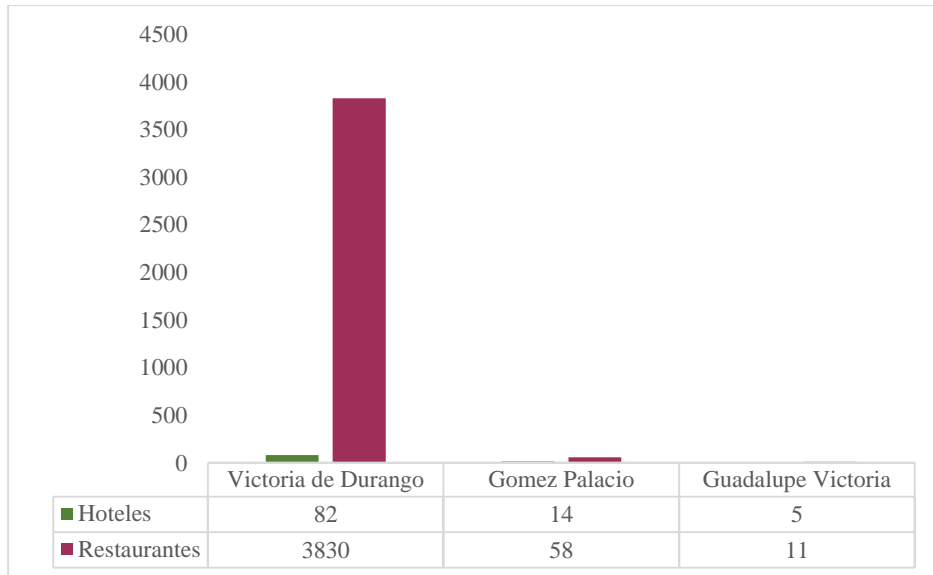


Figura 2.5 comparación de municipios con la cantidad de empresas dedicadas al alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas.

Fuente: *DENUE INGE 2023*: Información adaptada del DENUE, por INEGI, 2023.

No obstante, es crucial destacar que no todas las empresas dentro de estos dos sectores forman parte de esta investigación. A través de los datos obtenidos de la Secretaría de Turismo del Estado de Durango (SECTUR), se logró identificar específicamente aquellas empresas hoteleras que poseen instalaciones de restauración. De un total de 82 hoteles ubicados en la ciudad de Victoria de Durango, solo 18 establecimientos cumplen con este criterio particular.

Estos 18 hoteles que albergan su propio restaurante están distribuidos dentro del área urbana de la ciudad. Además, presentan una variación en cuanto a la cantidad de empleados, con un mínimo de 0 y un máximo de 250 trabajadores. Estos establecimientos hoteleros oscilan entre 3 y 5 estrellas, indicando así una diversidad en su oferta y servicios. Este análisis específico aporta una visión más detallada sobre la presencia y características de los hoteles con servicios gastronómicos en la ciudad de Victoria de Durango. Como se muestra en las tablas 2.3 y 2.4, se clasifica la cantidad de empresas gastro-hoteleras según cantidad de empleados y según cantidad de estrellas respectivamente.

Tabla 2.3 clasificación de empresas gastro-hoteleras según cantidad de empleados.

Número de empleados	Cantidad de empresas gastro-hoteleras
0 a 5	1
6 a 10	0
11 a 30	8
31 a 50	5
51 a 100	3
101 a 250	1
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia. Información recabada de SECTUR.

Tabla 2.4 clasificación de empresas gastro-hoteleras según cantidad de estrellas.

Número de estrellas	Cantidad de empresas gastro-hoteleras
3	6
4	9
5	3
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia. Información recabada de SECTUR.

### 2.3 Marco legal y normativo

Por último, en el marco legal-normativo, se presentan las regulaciones, normas y leyes pertinentes que rigen las actividades de estas empresas, destacando su importancia para una gestión adecuada y conforme a las exigencias legales. En la tabla 2.3, se muestra la cantidad de empresas por cantidad de empleados y por cantidad de estrellas.

#### 2.3.1 Leyes

La Secretaría de Turismo cuenta con la autoridad para supervisar y establecer los estándares necesarios para la clasificación y el cumplimiento obligatorio de los alojamientos hoteleros

en todo el país. Además, tiene la capacidad de establecer acuerdos de colaboración con los estados (Arellano et al., 2017).

La cámara de diputados del Gobierno de México (2021), establecieron la Ley Federal de Responsabilidad Social, la cual es responsable de establecer el marco legal para la prevención y reparación de daños al ambiente. Puede ser aplicable a hoteles y restaurantes en caso de que se produzcan daños ambientales como resultado de sus actividades.

**Artículo 1o.-** La presente Ley regula la responsabilidad ambiental que nace de los daños ocasionados al ambiente, así como la reparación y compensación de dichos daños cuando sea exigible a través de los procesos judiciales federales previstos por el artículo 17 constitucional, los mecanismos alternativos de solución de controversias, los procedimientos administrativos y aquellos que correspondan a la comisión de delitos contra el ambiente y la gestión ambiental (Cámara de Diputados del Gobierno de México, 2021, p. 1).

Existe un Protocolo de Inspección en Materia de Condiciones Generales de Trabajo, Seguridad e Higiene y Capacitación y Adiestramiento para Restaurantes, Restaurante-Bar y Hoteles. El cual tiene como objetivo el definir lineamientos de aplicación de las normas laborales durante las inspecciones a Restaurantes, Restaurante-Bar y Hoteles (STPS, 2016). Para la STPS (2016), se deben de tomar en cuenta cuatro leyes importantes en esta inspección: 1. Ley Federal del Trabajo; 2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 3. Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 4. Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

### **2.3.2 Normas**

La Secretaría de Turismo cuenta con diferentes políticas, acciones y programas relativas a las Normas Oficiales de México (NOM), las cuales deben ser revisadas cada cinco años (Barrientos, 2022).

Según Barrientos (2022), la Secretaría de Turismo promueve 9 rubros para las rutas de acción, de los cuales, son 3 los que hacen referencia a las empresas gastro – hoteleras:

1. Sello de Calidad Punto Limpio: Busca incorporar buenas prácticas de higiene en las empresas del ramo turístico, con la finalidad de proteger a los clientes, trabajadores y a la comunidad; enfocando su atención principal a 1. Restaurantes y bares y 2. Hoteles y moteles.

2. Programa de Calidad Distintivo S: Es una práctica reconocida a el desarrollo de centros turísticos sustentables, siendo los hoteles y restaurantes los principales giros relacionados.

3. Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H: Es un reconocimiento que se otorga a empresas de preparación de alimentos y bebidas que cumplen con la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2018. Es un programa ideal para prevenir enfermedades ocasionadas por alimentos mal preparados.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) (2017), promueve la Norma Mexicana NMX -AA-171-SCFI-2014, la cual tiene como objetivo Definir los criterios y estándares necesarios de rendimiento medioambiental para el funcionamiento de instalaciones de alojamiento.

La SEMARNAT (2017), informa que todos los establecimientos de hospedaje interesados pueden participar en demostrar su cumplimiento en requisitos de desempeño ambiental. De esta manera, algunos de los requisitos son: residuos, agua, energía, aire, campos verdes, educación ambiental y aspectos socioeconómicos.

Ciertamente, el adoptar esta NOM, se obtienen diferentes beneficios:

- Introducción de la marca "Hoteles Verdes" para asegurar la conformidad con las normativas y para obtener un posicionamiento reconocido.
- Establecimiento de políticas y programas en los hoteles para prevenir y reducir el impacto ambiental.
- Adopción de prácticas ambientales superiores.
- Mejora de la reputación y competitividad de los hoteles.
- Posicionamiento del destino como líder a nivel internacional en sostenibilidad.

Los hoteles, dentro de la creciente industria turística en México y globalmente, pueden destacar y ofrecer experiencias de calidad al aprovechar sus ventajas competitivas. Las certificaciones, cumpliendo estándares internacionales en áreas como lo ambiental, informático y seguridad, agregan valor a estas empresas al mejorar la gestión, optimizar procesos y reducir costos (SGS, 2019).

Dentro de las ISO existentes hay algunas que ofrecen pautas para mejorar la gestión empresarial se encuentran acorde a la hotelería, las cuales son (SGS, 2019):

- La ISO 9001: Establece estándares para la calidad del servicio y procesos dentro de las empresas, sin importar su tamaño.
- La ISO 50001: Busca una gestión eficiente de la energía, reduciendo costos y adoptando prácticas más ecológicas.
- La ISO 14001: Se enfoca en la gestión ambiental para minimizar los impactos negativos en el entorno.
- La ISO 22000: Asegura la seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de suministro.
- La ISO 27001: Protege la información sensible de la empresa.
- La ISO 45001: Se centra en la seguridad y salud laboral para mejorar el bienestar de los empleados.

Desde el año 1995, Las Normas Oficiales Mexicanas de Salud (NOM 093) fueron creadas con el objetivo de prevenir posibles riesgos sanitarios que pueden surgir de la manipulación de alimentos, especialmente en locales permanentes como restaurantes (SEGOB, 1995).

La NOM-09-TUR-2002 es una normativa mexicana en el ámbito turístico que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento para campamentos turísticos (SECTUR, 2002).

### 2.3.3 Certificaciones

Certificaciones de sustentabilidad: Hay diversas certificaciones que avalan el compromiso de las empresas con la sostenibilidad, como las certificaciones *Green Key*, *LEED*, *Green Globe*, *TripAdvisor*, *EcoLíderes*, entre otros, que promueve la gestión ambiental y social responsable en los hoteles. De igual manera, existen diferentes certificaciones como *EcoCook*, *B Corp*, *Biosphere*, que buscan la administración correcta y sostenible en restaurantes y hoteles.

Regulaciones ambientales locales: Existen regulaciones específicas para la gestión de residuos, la conservación de recursos naturales y la protección del medio ambiente. Las empresas gastro hoteleras deben cumplir con estas regulaciones para operar de manera responsable; por ejemplo, estudios de riesgo ambiental, certificaciones y concientización ambientales.

## Capítulo III Metodología

Este capítulo, constituye el marco de trabajo que guiará el desarrollo de esta investigación. En este apartado, se delimitan los aspectos fundamentales que determinarán la ejecución del estudio. Se abordarán aspectos cruciales como el área y lugar de estudio, definiendo con precisión el ámbito geográfico y contextual donde se llevará a cabo la investigación. Asimismo, se expondrá el tipo de investigación a desarrollar, fundamentando la elección del enfoque metodológico más adecuado para alcanzar los objetivos planteados. Finalmente, se describirá el diseño del estudio de investigación, detallando la estructura y la planificación que se seguirá para recolectar datos y analizar información significativa en relación con la competitividad y la sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras de la ciudad de Victoria de Durango, Durango.

### 3.1 Área de estudio

La investigación está dirigida hacia el análisis de las practicas relacionadas con la sustentabilidad y competitividad en el sector de las empresas gastro-hoteleras, se consultó la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), en donde se categoriza la investigación dentro del área de las Ciencias Sociales, específicamente de la siguiente manera:

Área:

- Ciencias Sociales

Campo:

- Ciencias Políticas

Disciplina:

- Desarrollo, Sustentabilidad y Turismo.

### 3.2 Lugar de estudio

La presente investigación se llevará a cabo en las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango, en el sector 72 en los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

### 3.3 Tipo de investigación

El método de investigación es cuantitativo, debido a que este enfoque se basa en análisis estadístico. Además de que la investigación es fluida por los valores del investigador, todo

en relación con la colecta de datos numéricos (Tamayo y Tamayo, 2007; Hernández-Sampieri, 2014).

Así mismo Neill y Cortez (2017), lo definen como un tipo de estudio que está orientado a la comprobación deductiva a las proposiciones planteadas en la investigación. Cuenta con diferentes ventajas:

- Sirve para probar o refutar hipótesis
- Es posible analizar resultados estadísticos.
- Son útiles para comprobar los resultados conseguidos mediante experimentos cualitativos.
- Permite la generalización.

### **3.4 Diseño del estudio de investigación**

La actual investigación es de tipo exploratorio, ya que según Hernández-Sampieri (2014), se realizan cuando se tiene como objetivo examinar un problema de investigación poco estudiado, y este puede plantear muchas dudas. Además, sirven para familiarizar con temas completa o relativamente, y en el futuro, poder llevar investigaciones más completas en base a lo explorado.

Después de examinar el tema o problema de investigación, el tipo de investigación descriptivo forma parte, porque, según Tamayo y Tamayo (2007), este método comprende la descripción, análisis e interpretación de la información obtenida. Lo cual es fundamental para la propuesta de mejoras.

Además, la investigación de tipo explicativo es incluida en la investigación ya que tiene como objetivo principal comprender las causas y los efectos de un fenómeno. Además, busca comprender explicaciones detalladas y claras, según Hernández-Sampieri (2014), resolver las preguntas sobre cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos. De igual forma, la llevó a cabo un estudio de forma correlacional, ya que se analizará la relación entre dos o más variables sin buscar establecer una relación de causa y efecto, para Hernández-Sampieri (2014), tiene como objetivo analizar si existe una relación estadística entre dos o más variables y determinar la fuerza y dirección de dicha relación, sin tener la intención de establecer una relación causal.

Finalmente, se tuvo un alcance transversal, ya que, según Hernández-Sampieri (2014), se enfoca en recolectar datos en un momento particular, sin dar seguimiento a los participantes

a lo largo del tiempo. Proporciona información de distintos individuos o grupos en un único punto temporal, permitiendo obtener una imagen instantánea de la situación o las características en ese momento.

### **3.4.1 Ruta metodológica**

En la actual investigación se lleva a cabo una metodología precisa con el objetivo de identificar y analizar los factores clave que influyen de manera significativa en la competitividad y sustentabilidad de los establecimientos gastro-hoteleros de la ciudad de Victoria de Durango. En la figura 3.1 se detallan las etapas que se llevaron a cabo.

- Etapa 1. Antecedentes: Se recabó información proveniente de distintas fuentes bibliográficas. Las cuales incluyeron casos prácticos similares o relacionados con el tema de estudio actual.
- Etapa 2. Justificación: Se realizó la justificación de la investigación, en base a la conveniencia y relevancia social que conlleva la competitividad y sustentabilidad de empresas gastro – hoteleras.
- Etapa 3. Objetivos: Se crearon los objetivos esperados a cumplir al finalizar la investigación actual.
- Etapa 4. Marco teórico: Se elaboró el marco teórico tomando en cuenta diversas fuentes de información y autores que abordan temas referentes a la presente investigación. Al mismo tiempo, se desarrolló un marco contextual el cual permitió conocer las bases del sector turístico, en la rama gastro – hotelera. Para finalizar, se investigaron leyes y normas que deben ser aplicadas en el sector, y cuales se deben proponer para su futura aplicación.
- Etapa 5. Metodología: Se definió la metodología que será utilizada en el trayecto de la investigación.
- Etapa 6. Recopilación de información: Se recopiló información de diversas fuentes a fin de obtener los datos necesarios para el análisis y cumplimiento de los objetivos.
- Etapa 7. Investigación de campo: En esta etapa de la investigación, se llevó a cabo una investigación documental y de campo, donde se aplicaron encuestas a los empresarios, gerentes o encargados de turno.

- Etapa 8. Análisis de datos: Con los datos recabados en el paso anterior, se analizó la competitividad y sustentabilidad de los establecimientos gastro-hoteleros. Todo con la finalidad de proponer mejoras continuas de cambio.
- Etapa 9. Conclusiones del estudio: Se presentan conclusiones de los análisis realizados en la etapa 8.

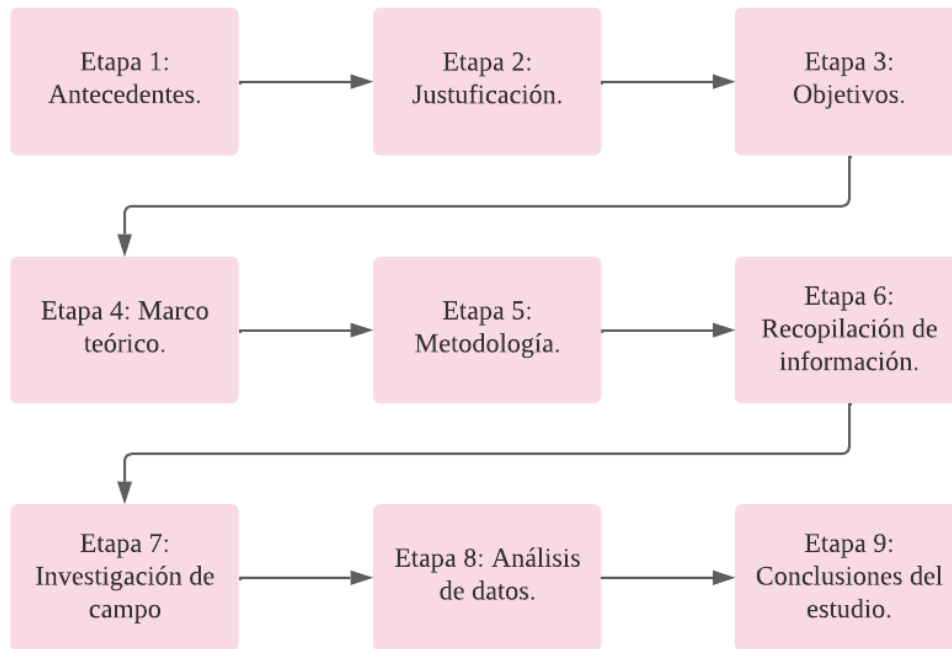


Figura 3.1 ruta metodológica.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2 Operacionalización de las variables

El proceso de operacionalización desempeña un papel fundamental en el marco metodológico de esta investigación, estableciendo los fundamentos para la medición y análisis exhaustivo de la competitividad y sustentabilidad presentes en las empresas gastro-hoteleras. La función de la operacionalización es mostrar al lector la conceptualización y operacionalización de las variables, así como la forma en la que se van a relacionar desde el punto de vista estadístico (Villavicencio-Caparó et al., 2019).

De esta manera, se enfocará directamente en dos variables clave, la competitividad y la sustentabilidad, se procedió a operacionalizar cada una de ellas. Este proceso implicó la

identificación y desglose de múltiples dimensiones que abarcan tanto la competitividad como la sustentabilidad empresarial. Dentro de cada variable, se delimitaron y definieron cuidadosamente una serie de indicadores específicos que capturan aspectos significativos y representativos de estas dimensiones. En la tabla 3.1 se pueden apreciar los tipos de variables que se encuentran presente en el estudio, así como la descripción de la misma.

Tabla 3.1 tipos de variables.

Tipo de variable	Descripción
Competitividad	La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales, además, la competitividad empresarial es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como en vías de desarrollo (Porter, 1985; Labarca, 2007).
Sustentabilidad	La sustentabilidad es poder satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias necesidades (Commission, 1987; Newman y Jennings, 2008).

Fuente: Elaboración propia.

### ***Diseño de cuestionario***

El cuestionario se define como “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández-Sampieri, 2014, p. 217). En adición, Martínez (2006) define un cuestionario como un conjunto de preguntas escritas que se presentan a las personas con el propósito de obtener información sobre un tema específico. El cuestionario es de opción múltiple, contando entre 2 y 6 posibles respuestas, las cuales fueron extraídas de la investigación de Hernández et al. (2017), así como se complementaron ciertas preguntas gracias a las dimensiones, subdimensiones e indicadores de las investigaciones de Tata (2022) e Ibarra (2014), los cuales proponen diversas dimensiones para competitividad y sustentabilidad, si bien, no todos fueron utilizados, si los más convenientes para la presente investigación.

La estructura del cuestionario está plasmada en la tabla 3.2, constituido por dimensiones, subdimensiones, indicadores y la cantidad de preguntas que conforman cada subdimensión.

Tabla 3.2 estructura del cuestionario a gerentes de las empresas gastro-hoteleras.

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Preguntas	
Datos sociodemográficos	Sociodemográficos	Cargo	1-5	
		Antigüedad		
		Nivel educativo		
		Edad		
		Género		
Competitividad Empresarial	Trayectoria	Años	6-30	
		Estrellas		
	Capacidad	Habitaciones		
		Meses con mayor afluencia de visitantes		
		Porcentaje de ocupación		
		Costo promedio		
	Capacitación de personal	Frecuencia de capacitación		
		Efectividad de capacitaciones		
	Relaciones públicas	Afiliaciones		
		Alianzas		
	Marketing	Relación con clientes		
		Marketing		Estrategias
				Retorno de inversión
Eventos especiales				
Fechas representativas				
Gestión de mejora continua	Estructura organizacional	Descripción de puestos	31-44	
		Misión y visión por escrito		
		Políticas por escrito		
		Objetivos generales		
		Enfoque de estrategias		
		Porcentaje de conocimiento de la estructura organizacional		
	Cultura organizacional	Valores		
	Análisis FODA	Conocimiento del análisis		
		Frecuencia de aplicación del análisis		
	Proveedores	Número de proveedores		
		Origen del proveedor		
		Razón de preferencia		
	Características del negocio	Giro gastronómico		

Continuación tabla 3.2 estructura del cuestionario dirigido a gerentes o propietarios de las empresas gastro-hoteleras.

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Preguntas
Gestión de rutinas y procesos	Innovación en productos y servicios	Frecuencia de innovación	45-52
		Área para innovación	
Innovación en tecnologías	Propiedad intelectual		
Gestión de capital humano	Capacitación	Frecuencia de capacitación	
		Áreas con mayor necesidad de capacitación	
	Tasa de rotación	Cantidad de empleados	
		Rotación de empleados	
Estrategias para reducir rotación			
Gestión de mercado-cliente	Adaptación	Nuevas tendencias hoteleras	53-57
		Nuevas tendencias restauranteras	
	Segmentación de mercado	Herramientas de segmentación	
		Frecuencia de ajuste	
Satisfacción del cliente	Instrumentos para medir satisfacción		
Evaluación de beneficios	Rentabilidad	Factor de rentabilidad	58-60
	Análisis costo-beneficio	Frecuencia de análisis costo beneficio	
		Áreas con mayor impacto en el análisis	
Gestión financiera	Gestión de recursos	Área con mejor gestión de recursos	61-62
	Gestión de costos	Área con más impacto en los costos operativos	
Calidad	Servicio al cliente	Método de evaluación	63-68
		Frecuencia de evaluación	
		Medida de retroalimentación	
		Aspecto para mejorar servicio al cliente	
	Certificaciones y estándares	Certificaciones prioritarias	
		Percepción de calidad	

Continuación tabla 3.2 estructura del cuestionario dirigido a gerentes o propietarios de las empresas gastro-hoteleras.

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Preguntas
Responsabilidad Social y Corporativa (RSC)	Responsabilidad social	Conocimiento	69-84
		Prácticas sustentables	
		Razones de desconocimiento	
		Prácticas socialmente responsables	
		Razones de respuestas negativas	
		Áreas con reducción de consumo de energía	
		Porcentaje de residuos reciclados	
		Desafíos para manejo de residuos sólidos	
		Métodos para la gestión de residuos sólidos	
		Normativas	
	Estrategias implementadas		
	Capacitación del empleado	Frecuencia de capacitación	
	Enlaces con la comunidad	Actividades ecológicas	
Frecuencia de realización			
Concientización	Frecuencia de implementación de campañas		
	Iniciativas efectivas		
Tecnología alternativa	Energías renovables	Medidas eficientes	85-92
		Áreas con mayor consumo de energía	
	Reducción y reutilización de uso de agua	Prácticas de gestión del agua	
		Estrategias empleadas	
		Fomento de conciencia	
	Gestión de residuos	Porcentaje de reciclado	
	Productos químicos biodegradables	Áreas donde se utilizan productos químicos biodegradables	
Desafíos para usar productos químicos			
Alimentos sustentables	Abastecimiento	Alimentos cultivados	93-94
	Menús de temporada	Disponibilidad de productos	

Continuación tabla 3.2 estructura del cuestionario dirigido a gerentes o propietarios de las empresas gastro-hoteleras.

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Preguntas
Alimentos sustentables	Prácticas de reducción de desperdicio de alimentos	Estrategias para reducir desperdicios	95-97
		Acciones realizadas por cocina	
	Opciones veganas y vegetarianas	Opciones vegetarianas y veganas	
Procesos de gestión operativa	Reservaciones	Métodos de reserva	98-102
	Limpieza	Número de personal	
	Mantenimiento	Número de personal	
	Administración	Método de comunicación	
Frecuencia de reuniones internas			
Insumos	Productos con buenas prácticas	Criterios para elección de proveedores	103
Residuos	Generación de residuos sólidos	Frecuencia de evaluación	104-105
		Áreas con generación alta de residuos sólidos	

Fuente: Elaboración propia. Modificado de Hernández et al. (2017), Millán-García y Gómez-Díaz (2018), Ibarra (2014) y Tata (2022).

**Selección de preguntas y confección de cuestionario**

Las preguntas han sido tomadas y adaptadas de investigaciones previas referentes al tema de investigación: Hernández et al. (2017); Ibarra (2014) y Tata (2022). En la tabla 3.3 se reflejan las preguntas sobre la variable competitividad y en la 3.4 la variable sustentabilidad.

Tabla 3.3 confección del cuestionario para la variable competitividad.

Indicador	Pregunta	Autor
Cargo	¿Cuál es el cargo del encuestado?	Hernández et al. (2017)
Antigüedad	¿Cuál es la antigüedad del encuestado?	
Nivel educativo	¿Cuál es el grado de estudio del encuestado?	
Edad	¿Cuál es la edad del encuestado?	
Genero	¿Cuál es el género del encuestado?	
Años	¿Cuántos años tiene la empresa operando?	

Continuación tabla 3.3 confección del cuestionario para la variable competitividad.

Indicador	Pregunta	Autor
Estrellas	¿Cuántas estrellas tiene el hotel?	Ibarra (2014)
Habitaciones	¿Cuál es el total de habitaciones que cuenta en el hotel?	
Afluencia de visitantes	Teniendo en cuenta solo la parte hotelera ¿En qué meses se tiene más afluencia de visitantes? (Puede seleccionar varias opciones)	
Porcentaje de ocupación	En los meses de temporada alta, ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de habitaciones que se tuvo en el presente año?	
Costo promedio	¿Cuál es la tarifa promedio de una habitación del hotel en temporada alta?	
	¿La tarifa promedio es la misma en temporada alta y baja?	
Afluencia de visitantes	Teniendo en cuenta solo la parte restaurantera ¿En qué meses tiene más afluencia de visitantes? (puede seleccionar varias opciones)	
Frecuencia de capacitación	¿Con que frecuencia proporciona capacitación al personal?	
Efectividad de capacitaciones	¿Qué métodos utiliza para evaluar la efectividad de las capacitaciones impartidas?	
Afiliaciones	¿Se encuentra afiliada a alguna organización relacionada con el giro de la empresa? Especifique cual o cuales	Hernández et al. (2017)
	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué.	
Alianzas	¿Cuentan con algún tipo de alianza con otro tipo de negocios que no estén relacionado con el giro de la empresa? Especifique	
	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué.	

Continuación tabla 3.3 confección del cuestionario para la variable competitividad.

Indicador	Pregunta	Autor
Alianzas	¿Cuentan con alguna alianza con empresas del mismo giro?	Hernández et al. (2017)
	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué.	
Relación con clientes	¿Qué estrategias utiliza para mantener y mejorar las relaciones con sus clientes y la comunidad?	Tata (2022)
Estrategias	¿Cuál de las siguientes estrategias de marketing considera más efectiva para su empresa?	
Retorno de inversión	¿Cómo se mide el retorno de inversión de sus estrategias de marketing?	
Eventos especiales	¿Organiza eventos especiales? Especifique	Hernández et al. (2017)
	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué.	
Fechas representativas	En fechas representativas como día de muertos, día del amor y la amistad, navidad, etc. ¿Se acostumbra a organizar eventos?	Elaboración propia
	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué.	
	En fechas representativas como día de muertos, día del amor y la amistad, navidad, día de la independencia, entre otros ¿Ofrecen diversidad del menú con comidas y bebidas representativas?	
	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué.	
Descripción de puestos	¿Cuentan con una estructura organizacional y descripción de puestos por escrito?	Hernández et al. (2017)
Misión por escrito	¿Cuentan con misión y visión estipulada por escrito?	
Políticas por escrito	¿Cuentan con políticas y procedimientos por escrito?	

Continuación tabla 3.3 confección del cuestionario para la variable competitividad.

Indicador	Pregunta	Autor
Objetivos generales	¿Cuentan con objetivos y metas generales?	Hernández et al. (2017)
	¿Cuentan con estrategias para alcanzar objetivos propuestos por la empresa?	
Enfoque de estrategias	¿En qué enfocan las estrategias?	
Porcentaje de conocimiento	¿Qué porcentaje de los empleados la conocen?	
Toma de decisiones	Al momento de toma de decisiones ¿Toma en cuenta a los empleados?	Ibarra (2014)
Conocimientos	¿Conoce el término análisis FODA?	Hernández et al. (2017)
Frecuencia de aplicación	¿Cada cuando se realiza un análisis FODA?	
Número de proveedores	¿Con cuántos proveedores se cuenta?	
Origen del proveedor	¿Los proveedores son locales o extranjeros?	
Razón de preferencia	En base a la pregunta anterior ¿Por qué considera que son mejores los proveedores locales/extranjeros?	
Giro gastronómico	¿Cuál es el giro del área gastronómica?	
Frecuencia de innovación	¿Con qué frecuencia introducen nuevos productos o servicios?	Ibarra (2014)
Área para innovación	¿Cuál de las siguientes áreas se considera más relevante para innovar en sus servicios?	
Implementación de tecnologías	¿Cuál de las siguientes tecnologías se considera que ha tenido el mayor impacto positivo en la eficiencia operativa de su empresa?	
Frecuencia de capacitación	¿Con qué frecuencia se realizan programas formales de capacitación en su empresa?	
Áreas con mayor necesidad de capacitación	¿En qué áreas se considera que se necesitaría más capacitación para mejorar el servicio al cliente?	Elaboración propia

Continuación tabla 3.3 confección del cuestionario para la variable competitividad.

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Autor</b>
Cantidad de empleados	¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?	Ibarra (2014)
Rotación de empleados	¿Cómo describiría la situación de rotación de personal en su empresa en el último año?	Elaboración propia
Estrategias para reducir rotación	¿Se han implementado estrategias para reducir la tasa de rotación de empleados?	
Nuevas tendencias hoteleras	¿Se encuentra al tanto de las nuevas tendencias hoteleras?	
Nuevas tendencias restauranteras	¿Se encuentra al tanto de las nuevas tendencias restauranteras?	
Herramientas de segmentación	¿Qué herramientas utilizan para segmentar el mercado?	
Frecuencia de ajuste de estrategias	¿Con qué frecuencia su empresa ajusta las estrategias de marketing para dirigirse a segmentos de mercado específicos?	Hernández et al. (2017)
Instrumentos para medir satisfacción	¿Qué instrumentos se utilizan para medir la satisfacción del cliente?	
Factor de rentabilidad	¿Cuál es el factor principal que contribuye a la rentabilidad de la empresa?	
Frecuencia de análisis costo beneficio	¿Qué tan frecuente se realiza un análisis costo-beneficio antes de implementar nuevas estrategias o inversiones?	
Áreas con mayor impacto en el análisis	¿Cuál de las siguientes áreas considera que tiene el mayor impacto en el análisis costo-beneficio en la empresa?	
Área con mejor gestión de recursos	¿Cuál de las siguientes áreas requieren una mejor gestión de recursos en su empresa?	
Área con más impacto en los costos operativos	¿Cuál se considera que es el área que más impacta en los costos operativos de su empresa?	
Método de evaluación	¿Cómo se evalúa el servicio otorgado al cliente?	Tata (2022)
Frecuencia de evaluación	¿Con qué frecuencia la empresa evalúa el servicio al cliente?	

Continuación tabla 3.3 confección del cuestionario para la variable competitividad.

Indicador	Pregunta	Autor
Medida de retroalimentación	¿Qué medida toma al recibir retroalimentación con respecto con el servicio al cliente?	Tata (2022)
Aspecto para mejorar servicio al cliente	¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante para mejorar el servicio al cliente en la empresa?	
Certificaciones o estándares prioritarios	¿Qué certificaciones o estándares son actualmente prioritarios para su empresa en términos de mejorar la calidad y seguridad para los clientes?	Elaboración propia
Percepción de calidad	¿Cómo cree que la obtención de certificaciones y estándares influye en la percepción de calidad de la empresa por parte de los clientes?	

Fuente: Elaboración propia. Modificado de Hernández et al. (2017), Millán-García y Gómez-Díaz (2018), Ibarra (2014) y Tata (2022).

Tabla 3.4 confección del cuestionario para la variable sustentabilidad.

Indicador	Pregunta	Autor
Conocimiento	¿Conoce el término sustentabilidad?	Hernández et al. (2017)
Prácticas sustentables	“Se da la definición”; ¿Considera que se realizan prácticas de sustentabilidad?	
Razones de desconocimiento	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué	
Prácticas socialmente responsables	¿Se realizan prácticas con responsabilidad social empresarial?	Tata (2022)
Razones de respuestas negativas	En caso que la respuesta anterior sea negativa, explique por qué	
Áreas con reducción de consumo de energía	¿Qué áreas específicas de la empresa han implementado medidas para reducir el consumo de energía?	
Porcentaje de residuos reciclados	¿Qué porcentaje aproximado de los residuos generados por la empresa se recicla o se somete a procesos de reutilización?	
Desafíos para manejo de residuos sólidos	¿Cuáles son los mayores desafíos para mejorar el manejo de residuos sólidos en la empresa?	
Métodos para la gestión de residuos sólidos	¿Cuáles son los métodos predominantes utilizados para la gestión de residuos sólidos en la empresa?	

Continuación tabla 3.4 confección del cuestionario para la variable sustentabilidad.

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Autor</b>
Normativas relevantes	¿Qué normativas o leyes específicas relacionadas con la sostenibilidad ambiental y social considera más relevantes para el funcionamiento de la empresa?	Tata (2022)
Estrategias implementadas	¿Qué estrategias implementa la empresa para garantizar el cumplimiento continuo de las normativas ambientales y laborales?	
Frecuencia de capacitación	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo programas de capacitación relacionados con la sostenibilidad para el personal?	
Actividades ecológicas	¿Qué actividades ecológicas se realizan para estar en contacto con la comunidad local?	
Frecuencia de realización	¿Con qué frecuencia se realiza?	
Frecuencia de implementación de campañas	¿Se implementan campañas de concientización para empleados y clientes sobre prácticas sostenibles en la empresa?	
Iniciativas efectivas	¿Cuál de las siguientes iniciativas considera más efectiva para fomentar la concientización sobre prácticas sostenibles entre los empleados y clientes?	
Medidas eficientes	¿Qué medida puede contribuir más a la eficiencia energética en un establecimiento gastronómico-hotelerero?	Elaboración propia
Áreas con mayor consumo de energía	¿Qué área de un hotel-restaurante tiende a tener el mayor consumo de energía?	
Prácticas de gestión del agua	¿Cuál de las siguientes prácticas de gestión del agua se implementa actualmente en el establecimiento?	Tata (2022)
Estrategias empleadas	En relación con el tratamiento de aguas residuales, ¿qué estrategia se emplea principalmente en el hotel-restaurante?	
Fomento de conciencia	¿Cómo se fomenta la conciencia sobre el uso responsable del agua entre los empleados y huéspedes?	

Continuación tabla 3.4 confección de cuestionario para la variable sustentabilidad.

Indicador	Pregunta	Autor
Porcentaje de residuos reciclados	¿Qué porcentaje aproximado de residuos generados en el establecimiento se destina a actividades de reciclaje?	Tata (2022)
Áreas donde se utilizan productos químicos biodegradables	¿En qué áreas se utilizan productos químicos biodegradables?	
Desafíos para usar productos químicos	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa al usar productos químicos biodegradables en comparación con los productos convencionales?	
Alimentos cultivados en la empresa	¿Se ha considerado tener ciertos alimentos cultivados como parte de la empresa?	
Disponibilidad de productos	¿Cómo adapta el menú a la disponibilidad de productos de temporada?	
Estrategias para reducir desperdicios	¿Qué estrategias implementa para reducir el desperdicio de alimentos en el establecimiento?	
Acciones realizadas por cocina	¿Qué acciones realiza la cocina para promover el uso de recursos sostenibles en la preparación de alimentos?	Elaboración propia
Opciones vegetarianas y veganas	¿Cuántas opciones vegetarianas o veganas ofrece regularmente en el menú?	
Métodos de reserva	¿Qué canales o métodos de reserva utiliza la empresa principalmente? (Seleccione todas las opciones que apliquen)	Tata (2022)
Número de personal	¿Con cuánto personal de limpieza se cuenta?	
Número de personal	¿Con cuánto personal de mantenimiento se cuenta?	
Método de comunicación	¿Cuál es el método de comunicación interno?	
Frecuencia de reuniones internas	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para verificar resultados en cuanto a sustentabilidad?	
Criterios para elección de proveedores	¿Qué criterios son más importantes al elegir proveedores de insumos para el establecimiento? (Seleccionar todos los que apliquen)	

Continuación tabla 3.4 confección de cuestionario para la variable sustentabilidad.

Indicador	Pregunta	Autor
Frecuencia de evaluación	¿Realizan evaluaciones periódicas para identificar áreas donde se generan más residuos?	Tata (2022)
Áreas con generación alta de residuos sólidos	¿En qué áreas específicas de su establecimiento se generan más residuos sólidos?	

Fuente: Elaboración propia. Modificado de Hernández et al. (2017), Millán-García y Gómez-Díaz (2018), Ibarra (2014) y Tata (2022).

### 3.4.3 Tamaño de la muestra

De acuerdo a los datos obtenidos por la Secretaría de Turismo (SECTUR), en la ciudad de Victoria de Durango, se cuenta con 82 hoteles, de los cuales, 20 se encuentran dentro de las especificaciones de “gastro-hoteleros”; sin embargo, al tener el acercamiento con los gerentes y administrativos de las empresas, el número de empresas se redujo a 16, por dos motivos:

- Tres hoteles fueron descartados porque no cuentan con servicio de restaurante desde 2020, ya que la COVID-19 provocó la clausura permanente de sus restaurantes.
- Un hotel fue descartado porque actualmente solo ofrece servicio de restaurante y no de hospedaje, debido a las restricciones impuestas por la COVID-19.

Cabe resaltar que no se realizará un muestro, sino un censo. Tamayo y Tamayo (2006), señalan que el censo poblacional es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población, siendo el tipo de muestra más representativa.

Se espera una respuesta positiva por parte de los gerentes y/o dueños de las empresas, en caso de que alguna empresa decida no participar, se puede abordar de la siguiente manera:

- **Respeto a la decisión:** Es esencial respetar la decisión de la empresa que opta por no participar en el estudio.
- **Transparencia en el informe:** Ser transparente en tu informe final sobre la participación de las empresas y cómo la ausencia de una empresa específica puede haber influido en los resultados o en la representatividad de la muestra.

Los hoteles que se encuentran dentro del ramo gastro-hoteleros en la Ciudad de Victoria de Durango son los siguientes:

1. Hotel Holiday Inn Durango
2. Hotel Misión Express
3. Hotel Victoria Express
4. Hotel Santa Cruz
5. Hampton Inn by Hilton Durango
6. Hotel GAMMA Plaza Vizcaya Durango
7. One Durango
8. Fiesta Inn Durango
9. Hotel Gobernador
10. Grand Hotel Elizabeth
11. Hostal De La Monja
12. Hotel Principado Durango
13. Hotel Casablanca
14. Hotel Rincón Real Suites
15. Hotel Restaurante Posada De María
16. Hotel Florida Plaza

#### **3.4.4 Técnicas e instrumentos para recolección de información**

El instrumento utilizado en la presente investigación fue un cuestionario de 105 preguntas de opción múltiple, las cuales fueron extraídas y adaptadas de la investigación “Competitividad y sustentabilidad en empresas turísticas gastro-hoteleras: aplicación en Ciudad Guzmán, Jalisco”, realizada por Hernández et al., en el 2017. Además, se crearon nuevas preguntas derivadas de las variables que proponen Tata en su investigación del 2022, denominada “Gestión de hoteles con certificación en programa hoteles más verdes vs gestión de hoteles sin certificación”, Ibarra en su investigación del 2014, titulada “Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México” y, finalmente, Millán-García y Gómez-Díaz en su investigación del 2018, “Factores e indicadores de competitividad”.

El instrumento utilizado fue validado mediante el método del juicio de expertos, donde Rodríguez y Pérez (2017) lo definen como la validación mediante la opinión de expertos como un proceso sistemático en el cual se seleccionan individuos con amplio conocimiento y experiencia en un área específica para evaluar la pertinencia, claridad y relevancia de los

elementos de un instrumento o metodología de investigación. Los expertos proporcionan retroalimentación que permite mejorar y ajustar el contenido evaluado.

El formato utilizado fue extraído de Martínez (2006), donde establece 12 criterios importantes para la validación de algún instrumento:

1. **Coherencia interna:** Una teoría debe ser internamente consistente, donde todas sus partes se interrelacionen sin contradicciones, formando un conjunto bien integrado.
2. **Consistencia externa:** La teoría debe ser compatible con el conocimiento ya establecido en el mismo campo o en campos relacionados.
3. **Comprensión:** Entre dos teorías igualmente válidas, se prefiere aquella que cubre un campo de conocimiento más amplio y que logra integrar un mayor número de ideas.
4. **Capacidad predictiva:** Una buena teoría debe permitir hacer predicciones sobre eventos futuros bajo ciertas condiciones, aunque verificar estas predicciones pueda ser difícil debido a la naturaleza de la teoría.
5. **Precisión conceptual y lingüística:** La teoría debe ser conceptualmente clara y sus términos deben estar definidos de manera precisa y homogénea, evitando vaguedades y ambigüedades.
6. **Originalidad:** Las teorías más influyentes introducen formas nuevas de pensar y plantean nuevos problemas, en lugar de solo resumir el conocimiento existente.
7. **Capacidad unificadora:** Una teoría valiosa es capaz de integrar dominios de conocimiento que antes estaban separados, como hicieron científicos como Newton, Maxwell, Bohr y Einstein.
8. **Simplicidad:** En igualdad de condiciones, se prefiere la teoría más simple y clara.
9. **Potencia heurística:** Una teoría efectiva debe inspirar y guiar nuevas investigaciones, sugiriendo nuevos problemas y facilitando el diseño de estudios futuros.
10. **Aplicación práctica:** Una teoría que es más fácil de aplicar es preferible a otra que, aunque igual en otros aspectos, sea más difícil de implementar.
11. **Contrastabilidad:** Es ventajoso que una teoría pueda ser sometida a pruebas y críticas que permitan confirmarla o refutarla, dependiendo de la naturaleza del objeto de estudio.

12. **Expresión estética:** La belleza de una teoría puede ser una pista importante sobre su veracidad, siguiendo la idea de que lo verdadero también es bello, como se ha visto en la física.

Tabla 3.5 formato para validación de instrumento.

	Criterios	Niveles					Retroalimentación
		1	2	3	4	5	
		Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo	
1	Coherencia interna						
2	Consistencia externa						
3	Comprensión						
4	Capacidad predictiva						
5	Precisión conceptual y lingüística						
6	Originalidad						
7	Capacidad unificadora						
8	Simplicidad						
9	Potencia heurística						
10	Aplicación práctica						
11	Contrastabilidad						
12	Expresión estética						
	Totales						

Fuente: Martínez (2006).

Por lo tanto, se presentó a dos docentes expertos en el tema de la Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico (UPIDET), tres gerentes de la Secretaría de Turismo y tres gerentes de hoteles. los cuales, mediante una revisión, realizaron sugerencias de mejora y posteriormente aprobaron el cuestionario para ser presentado a las empresas gastro-hoteleras.

De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.6 resultados validación de instrumento.

	Criterios	Total	Retroalimentación
1	Coherencia interna	30	Se sugiere revisar la relación entre las preguntas para asegurar que todas están alineadas con los objetivos del cuestionario.
2	Consistencia externa	31	Se recomienda comparar las respuestas obtenidas con otros estudios similares para verificar que los resultados sean congruentes, lo que fortalecerá la validez de los resultados.
3	Comprensión	37	Las preguntas son muy comprensibles
4	Capacidad predictiva	38	La capacidad predictiva del cuestionario es excelente.
5	Precisión conceptual y lingüística	29	Revisar el uso de términos específicos. Se recomienda cambiar los adjetivos a tercera persona
6	Originalidad	35	Pese a ser extraído de otros estudios similares, cuenta con buena originalidad
7	Capacidad unificadora	30	Se sugiere asegurar que todas las preguntas contribuyan de manera coherente a los objetivos generales del estudio
8	Simplicidad	27	Se recomienda simplificar las preguntas y reducir el número total si es posible, manteniendo solo las más relevantes y eliminando cualquier redundancia.
9	Potencia heurística	37	Las preguntas se encuentran fáciles de entender y de responder.
10	Aplicación práctica	30	Pese a ser un cuestionario algo extenso, es fácil de llevar a cabo
11	Contrastabilidad	31	Se sugiere asegurar que los resultados puedan ser comparados fácilmente con otros estudios
12	Expresión estética	32	Pese a que no se obtuvo calificación mayor, es fácil de entender y no se encuentra complicada su interpretación.

Fuente: Elaboración propia. Modificado de Martínez (2006).

Fue de mucha ayuda la validación, ya que, de esa manera se permitió reducir el cuestionario y se realizaron correcciones de coherencia. Lo que también permitió que la aplicación fuera más fácil y rápida.

La información recabada fue utilizada para medir los niveles de sustentabilidad y competitividad que actualmente llevan a cabo dentro de las mismas, realizar una comparación entre ellas y posteriormente ofrecer propuestas de mejora en base a lo anteriormente analizado.

Por lo tanto, se realizó una investigación documental, donde se acudió a campo a recopilar datos de primera mano. De esta manera se creó un cuestionario con preguntas cerradas para su fácil agrupamiento; sin embargo, se utilizó el método de observación para corroborar que la información recolectada sea verdadera y concuerde con lo que se recolectado mediante la encuesta a los gerentes, dueños o responsables de las empresas gastro-hoteleras.

***Análisis de fiabilidad del instrumento***

Se determinó que el piloteo del instrumento de testeo de la investigación, fue del 10% (García-García et al., 2013). Balestrini (2006) define el pilotaje como una etapa fundamental en el proceso de investigación, especialmente en el caso de instrumentos nuevos o adaptados. Además, recomienda realizar el piloteo con una muestra pequeña y representativa de la población objetivo.

Para el piloteo, se aplicó una encuesta a una muestra de dos empresas del sector gastro-hotelero, siguiendo la recomendación de considerar el 10% de la población objetivo previamente mencionada. Este paso inicial fue crucial para evaluar la viabilidad y claridad del instrumento de medición en un contexto real.

La confiabilidad del instrumento se determinó a través del alfa de Cronbach. El cual fue propuesto por Lee J. Cronbach en 1951 para medir la confiabilidad de un instrumento, lo que significa que, es el promedio de las correlaciones entre los ítems que son parte de un instrumento (Oviedo y Campo, 2005). Se calcula el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de determinar la confiabilidad interna del instrumento utilizado. El resultado obtenido para el coeficiente fue de 0.918, indicando un nivel de confiabilidad muy alto. Lo que significa que el nivel de confiabilidad del instrumento es robusto y adecuado para su uso en la investigación principal, proporcionando datos confiables y consistentes. De acuerdo con Pallant (2013) un valor de alfa de Cronbach entre 0.70 y 0.80 es típicamente considerado como bueno, mientras que un valor superior a 0.80 puede sugerir una alta consistencia interna y un valor inferior a 0.70 puede indicar problemas de confiabilidad. En la tabla 3.7 se aprecian los resultados del alfa de Cronbach.

Tabla 3.7 resultado alfa de Cronbach.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.918	190

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realizó la prueba de Kruskal-Wallis, la cual es una alternativa no paramétrica a ANOVA 1. El estadístico de Kruskal-Wallis se calcula a partir de los rangos de las observaciones y compara las distribuciones de los grupos, proporcionando una base sólida para evaluar diferencias entre ellos. En la presente investigación, esta prueba se empleó para analizar la competitividad y la sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango. Según Conover (1999), la prueba de Kruskal-Wallis es una herramienta robusta para datos que no se ajustan a distribuciones normales, lo que asegura la validez de los resultados obtenidos.

Para la realización de la prueba de Kruskal-Wallis, se tomó como variable de agrupación las dimensiones y, las variables de prueba son las subdimensiones (tabla 3.2).

En la tabla 3.8 se muestran los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis aplicada a la variable competitividad empresarial.

Tabla 3.8 prueba para la dimensión Competitividad Empresarial.

Estadísticos de prueba					
	Años y estrellas	Habitaciones, afluencia, porcentaje de ocupación y costo promedio	Frecuencia y efectividad	Afiliaciones, alianzas y relación con cliente	Estrategias, retorno de inversión, eventos y fechas representativas
H de Kruskal-Wallis	3.277	1.581	2.420	3.957	4.174
gl	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	0.070	0.209	0.120	0.047	0.041

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, se observan las siguientes diferencias significativas:

- Afiliaciones, alianzas y relación con el cliente ( $p = 0.047$ )
- Estrategias, retorno de inversión, eventos y fechas representativas ( $p = 0.041$ )

Esto sugiere que algunos grupos de empresas implementan mejor estrategias de alianza y retorno de inversión que otros.

La tabla 3.9 muestra los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis, cuyos resultados se presentan en esta tabla, evalúa la dimensión gestión de mejora continua entre distintos grupos de empresas del sector.

Tabla 3.9 prueba para la dimensión Gestión de la Mejora Continua.

Estadísticos de prueba				
	Organigrama, misión, visión, políticas y objetivos	Conocimiento y frecuencia de aplicación	Cantidad, origen y razón de elección	Giro gastronómico
H de Kruskal-Wallis	7.167	4.808	0.802	0.246
gl	1	1	1	1
Sig. asintótica	0.007	0.028	0.370	0.620

Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias significativas se encuentran en:

- Organigrama, misión, visión, políticas y objetivos (p = 0.007)
- Conocimiento y frecuencia de aplicación (p = 0.028)

Esto indica que ciertas empresas tienen más claros sus fundamentos organizacionales y aplican con mayor frecuencia prácticas de mejora.

La tabla 3.10 presenta los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis aplicada a la dimensión de Gestión de rutinas y procesos, con el propósito de identificar posibles diferencias entre los grupos analizados respecto a esta práctica dentro de las empresas gastro-hoteleras.

Tabla 3.10 prueba para la dimensión Gestión de Rutinas y Procesos.

Estadísticos de prueba	
	Frecuencia, áreas e implementación
H de Kruskal-Wallis	2.193
gl	1
Sig. asintótica	0.139

Fuente: Elaboración propia.

No se encontró una diferencia significativa entre los grupos en cuanto a cómo gestionan sus rutinas y procesos administrativos. Esto sugiere que, independientemente del tipo de empresa, hay una relativa homogeneidad en esta dimensión. (Sig. asintótica > 0.05)

En seguida, en la tabla 3.11 se presentan los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis aplicada a la dimensión gestión del capital humano, con el fin de identificar diferencias significativas entre los grupos de empresas en cuanto a esta práctica.

Tabla 3.11 prueba para la dimensión Gestión del Capital Humano.

Estadísticos de prueba	
	Tasa de rotación y estrategias
H de Kruskal-Wallis	6.045
gl	1
Sig. asintótica	0.014

Fuente: Elaboración propia.

En la gestión de capital humano, se observó la siguiente diferencia significativa:

- Tasa de rotación y estrategias muestra diferencia significativa ( $p = 0.014$ ): lo que significa que algunas empresas gestionan mejor la rotación de personal y cuentan con estrategias más sólidas para retener talento.

Los resultados se muestran en la tabla 3.12, fue utilizada para analizar la dimensión gestión del mercado-cliente, evaluando su comportamiento entre los grupos establecidos.

Tabla 3.12 prueba para la dimensión Gestión del Mercado-Cliente.

Estadísticos de prueba			
	Nuevas tendencias hoteleras y restauranteras	Herramientas y frecuencia	Instrumentos
H de Kruskal-Wallis	1.984	0.850	3.179
gl	1	1	1
Sig. asintótica	0.371	0.654	0.204

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados tampoco mostraron diferencias significativas en la manera en que los grupos se relacionan con sus clientes o responden a las demandas del mercado.

En la tabla 3.13 se muestra lo correspondiente a la dimensión evaluación de beneficios, a fin de detectar posibles diferencias entre las empresas analizadas.

Tabla 3.13 prueba para la dimensión Evaluación de Beneficios.

Estadísticos de prueba		
	Factores	Frecuencia y áreas
H de Kruskal-Wallis	1.458	14.138
gl	2	2
Sig. asintótica	0.482	0.001

Fuente: Elaboración propia.

Basado en la dimensión de evaluación de beneficios, se puede apreciar lo siguiente:

- Frecuencia y áreas ( $p = 0.001$ ): Lo que esto refleja es que hay variación entre las empresas en cómo y dónde se evalúan los beneficios derivados de la sustentabilidad.

La tabla 3.14 expone los resultados para la dimensión gestión financiera, con el objetivo de identificar variaciones significativas entre los grupos definidos.

Tabla 3.14 prueba para la dimensión Gestión Financiera.

<b>Estadísticos de prueba</b>		
	Área con mejor gestión de recursos	Área con más impacto en los costos operativos
H de Kruskal-Wallis	5.134	7.293
gl	2	2
Sig. asintótica	0.077	0.026

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede observar que:

- El área con más impacto en los costos operativos ( $p = 0.026$ ): Lo que significa que ciertas áreas influyen de manera desigual en los costos, lo cual afecta la competitividad.

Se presentan en la tabla 3.15 los resultados obtenidos para la dimensión calidad, lo que permite explorar su comportamiento entre los diferentes grupos de empresas.

Tabla 3.15 prueba para la dimensión Calidad.

<b>Estadísticos de prueba</b>		
	Métodos, frecuencia, retroalimentación y evaluación	Certificaciones, estándares y percepción de calidad
H de Kruskal-Wallis	2.853	1.979
gl	1	1
Sig. asintótica	0.091	0.159

Fuente: Elaboración propia.

Aunque no se alcanzó el nivel de significancia estadística, la variable métodos, frecuencia, retroalimentación y evaluación mostró un valor cercano al umbral típico (0.091), lo cual podría señalar tendencias diferenciadas que merecen mayor exploración.

En la tabla 3.16 se detallan los resultados para la dimensión Responsabilidad social y corporativa, permitiendo observar diferencias en su aplicación entre los grupos analizados.

Tabla 3.16 prueba para la dimensión Responsabilidad Social y Corporativa.

<b>Estadísticos de prueba</b>					
	Prácticas, áreas y razones de responsabilidad social	Normativas relevantes y estrategias	Frecuencia de capacitación	Actividades y frecuencia	Iniciativas y frecuencia
H de Kruskal-Wallis	9.627	1.666	11.613	5.394	9.346
gl	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	0.002	0.197	0.001	0.020	0.002

Fuente: Elaboración propia.

La responsabilidad toma en cuenta diferentes dimensiones, por lo tanto, se encuentran las siguientes diferencias:

- Prácticas, áreas y razones (p = 0.002)
- Frecuencia de capacitación (p = 0.001)
- Actividades y frecuencia (p = 0.020)
- Iniciativas y frecuencia (p = 0.002)

En otras palabras, quiere decir que existe un grado desigual en la aplicación de estrategias de responsabilidad social y capacitación.

La tabla 3.17 presenta la prueba de Kruskal-Wallis aplicada a la dimensión tecnologías alternativas.

Tabla 3.17 prueba para la dimensión Tecnologías Alternativas.

<b>Estadísticos de prueba</b>				
	Medidas y áreas con mayor consumo	Prácticas y estrategias	Porcentaje de residuos reciclados	Productos biodegradables, áreas de uso y estrategias
H de Kruskal-Wallis	1.311	2.390	2.971	2.579
gl	1	1	1	1
Sig. asintótica	0.252	0.122	0.085	0.108

Fuente: Elaboración propia.

Aunque los valores de significancia se mantuvieron por encima del umbral (0.085 a 0.252), algunos indicadores como el uso de productos biodegradables y el porcentaje de residuos reciclados mostraron valores cercanos al 0.05, lo que podría indicar un mayor interés o esfuerzo diferenciado en ciertas empresas por aplicar tecnologías más sustentables.

En la tabla 3.18 se muestran los resultados para la dimensión alimentos sustentables, evaluando su nivel de implementación entre los distintos grupos.

Tabla 3.18 prueba para la dimensión Alimentos Sustentables.

<b>Estadísticos de prueba</b>				
	Alimentos cultivados en la empresa	Disponibilidad de productos	Estrategias y acciones	Opciones vegetarianas y veganas
H de Kruskal-Wallis	2.692	3.566	6.849	0.633
gl	1	1	1	1
Sig. asintótica	0.101	0.059	0.009	0.426

Fuente: Elaboración propia.

En esta dimensión, alimentos sustentables, se encuentra una diferencia a mencionar:

- Estrategias y acciones (p = 0.009): Esto significa que algunas empresas han implementado con mayor eficacia prácticas relacionadas con alimentos sustentables.

Se exponen en la tabla 3.19 los resultados correspondientes a la dimensión proceso de gestión operativa.

Tabla 3.19 prueba para la dimensión Proceso de Gestión Operativa.

<b>Estadísticos de prueba</b>			
	Método de reservas	Personal de limpieza y mantenimiento	Método de comunicación y frecuencia de reuniones
H de Kruskal-Wallis	1.892	0.050	1.597
gl	1	1	1
Sig. asintótica	0.169	0.824	0.206

Fuente: Elaboración propia.

La prueba no arrojó diferencias estadísticamente significativas. Esto podría reflejar similitudes en la forma en que las empresas organizan sus operaciones diarias, independientemente de su giro o tamaño.

Finalmente, la tabla 3.20 presenta los resultados para la dimensión gestión de residuos sólidos, identificando posibles diferencias entre las prácticas de los grupos empresariales considerados.

Tabla 3.20 prueba para la dimensión Gestión de residuos sólidos.

Estadísticos de prueba	
	Frecuencia y áreas
H de Kruskal-Wallis	7.256
gl	1
Sig. asintótica	0.007

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la gestión de residuos sólidos se aprecia la siguiente diferencia:

- Frecuencia y áreas ( $p = 0.007$ ): Lo que revela diferencias significativas en la manera en que las empresas gestionan sus residuos sólidos.

Las categorías muestran valores de significancia superiores a 0.050, lo cual se atribuye a que las preguntas del instrumento se encuentran en diferentes escalas. No obstante, al realizar el análisis de cada pregunta de manera individual, los valores de significancia obtenidos resultan adecuados, lo que otorga validez a los resultados estadísticos. Por otro lado, se decidió no incluir los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis para cada una de las 105 preguntas debido a que su presentación no sería óptima ni práctica para este documento.

### 3.4.5 Recolección de información

En primera instancia, se estableció un acercamiento con la Secretaría de Turismo del Estado de Durango (SETUED) para obtener información sobre cuántas empresas pertenecían al ramo gastro-hotelerero. Una vez recibida la lista de hoteles, se proporcionó una lista con el nombre del gerente de cada establecimiento y un número de contacto.

Posteriormente, se intentó localizar a los gerentes por llamada telefónica o a través de WhatsApp, pero estos esfuerzos tuvieron un éxito limitado. Ante esta situación, se solicitó un formato específico (figura 3.2) que indicaba claramente que la búsqueda de contacto con los gerentes era realizada en nombre de SETUED y del Instituto Tecnológico de Durango (ITD).

Una vez recibido el oficio, se llevó a cabo el primer acercamiento con los gerentes y/o responsables, a quienes se les entregó una copia del oficio y se les explicó el objetivo del estudio y el procedimiento a seguir. Este acercamiento resultó en dos tipos de respuestas: una negativa y una positiva. En caso de recibir una respuesta positiva, se programaba una cita con el gerente, especificando la fecha y hora para la realización de la encuesta, la cual se estimaba tendría una duración de entre 40 y 60 minutos.

Para aquellos casos en que se recibió una respuesta negativa, se coordinó un nuevo acercamiento con la SECTUR, solicitando su intervención para contactar nuevamente a los gerentes y así poder concertar una cita para la encuesta.

Además, se observó que para cada hotel fue necesario asistir al menos en cuatro ocasiones, ya que el gerente frecuentemente no se encontraba disponible o estaba demasiado ocupado. Incluso cuando las citas estaban programadas, en la mayoría de los casos, estas fueron pospuestas a nuevas fechas, lo que requirió una flexibilidad adicional en la planificación y seguimiento del proceso.

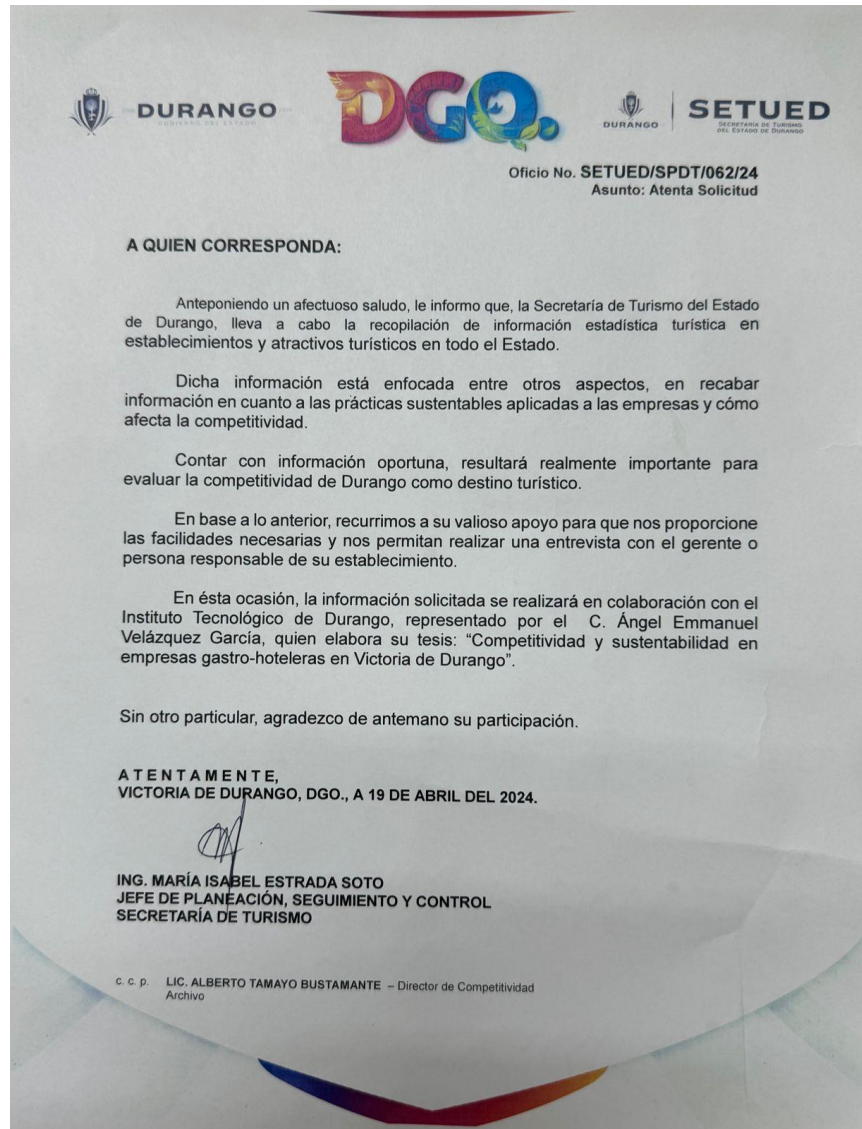


Figura 3.2 oficio dirigido a las empresas gastro-hoteleras.

Fuente: SECTUR (2024).

### 3.4.6 Métodos y técnicas para tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información, los datos recopilados se vaciaron en una base de datos elaborada en Microsoft Excel, donde, posteriormente se realizó la estadística descriptiva. Además, para realizar la estadística inferencial, se utilizó el software SPSS.

Los datos sociodemográficos tales como cargo, antigüedad, nivel educativo, edad y género se analizaron con la herramienta de Microsoft Excel.

Para el análisis del resto de las variables, se utilizó el software SPSS. En primer lugar, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de verificar la confiabilidad interna del

instrumento utilizado. Esta medida estadística evalúa la consistencia de los ítems que conforman cada dimensión del cuestionario, asegurando que los indicadores utilizados son coherentes entre sí y miden adecuadamente el mismo concepto. Valores de alfa superiores a 0.7 son considerados aceptables en investigaciones sociales (George y Mallery, 2003).

Posteriormente, se aplicó la prueba de Kruskal-Wallis. Esta prueba no paramétrica, también conocida como prueba H, se utiliza para determinar si existen diferencias significativas entre dos o más grupos independientes respecto a la distribución de una variable ordinal o continua. Es especialmente útil cuando no se cumplen los supuestos del análisis de varianza (ANOVA) unidireccional, como la normalidad de los datos (Kruskal y Wallis, 1952).

Es una herramienta muy útil en diversos escenarios, especialmente cuando no se cumplen los supuestos del Análisis de Varianza (ANOVA) unidireccional, como la normalidad de los datos.

Finalmente, se utilizó la prueba Rho de Spearman para evaluar la existencia y dirección de la correlación entre las variables relacionadas con la competitividad y la sustentabilidad. Esta prueba no paramétrica permite medir la fuerza de asociación entre variables ordinales o no normalmente distribuidas, y resulta adecuada para establecer relaciones entre indicadores clave del estudio (Spearman, 1904).

## **Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación sobre la competitividad y sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras de Victoria de Durango.

El análisis se divide en dos secciones principales: estadística descriptiva y estadística inferencial. En la sección de estadística descriptiva, se presentan los principales resultados de los datos recolectados, incluyendo medidas de tendencia central, dispersión y distribución de frecuencias. En la parte siguiente, estadística inferencial, se pondrán a prueba si existe una relación positiva o negativa entre la sustentabilidad y la competitividad.

Finalmente, en la sección de discusión de resultados, se interpretan los hallazgos del estudio en el contexto de la literatura existente y se presentan las implicaciones para la práctica y la investigación futura.

### **4.1 Estadística descriptiva**

Para analizar las características y prácticas del sector gastro-hotelerero en la región, se llevó a cabo un estudio en 16 empresas. Mediante encuestas aplicadas a responsables y personal clave de cada establecimiento, se recopilaron datos sobre diversos aspectos, incluyendo el nivel educativo de los encargados, estructura organizacional, métodos de capacitación, estrategias de sustentabilidad y gestión de residuos.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados ocupan cargos de alto nivel dentro de la organización. En particular, el 75% desempeña funciones administrativas o gerenciales, mientras que el 19% corresponde a encargados de turno. Por otro lado, solo el 6% de los encuestados pertenece al área de recursos humanos. La figura 4.1 ilustra la distribución de estos cargos, resaltando la importancia de los puestos administrativos en la gestión de las empresas.

Estos hallazgos permiten identificar tendencias en la administración y operación del sector, así como oportunidades de mejora en áreas clave. A continuación, se presentan los resultados más relevantes, acompañados de tablas y figuras que ilustran la información recopilada.

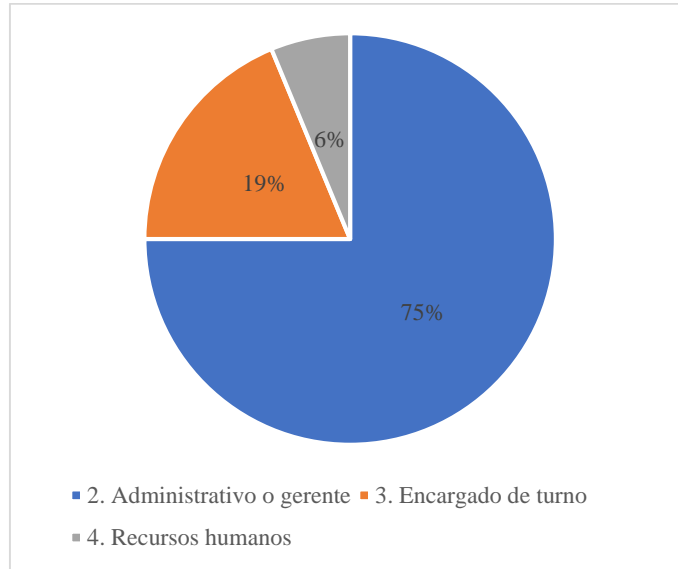


Figura 4.1 cargo del entrevistado.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad del encuestado, se señala que el 50% de los encuestados se encuentran trabajando para la empresa por más de diez años, las personas que se encuentran trabajando entre dos y cinco años son el 19% y las personas que han trabajado para la empresa entre cinco y diez años son el 31%. La figura 4.2 muestra los resultados.

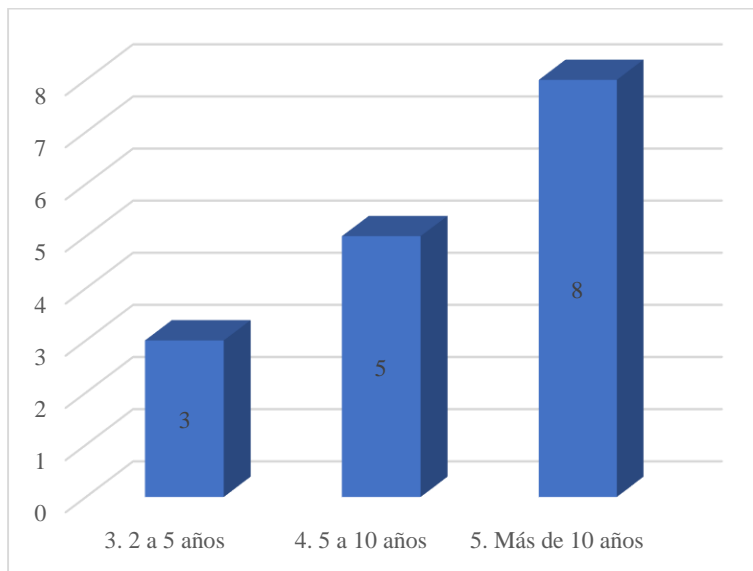


Figura 4.2 antigüedad del encuestado.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.3 presenta el nivel de estudios de los diferentes encuestados. Se observa que la mayoría de los encargados de las empresas gastro-hoteleras cuentan con al menos una

licenciatura, representando más del 80% del total. En detalle, el 50% de los encuestados posee una licenciatura concluida, mientras que el 31% ha realizado estudios de posgrado. Por otro lado, el 19% restante corresponde a personas con estudios de preparatoria, ya sea terminada o trunca.

Estos datos sugieren que la formación académica es un factor relevante en la administración de estos establecimientos, ya que un alto porcentaje de los responsables ha continuado su educación más allá del nivel medio superior. Esto podría influir en la implementación de estrategias de gestión, innovación y sustentabilidad dentro del sector.

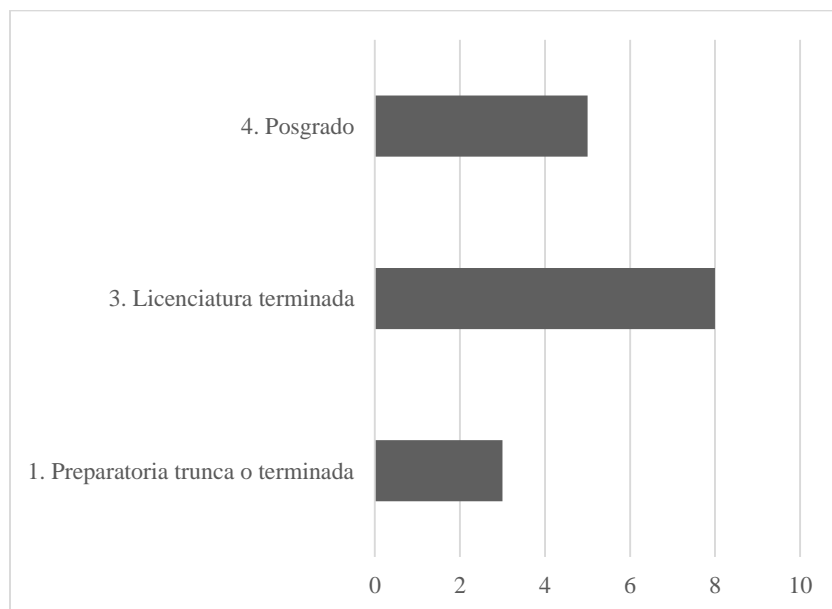


Figura 4.3 grados de estudio del encuestado.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.4 presenta la distribución de edades de los entrevistados. Se observa que los responsables de 26 a 35 años y de 46 a 55 años representan el mismo porcentaje, con un 38% cada grupo. Por otro lado, el 25% de los encargados se encuentran en el rango de 36 a 45 años.

Estos datos sugieren que la mayoría de los responsables de las empresas gastro-hoteleras se concentran en dos rangos etarios distintos, lo que podría indicar la coexistencia de generaciones con diferentes enfoques en la gestión y operación de estos establecimientos.

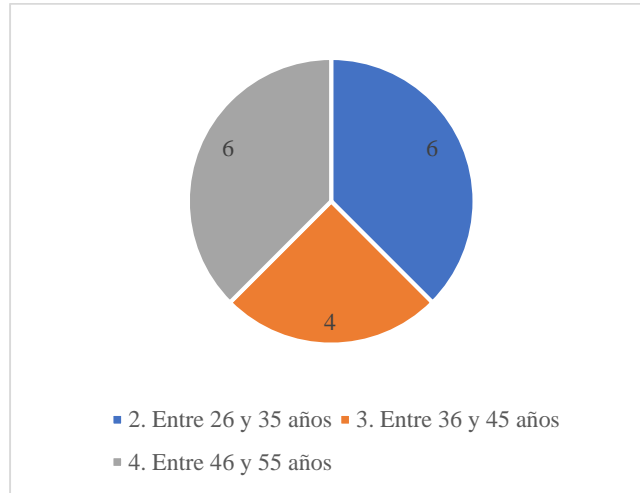


Figura 4.4 edad del encuestado.

Fuente: Elaboración propia.

Es posible observar una distribución equitativa en el género de los empleados encuestados. La figura 4.5 muestra que el 50% de los participantes son de género masculino, mientras que el otro 50% corresponde a género femenino, lo que indica una paridad de género en el sector gastro-hotelero analizado.

Este equilibrio sugiere que no existe una marcada diferencia en la contratación de personal con base en el género, lo que podría reflejar una tendencia hacia la igualdad de oportunidades laborales en estas empresas. Además, la paridad de género en los encargados y empleados puede influir en la diversidad de enfoques en la gestión y operación de los establecimientos.

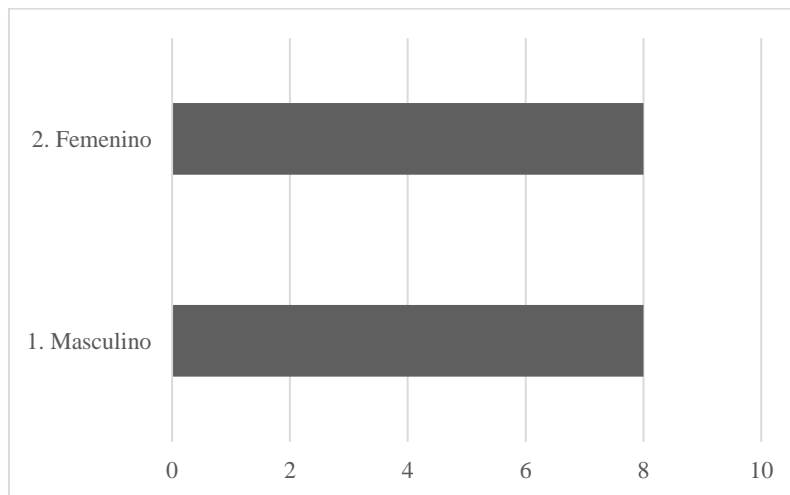


Figura 4.5 género del encuestado.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los datos recopilados en relación con el objeto de estudio. En primer lugar, la figura 4.6 muestra la distribución del número de habitaciones en las empresas analizadas. Se observa que la mayoría de los establecimientos cuentan con un rango de 50 a 100 habitaciones (31%), seguido de aquellos con más de 100 habitaciones, que representan el mismo porcentaje (31%).

Por otro lado, el 25% de las empresas cuentan con entre 20 y 50 habitaciones, mientras que el 12.5% dispone de un rango más reducido, con entre 10 y 20 habitaciones. Estos datos reflejan que gran parte de las empresas gastro-hoteleras en el estudio son de tamaño mediano a grande, lo que sugiere una capacidad considerable para recibir huéspedes y ofrecer servicios diversificados.

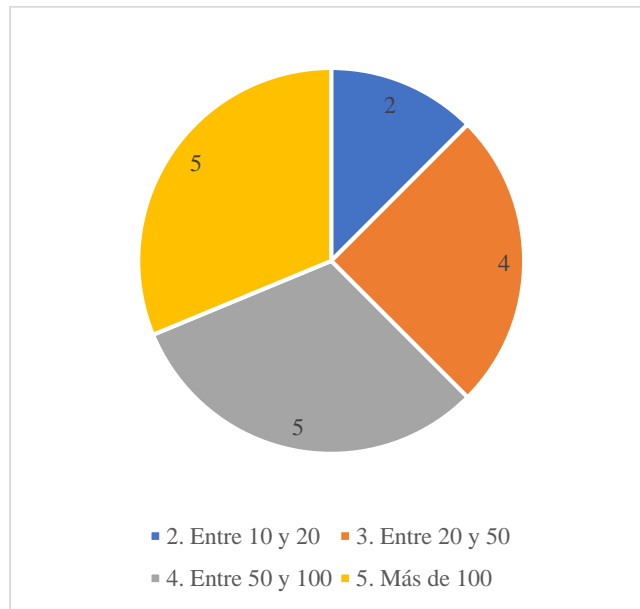


Figura 4.6 cantidad de habitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas analizadas presentan una amplia variación en sus años de operación. La figura 4.7 muestra que el 44% de las empresas han estado en funcionamiento por un periodo de 21 a 50 años, mientras que el 31% tienen entre 5 y 10 años de operación. Por otro lado, el 19% de las empresas han permanecido en el mercado entre 11 y 20 años, y únicamente una empresa ha operado por menos de 5 años. Estos datos reflejan la presencia de empresas con una trayectoria consolidada en el sector gastro-hoteler, así como la existencia de negocios más recientes que buscan posicionarse en el mercado.

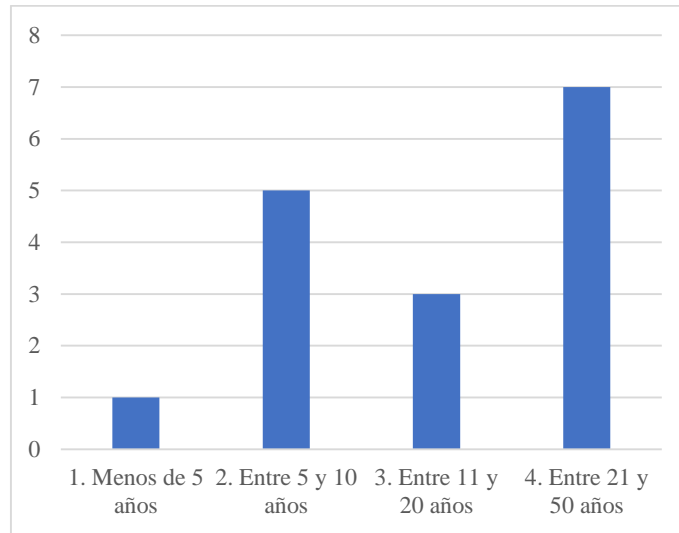


Figura 4.7 cantidad de años de las empresas operando en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación por estrellas de las empresas analizadas también formó parte de la investigación, considerando únicamente aquellas de 3 a 5 estrellas. Se identificó que la mayoría de los establecimientos cuentan con una categoría de 4 estrellas, representando el 56% del total. Por otro lado, el 38% corresponde a empresas de 3 estrellas, mientras que solo el 6% de los negocios evaluados poseen una clasificación de 5 estrellas. La figura 4.8 presenta un gráfico que muestra la distribución de las empresas según su categoría de calidad, lo que permite visualizar la predominancia de establecimientos de gama media-alta en el estudio.

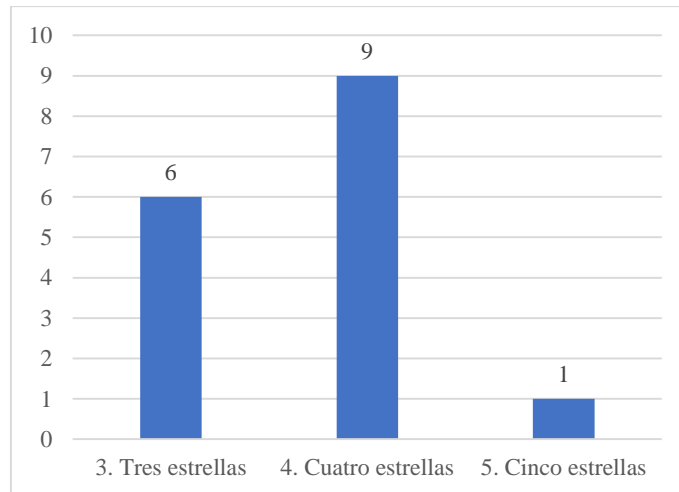


Figura 4.8 estrellas de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al giro gastronómico de los restaurantes de los hoteles, la mayoría se clasifica dentro de la categoría de “restaurante-bar”, representando el 69% del total. El 25% corresponde a establecimientos que operan únicamente como “restaurante”.

La figura 4.9 ilustra esta distribución, proporcionando una visión clara de la prevalencia de los restaurantes con servicio de bar en comparación con otros tipos de establecimiento.

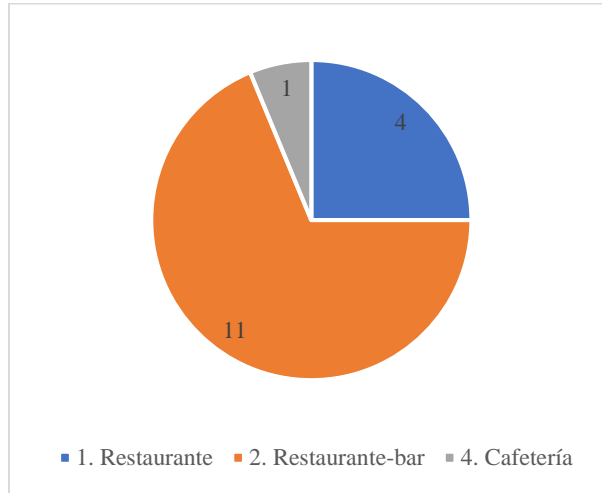


Figura 4.9 giro gastronómico.

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de empleados se clasificó en 4 apartados, como se muestra en la figura 4.10: 1. Menos de 20 empleados; 2. Entre 21 y 50 empleados; 3. Entre 51 a 100 empleados; y 4. Más de 100 empleados. La mayoría de las empresas cuentan entre 21 y 50 empleados con el 56%, mientras que, con el 19% menos de 20 empleados y entre 51 y 100 empleados.

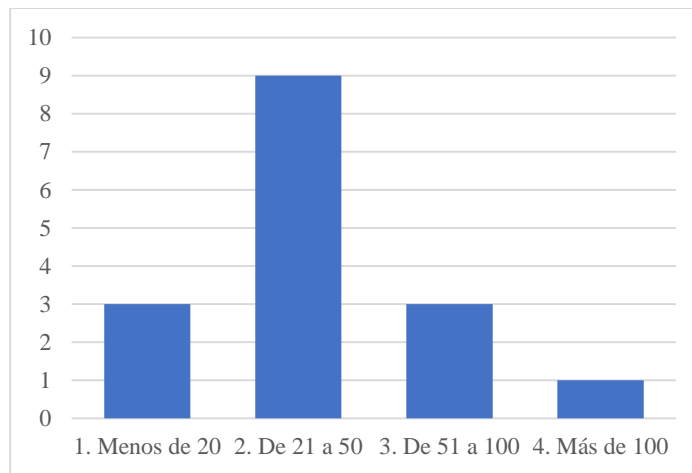


Figura 4.10 cantidad de empleados.

Fuente: Elaboración propia.

## Competitividad

Para el tema de competitividad, los aspectos investigados como la gestión de rutinas y procesos, gestión de mejora continua, gestión de capital humano, gestión de mercado-cliente, evaluación de beneficios, mantener y aumentar su posición en el mercado y con ello obtener constantes resultados superiores (Millán-García y Gómez-Díaz, 2018; Hernández et al., 2017). Puede demostrar si las empresas se encuentran compitiendo en el mercado o, por lo contrario, se encuentran sin poder competir contra las demás empresas. El primero punto por destacar es la frecuencia de capacitación, la cual en la figura 4.11 se puede apreciar que las empresas optan por capacitar al personal según las necesidades que se presenten con el 50%. El 25% de las empresas prefieren capacitar a sus empleados de manera mensual, mientras que el otro 25% prefieren capacitar ya sea de manera trimestral o semestral.

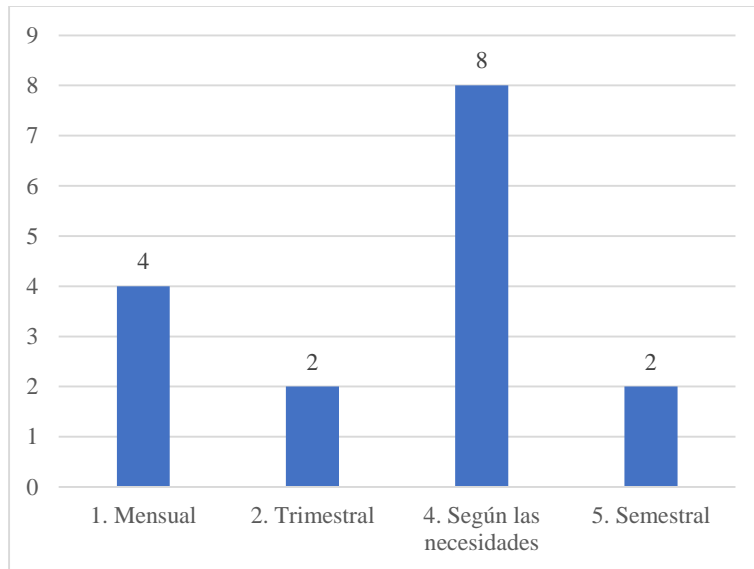


Figura 4.11 frecuencia de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

La investigación reveló la frecuencia con la que las empresas realizan programas de capacitación. Se observó que la mayoría de las empresas optan por realizar estos programas de manera trimestral, representando el 37.5% del total. Un 25% de las empresas prefieren realizarlos de forma mensual, mientras que otro 25% los lleva a cabo de manera anual. Finalmente, el 12.5% restante realiza programas de capacitación de forma semestral.

La figura 4.12 ilustra la distribución de las frecuencias con las que las empresas implementan sus programas de capacitación, lo que resalta la preferencia por ciclos más cortos como los trimestrales y mensuales.

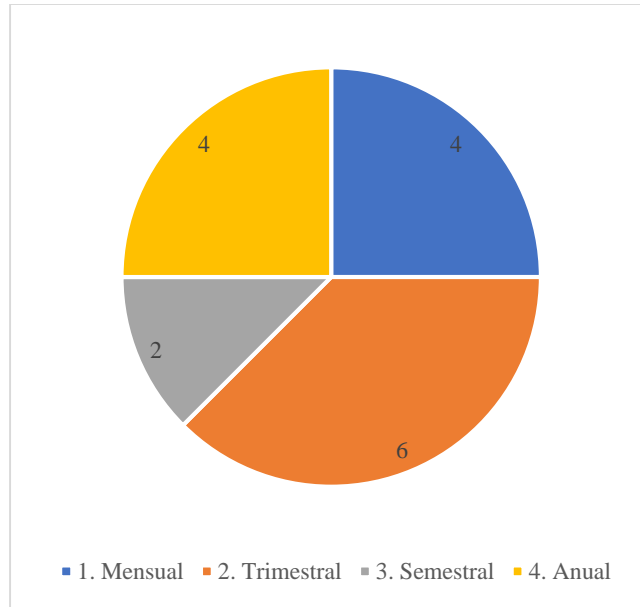


Figura 4.12 frecuencia de programas formales de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.13 presenta los métodos utilizados por las empresas para evaluar la eficiencia de sus programas de capacitación. Se observa que la mayoría de los establecimientos, con un 88%, optan por aplicar evaluaciones de desempeño y solicitar retroalimentación directa de los empleados. Este enfoque permite conocer de manera más precisa el impacto de la capacitación en las habilidades y desempeño laboral del personal, así como identificar áreas de oportunidad para futuras sesiones de formación.

Por otro lado, un 12% de las empresas recurre a métodos más estructurados, como la aplicación de pruebas o exámenes para medir los conocimientos adquiridos, además del uso de métricas específicas establecidas por cada departamento. Estas herramientas permiten obtener datos cuantificables sobre la efectividad de las capacitaciones, aunque su aplicación puede depender del tipo de conocimientos impartidos y del nivel de especialización requerido en cada área.

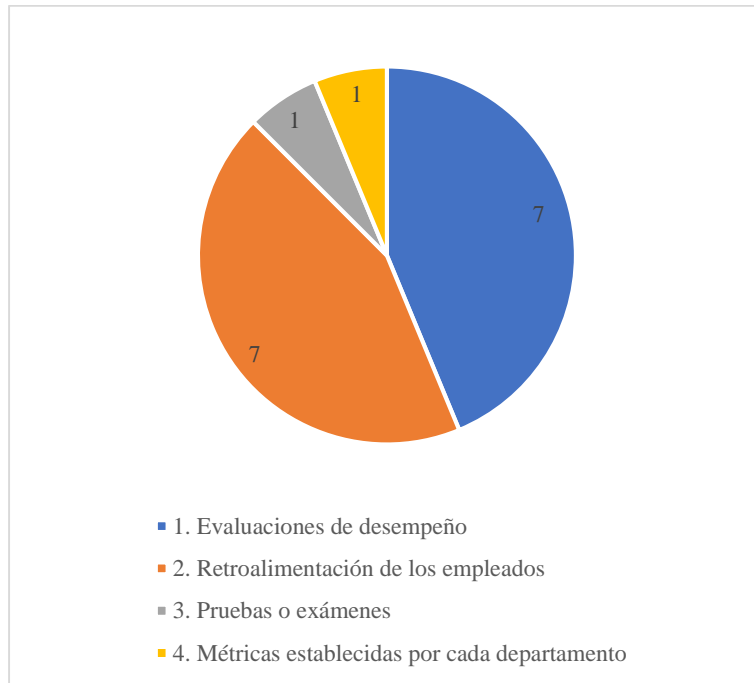


Figura 4.13 métodos de evaluación de eficiencia de las capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.14 demuestra la frecuencia con la que se realiza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Se observa que el 38% de las empresas realizan este análisis cada año, el 32% prefiere llevarlo a cabo mensualmente, y el 25% lo realiza cada seis meses. Un 6% de las empresas indicó que no aplica este análisis, ya que desconocen el término y su metodología.

Estos hallazgos coinciden con estudios previos, como el de Hernández et al. (2017), quienes señalaron que muchas empresas gastro-hoteleras implementan estrategias de análisis de su entorno, pero con frecuencias y enfoques variables. Asimismo, Millán-García y Gómez-Díaz (2018) destacaron que el uso de herramientas estratégicas como el FODA es fundamental para la competitividad empresarial, aunque su aplicación puede depender del grado de conocimiento y de la cultura organizacional. Por otro lado, Ibarra (2014) enfatiza que una gestión estratégica basada en el análisis continuo del entorno permite mejorar la sostenibilidad y la toma de decisiones en el sector hotelero. En contraste, Tata (2022) menciona que algunos hoteles con certificaciones ambientales aplican este tipo de análisis con mayor frecuencia, integrándolo a sus planes de sostenibilidad. Sin embargo, la presente investigación sugiere que, aunque el 94% de las empresas realiza el análisis FODA al menos

una vez al año, sigue existiendo un pequeño porcentaje (6%) que no lo implementa, principalmente por desconocimiento, lo cual concuerda con lo reportado en estudios previos sobre la falta de formación estratégica en ciertos sectores.

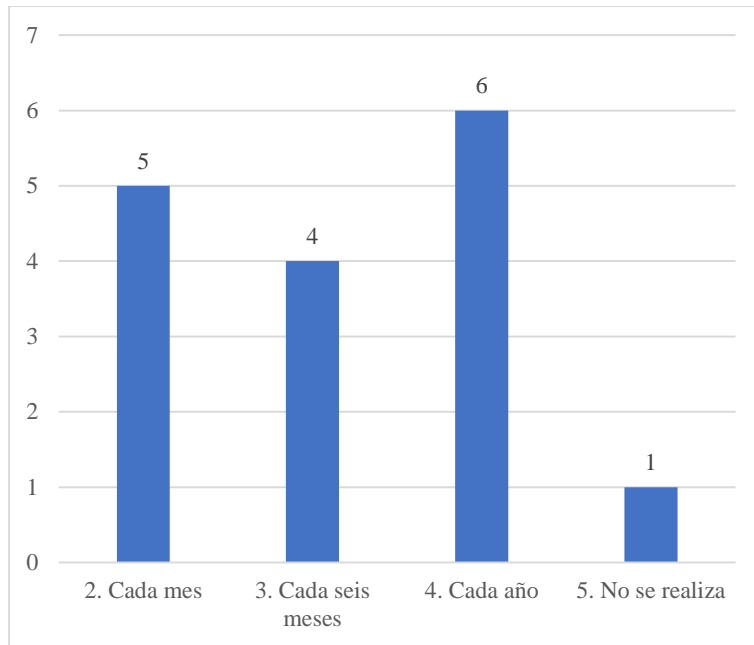


Figura 4.14 frecuencia de realización del análisis FODA.

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, todas las empresas analizadas utilizan herramientas para evaluar el retorno de inversión (ROI) en sus estrategias y operaciones. Se identificó que el 50% de las empresas llevan a cabo un seguimiento de conversaciones y ventas como principal método de análisis. Por otro lado, el 44% emplea encuestas de satisfacción, lo que sugiere un enfoque orientado a la percepción del cliente como indicador de rentabilidad. Finalmente, un 6% de las empresas recurre al análisis del tráfico web como herramienta para medir la efectividad de sus estrategias digitales. La figura 4.15 ilustra estas preferencias empresariales.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Millán-García y Gómez-Díaz (2018), quienes destacan que la competitividad en el sector gastro-hotelería depende en gran medida del uso de herramientas de medición que permitan evaluar el impacto financiero y la satisfacción del cliente.

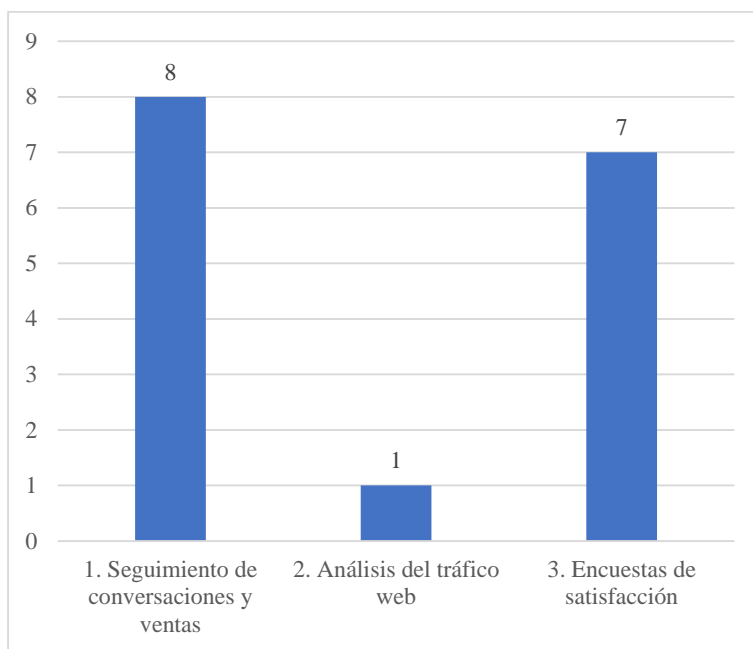


Figura 4.15 herramientas para análisis del retorno de inversión.

Fuente: Elaboración propia.

Además, la figura 4.16 presenta las herramientas que las empresas utilizan para segmentar su mercado. Se observa que la mayoría de las empresas, con un 75%, prefieren realizar investigaciones de mercado, lo que indica un enfoque basado en la recopilación y análisis de datos para comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes. Por otro lado, el 25% de las empresas opta por realizar un análisis demográfico, lo que sugiere que su segmentación se basa en características como edad, género, ubicación y nivel socioeconómico de su público objetivo.

Esta distribución refleja que, aunque ambas herramientas son fundamentales para una estrategia comercial efectiva, la investigación de mercado es la opción predominante, posiblemente por su capacidad de proporcionar información más detallada y específica sobre los hábitos y comportamientos de los consumidores.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Hernández et al. (2017), quienes destacan que una adecuada segmentación de mercado en el sector gastro-hotelero es clave para el desarrollo de estrategias comerciales más efectivas y para la diferenciación en un entorno altamente competitivo. De manera similar, Ibarra (2014) resalta que la aplicación de herramientas de segmentación permite a las empresas mejorar su posicionamiento y

adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, lo que contribuye a la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

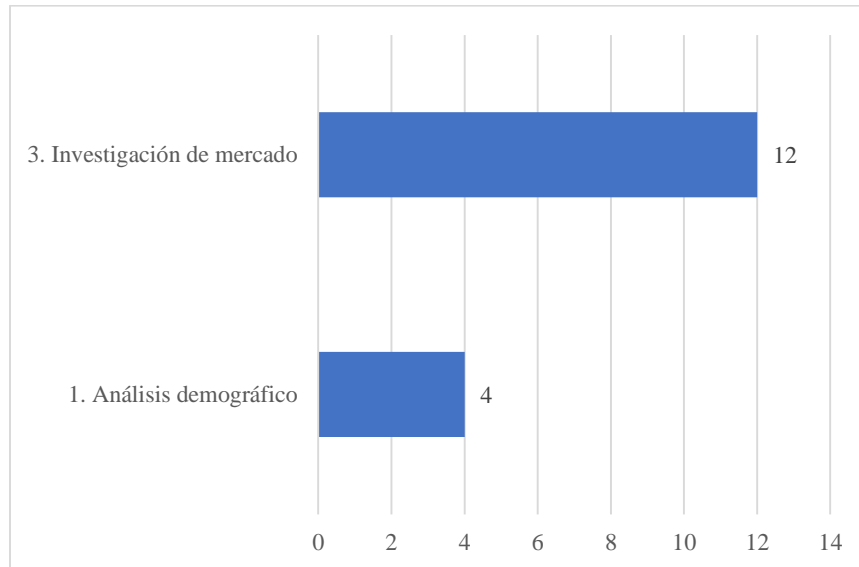


Figura 4.16 herramientas para la segmentación de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas 4.1 y 4.2 se presentan varios aspectos relacionados con la estructura organizacional, tales como la descripción de puestos, misión y visión, políticas y procedimientos, objetivos y metas generales, así como las estrategias diseñadas para alcanzar estos objetivos. En este contexto, se llevó a cabo un análisis para determinar si las empresas incluidas en el estudio contaban con estos elementos, ya sea de forma escrita o verbal, o si, por el contrario, no disponían de algunos de ellos.

Un aspecto destacado es que el 100% de las empresas analizadas cuentan con una descripción de puestos; sin embargo, en dos de ellas, esta información no está formalizada por escrito. De igual manera, todas las empresas presentan una misión y visión, y en todos los casos estos elementos están formalizados de manera escrita. En cuanto a las políticas y procedimientos, todas las empresas los poseen, aunque una aún no ha logrado establecerlos de manera documentada. Este hallazgo refleja la importancia de la formalización de los procesos dentro de la estructura organizacional, lo que ha sido abordado por varios autores como Hernández et al. (2017), quien destaca que la documentación formal de estos aspectos contribuye a una mayor claridad y eficiencia organizacional

Tabla 4.1 estructura organizacional. Parte 1.

Número empresa	Estructura organizacional								
	Descripción de puestos			Misión y visión			Políticas y procedimientos		
	Por escrito	Solo verbal	No se cuenta	Por escrito	Solo verbal	No se cuenta	Por escrito	Solo verbal	No se cuenta
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7		X		X				X	
8	X			X			X		
9		X		X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los objetivos y metas generales, el 82% de las empresas los tienen estipulados de manera escrita. Un 12% cuenta con ellos, pero solo se conocen de forma verbal, y el 6% restante no tiene establecidos objetivos ni metas. Un patrón similar se observa en cuanto a las estrategias para alcanzar estos objetivos. La misma empresa que no dispone de objetivos y metas generales, representando el 6%, tampoco considera necesario contar con estrategias para alcanzarlos. En contraste, el 88% de las empresas tiene estrategias formalmente establecidas por escrito, mientras que un 6% cuenta con estrategias, pero estas no están documentadas en un formato oficial.

Según Drucker (2001), la formulación de objetivos claros y estrategias bien definidas es fundamental para el éxito organizacional, ya que permiten a las empresas orientar sus esfuerzos y recursos de manera eficiente hacia la consecución de sus metas. Esto resalta la

relevancia de que el 82% de las empresas en este estudio tengan objetivos establecidos por escrito, a diferencia del 6% que no los consideran necesarios.

Tabla 4.2 estructura organizacional. Parte 2.

Número empresa	Estructura organizacional					
	Objetivos y metas generales			Estrategias para alcanzar objetivos		
	Por escrito	Solo verbal	No se cuenta	Por escrito	Solo verbal	No son necesarios
1	X			X		
2	X			X		
3		X		X		
4	X			X		
5	X			X		
6	X			X		
7	X				X	
8			X			X
9		X		X		
10	X				X	
11	X			X		
12	X			X		
13	X			X		
14	X			X		
15	X			X		
16	X			X		

Fuente: Elaboración propia.

En comparación con investigaciones previas, se identifica una similitud en cuanto a las empresas y su estructura organizacional. Sin embargo, mientras que en estudios anteriores la estructura organizacional apenas alcanzaba un 70%, en esta investigación se observa un incremento notable, superando el 85%. Este resultado se debe, principalmente, a la antigüedad de las empresas analizadas y/o a su pertenencia a cadenas nacionales, lo que ha contribuido a una mayor formalidad y solidez en sus estructuras. De acuerdo con Hernández et al. (2017), la madurez organizacional y la pertenencia a cadenas nacionales suelen estar asociadas con una mayor formalización de los procesos y una estructura más sólida. Similarmente, Millán-García y Gómez-Díaz (2018) sostienen que las empresas con una

mayor experiencia y vínculos con redes más amplias tienden a contar con estructuras organizacionales más definidas y estables.

Se identificó que la mayoría de los encargados ocupan puestos administrativos o gerenciales, lo que indica una estructura organizacional bien definida. Asimismo, las empresas tienden a segmentar su mercado principalmente a través de estudios de mercado y análisis demográficos, lo que les permite desarrollar estrategias comerciales más efectivas. En cuanto a la capacitación del personal, se observó que la mayoría de las empresas implementan programas periódicos y utilizan métodos de evaluación como las pruebas de desempeño y la retroalimentación interna. Además, el análisis FODA es una práctica común, aunque algunas empresas aún desconocen su aplicación.

### **Sustentabilidad**

En la misma línea que la competitividad, se diseñaron preguntas relacionadas con la sustentabilidad, un concepto clave en el ámbito empresarial actual, que es importante mencionar en la estadística descriptiva. La sustentabilidad, en este contexto, se refiere a la capacidad de una empresa para operar de manera que minimice su impacto ambiental, fomente el bienestar social y mantenga su viabilidad económica a largo plazo. Según lo investigado, se analizaron los temas propuestos por Ibarra (2014) para reconocer si una empresa es sustentable en el mundo empresarial. Los aspectos considerados más relevantes incluyen la responsabilidad social, las tecnologías alternativas, los alimentos sustentables, los insumos, entre otros, sugeridos por Bancomext (s.f.).

En la figura 4.17 se puede observar la frecuencia con la que las empresas realizan campañas de concientización relacionadas con la sustentabilidad. Se reveló que el 87.5% de las empresas lleva a cabo estas campañas, cada una en diferentes períodos. La mayoría (37.5%) las realiza de manera semestral, el 25% opta por hacerlas una vez al año, el 19% prefiere realizarlas cada tres meses y solo el 6% lo hace mensualmente.

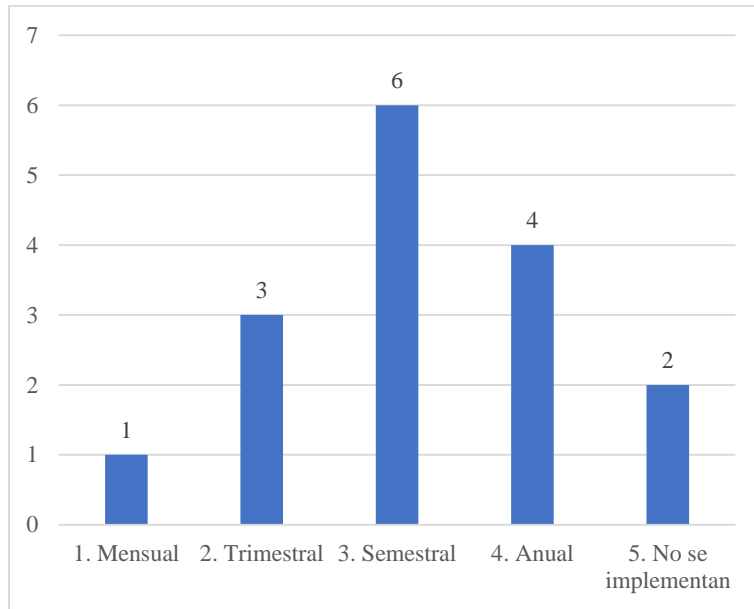


Figura 4.17 frecuencia de campañas de concientización de la sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se encontró que el 96% de las empresas realiza evaluaciones periódicas de residuos. Del total, el 75% lo hace de manera mensual, trimestral o anual, con cada una de estas frecuencias representando un 25%. Solo el 19% opta por realizarlo de manera semestral (figura 4.18).

Según Ibarra (2014), la sustentabilidad empresarial implica alcanzar un equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales. Destaca que las empresas deben adoptar modelos de negocio que no solo busquen la rentabilidad, sino también el bienestar social y la minimización del impacto ambiental, considerando aspectos como la responsabilidad social, las tecnologías alternativas, y la gestión de residuos. Por su parte, Bancomext (s.f.) subraya la importancia de gestionar de manera eficiente el agua, un recurso vital, para lograr una mayor sostenibilidad empresarial. En conjunto, ambos autores destacan que la sustentabilidad requiere que las empresas se comprometan a mejorar continuamente sus procesos y contribuir al bienestar social y ambiental a largo plazo.

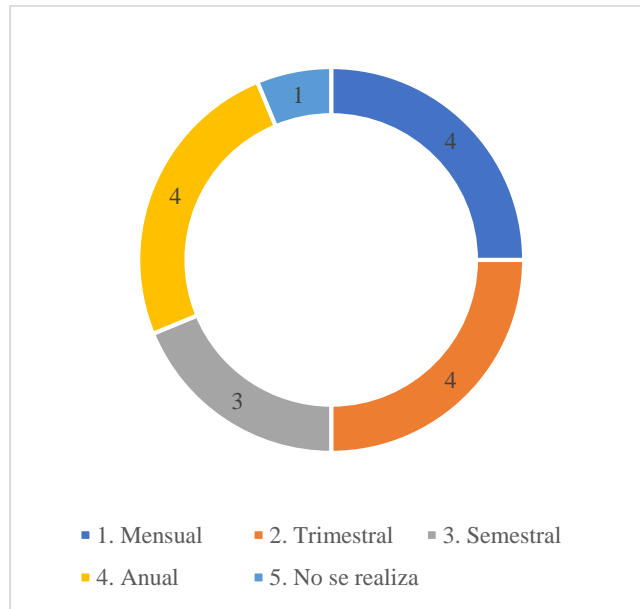


Figura 4.18 evaluaciones periódicas de residuos.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.3 se especifican las actividades que las empresas realizan de modo sustentable para su empresa, donde destacan la utilización de productos biodegradables y las energías solares, ya que en ambas actividades el 69% de las empresas lo realizan. Para la separación de residuos, el 57% de las empresas lo realizan y finalmente, la aplicación de energías eólicas solo el 12% las utilizan.

Tabla 4.3 actividades sustentables.

Número empresa	Actividades sustentables							
	Separación de residuos		Productos biodegradables		Energías solares		Energías eólicas	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3		X	X		X			X
4	X			X		X		X
5	X		X		X			X
6		X	X		X			X
7		X		X	X			X
8		X		X	X			X
9	X			X		X		X
10		X	X			X		X
11	X		X		X			X

Continuación tabla 4.3 actividades sustentables.

Número empresa	Actividades sustentables							
	Separación de residuos		Productos biodegradables		Energías solares		Energías eólicas	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
12		X	X		X			X
13	X			X		X		X
14		X	X			X		X
15	X		X		X			X
16	X		X		X			X

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.19 se ilustra lo que hacen las empresas con las aguas residuales. En su mayoría (56.5%) descargan los residuos directamente en el alcantarillado municipal, el 37.5% no realiza ninguna actividad, y solo el 6% reutiliza las aguas tratadas dentro de las instalaciones. Según investigaciones previas, como las de Hernández et al. (2017) y Millán-García y Gómez-Díaz (2018), se espera que menos del 30% de las empresas implementen alguna actividad sustentable, como la reparación de residuos o el uso de productos biodegradables. Sin embargo, en esta investigación, el 68% de las empresas lleva a cabo al menos una actividad para contribuir al medio ambiente, lo cual puede atribuirse a que, actualmente, las empresas están más comprometidas con la sostenibilidad y el cuidado ecológico, en comparación con años anteriores (Pérez y Bojórquez, 2021 y Mashika et al., 2021).

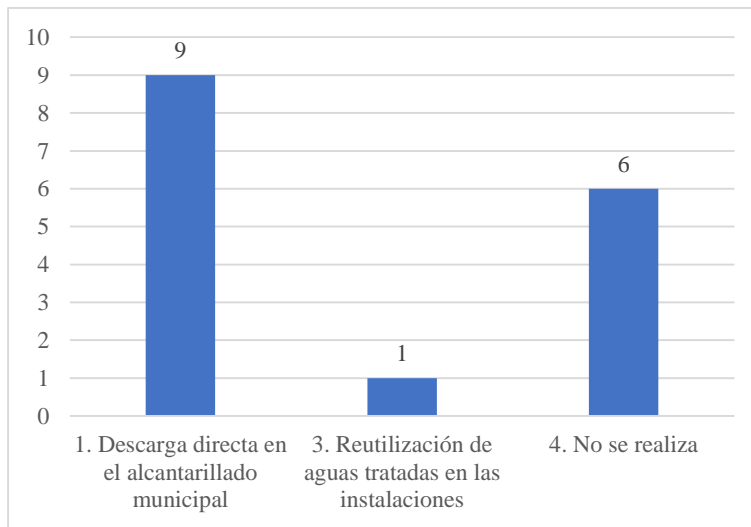


Figura 4.19 aguas residuales.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se identificaron los métodos utilizados por las empresas para la gestión de residuos. Se encontró que el reciclaje es la práctica más común, siendo implementada por el 75% de las empresas, lo que indica un interés significativo en la reducción del impacto ambiental a través de la reutilización de materiales. Por otro lado, un 12.5% de las empresas opta por la disposición de residuos en vertederos especializados, asegurando un manejo más controlado de los desechos. Sin embargo, otro 12.5% no emplea ningún método específico para la gestión de residuos, lo que podría representar un área de oportunidad para fortalecer la sustentabilidad en el sector. La figura 4.20 ilustra estos datos, reflejando las prácticas adoptadas por las empresas.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Hernández et al. (2017) e Ibarra (2014), quienes enfatizan la importancia de implementar estrategias de sostenibilidad en el sector gastro-hotelerero para mejorar su competitividad y reducir su impacto ambiental.

Por otra parte, Tata (2022) subraya que los hoteles con certificaciones ambientales suelen tener políticas más estructuradas de manejo de residuos, lo que refuerza la necesidad de regulaciones más estrictas en el sector. De manera similar, Pérez y Bojórquez (2021) argumentan que una gestión adecuada de residuos contribuye directamente a la optimización de recursos y la reducción de costos operativos

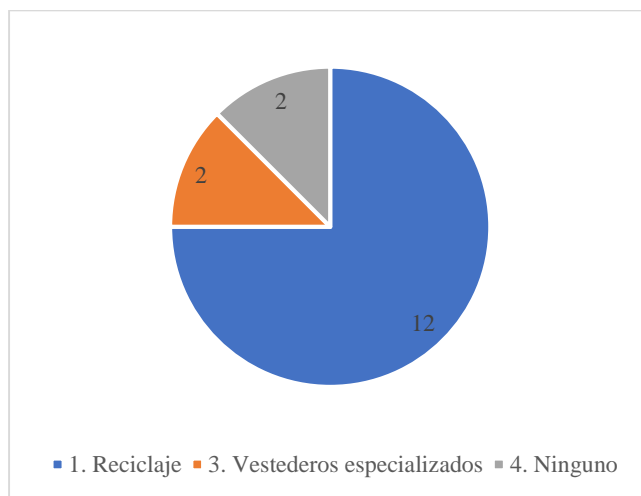


Figura 4.20 métodos de gestión de residuos.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se solicitó al personal encuestado indicar el porcentaje aproximado de residuos reciclados en sus empresas. La mayoría (69%) señaló que recicla alrededor del 50% de los residuos generados, reflejando una conciencia ambiental moderada. Un 18.5%

mencionó que no realiza ninguna actividad de reciclaje, evidenciando áreas de oportunidad en la gestión de residuos. Finalmente, el 12.5% reportó reciclar menos del 25%. Aunque muchas empresas han adoptado prácticas de reciclaje, aún hay un porcentaje significativo que no ha implementado estrategias efectivas para la reducción de residuos (figura 4.21).

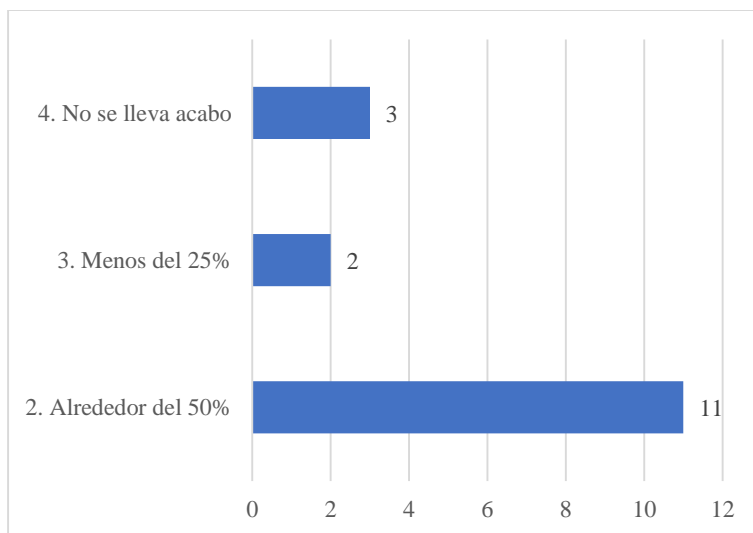


Figura 4.21 porcentaje de actividades de reciclado.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la tabla 4.4 muestra las estrategias más utilizadas para evitar el desperdicio de alimentos. La más común es la adaptación del menú según la temporada, optimizando el uso de ingredientes frescos. También destaca el control eficiente de inventario y porciones, mejorando la planificación de insumos. Además, muchas empresas aplican técnicas para aprovechar al máximo los alimentos, como reutilizar subproductos o redistribuir ingredientes. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Tata (2022), quien destaca que los hoteles con certificaciones ambientales tienden a integrar estrategias de reducción de desperdicio en su gestión operativa.

Tabla 4.4 soluciones al desperdicio de alimentos.

<b>Desperdicio de alimentos</b>		
Adaptación de menú		
Respuesta	No. de empresas	Porcentaje
Cambiar regularmente el menú para incluir productos de temporada	2	13%
Ajustar el menú ocasionalmente según la temporada	5	31%
No se hacen cambios significativos en el menú	5	31%

Continuación tabla 4.4 soluciones al desperdicio de alimentos.

<b>Desperdicio de alimentos</b>		
Adaptación de menú		
Respuesta	No. de empresas	Porcentaje
No se realizan cambios	4	25%
Reducción de desperdicio		
Respuesta	No. de empresas	Porcentaje
Se tiene un sistema eficiente de control de inventario y porciones	12	75%
Se realizan donaciones de alimentos no utilizados a organizaciones benéficas	2	12.50%
Se aplican descuentos en ciertos productos antes de su vencimiento	0	0%
No se tienen estrategias	2	12.50%
Acciones que se realizan		
Respuesta	No. de empresas	Porcentaje
Se prioriza el uso de ingredientes frescos y locales	4	25%
Se adaptan las recetas según temporada para reducir la huella ambiental	2	13%
Se implementan técnicas para aprovechar al máximo los alimentos	9	56%
Se ofrece una amplia variedad de alimentos vegetarianos y/o veganos	0	0%
Ninguna	1	6%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos presentados muestran un panorama mixto. Si bien muchas empresas han adoptado prácticas como el reciclaje y el control de residuos, aún existe un porcentaje que no cuenta con estrategias específicas en esta área. La mayoría de los establecimientos reportó que recicla aproximadamente el 50% de sus desechos, mientras que un número reducido no implementa medidas de gestión ambiental. En cuanto a la reducción del desperdicio de alimentos, las estrategias más comunes incluyen la adaptación del menú según la temporada, el control eficiente de inventario y la optimización del uso de ingredientes.

## Principales hallazgos

### Perfil de los encuestados:

- El 75% de los encuestados son administrativos o gerentes.
- El 50% de los encuestados tienen más de diez años de antigüedad en la empresa.
- El 50% de los encuestados tienen licenciatura terminada.

**Características demográficas de los encuestados:**

- El 38% de los encuestados tienen entre 26 y 35 años, y otro 38% están entre 46 y 55 años.
- Existe una paridad de género, con un 50% de empleados masculinos y un 50% de empleados femeninos.

**Características de las empresas:**

- El 31% de las empresas tienen entre 50 y 100 habitaciones, y el 31% tienen más de 100 habitaciones.
- El 44% de las empresas han estado operando entre 21 y 50 años.

**Giro gastronómico y número de empleados:**

- El 56% de las empresas cuentan con entre 21 y 50 empleados.

**Frecuencia de capacitación:**

- El 50% de las empresas capacitan al personal según las necesidades que se presenten.
- El 25% capacita mensualmente, mientras que otro 25% opta por capacitación trimestral o semestral.

**Frecuencia de programas formales de capacitación:**

- El 37.5% de las empresas realiza programas de capacitación trimestralmente.

**Métodos de evaluación de las capacitaciones:**

- El 88% de las empresas utilizan evaluaciones de desempeño y retroalimentación de los empleados.

**Frecuencia de realización del análisis FODA:**

- El 38% realiza el análisis FODA anualmente.

**Herramientas para analizar el retorno de inversión:**

- El 50% de las empresas hace seguimiento de conversaciones y ventas mientras que el 44% utiliza encuestas de satisfacción

**Herramientas para la segmentación de mercado:**

- El 75% de las empresas utiliza investigación de mercado para segmentar a sus clientes.

**Estructura organizacional:**

- El 100% de las empresas cuentan con descripción de puestos y misión/visión, aunque no todas están escritas formalmente, el 82% tiene objetivos y metas generales escritos, mientras que el 88% cuenta con estrategias para alcanzarlos, la mayoría de ellas documentadas.

**Frecuencia de campañas de concientización sobre sustentabilidad:**

- El 87.5% de las empresas realiza campañas de concientización, en su mayoría 37.5% de manera semestral.

**Evaluaciones periódicas de residuos:**

- El 96% de las empresas realiza evaluaciones periódicas de residuos.

**Actividades sustentables:**

- El 69% de las empresas utiliza productos biodegradables y energías solares.

**Tratamiento de aguas residuales:**

- El 56.5% descarga las aguas residuales al alcantarillado municipal.

**Métodos de gestión de residuos:**

- El 75% utiliza reciclaje como método de gestión.

**Porcentaje de reciclaje:**

- El 69% de las empresas recicla alrededor del 50% de los residuos generados.

**Soluciones al desperdicio de alimentos:**

- 31% ajusta el menú ocasionalmente según la temporada.
- 75% tiene un sistema eficiente de control de inventario y porciones.
- 56% implementa técnicas para aprovechar al máximo los alimentos.

**4.2 Estadística inferencial**

La estadística inferencial se emplea para hacer generalizaciones y predicciones sobre una población a partir de una muestra. Utilizando métodos como las pruebas de hipótesis y correlaciones, permite evaluar la significancia de los resultados y establecer relaciones entre variables (Field, 2013). En este estudio, se utilizará la prueba de correlación de Spearman, un método no paramétrico que evalúa la relación entre dos variables ordinales o con distribuciones no normales (Guerra, 2018). Este análisis será clave para determinar la relación entre competitividad y sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras.

A continuación, se presentan cinco tablas que muestran los resultados de la correlación de Spearman aplicada a distintos conceptos relacionados, con el objetivo de identificar sus posibles relaciones. Además, en los cálculos siguientes se emplean las abreviaturas "rs" y "2rs", las cuales se incluyen para facilitar la interpretación de los resultados:

- Rs (rho de Spearman): Representa el coeficiente de correlación de Spearman, utilizado para medir la relación entre dos variables ordinales o no paramétricas. Su valor oscila entre -1 y 1, donde:
  - 1 indica una correlación positiva perfecta.
  - -1 indica una correlación negativa perfecta.
  - 0 indica la ausencia de correlación entre las variables.
- 2rs (doble del coeficiente de Spearman): En algunos análisis estadísticos, especialmente en regresiones no paramétricas o inferencias estadísticas, se emplea 2rs como una transformación del coeficiente de Spearman para ciertos cálculos específicos.

En la tabla 4.5 se muestra la correlación entre la gestión de mejora continua y la responsabilidad social y corporativa. A partir de estos resultados, se realiza el siguiente análisis.

Tabla 4.5 correlación de Spearman 1.

Correlaciones				
			Gestión de mejora continua	Responsabilidad social y corporativa
Rho de Spearman	Gestión de mejora continua	Coeficiente de correlación	1.000	.775**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	16	16
	Responsabilidad social y corporativa	Coeficiente de correlación	.775**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	16	16

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

Fuente: Elaboración propia.

- El coeficiente de correlación ( $r_s = 0.775$ ) indica una relación positiva muy fuerte entre la Gestión de Mejora Continua y la Responsabilidad Social y Corporativa (RSC), lo que sugiere que, a medida que aumenta el enfoque en la mejora continua, también lo hace el compromiso con la responsabilidad social y corporativa.
- El nivel de significancia obtenido ( $p=0.000$ ) muestra que la correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%, descartando la posibilidad de que esta relación sea producto del azar.

Los resultados reflejan que las empresas con un enfoque más sólido en la gestión de mejora continua tienden a implementar prácticas de responsabilidad social y corporativa de manera más consistente.

La tabla 4.6 muestra los resultados de la correlación entre la gestión de rutinas y procesos y la tecnología alternativa. Este análisis permite identificar cómo la implementación de tecnologías alternativas puede estar influenciada por la eficiencia en la gestión de procesos dentro de las empresas.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar lo siguiente.

Tabla 4.6 correlación de Spearman 2.

Correlaciones				
			Gestión de rutinas y procesos	Tecnología alternativa
Rho de Spearman	Gestión de rutinas y procesos	Coefficiente de correlación	1.000	.679**
		Sig. (bilateral)		0.004
		N	16	16
	Tecnología alternativa	Coefficiente de correlación	.679**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.004	
		N	16	16

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

Fuente: Elaboración propia.

- El coeficiente de correlación ( $r_s = 0.679$ ) indica una relación positiva moderada entre Gestión de Rutinas y Procesos y Tecnologías Alternativas, lo que sugiere que, a mayor nivel de gestión en rutinas, mayor es la implementación de tecnologías.

- El valor de significancia obtenido ( $p = 0.004$ ) muestra que la correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%, no hay la posibilidad de que haya ocurrido por azar.

En la tabla 4.7 se presenta la correlación entre gestión de capital humano y responsabilidad social y corporativa. Este análisis permite comprender el impacto que una adecuada gestión del talento humano puede tener en el compromiso social y corporativo de las empresas.

Tabla 4.7 correlación de Spearman 3.

Correlaciones				
			Gestión de capital humano	Responsabilidad social y corporativa
Rho de Spearman	Gestión de capital humano	Coefficiente de correlación	1.000	.812**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	16	16
	Responsabilidad social y corporativa	Coefficiente de correlación	.812**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	16	16

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

Fuente: Elaboración propia.

- El coeficiente de correlación ( $2r_s=0.812$ ) indica una relación positiva fuerte entre Gestión de Capital Humano y Responsabilidad Social y Corporativa, lo que sugiere que, a medida que las empresas mejoran la gestión de su capital humano, también tienden a aumentar sus prácticas de responsabilidad social y corporativa, y viceversa.
- Los resultados reflejan que las empresas con una mayor atención a la gestión de su capital humano implementan prácticas más robustas de responsabilidad social y corporativa.

La correlación entre la gestión de mercado-cliente y alimentos sustentables se presenta en la tabla 4.8. Este análisis permite identificar cómo la orientación hacia el cliente y el mercado influye en la adopción y promoción de prácticas sustentables en la industria alimentaria. A continuación, se presentan las conclusiones clave.

Tabla 4.8 correlación de Spearman 4.

Correlaciones				
			Gestión de mercado-cliente	Alimentos sustentables
Rho de Spearman	Gestión de mercado-cliente	Coefficiente de correlación	1.000	0.479
		Sig. (bilateral)		0.061
		N	16	16
	Alimentos sustentables	Coefficiente de correlación	0.479	1.000
		Sig. (bilateral)	0.061	
		N	16	16

Fuente: Elaboración propia.

- El coeficiente de correlación ( $r_s=0.479$ ) indica una relación negativa entre Gestión de Mercado-Cliente y Alimentos Sustentables, lo que sugiere que las empresas se están adaptando a las nuevas tendencias del mercado en lo general, y del cliente en lo particular, de formas de vida que le permitan tener una alimentación sustentable y más sana que reflejen este estilo de vida emergente en la sociedad.
- El valor de significancia obtenido ( $p=0.061$ ) es ligeramente superior al umbral común de 0.05, lo que indica que la correlación no es estadísticamente significativa al nivel del 5%.

En la tabla 4.9 se muestra la correlación entre la gestión financiera y los procesos de gestión operativa. El análisis de los resultados es el siguiente.

Tabla 4.9 correlación de Spearman 5.

Correlaciones				
			Gestión financiera	Procesos de gestión operativa
Rho de Spearman	Gestión financiera	Coefficiente de correlación	1.000	0.298
		Sig. (bilateral)		0.262
		N	16	16
		Coefficiente de correlación	0.298	1.000
		Sig. (bilateral)	0.262	
		N	16	16

Fuente: Elaboración propia.

- El coeficiente de correlación ( $r_s=0.298$ ) indica una relación casi nula, lo que no implica una fuerte dependencia entre ambas variables.
- El valor de significancia obtenido ( $p=0.262$ ) es mayor que el umbral común de 0.05, lo que indica que la correlación no es estadísticamente significativa. Esto sugiere que no hay suficiente evidencia para afirmar que existe una relación confiable.

### **Principales hallazgos**

- En la Gestión de Mejora Continua y Responsabilidad Social y Corporativa: Se encontró una relación positiva ( $r_s = 0.775$ ,  $p = 0.000$ ), indicando que las empresas con un enfoque sólido en la mejora continua tienden a implementar prácticas más robustas de responsabilidad social.
- Además, la Gestión de Rutinas y Procesos y Tecnologías Alternativas: La correlación fue positiva ( $r_s = 0.679$ ,  $p = 0.004$ ), lo que sugiere que una mayor eficiencia en la gestión de rutinas y procesos está asociada con una mayor adopción de tecnologías alternativas.
- Por último, la Gestión de Capital Humano y Responsabilidad Social y Corporativa: La relación fue también positiva ( $r_s = 0.812$ ,  $p = 0.000$ ), indicando que una gestión eficiente del capital humano favorece la implementación de prácticas de responsabilidad social.
- Por otra parte, entre la Gestión de Mercado-Cliente y los Alimentos Sustentables: La correlación fue negativa moderada debido a el valor de significancia ( $p = 0.061$ ) no fue suficiente para considerarla estadísticamente significativa, lo que limita la confiabilidad de esta relación.
- Y en adición, la Gestión Financiera y los Procesos de Gestión Operativa: Se observó sin significancia estadística ( $p=0.262$ ), lo que sugiere que estas variables no están inversamente relacionadas de manera relevante en las empresas analizadas.

### **4.3 Discusión de resultados**

Al analizar la competitividad y la sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras de Victoria de Durango, se hizo evidente un vínculo sólido, aquellas empresas que implementan prácticas sostenibles estratégicas parecen disfrutar de una ventaja competitiva notable. Esto se manifiesta en una mayor eficiencia operativa, una diferenciación de mercado clara y una valoración más alta por parte de los consumidores.

Desde el punto de vista metodológico, se adaptó un enfoque cuantitativo y multifacético (exploratorio, descriptivo, explicativo y correlacional). Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario validado, cuya fiabilidad se confirmó con un Alfa de Cronbach de 0.918. El análisis estadístico, que incluyó pruebas como Kruskal-Wallis y correlaciones de Spearman, permitió discernir patrones significativos entre las variables. Es importante señalar que, aunque algunos valores de significancia excedieron ligeramente el umbral de 0.050, el análisis individual de los resultados confirmó su validez, lo que refuerza la confianza en los hallazgos.

Uno de los resultados más relevantes fue la relación entre la gestión ambiental y la percepción de competitividad. Las empresas que implementan prácticas como el ahorro energético, la reducción de desperdicios y el abastecimiento responsable tienden a lograr una mejor aceptación por parte de sus clientes y una percepción de mayor calidad. Esto concuerda con Medeiros et al. (2019), quienes sostienen que la sustentabilidad ya no debe considerarse solo una responsabilidad ética, sino un elemento central en la construcción de ventajas competitivas en el sector turístico.

La investigación también mostró que, si bien la gestión estratégica del mercado y del cliente es clave para la competitividad, esta no presentó una correlación estadísticamente significativa con la implementación de alimentos sustentables ( $p = 0.061$ ). Esta desconexión entre estrategia y percepción del cliente ha sido señalada por Porter (1985), quien advierte que las ventajas competitivas solo se consolidan cuando existe una alineación clara entre la propuesta de valor y las expectativas del mercado.

Otro hallazgo importante fue la influencia de las certificaciones ecológicas en la percepción de rentabilidad. Aunque algunas empresas certificadas reflejan altos niveles de competitividad, los resultados no fueron homogéneos. Esto coincide con lo planteado por Cedeño-Pinoargote y Benavides-Rodríguez (2019), quienes afirman que la competitividad no se garantiza únicamente con certificaciones o infraestructura, sino con una integración estratégica y coherente dentro del modelo de negocio.

En el ámbito de las estrategias de competitividad, se reafirma la relevancia de prácticas como la eficiencia en el uso de recursos, la diferenciación a través de la innovación (por ejemplo, menús personalizados, experiencias únicas o tecnología en el servicio) y la gestión de la experiencia del cliente. Estas estrategias no solo impactan en la operación, sino que también

mejoran la imagen de marca y contribuyen a la fidelización. Según Porter (1985), la competitividad sostenible se logra cuando una empresa integra sus recursos internos con una estrategia clara de diferenciación o liderazgo en costos, lo cual fue evidente en varias de las empresas analizadas.

Además, los hallazgos empíricos se respaldan en estudios recientes como los de Hernández et al. (2017) y Millán-García y Gómez-Díaz (2018), quienes afirman que las prácticas sustentables bien implementadas generan beneficios tanto económicos como en la percepción del mercado. Tata (2022) resalta la sustentabilidad como un diferenciador clave en mercados competitivos, mientras que Ibarra (2014) destaca la innovación como pilar fundamental en la diferenciación empresarial, lo que se confirma con los resultados de esta investigación.

Por otro lado, Pérez y Bojórquez (2021) subrayan la importancia de la gestión de la experiencia del cliente, especialmente en la fidelización, mientras que Mashika et al. (2021) señalan la adopción de tecnologías sostenibles como una vía clara para fortalecer la competitividad. Esto se alinea con los hallazgos del estudio, que muestran cómo las empresas que invierten en sistemas de gestión energética y reciclaje han fortalecido su imagen. Finalmente, Kassim (2023) y Wijesundara et al. (2023) destacan que un enfoque integral, que combine gestión ambiental con responsabilidad social, puede posicionar sólidamente a las empresas en mercados sensibles al impacto social y ecológico.

En términos generales, los resultados reflejan que la sustentabilidad no solo es una tendencia creciente en el sector gastro-hotelero, sino que también representa un diferenciador estratégico para las empresas que la adoptan de manera integral. No obstante, persisten desafíos como la falta de homogeneidad en la implementación de prácticas sustentables y la resistencia al cambio, lo que sugiere la necesidad de mayor capacitación y concienciación en el sector para lograr una transición efectiva hacia modelos de negocio más sostenibles y competitivos.

### **Conclusiones**

Los resultados de esta investigación permiten concluir que la sustentabilidad no solo es una tendencia en crecimiento, sino también un diferenciador estratégico real en el sector gastro-hotelero. Las empresas que han logrado integrar prácticas sustentables en su operación, como el uso de tecnologías limpias, la gestión eficiente del agua y la energía, y el abastecimiento

responsable, han fortalecido su posicionamiento competitivo, tanto en términos de eficiencia operativa como de percepción del cliente.

Desde una perspectiva metodológica, se logró cumplir con el objetivo general de analizar la relación entre sustentabilidad y competitividad en las empresas gastro-hoteleras de Victoria de Durango mediante un enfoque cuantitativo, utilizando herramientas de estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva permitió caracterizar a las empresas participantes y evaluar el grado de implementación de prácticas sustentables en diferentes dimensiones. Se identificó, por ejemplo, una alta adopción de prácticas relacionadas con la gestión ambiental y la eficiencia energética, mientras que dimensiones como tecnologías alternativas y responsabilidad social mostraron menor desarrollo.

Por su parte, el análisis inferencial permitió confirmar que existen relaciones significativas entre la implementación de prácticas sustentables y ciertos indicadores de competitividad, particularmente en dimensiones como la gestión de mejora continua, la evaluación de beneficios y la responsabilidad social. A través de la prueba de Spearman se encontraron correlaciones positivas, lo que sugiere que las empresas que adoptan estrategias sostenibles tienden también a fortalecer su posición competitiva. Esto respalda la hipótesis de que la sustentabilidad puede ser un factor diferenciador clave en el sector gastro-hotelerero.

A través del análisis inferencial, particularmente con la prueba de Kruskal-Wallis, se encontró que existen diferencias significativas en la percepción de las dimensiones de sustentabilidad y competitividad entre distintos perfiles de los encuestados (por ejemplo, según nivel educativo o cargo), lo que refuerza la necesidad de estrategias diferenciadas según el contexto interno de cada empresa. Asimismo, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach se comprobó la fiabilidad del instrumento de medición, y la prueba de Rho de Spearman permitió detectar correlaciones positivas entre varias dimensiones sustentables y factores competitivos clave, como la innovación, la gestión del conocimiento y la calidad del servicio.

Este estudio demuestra que la competitividad no depende exclusivamente de factores económicos o tecnológicos, sino también de una visión integral que incorpore la sostenibilidad como eje estratégico. Las empresas que han alineado sus valores ambientales con su propuesta de valor y experiencia del cliente han logrado destacarse, incluso en un entorno cambiante y cada vez más exigente.

Sin embargo, también se identificaron desafíos importantes: entre ellos, la falta de homogeneidad en la implementación de prácticas sustentables, la resistencia al cambio en algunos casos, y la necesidad de mayor formación en sostenibilidad empresarial. Estas condiciones reflejan que aún queda camino por recorrer para consolidar un modelo de negocio verdaderamente sostenible y competitivo en el sector.

En términos prácticos, los hallazgos de esta investigación pueden ser aprovechados por empresarios, responsables operativos y tomadores de decisiones para diseñar estrategias de mejora continua, aprovechando el potencial de la sustentabilidad como recurso diferenciador. Asimismo, estos resultados pueden servir como base para el desarrollo de políticas públicas o programas de apoyo institucional enfocados en la modernización del sector.

Finalmente, esta investigación abre la puerta a futuras líneas de estudio, especialmente en temas como el impacto de la innovación sustentable en la fidelización del cliente, la efectividad real de las certificaciones ecológicas o el rol de la cultura organizacional en la adopción de prácticas sustentables.

En suma, el presente trabajo ofrece una visión integral sobre cómo la sustentabilidad y la competitividad pueden y deben integrarse estratégicamente, sentando las bases para un crecimiento más consciente, rentable y sostenible del sector gastro-hotelerero en Victoria de Durango y en contextos similares.

#### **Limitaciones del Estudio**

**Restricciones geográficas y de muestra:** La investigación se llevó a cabo únicamente en la ciudad de Victoria de Durango, lo que limita la generalización de los resultados a otras regiones o contextos. Aunque se analizó un número considerable de empresas gastro-hoteleras dentro de esta área, los hallazgos no necesariamente reflejan las prácticas o tendencias en otras ciudades o regiones del país. Además, debido a la reducción de la muestra inicial de 20 a 16 empresas, el tamaño de la muestra puede no ser representativo de la totalidad del sector gastro-hotelerero a nivel nacional.

**Factores externos imprevistos:** La pandemia de COVID-19 y sus efectos a largo plazo en la industria hotelera, como la clausura de restaurantes o la reconfiguración de servicios en algunos hoteles, afectaron la disponibilidad de empresas para participar en el estudio. Este contexto externo limitó el acceso a información de empresas que habían cerrado o modificado

significativamente sus operaciones, lo que podría haber influido en la capacidad de obtener una muestra completamente representativa del sector en su conjunto.

**Instrumento de medición:** Aunque el cuestionario utilizado fue validado y se comprobó su fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, es posible que algunas preguntas no hayan capturado con total precisión todas las dimensiones de las variables de competitividad y sustentabilidad. La adaptación de preguntas de investigaciones previas puede haber introducido ciertos sesgos en la interpretación de las respuestas, especialmente si las empresas no comprendieron completamente el contexto de algunas preguntas, lo que podría haber afectado la validez interna del instrumento.

**Limitación en el alcance de las correlaciones:** Si bien se realizaron análisis estadísticos como la prueba de Kruskal-Wallis y el análisis correlacional, los resultados no siempre mostraron relaciones estadísticamente significativas, lo que limita la capacidad para hacer afirmaciones concluyentes sobre las relaciones causales entre las variables. Además, la correlación no implica causalidad, lo que significa que no se pueden realizar afirmaciones definitivas sobre cómo una variable influye directamente en otra, sino solo sobre su asociación.

**Sesgo de respuesta:** La recolección de datos se realizó mediante encuestas a gerentes y administradores de las empresas, quienes podrían tener una perspectiva sesgada al ser los principales responsables de las decisiones estratégicas en sus organizaciones. Esto podría haber influido en las respuestas, ya que los encuestados podrían haber exagerado sus prácticas de sostenibilidad o competitividad para presentar una imagen más favorable de sus empresas. Asimismo, algunos datos pudieron haber sido modificados debido a la percepción de lo que es "socialmente deseable", especialmente en cuestiones relacionadas con la sustentabilidad.

**Limitaciones temporales:** El estudio se realizó en un período determinado, y la dinámica de las empresas gastro-hoteleras puede haber cambiado después de la recolección de datos. Los cambios en las políticas gubernamentales, las tendencias del mercado, y las adaptaciones postpandemia podrían haber alterado las prácticas de sostenibilidad y competitividad en el sector, lo que significa que los resultados obtenidos no reflejan necesariamente las condiciones actuales o futuras.

**Diversidad de enfoques y metodologías:** Aunque el estudio utilizó una metodología cuantitativa robusta, la naturaleza exploratoria de la investigación y su enfoque en correlaciones no causales podría haber limitado la profundidad del análisis de las dinámicas que subyacen a las prácticas de competitividad y sustentabilidad en el sector gastro-hotelero. Un enfoque cualitativo complementario podría haber proporcionado una visión más rica y detallada sobre las estrategias implementadas en las empresas.

**Disponibilidad de datos secundarios:** Aunque se utilizaron datos secundarios de la Secretaría de Turismo (SECTUR), la información obtenida no siempre fue lo suficientemente detallada o actualizada, lo que podría haber afectado la precisión de la caracterización inicial del sector. La falta de datos más específicos sobre la operación de cada empresa también dificultó la comparación directa entre las diferentes organizaciones dentro de la muestra.

### **Recomendaciones**

Aunque el cuestionario utilizado fue validado y se demostró su fiabilidad, sería recomendable seguir evaluando y mejorando el instrumento a medida que evolucionan las prácticas y políticas en el sector. Esto incluiría la actualización de las preguntas de acuerdo con las tendencias emergentes en sustentabilidad y competitividad, así como la incorporación de nuevas variables que puedan ser relevantes en el futuro. Pese a que los resultados del estudio indican que un porcentaje significativo de empresas capacita a su personal según las necesidades que surgen, también existen empresas que no implementan programas formales de capacitación. Es recomendable que las empresas del sector gastro-hoteleros promuevan la capacitación constante y estructurada para su personal, enfocándose especialmente en áreas clave como la sostenibilidad, la eficiencia operativa y la innovación tecnológica, ya que esto contribuirá a mejorar tanto la competitividad como las prácticas responsables dentro de la industria.

Adicionalmente, se recomienda que las empresas inviertan en la incorporación de tecnologías sostenibles para mejorar la eficiencia de sus operaciones y reducir su impacto ambiental. Los resultados obtenidos sugieren que existe una correlación positiva entre una mayor eficiencia en la gestión de rutinas y procesos con la adopción de tecnologías alternativas. Por lo tanto, la implementación de soluciones tecnológicas, como energías renovables, sistemas de ahorro de agua y procesos automatizados de gestión de residuos, podría facilitar a las empresas mejorar su competitividad a largo plazo y contribuir a la sustentabilidad del sector.

La responsabilidad social y empresarial es otro aspecto clave identificado en el estudio. Se observó que las empresas que cuentan con una gestión eficiente del capital humano tienden a tener prácticas más sólidas de responsabilidad social. Por ello, es recomendable que las empresas gastro-hoteleras refuercen su enfoque en la responsabilidad social corporativa, no solo como una herramienta de imagen, sino como una estrategia integral que beneficie a sus empleados, clientes y la comunidad en general. Esto puede incluir desde la mejora de las condiciones laborales hasta el apoyo a causas sociales y ambientales, lo que fortalecería la competitividad y reputación del negocio.

Por otro lado, aunque un porcentaje significativo de empresas realiza actividades sustentables, como el uso de productos biodegradables y energías solares, se recomienda la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua para medir la efectividad de estas prácticas. Esto permitirá a las empresas identificar áreas de mejora y asegurar que las iniciativas de sostenibilidad se mantengan y mejoren a lo largo del tiempo. Las auditorías periódicas de eficiencia energética, gestión de residuos y consumo de recursos contribuirán a garantizar el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad y maximizar el impacto positivo en el medio ambiente.

Otro aspecto relevante es la gestión de residuos y el desperdicio de alimentos. Si bien muchas empresas implementan controles de inventarios y porciones, se recomienda que las empresas del sector adopten estrategias adicionales para optimizar el uso de insumos y reducir el desperdicio. Esto podría incluir prácticas más eficientes en la cocina, la donación de alimentos no utilizados a organizaciones benéficas o el aprovechamiento de recursos que, de otro modo, se desperdiciarían. Implementar tecnologías que ayuden a reducir el desperdicio y mejorar el uso de los alimentos también podría resultar en ahorros significativos para las empresas, además de contribuir a la sostenibilidad del sector.

Finalmente, se recomienda que las empresas gastro-hoteleras refuercen su relación con organismos gubernamentales y asociaciones del sector para mantenerse informadas sobre nuevas regulaciones, incentivos y programas de apoyo. Esta colaboración permitirá a las empresas acceder a recursos valiosos, como capacitaciones, subsidios y herramientas para la implementación de mejores prácticas de sostenibilidad y competitividad. Además, estar alineadas con políticas públicas y tendencias de sostenibilidad puede mejorar la imagen de

las empresas ante los consumidores y contribuir al desarrollo de un sector más responsable y competitivo.

### **Futuras líneas de investigación**

Una posible línea de investigación es la evaluación de los impactos a largo plazo de las prácticas de sostenibilidad implementadas por las empresas. Sería interesante explorar cómo las inversiones en tecnologías limpias, la gestión de residuos y las estrategias de eficiencia energética afectan la rentabilidad y competitividad de las empresas en el sector. Además, esta investigación podría incluir una comparación entre empresas con diferentes niveles de implementación de sostenibilidad, para identificar mejores prácticas y medir su impacto económico.

Otra línea de investigación futura podría centrarse en el análisis del comportamiento del consumidor en relación con la sostenibilidad en el sector gastro-hotelero. Investigaciones sobre las percepciones y preferencias de los clientes con respecto a las prácticas responsables y sostenibles de las empresas hoteleras permitirían entender mejor cómo las empresas pueden utilizar estos factores para mejorar su competitividad y atraer a un público más amplio. Se podría explorar la disposición de los consumidores a pagar un precio más alto por servicios y productos sostenibles, así como su impacto en la fidelización y reputación de la marca.

Además, se recomienda profundizar en el estudio del capital humano en el sector gastro-hotelero, particularmente en el impacto de la capacitación continua y la gestión del talento sobre la productividad, el compromiso de los empleados y las prácticas responsables. Analizar también, cómo la formación en temas de sostenibilidad, eficiencia operativa y liderazgo afecta la dinámica interna de las empresas y su desempeño global podría generar información valiosa sobre las mejores prácticas en la gestión del talento humano.

Una investigación adicional relevante sería la exploración de modelos de negocio innovadores que integren de manera más eficiente la competitividad y la sustentabilidad. Esto podría incluir estudios de caso sobre empresas que han implementado modelos de negocios circulares, que promuevan el uso de recursos de manera más eficiente y el reciclaje en toda la cadena de valor. Investigar cómo estas empresas combinan la rentabilidad con prácticas sostenibles podría proporcionar un marco útil para otras empresas que busquen seguir un camino similar.

Finalmente, una futura línea de investigación podría ser el análisis de las políticas públicas y su impacto en el sector gastro-hoteleros en cuanto a competitividad y sustentabilidad. Este estudio podría evaluar cómo las políticas gubernamentales influyen en las decisiones estratégicas de las empresas y si los incentivos o normativas actuales realmente apoyan a las empresas en su transición hacia un modelo más sostenible y competitivo. La evaluación de programas de apoyo, incentivos fiscales o subvenciones podría ser crucial para mejorar la colaboración entre el sector privado y público en la búsqueda de un sector gastro-hoteleros más responsable y eficiente.

**Bibliografía**

- Arellano, A., Frausto, O. y González, C. (2017). Comparación del marco legal y normativo ambiental aplicable al sector hotelero a nivel federal entre México y Cuba. *Letras jurídicas: revista de los investigadores del Instituto de Investigaciones Jurídicas U. V.*, (36), 15-31.
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Biblioteca Rambell.
- BANCOMEXT (s.f.). *¿Qué ventajas te da ser un hotel con visión sustentable?* Gobierno de México. <https://www.bancomext.com/blog-bancomext/mejora-tu-hotel/que-ventajas-te-da-ser-un-hotel-con-vision-sustentable/>
- Binz, P. y De Conto, S. M. (2019). Gestión de la gastronomía sustentable: Prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(2), 507-525. Recuperado en 08 de junio de 2023, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322019000200014&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000200014&lng=es&tlng=es).
- Castro Cuadras, D., Portillo Molina, R., García Urquidez, D., Izaguirre Díaz de León, F., e Inzunza Mejía, P. (2022). Pronóstico de los recursos tangibles de las PyMEs hoteleras del Municipio de Culiacán, Sinaloa, a través de sus prácticas sustentables. *El Periplo Sustentable*, (42), 494 - 533. doi:10.36677/elperiplo.v0i42.14986
- Cámara de Diputados del Gobierno de México. (2021). *Ley General de Responsabilidad Ambiental*. Diario Oficial de la Federación.
- Cedeño-Pinoargote, J., y Benavides-Rodríguez, A. (2019). Estudio de caso: Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena - Provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 7(1), 44-50. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v7i1.276>
- Climate Trade (18 de mayo de 2023). *5 estrategias efectivas para hoteles sostenibles. Atrae a viajeros eco-conscientes y promueve el turismo responsable*. Climate Trade.

<https://climatetrade.com/es/5-estrategias-efectivas-para-hoteles-sostenibles-atrae-a-viajeros-eco-conscientes-y-promueve-el-turismo-responsable-2/>

Conover, W. J. (1999). *Practical Nonparametric Statistics* (3rd ed.). John Wiley y Sons.

De Niz Sedano, A.G. y Nájera González, A. (2023). La sustentabilidad de restaurantes: prácticas, desafíos y oportunidades. *Suma de negocios*, 14(31), 164-172. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A8>

Dirección General de Inspección Federal del Trabajo (DGIFT) (2016). Protocolo de inspección de materia de condiciones generales de trabajo, seguridad e higiene y capacitación y adiestramiento para restaurantes, restaurante – bar y hoteles. Gobierno de la República. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/105276/Protocolo Restaurantes Bares\\_y Hoteles.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/105276/Protocolo_Restaurantes_Bares_y_Hoteles.pdf)

Domínguez, L. (2010). Hoteles sostenibles y responsables: conciencia ecológica en la administración hotelera. Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. <https://www.turismoycooperacion.org/OBSERTUR/A/18.pdf>

Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker: The best sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. HarperBusiness.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Mayer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistemática: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52.

Ferreira, T.A., Borges Ferreira, G., Johann, J., y Flor Bertolini, G.R. (2019). Hotel sustentable: Viabilidad económica de su implementación a partir de la percepción de los consumidores. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(2), 447-464. Recuperado en 08 de junio de 2023, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322019000200011&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000200011&lng=es&tlng=).

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE.

- García-García, J. A., Reding-Bernal, A. y Lopez-Alvarenga, J. C. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en educación médica*, 2(8), 217-224. Recuperado el 20 de mayo de 2024 [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000400007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000400007&lng=es&tlng=es)
- Guerra, C. (2018). *Análisis estadístico con SPSS*. Editorial Universitaria.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Vega, C., Villafania Góngora, P. P., y Hernández García, G. (2017). Competitividad y sustentabilidad en empresas turísticas gastrohoteles: aplicación en Ciudad Guzmán, Jalisco. *NovaRua Revista Universitaria De Administración*, 9(16), 41-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8043227>
- Ibarra Michel, J. P. (2014). Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México. *Jornal international management*, 6(1), 47-66. DOI 10.2478/joim-2014-0004
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023). *Turismo del 2018 al 2023*. [https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/#Informacion_general)
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2005). *Los retos de la competitividad en México. Una agenda de reformas inmediatas*. Recuperado de: [http://cidac.org/esp/uploads/1/Los\\_retos\\_de\\_la\\_competitividad\\_ad\\_en\\_Mexico.\\_Una\\_agenda\\_de\\_reformas\\_inmediata\\_PDF.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/Los_retos_de_la_competitividad_ad_en_Mexico._Una_agenda_de_reformas_inmediata_PDF.pdf)
- Jiménez-León, F.G. (2020). Administración de Operaciones: Análisis de las estrategias de operaciones en las empresas como elemento clave para la competitividad. *Polo del Conocimiento: Revista científico – profesional*, 5(10), 551-559.
- Jiménez-Martínez, A. de J. (2008). *Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI*. *Innovar*, 18 (32), 167-194.
- Kassim, M.A. (2019). Environmental sustainability practices in hotels: From attitudes to implementation case of resort hotels in Bishoftu, Ethiopia [Prácticas de sostenibilidad ambiental en hoteles: De actitudes a implementación, caso de hoteles resort en

- Bishoftu, Etiopía]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1335-1342.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.12.177>
- La Boella (18 de febrero de 2016). *Hotel Boutique: la armonía entre entorno, ambiente y servicio exclusivo*. La Boella. <https://www.laboella.com/caracteristicas-hotel-boutique/>
- León García, Melisa Annabel, Rosillo Suárez, Azucena Nancy, y Zambrano Acosta, Jimmy Manuel. (2020). Estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PyMEs del sector gastronómico, Portoviejo-Ecuador. *Revista San Gregorio*, (40), 33-47.  
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1378.g805>
- Luchino, L.A. (2021). Generación de ventajas competitivas en la prestación del servicio al cliente, sector gastronómico. *Repositorio Digital UNC (RDU)*.  
<http://hdl.handle.net/11086/25752>
- Lujan, M., Ortiz, A., Caballero, C. y Ovando, C. (2019). *Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique*. *El periplo sustentable*, (36), 100-133. Recuperado en 04 de mayo de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-90362019000100100&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362019000100100&lng=es&tlng=es).
- Martínez Aragón, C.L., Arellano González, A. y Lagarda-Leyva, E.A. (2021). Cultura organizacional y competitividad en las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Revista de ciencias administrativas*, 10(19).  
<https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33. Recuperado en 21 de mayo de 2024, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es).
- Mashika, H., Kudrina, O., Nurgaliyeva, A., Berkova, O., Metil, T. y Nocixhkov, V. (2021). Competitiveness of hotel, restaurant, and tourism business: factors and tools [Competitividad en negocios de hoteles, restaurantes y turismo: factores y herramientas]. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 36(2), 681–687.  
<https://doi.org/10.30892/gtg.362spl16-698>

- México Competitivo (2017). *Índice de competitividad del foro económico mundial*. Gobierno de México. [www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/acciones-y-programas/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial#:~:text=Esta%20instituci3n%20define%20la%20competitividad,que%20el%20pa3s%20puede%20lograr](http://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/acciones-y-programas/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial#:~:text=Esta%20instituci3n%20define%20la%20competitividad,que%20el%20pa3s%20puede%20lograr)
- Millán-García, C. H. y Gómez-Díaz, M. R. (2018). *Factores e indicadores de competitividad*. Compendium, 21(40), 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021>
- Narváez Vásquez, G., Guerrero Dávalos, C. y Villaprado Chávez, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista internacional de administración y finanzas*, 10(2) <https://ssrn.com/abstract=3040171>
- Octniger, C. (2022). ¿Desarrollo sustentable o sostenible? He allí la cuestión. In-Genium, (3), 106-110. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/136077>
- Oviedo, H. C., y Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pallant, U. (2013). *Introducción a la estadística para las ciencias sociales y del comportamiento: Un curso breve*. Pearson Education.
- Pereira Moliner, J., Molina Azorín, J.F., Taní Guilló, J.J., Pertusa Ortega, E.M. y López Gamero, M.D. (2019). Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3 (1), 1-21. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i1.11474>
- Pereira Moliner, J., Molina Azorín, J.F., Taní Guilló, J.J., Pertusa Ortega, E.M. y López Gamero, M.D. (2022). Sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera: el papel mediador de las ventajas competitivas. *Cuaderno de turismo*. (49), 105-130. <https://doi.org/10.6018/turismo.521811>
- Pérez Brito, A.E. y Bojórquez Zapata, M.I. (2021). Competitividad y gestión financiera en PyMEs hoteleras en Yucatán, México. *Equidad y desarrollo*, (37), 169-183. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.8>

- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho Ruelas, G. y Arandia Pérez, O. (diciembre de 2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica. *Administración y Organizaciones*.
- Porter, M. (1990). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Vergara.
- Romero Remache, G., Fiallos Narváez, R., y Regalado Lozano, G. N. (2018). Estrategia de operaciones y suministro y su influencia en las empresas de servicios. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/operaciones-suministro-empresas.html>
- Sales Melo, F. V., de Azevedo Barbosa, M. L., Alencar de Farias, S., Silva Melo, S. R., y Oliveira Damascena, E. (2012). ¿Prefieren los turistas hospedarse en hoteles cuyos restaurantes adoptan prácticas de sustentabilidad? *Estudios y perspectiva en turismo*, 21(5), 1159-1173
- Secretaría de Turismo y Universidad Anáhuac del Sur A. C. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR)*. México: Lid Editorial Mexicana
- Siudek, A., y Zawajska, A. (2014). The concept of competitiveness in the context of the theory of strategic management [El concepto de competitividad en el contexto de la teoría de mantenimiento estratégico]. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 1-19.
- Tata, L. C. (2022). *Gestión de hoteles con certificación en programa hoteles más verdes vs gestión de hoteles sin certificación*. Universidad Siglo.  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24739>
- Wijesundara, C.N.R., Khatibi, A. y Ferdous Azam, S.M. (2023). Corporate sustainability practices of hotel industry: A systematic literature review [Prácticas de sostenibilidad corporativa en la industria hotelera: Una revisión sistemática de la literatura]. *London Journals Press*, 23(5). <https://www.researchgate.net/publication/371911217>

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento (Encuesta)

La siguiente encuesta, contiene preguntas con respuestas de opción múltiple, el principal objetivo de ésta es medir el nivel de competitividad con el que cuentan las empresas gastro-hoteleras, y a su vez, analizar las prácticas de sustentabilidad que manejan dentro de la organización. La encuesta es anónima, por lo tanto, se pide que las respuestas sean de la manera más honesta posible. Seleccionar solo una respuesta.

Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el cargo del encuestado?
  - a) Propietario b) Administrador o gerente c) Encargado
2. ¿Cuál es la antigüedad del encuestado?
  - a) De 0 a 1 años b) De 1 a 2 años c) De 2 a 5 años d) De 5 a 10 años e) 10 años o más
3. ¿Cuál es el grado de estudio del encuestado?
  - a) Preparatoria trunca o terminada b) Licenciatura trunca c) Licenciatura terminada d) Posgrado
4. ¿Cuál es la edad del encuestado?
  - a) De 20 a 25 años b) De 26 a 35 años c) De 36 a 45 años d) De 46 a 55 años e) De 56 a 65 años f) Más de 66 años
5. ¿Cuál es el género del encuestado?
  - a) Masculino b) Femenino c) Prefiero no decir
6. ¿Cuántos años tiene la empresa operando?
  - a) Menos de 5 años b) De 5 a 10 años c) De 11 a 20 años d) De 21 a 50 años e) Más de 50 años
7. ¿Cuántas estrellas tiene el hotel?
  - a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5
8. ¿Cuál es el total de habitaciones que cuenta en el hotel?
  - a) Menos de 10 b) Entre 10 y 20 c) Entre 20 y 50 d) Entre 50 y 100 e) Más de 100
9. ¿En qué meses tiene más afluencia de visitantes en la parte hotelera? (Puede seleccionar varias opciones)
  - a) Enero b) Febrero c) Marzo d) Abril e) Mayo f) Junio g) Julio h) Agosto i) Septiembre j) Octubre k) Noviembre l) Diciembre

10. ¿En los meses de temporada alta, ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de habitaciones que tuvo en este año?
- a) Menos del 25% b) Entre el 35 y el 50% c) Entre el 50 y el 75% d) Más del 75%
11. ¿Cuál es la tarifa promedio de una habitación de su hotel en temporada alta?
- a) Menos de \$200 b) Entre \$200 y \$500 c) Entre \$500 y \$1,000 d) Entre \$1,000 y \$1,500 e) Más de \$1,500
12. ¿La tarifa promedio es la misma en temporada alta y baja?
- a) Sí b) No
13. ¿En qué meses tiene más afluencia de visitantes en la parte restaurantera? (Puede seleccionar varias opciones)
- a) Enero b) Febrero c) Marzo d) Abril e) Mayo f) Junio g) Julio h) Agosto i) Septiembre j) Octubre k) Noviembre l) Diciembre
14. ¿Con qué frecuencia proporciona capacitación al personal?
- a) Mensualmente b) Trimestral c) Anual d) Según las necesidades e) Otra\_\_\_\_\_
15. ¿Qué métodos utiliza para evaluar la efectividad de las capacitaciones impartidas?
- a) Evaluaciones de desempeño b) Retroalimentación de los empleados c) Pruebas o exámenes d) Otra\_\_\_\_\_
16. ¿Se encuentra afiliada a alguna organización relacionada con el giro de la empresa?
- Especifique cual o cuales
- a) Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM) b) Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR) c) Cámara Nacional del Comercio (CANACO) d) Otra\_\_\_\_\_
17. En caso de que su respuesta anterior sea negativa, explique por qué.
- a) No me interesan b) No tenía conocimiento c) Me negaron acceso d) Otra\_\_\_\_\_
18. ¿Cuentan con algún tipo de alianza con otro tipo de negocios que no estén relacionados con el giro de su empresa? Especifique
- a) Por intercambio comercial b) Amplitud de servicios c) Beneficio a los empleados d) Publicidad e) Otra\_\_\_\_\_
19. En caso de que su respuesta anterior sea negativa, explique por qué.
- a) No hay interés por parte de las otras empresas b) No nos interesa c) Están en proceso d) Otra\_\_\_\_\_
20. ¿Cuentan con alguna alianza con empresas del mismo giro?

a) Para brindar mejor servicio b) Complemento para mayor capacidad c) Como método de publicidad d) Otra\_\_\_\_\_

21. En caso de que su respuesta anterior sea negativa, explique por qué.

a) No lo había pensado b) No es viable c) No me interesa d) No hay disposición de las otras empresas e) Otra\_\_\_\_\_

22. ¿Qué estrategias utiliza para mantener y mejorar las relaciones con sus clientes y la comunidad?

a) Eventos locales y/o patrocinios b) Presencia activa en redes sociales c) Colaboraciones con organizaciones benéficas d) Otra\_\_\_\_\_

23. ¿Cuál de las siguientes estrategias de marketing considera más efectiva para su empresa?

a) Marketing de contenidos b) Publicidad en redes sociales c) Email de marketing d) Marketing de influencia e) Otra\_\_\_\_\_

24. ¿Cómo mide el retorno de inversión de sus estrategias de marketing?

a) Seguimiento de conversiones y ventas b) Análisis del tráfico web c) Encuestas de satisfacción d) Otra\_\_\_\_\_

25. ¿Organiza eventos especiales?

a) Cumpleaños b) Eventos de negocios c) Eventos privados d) Eventos públicos e) Todas las anteriores f) Otro\_\_\_\_\_

26. En caso de que su respuesta anterior sea negativa, explique por qué.

a) No es estratégico b) Falta de espacios c) No ha sido solicitado d) Otra\_\_\_\_\_

27. En fechas representativas como el Día de Muertos, Día del Amor y la Amistad, Navidad, etc. ¿Acostumbran a organizar eventos?

a) Música en vivo b) Decorar las instalaciones c) Pasarelas d) Concursos e) Otra\_\_\_\_\_

28. En caso de que su respuesta anterior sea negativa, explique por qué.

a) Es muy costoso b) Poco remunerable c) No lo había pensado d) No lo considero necesario e) Otra\_\_\_\_\_

29. En fechas representativas como el Día de Muertos, Día del Amor y la Amistad, Navidad, Día de la Independencia, entre otros ¿Ofrecen diversidad del menú con comidas y bebidas representativas?

a) Navidad y Año Nuevo b) Día de Muertos c) Halloween d) Día de la Independencia e) Día del Amor y la Amistad f) Día de Reyes g) Aniversarios de la empresa h) 5 de Mayo i) Otra\_\_\_\_\_

30. En caso de que su respuesta anterior sea negativa, explique por qué.

a) Es muy costoso b) Poco remunerable c) No lo había pensado d) No lo considero necesario e) Otra\_\_\_\_\_

31. ¿Cuentan con una estructura organizacional y descripción de puestos por escrito?

a) Por escrito b) De manera verbal c) No se cuenta

32. ¿Cuentan con misión estipulada por escrito?

a) Si b) Solo de forma verbal c) Está en proceso d) No

33. ¿Cuentan con políticas y procedimientos por escrito?

a) Si b) Solo de forma verbal c) Está en proceso d) No

34. ¿Cuentan con objetivos y metas generales?

a) Si b) Solo de forma verbal c) Está en proceso d) No

35. ¿Cuentan con estrategias para alcanzar objetivos propuestos por la empresa?

a) De forma escrita b) De manera verbal c) No son necesarios

36. ¿En qué enfocan sus estrategias?

a) Calidad y servicio al cliente b) Promociones c) Capacitaciones y cursos d) Solo sigo el protocolo establecido e) Otra\_\_\_\_\_

37. ¿Qué porcentaje de sus empleados la conocen?

a) El 100% b) Más del 75% c) Entre el 50 y 75% d) Entre 25 y 50% e) Menos del 25%

38. Al momento de toma de decisiones ¿Toma en cuenta a los empleados?

a) Siempre b) Algunas veces c) No lo había pensado

39. ¿Conocen el término análisis FODA?

a) Si b) No

40. ¿Cada cuándo realizan un análisis FODA?

a) Cada semana b) Cada mes c) Cada seis meses d) Cada año e) Otra\_\_

41. ¿Con cuántos proveedores cuenta?

a) 1 b) De 2 a 5 c) Más de 5

42. ¿Los proveedores son locales o extranjeros?

a) Locales b) Extranjeros

43. En base a la pregunta anterior ¿Por qué considera que son mejores los proveedores locales/extranjeros?
- a) Tiene mejor calidad b) Es la única manera de conseguir los productos c) Mejores precios  
d) Facilidades de pago e) Comodidad de entrega f) Otra \_\_\_\_
44. ¿Cuál es el giro del área gastronómica?
- a) Restaurante b) Restaurante - bar c) Bar d) Cafetería e) Otra
45. ¿Con qué frecuencia introducen nuevos productos o servicios?
- a) Cada mes b) Cada seis meses c) Anual d) Otra \_\_\_\_\_
46. ¿Cuál de las siguientes áreas considera más relevante para innovar en sus servicios?
- a) Menú/Oferta Gastronómica b) Experiencia del Cliente c) Servicios Adicionales (spa, actividades, etc.) d) Otros \_\_\_\_\_
47. ¿Cuál de las siguientes tecnologías considera que ha tenido el mayor impacto positivo en la eficiencia operativa de su empresa?
- a) Reservas en Línea/Sistema de Reservas b) Aplicaciones Móviles para Pedidos/Pagos c) Software de Gestión de Inventarios d) Sistemas de Pago Automatizado e) Otros \_\_\_\_\_
48. ¿Con qué frecuencia se realizan programas formales de capacitación en su empresa?
- a) Mensualmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Anualmente e) Otra
49. ¿En qué áreas considera que se necesitaría más capacitación para mejorar el servicio al cliente?
- a) Comunicación con el Cliente b) Habilidades Culinarias c) Gestión de Reservas d) Otras \_\_\_\_\_
50. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
- a) Menos de 20 empleados b) De 21 a 50 empleados c) De 51 a 100 empleados d) Más de 100 empleados
51. ¿Cómo describiría la situación de rotación de personal en su empresa en el último año?
- a) Alta rotación b) Rotación moderada c) Baja rotación d) Sin rotación
52. ¿Ha implementado estrategias para reducir la tasa de rotación de empleados?
- a) Si, programas de retención de talentos b) No, no considero que sea un problema c) Algo de atención, pero no estratégico d) Otra \_\_\_\_\_

53. ¿Se encuentra al tanto de las nuevas tendencias hoteleras?  
a) Energía renovable b) Seguridad e higiene c) Inteligencia artificial d) Otra \_\_\_\_\_
54. ¿Se encuentra al tanto de las nuevas tendencias restauranteras?  
a) Comida a domicilio b) Digitalización c) Comida vegana o vegetariana d) Otra \_\_\_\_\_
55. ¿Qué herramientas utilizan para segmentar su mercado?  
a) Análisis demográfico b) Análisis conductual c) Investigación de mercados d)  
Otra \_\_\_\_\_
56. ¿Con qué frecuencia su empresa ajusta sus estrategias de marketing para dirigirse a segmentos de mercado específicos?  
a) Cuando hay ventas bajas b) Cuando no se tiene el alcance esperado c) Por temporada d)  
Otra \_\_\_\_\_
57. ¿Qué instrumentos utilizan para medir la satisfacción del cliente?  
a) Encuestas de satisfacción b) Valoraciones en línea c) Análisis de quejas y reclamos d)  
Otra \_\_\_\_\_
58. ¿Cuál es el factor principal que contribuye a la rentabilidad de la empresa?  
a) Eficiencia Operativa b) Estrategias de Precios c) Control de Costos d) Innovación en Servicios e) Otra \_\_\_\_\_
59. ¿Qué tan frecuente realiza su empresa un análisis costo-beneficio antes de implementar nuevas estrategias o inversiones?  
a) Quincenal b) Mensual c) Trimestral d) Anual e) Semestral f) Otra \_\_\_\_\_
60. ¿Cuál de las siguientes áreas considera que tiene el mayor impacto en el análisis costo-beneficio de su empresa?  
a) Mejoras en Infraestructura b) Actualización Tecnológica c) Capacitación de Personal d) Expansión de Servicios e) Otra \_\_\_\_\_
61. ¿Cuál de las siguientes áreas cree que requiere una mejor gestión de recursos en su empresa?  
a) Gestión de Personal b) Control de Inventario c) Uso de Tecnología d) Desarrollo de Infraestructura e) Otros \_\_\_\_\_
62. ¿Cuál considera que es el área que más impacta en los costos operativos de su empresa?

a) Costos de Personal b) Costos de Insumos y Materias Primas c) Gastos Generales (mantenimiento, servicios, etc.) d) Marketing y Publicidad e) Otros\_\_\_\_\_

63. ¿Cómo evalúa el servicio otorgado al cliente?

a) Encuestas de satisfacción b) Valoraciones en línea c) Análisis de quejas y reclamos d) Otra\_\_\_\_\_

64. ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa el servicio al cliente?

a) Semanal b) Mensual c) Semestral d) Anual e) Otra\_\_\_\_\_

65. ¿Qué medida toma al recibir retroalimentación con respecto con el servicio al cliente?

a) Capacitaciones b) Despidos c) Bonificaciones d) Otra\_\_\_\_\_

66. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante para mejorar el servicio al cliente en su empresa?

a) Tiempo de Respuesta a las Solicitudes del Cliente b) Capacitación y Desarrollo del Personal en Atención al Cliente c) Personalización de la Experiencia del Cliente d) Resolución Efectiva de Problemas del Cliente e) Otros\_\_\_\_\_

67. ¿Qué certificaciones o estándares son actualmente prioritarios para su empresa en términos de mejorar la calidad y seguridad para los clientes?

a) Certificación de Calidad Alimentaria b) Certificación de Sostenibilidad Ambiental c) Certificación de Gestión de Calidad (ISO 9001 u otras) d) Certificación de Seguridad y Salud e) Otros\_\_\_\_\_

68. ¿Cómo cree que la obtención de certificaciones y estándares influye en la percepción de calidad de su empresa por parte de los clientes?

a) Genera Mayor Confianza b) No hay Influencia c) No Está Claro

69. ¿Conoce el término sustentabilidad?

a) La he escuchado b) No la comprendo c) No la conozco

70. "Se da la definición"; ¿Considera que realiza prácticas de sustentabilidad?

a) Separación de residuos b) Uso de Productos biodegradables c) Uso de energías solares d) Uso de energías eólicas e) Otra\_\_\_\_\_

71. En caso de su respuesta anterior sea negativa, explique por qué

a) Desconocimiento b) Falta de tiempo c) Falta de dinero d) No hay autorización por los dueños e) Otra\_\_\_\_\_

72. ¿Realiza prácticas con responsabilidad social empresarial?

- a) Donativos b) Utiliza productos biodegradables c) Ahorro de energía eléctrica d)

Otra\_\_\_\_\_

73. En caso de su respuesta anterior sea negativa, explique por qué

- a) No lo hemos considerado b) Se encuentran en proceso c) No nos interesa d)

Otra\_\_\_\_\_

74. ¿Qué áreas específicas de su empresa han implementado medidas para reducir el consumo de energía?

- a) Iluminación b) Climatización c) Uso de Equipos Eficientes d) Otros\_\_\_\_\_

75. ¿Qué áreas específicas de su empresa han implementado medidas para reducir el consumo de energía?

- a) Iluminación b) Climatización c) Uso de Equipos Eficientes d) Otros\_\_\_\_\_

76. ¿Cuáles son los mayores desafíos para mejorar el manejo de residuos sólidos en su empresa?

- a) Separación y Clasificación b) Logística de Recolección c) Falta de Infraestructura d)

Otros\_\_\_\_\_

77. ¿Qué métodos predominantes se usan para gestionar residuos sólidos en la empresa?

- a) Reciclaje b) Compostaje c) Vertederos Especializados d) Otros\_\_\_\_\_

78. ¿Qué normativas o leyes específicas relacionadas con la sostenibilidad ambiental y social considera más relevantes para el funcionamiento de su empresa?

- a) Normativas Ambientales Locales b) Normativas Laborales y de Seguridad c)

Certificaciones de Sostenibilidad (ISO) d) Otros\_\_\_\_\_

79. ¿Qué estrategias implementa su empresa para garantizar el cumplimiento continuo de las normativas ambientales y laborales?

- a) Auditorías Regulares b) Capacitación del Personal c) Actualización de Políticas Internas

d) Otros\_\_\_\_\_

80. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo programas de capacitación relacionados con la sostenibilidad para su personal?

- a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otra\_\_\_\_\_

81. ¿Qué actividades ecológicas realiza para estar en contacto con la comunidad local?

a) Programas de limpieza de áreas naturales b) Talleres educativos c) Eventos culturales d) Proyectos de reforestación e) Otra\_\_\_\_\_

82. ¿Con qué frecuencia los realiza?

a) Una vez al año b) De dos a tres veces por año c) Una vez al mes d) Otra\_\_\_\_\_

83. ¿Se implementan campañas de concientización para empleados y clientes sobre prácticas sostenibles en su empresa?

a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otra\_\_\_\_\_

84. ¿Cuál de las siguientes iniciativas considera más efectiva para fomentar la concientización sobre prácticas sostenibles entre sus empleados y clientes?

a) Campañas de Comunicación Interna y Externa b) Programas de Incentivos o Reconocimientos c) Capacitación Periódica y Talleres Especializados d) Otra\_\_\_\_\_

85. ¿Qué medida puede contribuir más a la eficiencia energética en un establecimiento gastronómico-hotelero?

a) Apagar luces y equipos no utilizados b) Aumentar la temperatura del aire acondicionado solo cuando sea necesario c) Utilizar electrodomésticos energéticamente eficientes d) Implementar políticas de reciclaje y gestión de residuos e) Otra\_\_\_\_\_

86. ¿Qué área de un hotel-restaurante tiende a tener el mayor consumo de energía?

a) Área de recepción b) Cocina c) Habitaciones d) Áreas comunes e) Otra\_\_\_\_\_

87. ¿Cuál de las siguientes prácticas de gestión del agua se implementa actualmente en el establecimiento?

a) Uso de dispositivos de bajo flujo en grifos y duchas b) Reutilización de aguas grises para riego o lavado c) Monitoreo regular de las instalaciones en busca de fugas d) Ninguna de las anteriores e) Otra\_\_\_\_\_

88. En relación con el tratamiento de aguas residuales, ¿qué estrategia se emplea principalmente en el hotel-restaurante?

a) Descarga directa al sistema de alcantarillado municipal b) Tratamiento interno antes de la descarga c) Reutilización de aguas tratadas en las instalaciones d) No se realiza tratamiento de aguas residuales e) Otra \_\_\_\_\_

89. ¿Cómo se fomenta la conciencia sobre el uso responsable del agua entre los empleados y huéspedes?

a) Carteles y materiales informativos en áreas comunes b) Programas educativos para el personal c) Incentivos para huéspedes que adoptan prácticas sostenibles d) Ninguna de las anteriores e) Otra\_\_\_\_\_

90. ¿Qué porcentaje aproximado de residuos generados en su establecimiento se destina a actividades de reciclaje?

a) Más del 75% b) Alrededor del 50% c) Menos del 25% d) No se llevan a cabo actividades de gestión de residuos.

91. ¿En qué áreas utiliza productos químicos biodegradables?

a) Limpieza y mantenimiento b) Productos de higiene personal c) Materiales de uso diario d) Otra

92. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa al usar productos químicos biodegradables en comparación con los productos convencionales?

a) Costo Superior de Adquisición b) Disponibilidad Limitada de Productos c) Efectividad en la Limpieza o Desempeño d) Otros\_\_\_\_\_

93. ¿Ha considerado tener ciertos alimentos cultivados como parte de la empresa?

a) Si cuento con alimentos de nuestro origen b) Es muy costoso c) No es factible d) No lo había considerado

94. ¿Cómo adapta su menú a la disponibilidad de productos de temporada?

a) Cambiamos regularmente el menú para incluir productos de temporada. b) Ajustamos el menú ocasionalmente según la temporada, pero no de manera consistente. c) No hacemos cambios significativos en el menú basados en la temporada. d) No consideramos relevante ajustar el menú según la temporada.

95. ¿Qué estrategias implementa para reducir el desperdicio de alimentos en su establecimiento?

a) Tenemos un sistema eficiente de control de inventario y porciones. b) Realizamos donaciones de alimentos no utilizados a organizaciones benéficas. c) Aplicamos descuentos en ciertos productos antes de su vencimiento. d) No tenemos estrategias específicas para reducir el desperdicio de alimentos.

96. ¿Qué acciones realiza su cocina para promover el uso de recursos sostenibles en la preparación de alimentos?

a) Priorizamos el uso de ingredientes frescos y locales en nuestras recetas. b) Adaptamos nuestras recetas según la temporada para reducir la huella ambiental. c) Implementamos técnicas para aprovechar al máximo los alimentos y minimizar desperdicios. d) Ofrecemos una amplia variedad de opciones vegetarianas o veganas para reducir el impacto ambiental.

97. ¿Cuántas opciones vegetarianas o veganas ofrece regularmente en su menú?

a) Una amplia gama de opciones vegetarianas y veganas. b) Algunas opciones vegetarianas o veganas, pero limitadas. c) Solo unas pocas opciones vegetarianas o veganas. d) No tenemos opciones vegetarianas o veganas en nuestro menú.

98. ¿Qué canales o métodos de reserva utiliza su empresa principalmente?

a) Teléfono b) WhatsApp c) Plataforma Online (página web, aplicaciones) d) Presencial (físicamente en el establecimiento) e) Otros\_\_\_\_\_

99. ¿Con cuanto personal de limpieza cuenta?

a) Menos de 5 b) Entre 5 y 10 c) Más de 10

100. ¿Con cuanto personal de mantenimiento cuenta?

a) Menos de 5 b) Entre 5 y 10 c) Más de 10

101. ¿Cuál es el método de comunicación interno?

a) WhatsApp b) Mails c) Documentos impresos d) Otra\_\_\_\_\_

102. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones para verificar resultados en cuanto a sustentabilidad?

a) Semanal b) Mensual c) Semestral d) Otra\_\_\_\_\_

103. ¿Qué criterios son más importantes al elegir proveedores de insumos para su establecimiento? (Seleccionar todos los que apliquen)

a) Calidad del Producto b) Sostenibilidad Ambiental c) Prácticas Éticas o de Comercio Justo d) Otros\_\_\_\_\_

104. ¿Realizan una evaluación periódica para identificar áreas donde se generan más residuos?

a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Otra\_\_\_\_\_

105. ¿En qué áreas específicas de su establecimiento cree que se generan más residuos sólidos?

a) Áreas de Alimentación y Cocina b) Habitaciones y Áreas de Hospedaje c) Servicios de Limpieza y Mantenimiento d) Áreas Comunes (vestíbulos, salas de estar, etc.) e) Otras (especificar, si corresponde)

Fuente: Elaboración propia. Modificado de Hernández et al. (2017), Millán-García y Gómez-Díaz (2018), Ibarra (2014) y Tata (2022).