



INCEPTUM

Revista de Investigación en Ciencias de la Administración
Vol. XX No. 38 Enero – Junio 2025

Competitividad de las MIPYMES hoteleras que inciden en la atracción del turismo internacional: Una comparación entre Puebla, Puebla y Morelia, Michoacán, México

Determinants of the competitiveness of small and medium hotel enterprises (SMES) affecting the attraction of international tourism to the colonial cities of Mexico: a comparative analysis between Puebla, Puebla and Morelia, Michoacán, Mexico

DOI: <https://doi.org/10.33110/inceptum.v20i1.492>

(Recibido: 11/05/2025; Aceptado: 26/06/2025)

Yeraldine Lagunas Suazo¹

Jorge Víctor Alcaraz Vera^{2*}

Rubén Chávez Rivera³

Resumen.

El objetivo de este trabajo fue determinar que la infraestructura de transporte, la innovación, el precio y la mano de obra calificada son variables que inciden en la competitividad internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) hoteleras en las ciudades de Puebla de Zaragoza, Puebla, y Morelia, Michoacán, México, para atraer turismo internacional. La base teórica se sustentó en la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter. En términos metodológicos, se definió el universo y la muestra de MIPYMES hoteleras en ambas ciudades y se llevó a cabo la aplicación de cuestionarios a sus propietarios y directivos. Para comprobar la hipótesis, se efectuó un análisis de correlación de Pearson

1 Estudiante egresada del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Michoacán, México. ORCID: <https://0009-0008-1722-2837>. Correo electrónico: 0302151e@umich.mx

2 Profesor investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Michoacán, México. ORCID: <https://0000-0002-9115-5694>. Correo electrónico: jorge.alcaraz@umich.mx

3 Profesor investigador adscrito a la Facultad de Químico Farmacobiología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Michoacán, México. ORCID: <https://0000-0002-1177-3928>. Correo electrónico: ruben.chavez@umich.mx

*Autor de correspondencia. Jorge Víctor Alcaraz Vera. jorge.alcaraz@umich.mx



para las variables en cada una de las ciudades, y para determinar la prueba estadística más adecuada, se aplicó la prueba de distribución de normalidad de Kolmogórov-Smirnov (K-S). A partir de los resultados obtenidos, se empleó la prueba U de Mann-Whitney como método de contraste. Posteriormente, se realizó una validación adicional mediante la aplicación del Teorema de Bayes. Los resultados indican que las variables consideradas impactan positivamente en la competitividad de estas empresas para atraer turismo internacional.

Palabras claves: Competitividad; MIPYMES; turismo internacional; Puebla; Morelia.

Abstract.

The objective of this study was to determine that transportation infrastructure, innovation, price, and skilled labor are variables that influence the international competitiveness of hotel micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the cities of Puebla de Zaragoza, Puebla, and Morelia, Michoacán, Mexico, in attracting international tourism. The theoretical basis was based on Michael Porter's Theory of Competitive Advantage. We defined the universe and sample of hotel MSMEs in both cities and conducted fieldwork through questionnaires to their owners and managers. We assessed the hypothesis using Pearson correlation analysis for each city's variables and conducted the Kolmogorov-Smirnov normality test to determine the appropriate statistical test. Based on the results obtained, the Mann-Whitney U test was used as a contrast method. We conducted subsequent validation utilizing Bayes' Theorem. The results indicate that the variables considered positively impact the competitiveness of these companies in attracting international tourism.

Keywords: Competitiveness, hotel sector, SMES, international tourism.

JEL: F62, L83, M16, O54, Z31.

Introducción.

El turismo es un sector creciente de gran importancia para la economía de los países receptores. Este sector está conformado por varios sectores de la economía como la hotelería, restaurantes, transporte, agencias de viaje, recreación, entre otros, por lo que ha sido considerado uno de los sectores económicos más grandes del mundo (Lambogglia, 2014; Khan *et al.*, 2020).

En México, este sector se constituye como uno de los pilares emergentes de la economía al contribuir con el 5.9% del empleo total. El turismo constituye un importante motor de empleo y generación de divisas en México, representando aproximadamente una décima parte del producto interno bruto (PIB) nacional. En concreto, la contribución del turismo al PIB se estima en un 8.7%, una proporción que se ha mantenido estable y, en los últimos años, ha mostrado signos de crecimiento. Los principales subsectores que contribuyen al PIB relacionado con el turismo incluyen el alojamiento, con un 29.2%; el transporte de pasajeros, con un 18.7%; y la industria hotelera, que abarca restaurantes, bares y centros nocturnos, con un 15.3% (Madrid *et al.*, (2020). Actualmente, las entradas de divisas generadas por el turismo se ubican como la cuarta fuente más importante de divisas para México, después de las exportaciones de petróleo, maquinaria y equipo automotriz, y los flujos de remesas.

Además, el turismo es el principal contribuyente a las exportaciones de servicios del país, representando el 77.5% de esta categoría (Madrid, 2021).

El problema que se detectó en la presente investigación es la falta de competitividad turística de las MIPYMES hoteleras en las ciudades coloniales de Puebla y Morelia para atraer turismo internacional, debido a la concentración de llegadas de turistas extranjeros en pocos centros turísticos, que, con la excepción de la Ciudad de México (CDMX), se enfocan predominantemente en destinos de litoral. La competencia por el turismo proveniente de centros urbanos del interior que ofrecen atracciones más allá del sol y la playa ha sido históricamente, y sigue siendo, desafiante y desigual.

Por lo que el objetivo en este trabajo consistió en determinar las variables independientes que inciden en la variable dependiente competitividad de las MIPYMES hoteleras, para atraer turismo internacional, hacia las ciudades de Puebla y Morelia, mismas que han tenido una expansión de su industria turística en los últimos años. La hipótesis planteada es que la infraestructura de transporte, la innovación, el precio y la mano de obra calificada, fueron las variables independientes que han impactado positivamente en la competitividad de las MIPYMES hoteleras en estas ciudades para atraer turismo internacional, que es la variable dependiente.

El alcance de este estudio se enfocó en describir las MIPYMES hoteleras de las ciudades de Morelia y Puebla, y determinar algunas de las principales variables que impactan en la competitividad. Con base en lo anterior, el documento se divide en cinco partes: en la primera parte se llevó a cabo una aproximación teórica de los conceptos de competitividad desde la perspectiva de Michael Porter aplicada a la industria turística, en la segunda parte se efectuó una revisión al enfoque bayesiano empleado como parte del apartado metodológico a fin de robustecer el análisis estadístico; en la tercera parte se hizo una breve revisión del sector turístico en México y su competitividad; en la cuarta parte se efectuó una revisión de la industria hotelera en Puebla y Morelia; en la quinta parte se explicó la metodología; finalmente, en la sexta parte se presentaron el análisis de los resultados, la discusión y las conclusiones.

1. Antecedentes.

La industria hotelera, considerada un componente vital de la infraestructura turística, desempeña un papel fundamental en el impulso de la economía local. Nunes *et al.*, (2018) destacan que el efecto multiplicador asociado al sector hotelero facilita un aumento en los niveles de ingresos de la población. Sobre esto, estos autores señalan que sin hospedaje no hay turismo. En consecuencia, los hoteles son importantes por su contribución al empleo y por sus efectos indirectos en el ambiente. La presencia de un hotel en un área determinada puede apoyar el desarrollo de turismo adicional, mejorar el bienestar de las personas en las áreas de afluencia turística, y revitalizar una serie de actividades económicas que podrían desaparecer sin la presencia del hotel (Sofi *et al.*, 2020).

Las ciudades mexicanas que promueven el turismo con base en su patrimonio histórico y cultural, en particular el que se remonta a la época colonial española, se basan principalmente en la riqueza de su patrimonio, que se concentra en sus centros históricos. En particular, Puebla y Morelia presentan notables similitudes en sus legados coloniales e históricos, habiendo sido ambas declaradas Patrimonio de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés). Sin embargo, esta ventaja comparativa por sí sola no es suficiente para influir en

las preferencias de los viajeros internacionales y establecer estas ciudades como destinos turísticos principales en México.

Acorde con lo anteriormente expuesto, la competitividad de los destinos turísticos es un concepto crucial que evalúa el atractivo relativo de diversos lugares mediante el examen de sus características clave y ofertas distintivas (Xu *et al.*, 2023; Wu *et al.*, 2017; Mior *et al.*, 2023). Desde esta perspectiva, en la presente investigación se emplea un enfoque consistente en pruebas estadísticas y una herramienta bayesiana, específicamente el Teorema de Bayes. Este enfoque permite hacer análisis complementarios más precisos y es ampliamente utilizado en diferentes campos, desde la estadística empresarial hasta la inteligencia artificial (Neapolitan, 2004; Barber, 2012; González *et al.*, 2015; Chávez *et al.*, 2023) y el sector turístico no es la excepción (Hsu *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2008; Assaf *et al.*, 2019).

Para el caso de presente estudio, la red bayesiana, en su acepción estadística fundamental, el Teorema de Bayes, nos permitió calcular la probabilidad de ocurrencia de un evento *A* —competitividad de las MIPYMES hoteleras de las ciudades de Puebla y Morelia, para atraer turismo extranjero— dada la presencia de uno o más evento(s) *B* —variables específicas del estudio: mano de obra calificada, infraestructura, precios e innovación —, usando la relación entre sus probabilidades individuales y conjuntas. Este estudio entre las variables a través del Teorema de Bayes no solo fortalece el análisis estadístico utilizado — análisis de correlación de Pearson, prueba K-S y la prueba U de Mann-Whitney— de los destinos seleccionados, sino que también contribuye a orientar las mejoras estratégicas para fortalecer su posición competitiva a nivel internacional.

2. Revisión de la literatura.

2.1. Aproximación teórica al concepto de competitividad de Michael Porter y el sector turismo.

En el entorno empresarial actual, establecer y mantener ventajas competitivas es esencial para la viabilidad a largo plazo y el crecimiento organizacional. La influencia generalizada de la globalización ha intensificado la competencia en el mercado, obligando a las empresas a adaptar y perfeccionar continuamente sus enfoques estratégicos (Alcalde-Heras *et al.*, 2023). Estas estrategias priorizan cada vez más la creación de valor, la innovación y la diferenciación, lo que permite a las organizaciones mantener una ventaja competitiva en un contexto económico global en rápida evolución (Farhikhteh *et al.*, 2020).

En los debates sobre la “competitividad”, es esencial reconocer las contribuciones de Porter (2016), quien postula que la “ventaja competitiva” es fundamental para comprender la competitividad. Porter distingue su enfoque de las teorías tradicionales basadas en la noción de ventajas comparativas, argumentando que, si bien las ventajas comparativas suelen ser innatas, las ventajas competitivas son el resultado de una creación deliberada. La evidencia empírica indica que el crecimiento industrial sostenido rara vez se debe únicamente a características inherentes; más bien, surge de la compleja interacción de diversos factores y actividades. Éstos incluyen la formulación e implementación de prácticas empresariales estratégicas, el entorno competitivo, la existencia o deficiencia de industrias de apoyo, la calidad de las condiciones de los factores —como la disponibilidad de mano de obra calificada e infraestructura— y las características de la demanda del mercado (Jiddi & Ibenrissoul, 2020).

Porter emprendió una exhaustiva iniciativa de investigación destinada a dilucidar las razones que se esconden detrás de las ventajas competitivas que logran las naciones en sectores específicos, así como las consecuencias de estas ventajas para la estrategia empresarial y el desempeño económico nacional. A lo largo de cuatro años, realizó un análisis profundo de diez naciones caracterizadas por flujos comerciales sustanciales. A través de esta investigación, Porter formuló teorías fundamentales que influyeron significativamente en el panorama empresarial, haciendo hincapié en los factores que contribuyen al éxito internacional en sectores e industrias con uso intensivo de tecnología y mano de obra calificada, que a su vez impulsan altos niveles de productividad y crecimiento sostenido (Porter, 2016).

Como resultado, el concepto de competitividad está fundamentalmente conectado a la productividad y está determinado por un conjunto diverso de determinantes que operan tanto a escala microeconómica como macroeconómica (Monroy, 2024). La productividad en sí se define como la relación entre los resultados generados por un sistema de producción (es decir, bienes y servicios) y los insumos utilizados para lograr esos resultados. En esencia, refleja la relación eficiente entre los resultados producidos, los recursos gastados y el tiempo necesario para lograrlos (Krugman y Obstfeld, 2000).

Porter investigó sobre las fuentes de éxito competitivo internacional en varias industrias y concluyó contradiciendo el paradigma tradicional del comercio internacional en que se orientaban las decisiones empresariales y de muchos gobiernos. Afirmó que el éxito de una nación se debe a sus ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que posee (Bouchra *et al.*, 2023).

Porter (2016), postula que una comprensión integral del papel crítico que desempeñan los factores en el establecimiento de la ventaja competitiva requiere la identificación de varios niveles o categorías de estos factores. Entre ellos, dos distinciones significativas surgen como particularmente dignas de mención:

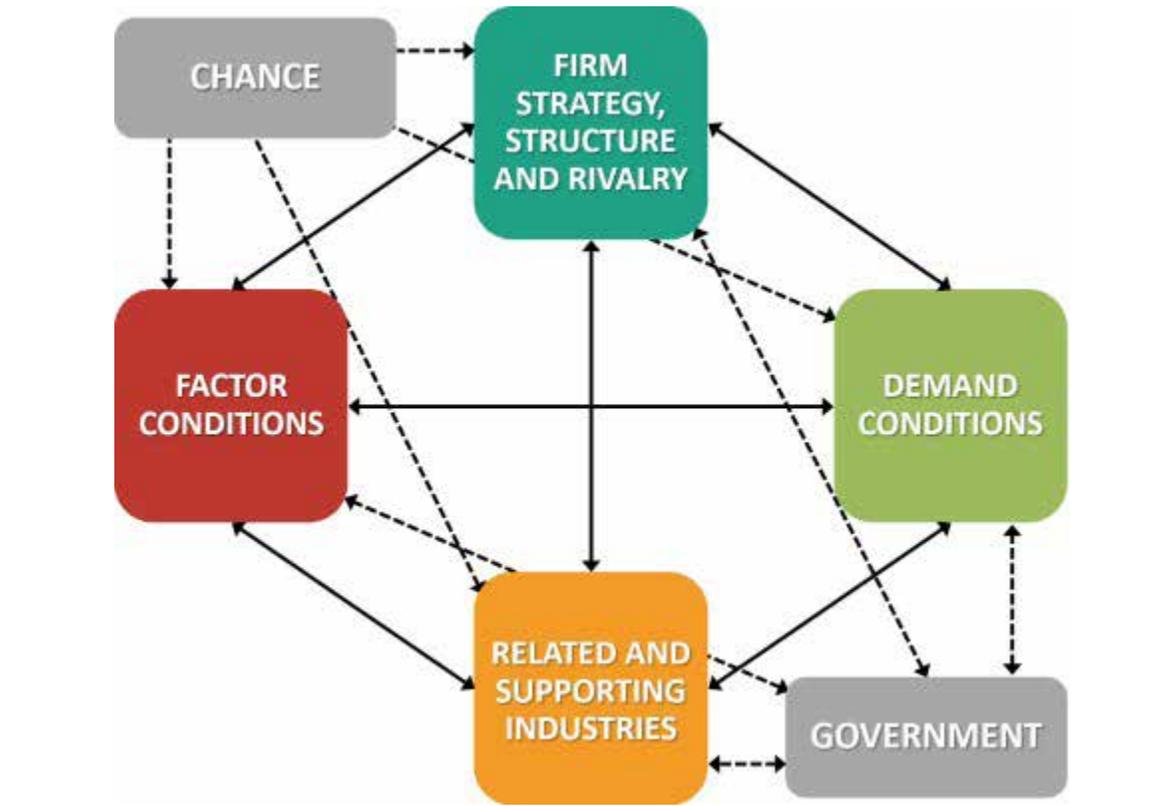
- a. Factores básicos y factores avanzados. Los determinantes fundamentales abarcan los recursos naturales, las condiciones climáticas, la ubicación geográfica, la disponibilidad de mano de obra no cualificada y semicualificada, y el acceso a recursos externos a largo plazo. Por el contrario, los factores avanzados comprenden la infraestructura digital moderna que facilita la comunicación de datos, profesionales altamente especializados como ingenieros y científicos informáticos cualificados, instituciones de investigación universitarias y experiencia en disciplinas complejas.
- b. Factores generales y especializados. Entre estos factores se encuentran las redes viales, la disponibilidad de empleados altamente motivados y formados en universidades, personal especialmente capacitado, infraestructura de naturaleza especializada y que se utilizan para las formas más refinadas de ventaja competitiva.

2.2. El modelo del diamante de Porter y competitividad turística.

Porter introdujo un marco teórico destinado a examinar los factores que contribuyen a las ventajas competitivas de ciertas naciones y la diversa competitividad de las industrias dentro de esas naciones. El marco del Diamante de Porter proporciona una herramienta analítica integral para comprender la compleja interacción entre los factores específicos de cada industria y de cada país que, en conjunto, influyen en las ventajas competitivas

de una empresa (Militaru *et al.*, 2025). Tal y como se puede observar en la Figura 1, este modelo enfatiza cómo elementos como las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, y la estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa, configuran la competitividad nacional y el éxito organizacional (Tiwari *et al.*, 2023).

Figura 1. Diamante de Porter



Fuente: de Bruin (2018).

El marco de Porter analiza sistemáticamente la interacción de las características culturales, económicas e institucionales de una nación para determinar su capacidad de lograr y mantener ventajas competitivas en diversas industrias, como la turística (García y Marinzalda, 2014). Al evaluar estos factores interconectados, el modelo ofrece información sobre cómo los contextos nacionales influyen en el rendimiento de una industria vital para muchas naciones, como la del turismo y hospedaje, y el crecimiento económico a largo plazo, destacando la importancia de un entorno propicio para el éxito competitivo (Guaita *et al.*, 2022). El marco que utiliza Porter para explicar las ventajas competitivas comprende cuatro postulados que combinados conforman su teoría que denomina “Diamante” (Urbina, 2016). Además de los cuatro determinantes, dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos casuales. Porter enfatiza en que la competitividad se alcanza desde el nivel micro o empresarial y la suma de la competitividad de las empresas es la que determina la competitividad nacional (Nel Paéz *et al.*, 2021).

Estos postulados, con un enfoque aplicado en el sector de turismo y servicios conexos, son: Las condiciones de los factores: Los recursos de una nación, incluida la tierra, la mano de obra y la infraestructura, son componentes fundamentales que sustentan el desarrollo económico, el progreso social y la estabilidad nacional general, y sirven como activos vitales para el crecimiento sostenido. Estos factores de producción pueden clasificarse en tipos generales y especializados. Los factores generales son omnipresentes en diversas industrias y como tales, no confieren ventajas competitivas duraderas. En cambio, los factores especializados, que en el caso del sector de turismo y hospedaje —infraestructuras a medida (infraestructura de transporte), sistemas educativos avanzados (mano de obra calificada) y tecnología de punta (innovación)— son exclusivos de industrias particulares, precisamente como la turística (Urbina, 2016; Bouchra & Hassan, 2023).

Condiciones de la demanda: Según Porter, se refiere a la influencia más significativa de la demanda local sobre las ventajas competitivas, ya que éstas están relacionadas con las necesidades y características locales. Este aspecto se relaciona con los sectores donde la demanda interna es importante y los turistas domésticos y conoedores, son más exigentes y el sector puede competir más fácilmente en mercados internacionales (García y Marinzalda, 2014; pero a su vez, cuando las demandas internas y externas son diferentes, éstas pueden ser aprovechadas y utilizarse, complementándose los recursos integrantes de la oferta turística con mayor eficiencia, obteniéndose a mediano plazo la disminución del riesgo y una mayor estabilidad en el sector (Culqui y Suárez, 2019).

Empresas alineadas horizontal o verticalmente: Existencia o ausencia de industrias proveedoras y otros sectores asociados al sector de turismo y hospedaje dentro de la nación que posean competitividad internacional (Bouchra & Hassan, 2023).

Estructura y rivalidad de las industrias: Se relacionan con la formación de las empresas relacionadas con la industria turística en su sentido más amplio, incluida su organización, composición estructural, gobernanza y el surgimiento de la competencia interna, así como el impacto resultante en las actitudes y conductas sociales. Además, postula que las alteraciones en la política económica en el sector turístico solo influirán en las empresas cuando haya una transformación en su naturaleza fundamental o en el alcance de sus actividades comerciales (SolAbility Sustainable Intelligence, 2024; Kharub & Sharma, 2017).

El cuarto atributo de la ventaja competitiva en el modelo de Porter es la rivalidad interna, considerada el factor más significativo que influye en la dinámica empresarial. Esta competencia interna, en el caso del de la industria turística, impulsa a las empresas integrantes del sector, a implementar estrategias agresivas como la conformación de clústeres turísticos, impulsando la innovación continua, la capacitación permanente de su capital humano y las mejoras operativas. Dicha rivalidad las anima a adoptar una perspectiva global, expandiendo sus mercados más allá de sus fronteras nacionales para lograr un crecimiento sostenible (Bouchra & Hassan, 2023).

2.3. Competitividad del sector turístico en México.

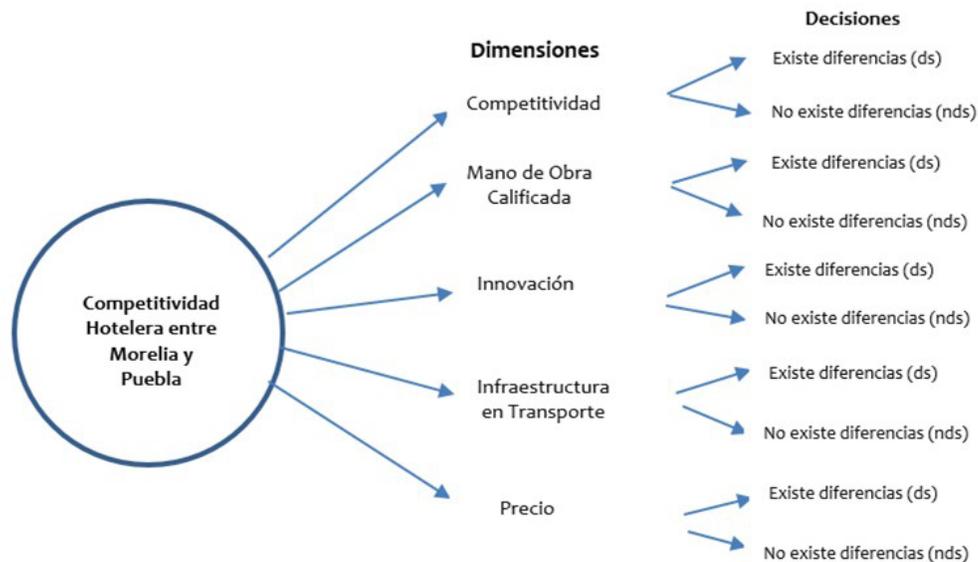
México cuenta con un importante patrimonio natural, histórico y cultural que lo sitúa como una de las naciones más visitadas en el mundo, no obstante, enfrenta desde hace décadas un problema de competitividad que no le permite mantenerse de manera sostenida en las preferencias mundiales. En más de dos décadas, la proliferación de alojamientos prácticamente se ha duplicado, principalmente en las regiones costeras. Esta concentración espacial ha

impulsado el desarrollo del turismo de sol y playa, que se ha convertido en el principal motor de la actividad económica regional. Sin embargo, esta distribución desigual provoca la infrautilización de diversos recursos turísticos en otras zonas, lo que limita la demanda general y dificulta la aplicación de estrategias de promoción eficaces. En consecuencia, este patrón de concentración limita el crecimiento y la diversificación del turismo sostenible (Secretaría de Turismo [SECTUR], 2023).

De acuerdo con el último Informe Mundial de Competitividad 2020 del *World Economic Forum* (WEF, 2020), la baja competitividad de México lo ubica en el lugar 37, varios peldaños por debajo de su clasificación en 1999, cuando ocupaba el lugar 31; ello implica que, en aproximadamente una década, se ha experimentado un significativo rezago de competitividad relativa respecto a otros países (Instituto Mexicano de Competitividad [IMCO], 2022).

Este informe destaca los desafíos que enfrenta México, evidenciados por retrocesos en indicadores económicos críticos y descensos en su clasificación de competitividad global. Estos problemas son sintomáticos de diversos *shocks* adversos, como la fluctuación de los precios de las materias primas, la incertidumbre geopolítica y las ineficiencias estructurales internas. Debilidades persistentes, como infraestructura inadecuada, capacidad de innovación limitada, deficientes esquemas de capacitación y adiestramiento de los recursos humanos y marcos regulatorios complejos, entre otros, continúan impidiendo el progreso económico del país. En respuesta, el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO) aboga constantemente por reformas integrales e intervenciones estratégicas. Entre sus iniciativas clave se encuentra la publicación anual del Índice de Competitividad Internacional (ICI), que sirve como una herramienta vital para estimular el debate informado entre formuladores de políticas públicas, líderes empresariales y académicos. Este índice busca identificar áreas de mejora e impulsar acciones específicas para fortalecer la posición global de México y su resiliencia económica a largo plazo (IMCO, 2022) (Ver Gráfica 1).

Gráfica 1. Desempeño histórico de México en el Índice de Competitividad Internacional



Fuente: Elaboración propia con base en el IMCO (2022).

Por su parte, la Tabla 1 destaca el ascenso constante de México en los rankings turísticos mundiales, recibiendo de forma constante a más de 25 millones de visitantes al año. Este notable logro subraya el atractivo del país como destino turístico de primer nivel. Como único representante latinoamericano entre los diez principales países en llegadas internacionales, México enfrenta tanto oportunidades como desafíos. Cabe destacar que el país debe enfocarse en atraer turistas con alto nivel de gasto para impulsar los beneficios económicos y mejorar la calidad del turismo. Las inversiones estratégicas en infraestructura, preservación cultural e iniciativas de turismo sostenible son esenciales para sostener el crecimiento y maximizar el impacto económico de su floreciente sector turístico. Un dato importante para este objetivo es el alojamiento, infraestructura y la creación de redes entre los proveedores de servicios turísticos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2019).

Tabla 1. Ranking General del *Índice*

| | | | | | | | |
|----|---------------|----|-------------|----|------------|----|---------------|
| 1 | Dinamarca | 12 | Reino Unido | 23 | Chile | 34 | Perú |
| 2 | Noruega | 13 | Canadá | 24 | Hungría | 35 | Turquía |
| 3 | Suiza | 14 | Alemania | 25 | Polonia | 36 | Rusia |
| 4 | Suecia | 15 | Bélgica | 26 | Malasia | 37 | México |
| 5 | Países Bajos | 16 | EUA | 27 | Grecia | 38 | Brasil |
| 6 | Corea del Sur | 17 | Francia | 28 | Costa Rica | 39 | Argentina |
| 7 | Japón | 18 | Israel | 29 | Tailandia | 40 | Sudáfrica |
| 8 | Irlanda | 19 | Portugal | 30 | China | 41 | India |
| 9 | Finlandia | 20 | Rep. Checa | 31 | Panamá | 42 | Guatemala |
| 10 | Australia | 21 | España | 32 | Indonesia | 43 | Nigeria |
| 11 | Austria | 22 | Italia | 33 | Colombia | | |

Nivel de competitividad

Fuente: Elaboración propia con base en el IMCO (2022).

El potencial turístico de México debe evaluarse principalmente a través de su capacidad para generar divisas, y no únicamente por el volumen de llegadas de turistas. Esta perspectiva enfatiza la importancia de experiencias turísticas de calidad y flujos de ingresos sostenibles que contribuyan a la economía nacional. A pesar de poseer numerosas ventajas, como su ubicación geográfica estratégica, excelente conectividad y una rica diversidad de productos turísticos, México ha experimentado una disminución en su participación en el mercado global en los últimos años.

En 2024, el país recibió aproximadamente 45 millones de visitantes internacionales, lo que generó aproximadamente 33 mil millones de dólares estadounidenses (USD) en ingresos por turismo (SECTUR, 2025). Sin embargo, para alcanzar el máximo potencial de su sector turístico es necesario abordar varios desafíos persistentes. Entre ellos, destacan la necesidad de una mayor integración comunitaria, mediante la cual las poblaciones locales participen activamente y se beneficien equitativamente del desarrollo turístico, y la implementación de prácticas de gestión sostenible para preservar los recursos culturales y naturales. Además, el

sector enfrenta obstáculos relacionados con la innovación, el desarrollo de infraestructura, la capacidad de recursos humanos y las estrategias de precios. Superar estos problemas es esencial para que México satisfaga las cambiantes expectativas de los turistas, fomente el crecimiento sostenible y maximice los beneficios económicos derivados de su industria turística.

2.4. Industria hotelera en Puebla y Morelia.

La infraestructura hotelera en América Latina y el Caribe (ALC) sigue estando comparativamente subdesarrollada en comparación con las instalaciones más avanzadas que prevalecen en los países desarrollados. Durante la última década, esta disparidad regional ha atraído la creciente atención de los principales Grupos Hoteleros Internacionales (GII), que han apostado estratégicamente por ALC para su expansión. Este creciente interés se atribuye en gran medida a las recientes reformas neoliberales implementadas en numerosos países de la región, reformas que han liberalizado significativamente las políticas de inversión y creado un entorno más atractivo para la inversión extranjera directa (IED) (Propin *et al.*, 2004). En consecuencia, estas reformas han facilitado la proliferación de cadenas hoteleras existentes, especialmente en países como México y en la cuenca del Caribe, y también han fomentado la entrada de nuevos actores del sector mediante acuerdos de franquicia y otras estrategias de entrada al mercado (Hotevia, 2025).

En el contexto mexicano, el surgimiento de cadenas hoteleras puede estar directamente vinculado a la trayectoria ascendente del turismo internacional, sumada a un mercado hotelero nacional insuficientemente equipado para satisfacer las diversas necesidades de los viajeros. Y es que, ya a finales del siglo XX se produjo un cambio notable en el panorama demográfico y espacial de México, caracterizado por una tendencia migratoria del campo a la ciudad (Gauna & Osorio, 2021). Este proceso de urbanización ha contribuido a una mayor demanda de diversas opciones de alojamiento, impulsando inversiones nacionales e internacionales destinadas a ampliar la capacidad hotelera. A pesar de estos avances, la infraestructura hotelera de la región continúa rezagada con respecto a la de los países desarrollados, lo que pone de relieve la necesidad de mayores inversiones en infraestructura y desarrollo estratégico para aprovechar al máximo el potencial turístico de la región (*Ibidem*).

Sin embargo, la pandemia por COVID-19 ha traído consigo una época de reinversión y cambio para el sector turístico y, en particular, para el hotelero, que resultó especialmente afectado por las normas de distanciamiento social, las restricciones de movilidad y demás medidas de contención resultantes de la crisis sanitaria.

En ese sentido, tal y como se mencionó, los turistas extranjeros se enfocan en destinos de litoral, tal y como se puede apreciar en la Tabla 2 a continuación, en la que se aprecia que el mayor porcentaje de cuartos ocupados lo tienen Quintana Roo y Baja California, que son destinos de sol y playa.

Tabla 2. Principales Entidades Federativas con mayor porcentaje de ocupación hotelera en 2023.

| | Entidad Federativa | Porcentaje de Ocupación Total |
|----|---------------------|-------------------------------|
| 1 | Quintana Roo | 73.4% |
| 2 | Baja California Sur | 71.0% |
| 3 | Nayarit | 61.2% |
| 4 | Chihuahua | 60.0% |
| 5 | Sinaloa | 57.8% |
| 6 | Morelos | 57.6% |
| 7 | Nuevo León | 56.0% |
| 8 | Baja California | 55.0% |
| 9 | Jalisco | 53.6% |
| 10 | Ciudad de México | 53.4% |
| 11 | Yucatán | 52.1% |
| 12 | Coahuila | 50.2% |
| 13 | Sonora | 49.6% |
| 14 | Durango | 49.5% |
| 15 | Querétaro | 49.0% |
| 16 | Oaxaca | 48.7% |
| 17 | Tabasco | 47.5% |
| 18 | Guerrero | 47.4% |
| 19 | Colima | 46.0% |
| 20 | Campeche | 45.9% |
| 21 | San Luis Potosí | 45.4% |
| 22 | Veracruz | 43.2% |
| 23 | Puebla | 42.1% |
| 24 | Aguascalientes | 42.0% |
| 25 | Michoacán | 41.7% |

Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024a).

MORELIA.

En el ámbito turístico, la estratégica ubicación geográfica de Morelia, cerca de la CDMX, Jalisco y el Estado de México, le confiere una importante ventaja competitiva. Su ubicación facilita el acceso a importantes redes de transporte y vías principales, mejorando la conectividad regional. Además, esta privilegiada ubicación sitúa a Morelia cerca de importantes fuentes de turismo nacional, impulsando así el crecimiento económico y el intercambio cultural. En consecuencia, Morelia se consolida como un polo crucial para el desarrollo regional, atrayendo tanto visitantes como inversiones, y consolidando su importancia en el panorama nacional (SECTUR, 2013).

La urbe moreliana cuenta con una planta hotelera conformada por un número próximo a los 4,400 cuartos y ha superado el millón de turistas en el año 2020.

De acuerdo con el Observatorio Turístico de la Asociación Nacional de Ciudades Mexicanas del Patrimonio Mundial A.C. (2025), los rasgos que asume el turista que visita el municipio de Morelia reflejan que el 68% fue de origen nacional, mientras que un 24 % provino del extranjero y el 6% fueron paisanos mexicanos radicados en EE. UU. Los



turistas nacionales que visitaron Morelia provenían de la CDMX, Guadalajara, León y Aguascalientes, y los internacionales fueron de EE. UU, Canadá, Colombia, España, países asiáticos, Chile y otros.

Mapa 1. Ubicación del estado de Michoacán **Mapa 2.** Ubicación de la ciudad de Morelia



Fuente: MapaInteractivo (2025a).



Fuente: México real (2025a).

En ese sentido, la Tabla 3 muestra que el flujo en 2017 y 2018 era de aproximadamente 50 mil turistas no residentes en México, en 2019 aumentó notablemente a 245 mil turistas internacionales. En 2020 se observa un decremento del turismo nacional e internacional, esta baja afluencia se explica por el surgimiento de la pandemia de COVID-19.

Tabla 3. Turistas que llegaron a Morelia, México, de 2015 a 2020

| Concepto | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Residentes en el país | 2,518,756 | 2,478,400 | 2,782,945 | 3,034,138 | 2,764,187 | 1,129,307 |
| No residentes en el país | 22,854 | 33,931 | 47,767 | 45,955 | 241,038 | 196,863 |
| Llegada de turistas por residencia del turista | 2,541,610 | 2,512,331 | 2,830,712 | 3,080,093 | 3,005,225 | 1,326,169 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020).

En el año 2020, del total de llegadas de turistas en el estado, se observa una reducida llegada de turistas extranjeros, y del total de la ocupación hotelera son en su mayoría ocupados por turistas nacionales (Véase tabla 4).

Tabla 4. Indicadores de la actividad turística en Michoacán

| AÑO 2020 | Llegada de Turistas Total | Llegada de Turistas Mexicanos | Llegada de Turistas Extranjeros | Suma de Cuartos Disponibles | Suma de Cuartos Ocupados Extranjeros | Suma de Cuartos Ocupados Mexicanos | Suma de Cuartos Ocupados Total |
|-----------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| MICHOACÁN | 1,326,169 | 1,129,307 | 196,863 | 5,457,000 | 248,997 | 1,434,483 | 1,683,480 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020).

En Morelia, las empresas de alojamiento turístico desempeñan un papel crucial en la revitalización económica y el posicionamiento competitivo de la ciudad. Para garantizar un crecimiento sostenible, estas empresas deben priorizar la eficiencia, mejorar la productividad

y mantener la competitividad, atrayendo así a más visitantes y fomentando una economía local resiliente.

PUEBLA.

La ciudad de Puebla de Zaragoza es la capital del estado, la cuarta ciudad mexicana por el número de sus habitantes (INEGI, 2020). Sus actividades socio económicas son la agricultura, el comercio, la industria y el turismo.

Mapa 3. Ubicación del estado de Puebla



Fuente: México real (2025b).

Mapa 4. Ubicación de la ciudad de Puebla



Fuente: MapaInteractivo (2025b).

Derivado de la información de la Tabla 5, y tomando como base el hecho de que, a nivel internacional, el indicador por excelencia para medir el comportamiento del hotelaría es el porcentaje de ocupación, también conocido como porcentaje de habitaciones vendidas, en 2020 la ciudad de Puebla contaba con 219 hoteles registrados y 10,250 cuartos de hotel. La ocupación hotelera en todo el estado en ese mismo año fue de 1,309,244 cuartos de hotel, de los cuales 142,162 fueron ocupados por extranjeros. Este año sufrió una disminución importante respecto a 2019 en el cual se ocuparon 3,808,668 cuartos de hotel, por la razón ya anteriormente expuesta de la pandemia (INEGI, 2020).

Tabla 5. Total de cuartos disponibles y cuartos ocupados en el año

| Año | Estado/ Municipio | Suma de Cuartos Disponibles | Suma de Cuartos Ocupados Extranjeros | Suma de Cuartos Ocupados Mexicanos | Suma de Cuartos Ocupados Total |
|------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 2019 | Puebla | 7,301,954 | 506,651 | 3,302,017 | 3,808,668 |
| 2020 | Puebla | 7,426,185 | 142,162 | 1,167,082 | 1,309,244 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020).

En la Tabla 6 se puede igualmente observar que la afluencia de turistas extranjeros es muy baja respecto a la llegada de turistas nacionales.

**Tabla 6.** Llegada de turistas, y turistas por noche en hotel

| Año | Estado/ Municipio | Llegada de Turistas Total | Llegada de Turistas Mexicanos | Llegada de Turistas Ex- tranjeros | Turistas No- che Total | Turistas Noche Mexi- canos | Turistas Noche Extranjeros |
|------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 2019 | Puebla | 6,608,202 | 5,817,054 | 791,148 | 11,400,900 | 10,036,143 | 1,364,757 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020).

Puebla experimentó una disminución de turistas en 2020 debido al COVID-19; sin embargo, el número de cuartos promedio aumentó. En la Tabla 7 se puede comprobar en 2020 la baja en la ocupación hotelera respecto al 2019, sucediendo lo mismo con las llegadas de turistas nacionales y extranjeros (*Ibidem*).

Tabla 7. Cuartos promedio, porcentaje de ocupación y llegada de turistas a Puebla 2020

| Año | Centro turístico | Cuartos promedio | Porcentaje de ocupación | Llegadas de turistas | | |
|------|---------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|-----------|-------------|
| | | | | Total | Mexicanos | Extranjeros |
| 2019 | Puebla | 9 515 | 61.30% | 3,053,728 | 2,592,985 | 460,743 |
| 2020 | Puebla | 9 703 | 20.50% | 932,760 | 792,123 | 140,637 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020).

3. Materiales y métodos.

El objetivo de la investigación es analizar las diferencias significativas del sector hotelero entre Morelia y Puebla. Para ello, es necesario conocer el universo y la muestra de cada ciudad. Así, que el tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación es el probabilístico y la población a estudiar comprende a las empresas pertenecientes al sector hotelero y en la categoría de MIPYMES según la clasificación por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2024b). En Morelia la población total es de 78 hoteleras y para Puebla son 189. A partir de cada uno de los universos se calculó el tamaño de la muestra para Morelia: $n_{Morelia} = 65$ empresas hoteleras y para Puebla: $n_{Puebla} = 123$ empresas hoteleras; ecuación (1).

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq} \quad (1)$$

La estructura del método:

- i. **Recolección de los datos** a través de una encuesta de 34 ítems con escala tipo Likert, el cuestionario tiene una alfa de Cronbach de 0.95 (International Business Machines Corporation [IBM], 2020), garantizando la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, ecuación (2):

$$\alpha = \frac{k(1 - \frac{\sum s_t^2}{k})}{k-1} \quad (2)$$

- ii. **Coefficiente de correlación de Pearson**, indicador evalúa tanto la magnitud como la orientación de la asociación lineal entre dos variables que siguen una distribución datos, lo que proporciona información sobre cómo los cambios en una variable se corresponden con las variaciones en la otra. Se conoce comúnmente como covarianza (Roy-García et al., 2019).

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y} \text{ (covarianza)} \quad (3)$$

Donde:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - (\bar{x})^2} \quad (4)$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{n} - (\bar{y})^2}$$

$$\sigma_{xy} = \frac{\sum xy}{n} - \bar{x}\bar{y} \quad (5)$$

$\bar{x}\bar{y}$

(Ec. 6)

iii. **Prueba de distribución de Normalidad Kolmogórov-Smirnov**, es una prueba de significación estadística para verificar si los datos de la muestra proceden de una distribución normal. Se emplea para variables cuantitativas continuas y cuando el tamaño muestral es mayor de 50, y debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 50 en esta investigación, lo correcto es usar la prueba Kolmogórov-Smirnov (K-S) (Sánchez *et al.*, 2024).

iv. **Prueba de hipótesis U-Mann-Whitney**, se realiza un análisis sobre la competitividad sector hotelero entre las ciudades de Morelia y Puebla, y si posibles diferencias de éstas, en cinco dimensiones fundamentales: competitividad, mano de obra calificada, innovación, infraestructura y precio, ecuación (7-8) (Mendoza, 2020).

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1 \quad (7)$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_2+1)}{2} - R_2 \quad (8)$$

$$U = \min (U_1, U_2)$$

Donde:

n_1 = tamaño de casos de Morelia

n_2 = tamaño de casos de Puebla

R_1 = Sumatoria de los rangos del grupo 1

R_2 = Sumatoria de los rangos del grupo 2

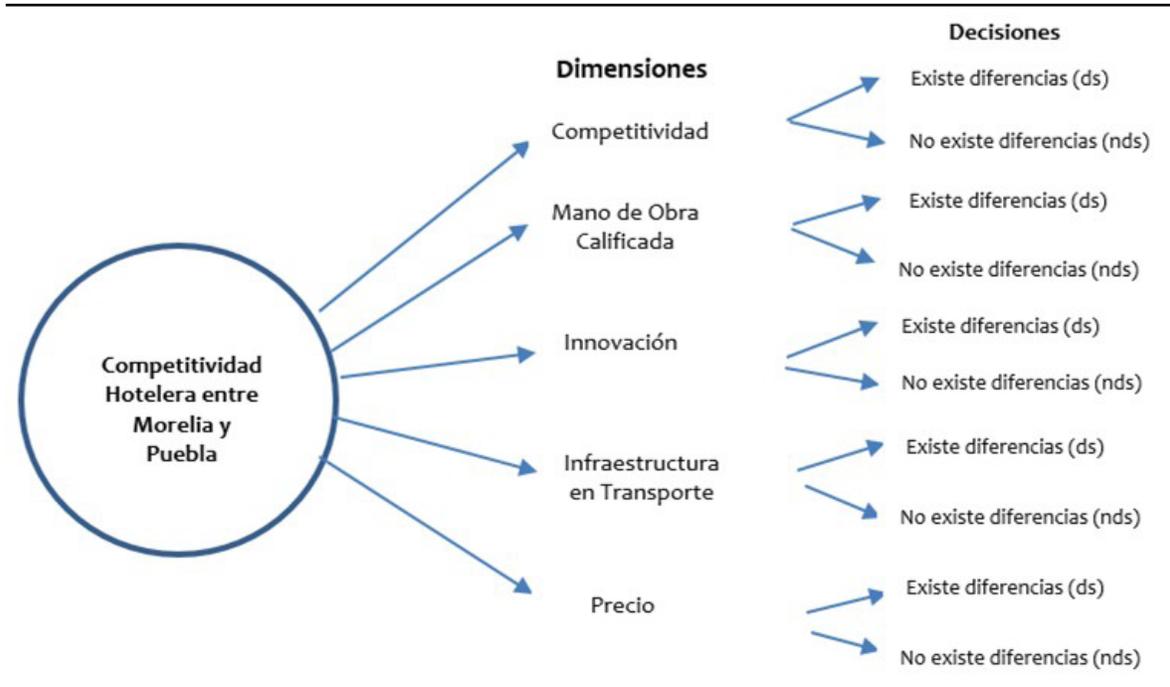
Si U es mayor a 10 se calcula Z :

$$z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 n_2 + 1)}{12}}} \sim N(0, 1) \quad (9)$$

v. **Prueba de probabilidad condicional**, a través de las diferencias significativas (< al 5%) en la prueba de U-Mann-Whitney, se toman los casos donde existe diferencias significativas (*ds*) y los que no (*nds*), con el propósito de conocer en términos de probabilidad de las diferencias entre ambas ciudades. Así, se mide la

probabilidad en cada una de las dimensiones en ambas ciudades, dado que existe El análisis es de probabilidad condicional, ecuación (10), (propuesta complementaria al método). Está se lleva a cabo en un espacio muestral, en ella se integran el número de casos donde existe diferencias significativas y en las que no, Figura 2. Probablemente, una de sus ventajas más conocidas es su capacidad para incorporar información previa sobre una variable y formar una distribución previa en entornos dinámicos donde los datos se actualizan con frecuencia, como es el caso de la industria turística (Assaf *et al.*, 2019).

Figura 2. Árbol de decisión



Fuente: Elaboración propia (2025).

Permitiendo conocer la probabilidad en términos de diferencias significativas o no, en cada una de las dimensiones. Es decir, si existe algún efecto en intervalos de $[0, 1]$ entre Morelia y Puebla. Las diferencias serán analizadas por el teorema bayesiano, para lo cual, se consideran las siguientes condiciones:

Sean el conjunto de dimensiones de competitividad A_i , en el espacio muestral de las dos ciudades de estudio S . Donde, $A_i \cap A_j = \emptyset$, $\bigcup_{i=1}^s A_i = S$, $P(A_i) \geq 0, \forall i$ (González *et al.*, 2015).

$$P(A_i|ds) = \frac{P(A_i \cap ds)}{P(ds)} \tag{10}$$

Donde:

A_i es la dimensión i del espacio muestral S de competitividad

$$\sum P(B) \equiv \sum P(ds)$$

= suma de probabilidades de diferencias significativas

Probabilidad condicional: la probabilidad de la dimensión A_i , dado que sucede ds :

$$P(A_i|P(ds))P(ds)$$

El nuevo espacio muestral, es condicionado a las diferencias significativas:

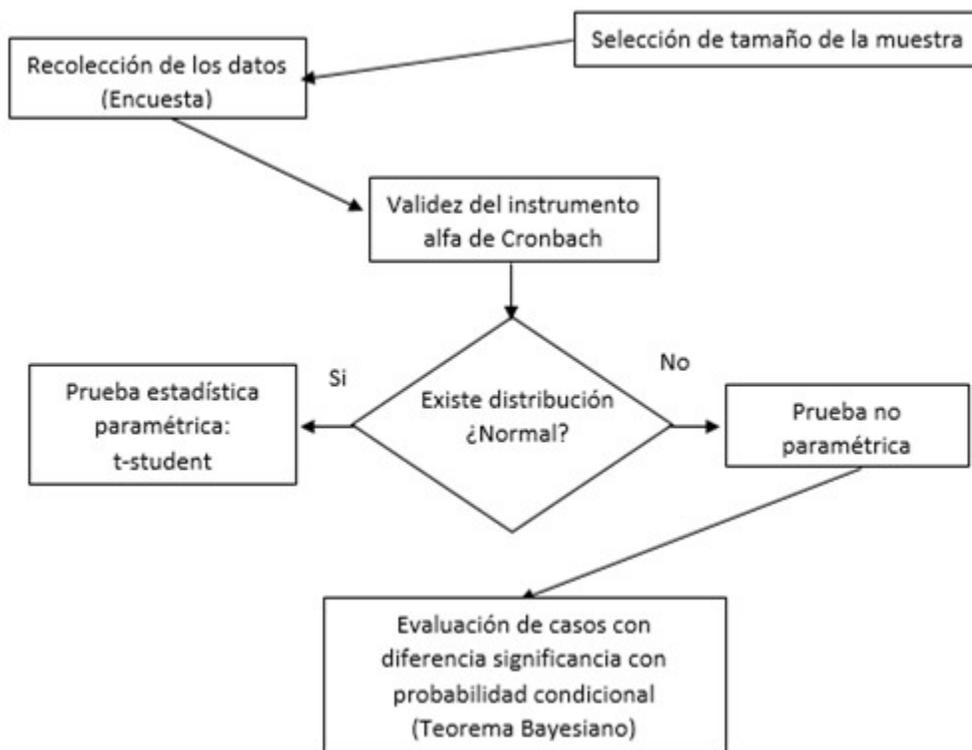
$$\begin{aligned} P(ds) &= \sum P(ds) \\ &= P(\text{Compt.}|ds)P(ds) + P(\text{MOC}|ds)P(ds) + P(\text{Innov}|ds)P(ds) + P(\text{IT}|ds)P(ds) \\ &\quad + P(\text{Precio}|ds)P(ds) \end{aligned} \quad (11)$$

Por tanto, de la ecuaciones 10 y 11 se obtiene el teorema de Bayes:

$$P(A_i|ds) = \frac{P(ds|A_i)P(A_i)}{P(ds)} \quad (12)$$

El metodo se resume en la Figura 3:

Figura 3. Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia (2025).

4. Análisis y discusión de resultados.

Los resultados del análisis de correlación de Pearson para Morelia, que se muestran en la Tabla 8, revelan consistentemente una correlación positiva entre la variable dependiente Competitividad y las variables independientes Mano de Obra Calificada (MOC), Innovación y Precio; sin embargo, se observa una discrepancia con la variable de Infraestructura en Transporte (IT), donde la correlación es nula. Por lo tanto, se puede concluir que, en términos generales, existe una asociación positiva entre la Competitividad y las variables examinadas, con la excepción de Infraestructura en Transporte, que no muestra una relación significativa en este contexto.

Tabla 8. Correlación entre Competitividad y sus dimensiones de la ciudad de Morelia

| | | Competitividad | Mano de obra calificada | Innovación | Infraestructura transporte | Precio |
|-------------------------------|------------------------|----------------|-------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| COMPETITIVIDAD | Correlación de Pearson | 1 | .503** | .269* | .294* | .429** |
| | Sig. (bilateral) | | .000 | .033 | .019 | .001 |
| | N | 63 | 63 | 63 | 63 | 62 |
| MANO DE OBRA CALIFICADA | Correlación de Pearson | .503** | 1 | .665** | .148 | .673** |
| | Sig. (bilateral) | .000 | | .000 | .244 | .000 |
| | N | 63 | 64 | 64 | 64 | 63 |
| INNOVACIÓN | Correlación de Pearson | .269* | .665** | 1 | .222 | .672** |
| | Sig. (bilateral) | .033 | .000 | | .078 | .000 |
| | N | 63 | 64 | 64 | 64 | 63 |
| INFRAESTRUCTURA EN TRANSPORTE | Correlación de Pearson | .294* | .148 | .222 | 1 | .183 |
| | Sig. (bilateral) | .019 | .244 | .078 | | .150 |
| | N | 63 | 64 | 64 | 64 | 63 |
| PRECIO | Correlación de Pearson | .429** | .673** | .672** | .183 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | .001 | .000 | .000 | .150 | |
| | N | 62 | 63 | 63 | 63 | 63 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (2025).

Por su parte, en la Tabla 9 se observa la correlación de Pearson para Puebla, apreciándose una correlación positiva fuerte y significativa entre las variables, tanto en la dependiente como en las independientes, lo que sugiere que hay una respuesta significativa al nivel de significancia bilateral del 5% en todas ellas. Esto indica una relación robusta entre Competitividad y Mano de Obra Calificada, Innovación, Infraestructura en Transporte y Precio, lo que sugiere que estas variables pueden influir de manera significativa en el nivel de competitividad para atraer turismo internacional.

Tabla 9. Correlación entre Competitividad y sus dimensiones de la ciudad de Puebla

| | | Competitividad | Mano de obra calificada | Innovación | Infraestructura transporte | Precio |
|-------------------------------|------------------------|----------------|-------------------------|------------|----------------------------|--------|
| COMPETITIVIDAD | Correlación de Pearson | 1 | .698** | .695** | .604** | .675** |
| | Sig. (bilateral) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| MANO DE OBRA CALIFICADA | Correlación de Pearson | .698** | 1 | .951** | .720** | .812** |
| | Sig. (bilateral) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| INNOVACIÓN | Correlación de Pearson | .695** | .951** | 1 | .726** | .819** |
| | Sig. (bilateral) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| INFRAESTRUCTURA EN TRANSPORTE | Correlación de Pearson | .604** | .720** | .726** | 1 | .725** |
| | Sig. (bilateral) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| PRECIO | Correlación de Pearson | .675** | .812** | .819** | .725** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia (2025).

En este sentido y según los resultados de las Tablas 8 y 9, se puede observar que, en la ciudad de Puebla, las variables muestran una correlación más elevada en comparación con la ciudad de Morelia. Además, en lo que respecta a la Infraestructura de transporte, se observa que en Morelia existe una correlación nula, mientras que en Puebla esta correlación con las demás variables es alta.

- Prueba de distribución de Normalidad Kolmogórov-Smirnov

De acuerdo con los resultados obtenidos, al observar que el valor de P es menor a 0.05, se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis alternativa (H_a). Este resultado, como se detalla en la Tabla 10 a continuación, indica que los datos analizados no siguen una distribución normal y presentan una considerable dispersión en relación con su media. En consecuencia, se recurrió al uso de métodos estadísticos no paramétricos para evaluar la hipótesis planteada, optándose por la prueba de hipótesis U-Mann-Whitney, dada la naturaleza de los datos.

Tabla 10. Prueba de normalidad Kolmogórov- Smirnov de Puebla y Morelia

| PUEBLA | Estadístico | gl | P | |
|-------------------------------|--------------------|-----------|----------|-----------|
| COMPETITIVIDAD | .094 | 124 | .010 | No normal |
| MANO DE OBRA CALIFICADA | .109 | 124 | .001 | No normal |
| INNOVACION | .099 | 124 | .005 | No normal |
| INFRAESTRUCTURA EN TRANSPORTE | .082 | 124 | .040 | No normal |
| PRECIO | .110 | 124 | .001 | No normal |
| MORELIA | Estadístico | gl | P | |
| COMPETITIVIDAD | .115 | 64 | .036 | No normal |
| MANO DE OBRA CALIFICADA | .099 | 64 | .194 | Normal |
| INNOVACION | .122 | 64 | .020 | No normal |
| INFRAESTRUCTURA EN TRANSPORTE | .130 | 64 | .009 | No normal |
| PRECIO | .096 | 64 | .200* | Normal |

Fuente: Elaboración propia (2025).

- Prueba de hipótesis U-Mann-Whitney

En la Tabla 11 se presentan los resultados de acuerdo con el número de casos donde existe valor-p <0.05 entre ambas ciudades. A manera de ejemplo, si hay tres casos en la variable competitividad de un total de seis (mitad), en otras palabras, las diferencias significativas tienen 0.5 de probabilidad de ocurrir, mientras que el otro 0.5 de probabilidad de que no exista diferencias significativas. El mismo criterio es aplicado a la Mano de Obra Calificada, con cero casos de diferencias significativas de un total de seis: , Innovación tiene un solo caso de ocho en total: , Infraestructura de transporte tiene cuatro casos de *ds* de un total de siete: , y en la variable Precio se tiene tres casos de siete: .

Tabla 11. Resultados valor *p* de las variables por ítem

| Casos | Competitividad Valor p | Casos | Mano de obra de obra califi- cada Valor p | Casos | Innovación Valor p | Casos | Infraestructura en Transporte Valor p | Casos | Precio Valor p |
|-------|---------------------------|-------|---|-------|-----------------------|-------|---|-------|-------------------|
| 1 | 0.0049 | 1 | 1.0000 | 1 | 0.2868 | 1 | 0.0314 | 1 | 0.2234 |
| 2 | 0.3513 | 2 | 0.0961 | 2 | 0.0714 | 2 | 0.0004 | 2 | 0.0229 |
| 3 | 0.0001 | 3 | 0.1028 | 3 | 0.0365 | 3 | 0.0000 | 3 | 0.3492 |
| 4 | 0.5130 | 4 | 0.5039 | 4 | 0.1746 | 4 | 0.0031 | 4 | 0.1325 |
| 5 | 0.2298 | 5 | 0.1477 | 5 | 0.0926 | 5 | 0.0470 | 5 | 0.0000 |
| 6 | 0.0093 | 6 | 0.2600 | 6 | 0.2916 | 6 | 0.4668 | 6 | 0.1375 |
| | | | | 7 | 0.1549 | 7 | 0.3239 | 7 | 0.050 |
| | | | | 8 | 0.0937 | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados integrales de las ciudades de Morelia y Puebla muestran que existe una diferencia significativa menor al nivel al 5%, en dimensión IT, al tener cuatro casos menores de valor-p < 0.05 de un total de siete . Entonces, en la dimensión IT, se rechaza Ho, lo que sugiere que hay una diferencia estadísticamente significativa en términos de Infraestructura de Transporte entre Morelia y Puebla.

- Teorema de Bayes

La probabilidad de que ocurra diferencia significativa dado que sucedió la dimensión . En este contexto, se determina la probabilidad condicional de la Competitividad, considerando que la variable dependiente, esto es, la competitividad de Morelia y Puebla para atraer turismo internacional, en términos de las variables independientes planteadas —mano de obra calificada, infraestructura, precios e innovación—, son diferentes en función de aquellos ítems que resultaron ser significativos. El nuevo espacio muestral obtenido es de 0.35, tal y como se calcula a través de la siguiente ecuación 11:

$$P(ds) = \sum P(ds) = \left[\frac{1}{5} * \frac{3}{6}\right]_{comp} + \left[\frac{1}{5} * \frac{0}{6}\right]_{MOC} + \left[\frac{1}{5} * \frac{1}{8}\right]_{Innov} + \left[\frac{1}{5} * \frac{5}{7}\right]_{IT} + \left[\frac{1}{5} * \frac{3}{7}\right]_{Precio} = 0.35$$

Así, se procedió a calcular la probabilidad bayesiana para cada una de las variables consideradas en análisis, empleando para tal efecto la ecuación 12 para obtener los porcentajes por variable o dimensión.

Resultados de Probabilidades según el Teorema de Bayes (ecuación 12).

1. Probabilidad condicional de Competitividad: 28.57%
Basado en que la probabilidad condicional de diferencia en la competitividad de Morelia y Puebla es del 28.57%, se plantea que se tiene una mayor probabilidad posterior de influir en la competitividad. por lo que se puede rechazar la Ho, eliminando la incertidumbre respecto a la importancia e influencia de esta variable en la muestra.
2. Probabilidad condicional de Mano de Obra Calificada: 0.00%
La probabilidad de observar el nivel de competitividad respecto a la Mano de Obra Calificada entre ambas ciudades, dado que estas diferencias son de 0.00%, esto es resultado de que el nivel de habilidades de la Mano de Obra Calificada es idéntico entre ambas ciudades, por lo que esta variable no contribuye de manera significativa a la competitividad en la muestra. La falta de variación impide cualquier comparación relevante entre las ciudades, haciendo de ésta, una variable importante pero no determinante para la competitividad de ninguna de ellas en términos de atraer turismo internacional.
3. Probabilidad condicional de Innovación: 7.14%
La probabilidad de la Innovación, dado que calculada en un 7.14% y observada como una diferencia entre ambas ciudades, indica que la innovación tiene influencia, pero no es una variable determinante en la competitividad. Esta falta de innovación en ambas ciudades hace que no sea relevante para atraer turismo internacional en esta muestra comparativa.
4. Probabilidad condicional de Precio: 24.49%
Con una probabilidad del 24.49% asociada al Precio, dado que no son iguales en ambas ciudades, se considera que podría tener un impacto moderado en la competitividad en comparación con las otras variables analizadas. Aunque ambos casos muestran falta de competitividad en los precios, existen diferencias que per-

miten comparar las tarifas entre ambas ciudades y determinar qué factores influyen para que una sea más competitiva que la otra. Esta observación proporciona suficiente evidencia para rechazar la H_0 en cuanto a la influencia del precio en la competitividad para atraer turismo internacional.

5. Probabilidad condicional de Infraestructura en transporte: 40.80%

La probabilidad más alta, del 40.80%, se asocia con la Infraestructura de Transporte, dado que esta variable es diferente en ambas ciudades. Esto sugiere que la infraestructura puede ser uno de los principales impulsores de la competitividad para atraer turismo extranjero. Se determina que existe suficiente evidencia al nivel de significancia, para rechazar la H_0 en cuanto a estas existe de manera importante en la infraestructura en la competitividad.

Discusión de resultados.

A partir de los resultados obtenidos, se destaca que la mano de obra calificada, la innovación, la infraestructura en transporte y el precio desempeñan un papel crucial en la competitividad de las MIPYMES del sector hotelero en las ciudades coloniales de Morelia y Puebla para atraer turismo internacional; fenómeno que se replica en otras ciudades coloniales del país, según diversos estudios que respaldan la relevancia de estas variables en diferentes contextos. Por ejemplo, para el caso de la variable de mano de obra calificada, García *et al.*, (2022), analizan las MIPYMES del sector de servicios turísticos en la ciudad de Querétaro, con el objetivo de identificar los factores que inciden en su competitividad, concluyendo que la mano de obra calificada constituye uno de los factores clave en este aspecto. Por su parte, Elsharnouby & Elbanna (2021), exploran cómo la mano de obra —entendida como capital humano—, en la industria hotelera de cuatro países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), explica la variación en la ventaja competitiva de ésta, llegando a la conclusión de que el capital humano influye en la ventaja competitiva.

Por lo que respecta a la innovación, México enfrenta diversos retos en su industria turística dentro de las ciudades coloniales de Puebla y Morelia. En relación con el sector de MIPYMES hoteleras en estas ciudades, se observa que las empresas que carecen de innovación se ven sometidas a importantes presiones competitivas por parte de quienes sí la implementan; por su parte, Teixeira *et al.*, (2025), identificaron en su estudio los factores y barreras a la innovación y su impacto sobre la competitividad turística de Madeira, Portugal, concluyendo que la innovación es una variable crucial para la competitividad. Sofi *et al.*, (2020), revelaron en su investigación, una relación significativa y positiva entre competitividad y las variables: innovación, orientación al cliente, gestión del conocimiento y estructura organizacional en la competitividad turística de la ciudad de Cachemira, India, conceptualizando a la competitividad como la satisfacción del cliente; aunque sus resultados también indican un efecto positivo de la innovación basada en la tecnología, la magnitud de este efecto es muy débil. En síntesis, coincidimos con la noción de que las empresas hoteleras y del sector turístico en general, solo pueden mantener sus operaciones en mercados protegidos o aislados a corto y mediano plazo; sin embargo, en mercados abiertos y altamente competitivos, la innovación se convierte en un activo estratégico esencial para mantener la ventaja competitiva.

Respecto a la infraestructura en transporte, Tello *et al.*, (2024) destacan, a través de su investigación realizada en tres ciudades coloniales mexicanas —San Cristóbal de las Casas,

Oaxaca y Puebla—, que existen diferencias notables en cuanto a sus ventajas competitivas. Entre ellas, sobresale que la ciudad más competitiva del estudio debe su liderazgo, en gran medida, a su infraestructura en transporte, considerada una de sus principales fortalezas. Por su parte, Assaf *et al.*, (2015), desarrollan un modelo para la evaluación comparativa de la competitividad de destinos turísticos en diferentes países, concluyendo que la calidad de la infraestructura de transporte y de los recursos humanos son factores esenciales en la competitividad.

En lo que respecta al factor precio, los resultados son hasta cierto punto divergentes; en el caso de nuestra investigación, encontramos que el precio sí es una variable que incide en la competitividad, por lo que las empresas estudiadas buscan procurar un equilibrio entre costo y calidad; estos resultados concuerdan con los de Amini *et al.*, (2024), quienes encontraron que, acorde al modelo del diamante de Porter, los indicadores más efectivos e influyentes en el campo de la competitividad turística en el caso de una ciudad iraní, son los recursos naturales y artesanales, y los factores más influyentes son las condiciones de la demanda y los recursos culturales y naturales, incluyendo entre los primeros a los precios. Por su parte, Wang *et al.*, (2019) concluyen que el precio es una variable que incide en la competitividad turística de las empresas hoteleras y de hospedaje ubicadas en la localidad china de Sanya, pero que esto depende de la temporalidad y estacionalidad, no es una variable que afecte durante todo el año, lo cual consideramos lógico. No obstante, algunas investigaciones, como la de Stojanović *et al.*, (2021) encontraron que el precio tiene efectos limitados y no es una causa de la competitividad turística en los países analizados en su estudio. Finalmente, en relación con esta variable, coincidimos con la idea de que es importante que las empresas hoteleras, particularmente las MIPYMES, desarrollen estrategias de precios que respondan a las expectativas y percepciones del consumidor, con el fin de alcanzar el éxito en un entorno altamente competitivo.

Conclusiones.

A partir de esta investigación se realizaron comparaciones entre Puebla y Morelia en términos de competitividad de las MIPYMES hoteleras y su influencia en la atracción del turismo extranjero, destacando similitudes, diferencias y áreas de oportunidad para cada destino.

Se dio respuesta al objetivo de este trabajo, que fue determinar las variables que impactan en la competitividad de las MIPYMES hoteleras, que inciden en la atracción del turismo internacional hacia las ciudades de Puebla, Puebla y Morelia, Michoacán, México, realizando un análisis comparativo entre estas ciudades.

Los resultados del análisis comparativo nos permitieron concluir lo siguiente:

1. No se encontró una diferencia significativa en el nivel de Competitividad entre ambas ciudades en general, aunque hubo discrepancias en algunos ítems específicos que componen esta variable. Sin embargo, estas discrepancias fueron eliminadas mediante el Teorema de Bayes, el cual reveló que existe cierto grado de influencia. Por lo tanto, se pudo rechazar la H_0 en este caso. Esta incertidumbre generada se da porque, a pesar de que son ciudades coloniales con muchos atractivos turísticos para los extranjeros, esto no se traduce en un incremento en la ocupación hotelera de las MIPYMES en ambas ciudades.



2. En términos de Mano de Obra Calificada, no existió una diferencia significativa entre las dos ciudades, lo que sugiere similitudes en este aspecto. Por lo tanto, se acepta la H_0 que indica que no hay diferencias significativas en la mano de obra calificada entre las ciudades derivado a que ambas carecen de ésta, por lo que fue un factor importante pero no determinante para la competitividad en esta investigación.
3. La Innovación en ambas ciudades no mostró una diferencia estadísticamente significativa, lo cual indica una baja innovación en ambos lugares. Por lo tanto, no se pudo rechazar la H_0 sobre diferencias significativas encontradas en innovación; sin embargo, de acuerdo con los resultados del Teorema de Bayes, resulta que existe la probabilidad de que sí sea un factor influyente en la competitividad, aunque con un menor porcentaje respecto a las demás variables en esta comparación, ya que en el entorno económico actual se caracteriza por un acelerado ritmo de progreso técnico donde el factor Innovación se ha convertido en un elemento determinante para la competitividad.
4. Se encontró una diferencia significativa en la Infraestructura de transporte entre Morelia y Puebla, lo cual indica que esta variable tiene un impacto considerable en la competitividad para atraer turismo extranjero. Por esta razón, se rechazó la H_0 .
5. No se determinó una diferencia significativa en la variable de Precio en general, pero se observaron variaciones significativas en algunos aspectos específicos dentro de esta variable. Posteriormente, con la aplicación del Teorema de Bayes se eliminó toda incertidumbre y se reveló un impacto significativo en la competitividad. Por esta razón, se rechazó la H_0 .

Respecto a las recomendaciones, se destacan las siguientes:

- a. Mano de obra calificada: Transformar el paradigma empresarial imperante requiere un cambio de mentalidad emprendedora, enfatizando la importancia de invertir en capital humano como activo estratégico fundamental. En este sentido, se recomienda a las MIPYEPES hoteleras de Morelia y Puebla desarrollar y evaluar periódicamente planes integrales de capacitación mediante talleres, seminarios, módulos de aprendizaje electrónico, *coaching* y otras metodologías.
- b. Innovación: La inversión en I+D es crucial para impulsar la innovación y mantener una ventaja competitiva. Por lo que se aconseja a las MIPYEPES hoteleras de Puebla y Morelia aprovechar los avances tecnológicos utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para promover los atractivos de sus ciudades a escala global. El desarrollo de plataformas digitales accesibles e interactivas, como sitios web, aplicaciones móviles y señalización digital, puede brindar a los turistas internacionales información detallada y en tiempo real, mejorando así su experiencia y participación.
- c. Infraestructura de transporte: La existencia de una infraestructura adecuada resulta fundamental para el desarrollo económico de un país o región, en la medida que fomenta la competitividad e impulsa el crecimiento. Por lo tanto, en este sentido se aconseja a las MIPYEPES hoteleras asociarse o si ya están asociadas en las agrupaciones empresariales del sector a nivel nacional, estatal o local, contribuir con el actor gubernamental y otros actores sociales relevantes, en el diseño e implan-

tación de políticas públicas, plasmadas en programas y acciones cuyo fin sea el de ampliar la capacidad, disminuir los costos y mejorar la calidad de la regulación de la infraestructura de transporte en las ciudades de Puebla y Morelia.

- d. **Precio:** Se recomienda a las MIPYMES hoteleras de Morelia y Puebla adoptar estrategias centradas en el liderazgo en costos, lo que les puede proporcionar una ventaja competitiva. Por lo que se sugiere fomentar alianzas estratégicas con actores del sector local en Morelia y Puebla, como agencias de viajes, restaurantes y operadores turísticos, puede facilitar la creación de paquetes turísticos integrales a precios competitivos. Estas colaboraciones pueden mejorar las tasas de ocupación hotelera entre los turistas internacionales y enriquecer la oferta turística local, fortaleciendo así el atractivo general del destino. Sin embargo, es vital que dichas estrategias mantengan un equilibrio entre asequibilidad y calidad, a fin de evitar la insatisfacción del turista extranjero.

Futuras líneas de investigación.

Una vez concluida esta investigación, se han identificado diversas áreas de estudio que permitirían enriquecer y ampliar la investigación. A continuación, se detallan algunas de estas áreas:

1. Las variables independientes seleccionadas en este estudio se pueden ampliar considerando otras variables y así enriquecer el análisis para las mismas ciudades.
2. Es conveniente investigar los gustos y preferencias de los turistas extranjeros para comprender las razones por las cuales las MIPYMES hoteleras en ciudades coloniales mexicanas con un importante patrimonio cultural, como Morelia, no son seleccionadas en primera instancia como opción de hospedaje. Para lo anterior, procedería llevar a cabo una investigación comparativa entre Morelia y otra ciudad colonial mexicana que, aunque no sea grande desde el punto de vista espacial o poblacional, tenga un reconocimiento internacional más destacado en términos de competitividad turística; por ejemplo, la ciudad de San Miguel de Allende en el estado de Guanajuato. Este análisis buscaría replicar los resultados obtenidos en otras MIPYMES hoteleras que no están aprovechando todo su potencial, con la intención de impulsar las demás ciudades coloniales.
3. Al mismo tiempo, se propone investigar la relación entre los perfiles de diferentes tipos de turistas y su elección de alojamiento en otro tipo de hoteles, como las cadenas hoteleras pertenecientes a los GHI con el fin de contribuir a la planificación estratégica de las MIPYMES del sector hotelero.
4. Otra línea consistiría en investigar lo que podría potencialmente motivar al turista extranjero a viajar a ciudades coloniales de México; lo anterior debido a que estudios más recientes se enfocan en entender la motivación de los turistas en nichos específicos como jugadores de golf (Kim y Ritchie, 2012; Del Chiappa *et al.*, 2020), viajes en crucero (Hung-Che *et al.*, 2018), turismo de aventura (Carvache-Franco *et al.*, 2022), turismo de bienestar (Global Wellness Institute, 2024), viajeros de edad madura (Balderas, 2024), turismo cultural (Richards, 2018), por razones de género (Castaño *et al.*, 2023), entre otros; enfocándose específicamente

a estas ciudades, lo que permitiría tener una mejor comprensión del porqué las MIPYMES hoteleras no son su preferencia para hospedarse.

5. Se deben formular nuevos modelos de medición de la competitividad basados en la visión de la comunidad impactada por el turismo, es decir, una visión de la competitividad turística no basada en la productividad sino en el aspecto social.

Finalmente, algunas de las limitaciones de este estudio es que no se analizan variables adicionales que es posible impacten a la competitividad de las MIPYMES hoteleras de Morelia y Puebla para atraer turismo extranjero, esto es, no incorpora el impacto de otras variables potencialmente influyentes, que sin duda vale la pena estudiar, pero que se tendrían que explorar como posibles áreas para investigaciones futuras, tal y como se comentó en el apartado anterior. Otra limitación es el que enfoque cuantitativo utilizado, si bien proporciona mediciones y comparaciones precisas entre variables, puede no capturar la complejidad total del tema de estudio.

Referencias bibliográficas.

- Alcalde-Heras, H., Oleaga, M. & Sisti, E. (2023), The dynamics of regional collaborations on firms' ability to innovate: a business innovation modes approach. *Competitiveness Review*, 33(4), 663-689. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2021-0082>
- Amini, A., Khodadadi, M., Nikbakht, A. & Nemati, F. (2024). Determinants and indicators for destination competitiveness: the case of Shiraz city, Iran. *International Journal of Tourism Cities*, 10(4), 1507-1532. <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2023-0114>
- Assaf, A.G., Tsionas, M. & Tasiopoulos, A. (2019). Diagnosing and correcting the effects of multicollinearity: Bayesian implications of ridge regression. *Tourism Management*, 71, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.008>
- Assaf, A.G. & Tsionas, E.G. (2015). Incorporating destination quality into the measurement of tourism performance: a Bayesian approach, *Tourism Management*, 49, 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.003>
- Asociación Nacional de Ciudades Mexicanas del Patrimonio Mundial, A. C. (2024, 15 de junio). *Observatorio Turístico*. Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial. <https://cp.mediamagix.net/observatorio-turistico/>
- Balderas, M. A. (2024). Hacia una comprensión más profunda de los turistas senior: desafíos y oportunidades de un segmento de mercado emergente. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8(1), 121-138. <https://doi.org/10.21071/riturem.v8i1.17379>
- Barber, D. (2012). *Bayesian Reasoning and Machine Learning*. <https://archive.org/details/bayesianreasonin0000barb>
- Bouchra, N.H. & Hassan, R.S. (2023). Application of Porter's Diamond Model: A Case Study of Tourism Cluster in UAE. In El Ebrashi, R., Hattab, H., Hassan, R.S. and Bouchra, N.H. (Ed.) *Industry Clusters and Innovation in the Arab World* (pp. 129-156). <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-871-520231007>
- Castaño, L., Roldán, J.D., Rivera, M. y López-Guzmán, T. (2023). Dimensiones motivacionales en un destino Patrimonio de la Humanidad. ¿Influye el género del turista? *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7 (1), 118-132. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.16137>

- Carvache-Franco, M., Contreras-Moscol, D., Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, W., Vera-Holguin, H. & Carvache-Franco, O. (2022). Motivations and Loyalty of the Demand for Adventure Tourism as Sustainable Travel. *Sustainability*, 14(14), 8472; <https://doi.org/10.3390/su14148472>
- Chávez, R., Brotons, J.M., Flores, M.B. & Nares, B. (2023). Clean energy, a competitive alternative for microenterprises despite investment uncertainty in Mexico. *Fuzzy Economic Review*, 28(2),17-37. <https://sigef.net/submission-22/item/742-clean-energy-a-competitive-alternative-for-microenterprises-despite-investment-uncertainty-in-mexico>
- Culqui J. E. & Suárez, D. P. (2019). Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter. *Revista electrónica TAMBARA*, 9(59), 693-703. https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter_Culqui_FINAL.pdf
- de Bruin, L. (2018, June 18). *Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive and Others Are Not*. Business-to-you.com.<https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>
- Del Chiappa, G., Sini, L. & Atzeni. M. (2020). A motivation-based segmentation of Italian Airbnb users: An exploratory mixed method approach. *European Journal of Tourism Research* 25, 2505–2505. <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/420>
- Elsharnouby, T.H. & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A. & Mohammad S. M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review*, 30(3), 315-338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- García, L.A. & Marinzalda, M.I. (2014). El diamante de Porter aplicado al destino turístico, San Juan. *Dos Puntas*, VI (9), 187-204. http://facsej.userena.cl/images/revistas/dos-puntas/2014/2_puntas-09.pdf
- García, C., Pérez, B. & Navarrete, M.C. (2022). México y sus ciudades “Patrimonio de la Humanidad”. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 6(2), 192-206. <https://doi.org/10.21071/riturem.v6i2.15367>
- Gauna, C. & Osorio, M. (2021). *El desarrollo turístico en México. Revisión general y casos de estudio*. <http://www.cuc.udg.mx/es/el-desarrollo-turistico-en-mexico-revision-general-y-casos-de-estudio>
- Global Wellness Institute (2024). *2024 Wellness Policy Toolkit: Wellness In Tourism. Wellness Policy Series*. Global Wellness Institute. <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-wellness-policy-toolkit-wellness-in-tourism/>
- González, F., Flores, M. B. & Barquero J. D. (2015). Estadística y probabilidad aplicada a la empresa. Ed. ESERPE
- Guaíta, J.M., Serdeira, P., Martín, J.M.ESERPE.as, R.M. (2022). Key factors in tourism management to improve competitiveness in Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(2),131-147. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2021-0131>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. <https://archive.org/details/metodologiadelai0002hern/page/n5/mode/2up>
- Hotevia (2025, 01 de junio). *Los grupos hoteleros con presencia en Latinoamérica, historia, marcas y pipeline o proyectos hoteleros a futuro*. Hotevia. <https://hotevia.info/los-gru->



- [pos-hoteleros-con-presencia-en-latinoamerica-historia-marcas-y-pipeline-o-proyectos-hoteleros-a-futuro/](#)
- Hung-Che, W., Ching-Chan, Ch. & Chi-Han, A. (2018), A study of experiential quality, experiential value, trust, corporate reputation, experiential satisfaction and behavioral intentions for cruise tourists: The case of Hong Kong. *Tourism Management*, 66, 200-220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.011>
- Hsu, F.-M., Lin, Y.-T. & Ho, T.-K. (2012). Design and implementation of an intelligent recommendation system for tourist attractions: the integration of EBM model, Bayesian network and Google Maps. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3257-3264. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.09.013>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2022). *Índice de Competitividad Internacional 2021*. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. <https://imco.org.mx/indices/indice-de-competitividad-internacional-2021/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024a). Compendio Estadístico del Turismo en México 2023. [Base de datos]. <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024b). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. [Base de datos]. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Ingreso Número de visitantes internacionales no residentes en el país por mes según medio de transporte. Conjunto de datos. [Base de datos]. <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=Datos+2018+a+2025%3E+Ingreso%3E+N%C3%BAmero+de+visitantes+internacionales+no+residentes+en+el+pa%C3%ADs+por+mes%2C+seg%C3%BAn+medio+de+transporte>.
- International Business Machines Corporation (2020). *Guía del usuario del sistema básico de IBM SPSS Statistics 28*. International Business Machines Corporation. https://www.ibm.com/docs/en/SSLVMB_28.0.0/pdf/es/IBM_SPSS_Statistics_Core_System_User_Guide.pdf
- Jiddi, F. & Ibenrissoul, A. (2020) Mapping 20 Years of Literature on CSR in Tourism Industry: A Bibliometric Analysis. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 1739-1759. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=104527>
- Khan, N.A., Hassan, A.U., Fahad, S. & Naushad, M. (2020). *Factors Affecting Tourism Industry and Its Impacts on Global Economy of the World*. ERN Economic Growth (European Economics) (Topic). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3559353>
- Kharub, M. & Sharma, R. (2017). Competitiveness analyses of competitive advantage using Porter Diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review*, 27(2), 132 – 160. <http://dx.doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>
- Kim, J.H. & Ritchie, B.W. (2012). Motivation-Based Typology: An Empirical Study of Golf Tourists. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(2), 251–280. <https://doi.org/10.1177/1096348010388661>
- Krugman, P. & Obstfeld, M. (2000). *International Economics, Theory and Practice*. <https://archive.org/details/internationaleco0008krug>
- Lambogglia, J.C. (2014). Análisis del turismo y su importancia en el crecimiento económico en América Latina: el caso del Ecuador. (Tesis de maestría). Repositorio Digital Fa-

- cultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7460/2/TFLACSO-2014JCLO.pdf>
- Madrid, F. (2021). *El ABC del porqué el turismo es primordial para México*. Consejo Empresarial Nacional Turístico y Centro de Investigación y Competitividad Turística Anáhuac. <https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2021-08/ABC.pdf>
- Madrid, F., Godínez, G y Casar, J. (2020). *Turismo y pandemia en México en el 2020: el recuento de los daños*. Consejo Empresarial Nacional Turístico y Centro de Investigación y Competitividad Turística. https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2021-02/Doc07_0.pdf
- MapaInteractivo (2025a, 12 de mayo). *Mapa de Morelia*. <https://www.mapainteractivo.net/fotos/mapa-de-morelia.html>
- MapaInteractivo (2025b, 12 de mayo). *Mapa de Puebla*. <https://www.mapainteractivo.net/fotos/mapa-de-puebla.html>
- Mendoza, H. (2020). *Implementación de tecnología móvil para el mejoramiento del servicio turístico en el sur del Perú en el periodo 2017-2018 de la empresa Lock Tours*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao). Repositorio Digital Nacional de la Universidad Nacional del Callao. https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/6842/UNAC_M_HECTOR_SALAZAR_MENDOZA.pdf?sequence=1
- México real (2025a, 10 de mayo). *Territorio. Estado de Michoacán de la República Mexicana*. <https://mr.travelbymexico.com/717-estado-de-puebla/>
- México real (2025b, 10 de mayo). *Territorio. Estado de Puebla de la República Mexicana*. <https://mr.travelbymexico.com/701-estado-de-michoacan/>
- Militaru, A.M.G., Kurt, A. & Gumus, M. (2025). Analysis of national strategic innovation objectives using adapted Porter's diamond model: a comparison of Romania and Türkiye. *Competitiveness Review*, 35(19), 100-118. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2023-0260>
- Mior, N.S., Azinuddin, M., Hanafiah, M.H. & Wan, W.M.A. (2023). A comprehensive review on tourism destination competitiveness (TDC) literature. *Competitiveness Review*, 33(4), 787-819. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2021-0054>
- Monroy, M.A. (2024). La calidad de servicio y su nivel de satisfacción en los establecimientos hoteleros en el período 2003-2023: revisión sistemática y estado de la cuestión. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8(2), 108-128. <https://doi.org/10.21071/riturem.v8i2.16418>
- Neapolitan, R.E. (2004). *Learning Bayesian Networks*. https://www.researchgate.net/publication/235410247_Learning_Bayesian_Networks#fullTextFileContent
- Nel Paéz, P., Jiméñez, W. G., & Buitrago, J. D. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista Republicana*, 31, 119-144. <https://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/780>
- Nunes, S., Etevaio, C. & Nicolau, M. (2018). Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: the case of Portugal. *Competitiveness Review*, 2(82), 122-135. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2016-0043>
- Organización Mundial del Turismo (2019). *Panorama del Turismo Internacional edición 2019* <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421237>
- Porter, M. (2016). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.



- Propin-Frejomil, E., López-López, A. & Sánchez-Crispín, A. (2004). Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI. *Investigaciones geográficas*, (53), 122-140. https://www.redalyc.org/pdf/569/Resumenes/Abstract_56905308_2.pdf
- Richards, G. (2018). Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M. & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Sánchez-Solis, Y., Raqui-Ramírez, C.E., Huaroc-Ponce, E.J. & Huaroc-Ponce, N.M. (2024). Importancia de Conocer la Normalidad de los Datos Utilizados en los Trabajos de Investigación por Tesistas. *Revista Internacional Tecnológicas Educativa Docentes*, 17(2), 404-413. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.554>
- Secretaría de Turismo (2013). *Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México. Estudio de Competitividad Turística del Destino: Morelia, Michoacán*. Secretaría de Turismo e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Morelia. https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/cedocvirtual/index_new.html
- Secretaría de Turismo (2023). Compendio Estadístico 2023 de la Actividad Hotelera. [Base de datos]. <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- Secretaría de Turismo (2025, 19 de junio). *ONU Turismo: México ratifica su posición como sexto país más visitado del mundo en 2024*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/onu-turismo-mexico-ratifica-su-posicion-como-sexto-pais-mas-visitado-del-mundo-en-2024>
- Sibrián, K.A. & Escobar, V.C. (2019). Educación y competitividad: una aplicación del enfoque de Michael Porter en El Salvador. Periodo 2014-2018. *Revista Activos*, 17(1), 51-78. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/activos/article/view/5394>
- Sofi, M.R., Bashir, I., Parry, M.A. & Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. *International Journal of Tourism Cities*, 6(3), 601-620. <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2019-0075>
- SolAbility Sustainable Intelligence (2024). *The Sustainable Competitiveness Report, 13th edition*. SolAbility Sustainable Intelligence. <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index>
- Stojanović, I., Puška, A., Osmanović, N. & Maksimović, A. (2021). Effects of Price Competitiveness on Tourism Performance Under Different Economic Conditions. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 69(4), 543-558. <https://doi.org/10.37741/t.69.4.5>
- Tello, R., Torres, J. C., Sánchez, M., & Gómez, J. (2024). Indicadores de competitividad turística. El caso de tres destinos coloniales de México. *Ara: Revista de Investigación en Turismo*, 14(1), 21-37. <https://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/44766>
- Teixeira, S.J., Ferreira, J.M. & Almeida, A. (2025). Innovation as a driver of business tourism competitiveness. *Tourism Review*, 80(3), 767-789. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2023-0427>

- Tiwari, S., Mohanty, P.P., Fernando, I.N., Cifci, I. & Kuruva, M.B. (2023). Bridging tea with tourism: empirical evidence from India and Sri Lanka. *Tourism Review*, 78(1), 177-202. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2022-0280>
- Urbina, E. (2016). El Diamante de Porter en los convenios bilaterales: Colombia. *IUSTA*, 2(21).103-116. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/iusta/article/view/2985>
- Wang, X., Sun, J. & Wen, H. (2019). Tourism seasonality, online user rating and hotel price: A quantitative approach based on the hedonic price model. *International Journal of Hospitality Management*, 79,140-147. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.007>
- Wang, W., Zeng, G., Zhang, D., Huang, Y., Qiu, Y. & Wang, X. (2008). *An intelligent ontology and bayesian network based semantic mashup for tourism*. Paper Presented at the 2008 IEEE Congress on Services 2008-Part I, Honolulu, USA. <https://doi.org/10.1109/SERVICES-1.2008.63>
- World Economic Forum (2020). *The Global Competitiveness Report 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. (Special Edition 2020). https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf?lang=en
- Wu, D.C., Song, H. & Shen, S. (2017). New developments in tourism and hotel demand modeling and forecasting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 507-529. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0249>
- Xu, J.B. & Au, T. (2023). Destination competitiveness since 2010: research themes, approaches, and agenda. *Tourism Review*, 78(3), 665-696. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2022-0494>