



Anáhuac
México

FACULTAD DE TURISMO
Y GASTRONOMÍA

REPORTE ANÁHUAC

de INVESTIGACIÓN TURÍSTICA

Con la
colaboración
de la



AÑO 1

NÚMERO 2

Diagnósticos sobre la actividad turística en tres ciudades intermedias: **León, Puebla y Querétaro**

Arie Staropolsky
Francisco Madrid

PRÓXIMO NÚMERO:

3. Dimensionamiento del turismo cultural y propuesta de modelo sustentable para su gestión. Julio-agosto 2016.

DIRECTORIO:

Dr. Cipriano Sánchez García L.C.	Rector
Dra. Sonia Barnetche Frías	Vicerrectora Académica
Mtro. Jorge Miguel Fabre Mendoza	Vicerrector Académico
Dr. Francisco Madrid Flores	Director de la Facultad de Turismo y Gastronomía
Dr. Hazael Cerón Monroy	Coordinador del Centro Anáhuac en Investigación del Turismo
Mtro. René R. Rivera Lozano	Coordinador de Programas de Posgrado Facultad de Turismo y Gastronomía.
Dr. Mariano Lechuga Besné	Coordinador del Doctorado Internacional en Turismo
Mtra. Lilia Angélica Anciola Guajardo	Coordinadora de la Maestría en Gestión de Destinos Turísticos Anáhuac-OMT



REPORTE ANÁHUAC DE INVESTIGACIÓN TURÍSTICA. Año 1, N.º 2

Consejo Editorial:

■ Francisco Madrid Flores ■ Ismael Castillo Ortiz ■ Hazael Cerón Monroy ■ Mariano Lechuga Besné
■ Alberto Peralta de Legarreta ■ María Isabel Ramos Abascal ■ René Rivera Lozano

Editor: Francisco Madrid Flores

Presentación de
Diagnósticos sobre la actividad turística
en tres ciudades intermedias:
León, Puebla y Querétaro



En los últimos años hemos observado profundas transformaciones en el negocio hotelero, mismas que no han sido ajenas a la realidad mexicana. Una parte importante de ellas es la que tiene que ver con el sólido crecimiento de la oferta de alojamiento en las ciudades consideradas como intermedias, debido a su pujante evolución industrial, particularmente, en rubros como el automotriz y la aeronáutica.

Estos destinos, de igual forma, cuentan con importantes atractivos turísticos y han sido capaces, también, de integrar una oferta capaz de atraer grandes reuniones.

En esta lógica, y como parte de la Cátedra de Investigación que fundara hace unos años la Asociación Nacional de Cadenas Hoteleras en la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Anáhuac México, se presentan en este segundo número del Reporte Anáhuac de Investigación Turística los hallazgos principales de tres diagnósticos realizados en León, Querétaro y Puebla en 2013 y 2014, que muestran las fortalezas que han llevado a la inversión hotelera a tener importantes desarrollos en estas plazas, al tiempo que se identifican algunas de las áreas de oportunidad en las que se debe trabajar para consolidar lo hecho hasta ahora.

Esperamos que esta información sea de utilidad en la tarea del fortalecimiento de la actividad turística del país.

Ing. Luis Barrios Sánchez
Presidente de la Asociación Nacional
de Cadenas de Hoteles A. C.

Dr. Francisco Madrid Flores
Director de la Facultad
de Turismo y Gastronomía
Universidad Anáhuac México

Puebla



León



Querétaro

Contenido

Introducción y Metodología	4
Querétaro, Querétaro	8
León, Guanajuato	12
Puebla, Puebla	16

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

Con la intención de contar con un mejor entendimiento de la situación actual y potencial de los principales destinos turísticos de México, la Asociación Nacional de Cadenas Hoteleras (ANCH) en coordinación con la Facultad de Turismo de la Universidad Anáhuac México, establecieron la Cátedra de Investigación ANCH-Anáhuac.

Esta Cátedra de Investigación, pretende conocer cuál es la situación actual de cada destino, recabar información sobre su desempeño actual y de esta manera, con base a información que los propios actores principales del destino aporten, determinar los asuntos que deben de ser tratados en el corto y mediano plazo a fin de mantener o mejorar el desempeño turístico del destino.

Para este efecto, la Facultad de Turismo de la Universidad Anáhuac México, diseñó una metodología específica. El proyecto que se lleva a cabo en cada destino turístico, contempla principalmente 3 etapas:

1. Por medio de entrevistas individuales a profundidad a actores clave en el destino, se obtiene información relativa a:

- a. Situación actual.
- b. Vocación turística.
- c. Fortalezas, debilidades y problemáticas.
- d. Público objetivo actual y deseado.
- e. Calidad y cantidad de la infraestructura y los servicios ofrecidos.
- f. La campaña de promoción.
- g. Estructura de costos de los hoteles.
- h. Percepciones generales de la situación actual del destino, entre otras.

2. Realización de una dinámica grupal, en donde los mismos actores participan y en donde se aplican diversas técnicas y herramientas de trabajo individual y grupal tales como lluvias de ideas, votación individual y consensuada, discusiones en grupo, diálogos simultáneos, discusiones guiadas, entre otras; y se cumplen los siguientes objetivos:

- Construir una visión común del destino turístico: ¿A dónde queremos llegar?

- Identificar los elementos clave de desempeño de un destino turístico ideal y verificar qué tan lejos se está.
- Determinar los segmentos y productos relevantes e importantes para el destino.
- Determinar los elementos a considerar que están funcionando a la competencia.
- Detectar acciones inmediatas de mejora del destino.

3. De manera paralela, se hace una revisión de fuentes secundarias, se consultan estadísticas, estudios y otros proyectos realizados sobre cada destino.

De esta manera, y después de estudiar y analizar la información obtenida, se estará en posibilidad de proponer acciones de solución inmediata a las problemáticas detectadas.

Por lo anterior, el presente documento se compone de los principales hallazgos de 3 ciudades intermedias y que derivado de sus características han mostrado signos similares, como son Querétaro, León y Puebla.

En primera instancia se presentan los factores comunes, así como fortalezas y debilidades de las 3 ciudades, y recomendaciones que pudieran funcionar para las 3 plazas. Posteriormente se incluye un apartado de cada destino por separado en donde se menciona la situación actual, los mercados objetivos, fortalezas y debilidades así como recomendaciones generales para cada uno.

La realización de las entrevistas y dinámica grupal en el caso de Querétaro y León se realizaron en el segundo semestre del 2013, mientras que en el caso de Puebla fue en el 2014. Para los 3 destinos cuando ha sido posible, se actualizaron los datos estadísticos sobre el desempeño de variables relevante a la fecha de la publicación del estudio.

La Universidad Anáhuac México, quiere agradecer a todas aquellas personas que permitieron ser entrevistadas y que aportaron su conocimiento y tiempo para poder compartir la información que aquí se plasma. Sin duda, este trabajo fue el resultado de un gran interés de todos los involucrados por mejorar el futuro de estos destinos analizados.

Visión General de los destinos

Querétaro, Querétaro		
Mercado natural	Mercado potencial	Hotelería
• Turismo de negocios. • Parejas y familias. • Turistas de ingresos medios y altos.	• Turismo de reuniones. • Turismo de reuniones. • Turismo cultural (fines de semana).	• 6,545 habitaciones (91% de 3 a 5 estrellas). • Tarifa Promedio: 844 pesos (+8.2%) • Ocupación: 55.7% (-4.7 puntos) • RevPar: 509 pesos por habitación (+4.3%). • 23% de gastos al pago de nómina y 18 en impuestos. • Entre semana se registran ocupaciones superiores al 70-80% mientras que los fines de semana rondan los 40-50%.
Turistas y aéreo		
• 93% de los turistas son nacionales. • 366 mil asientos disponibles (2016): 36% internacionales.		
León, Guanajuato		
Mercado natural	Mercado natural	
• Turismo de negocios. • Turismo de reuniones.	• Familias y parejas. • Compras. • Ferias o eventos.	• 5,530 habitaciones (27% de 5 estrellas y 29% de 4 estrellas). • Ocupación: 50.2% (+1.2 puntos) • Tarifa Promedio: 838 pesos • Hoteles que han cobrado por encima de la mediana han aumentado su RevPar en 29%, los que han cobrado menos 10.3%. • 28% de gastos al pago de nómina y 19.5 en impuestos. • Entre semana se registran ocupaciones superiores al 70-80% mientras que los fines de semana rondan los 20-25%.
Turistas y aéreo		
• 99% de los turistas son nacionales. • 1,048 mil asientos disponibles (2016): 34% internacionales.		

Puebla, Puebla		Hotelería
Mercado natural	Mercado potencial	• 8,079 habitaciones (25% de 5 estrellas y 40% de 4 estrellas). • Tarifa Promedio: 856 pesos (10%) • Ocupación: 66.4% (+0.7 puntos) • RevPar: 685 pesos por habitación (+19.6% respecto al 2012). • Hoteles que han cobrado por encima de la mediana han aumentado su RevPar en 9.7%, los que han cobrado menos han perdido 1.6% • 19% de gastos al pago de nómina y 20% en impuestos. • Entre semana se registran ocupaciones superiores al 80-90% mientras que los fines de semana rondan los 20-30%.
• Turismo de negocios. • Bodas. • Turismo de familias. • Turismo religioso.	• Turismo de reuniones. • Turismo cultural. • Turistas de altos ingresos.	
Turistas y aéreo		
• 86% de los turistas son nacionales. • 218 mil asientos disponibles (2016): 79% nacionales.		

Fortalezas, Debilidades y recomendaciones globales

Fortalezas
• Actividad industrial y prosperidad económica en la región: alta dependencia del turismo de negocios. • Entorno de seguridad excelente. Sin corrupción municipal y sin extorsiones. (En Puebla si hay corrupción municipal). • Llegada de nuevos hoteles (Business Class y marcas reconocidas). • Centros de Congresos y Convenciones modernos y muy buena capacidad (León el 3ero. más grande del país). • Centro Histórico de Querétaro y Puebla: Patrimonio Humanidad. Puebla: cultura, gastronomía. • Excelente ubicación geográfica y conectividad (cercanía con el D.F.).

Debilidades
• Falta de unión y participación del empresario: no se le toma en cuenta y no participa en las decisiones de los destinos. • Se desconoce en qué se gasta el impuesto al hospedaje. • Poco conocimiento del turista (y sus preferencias) que visitan los destinos así como de la vocación del destino (productos y segmentos). • En León: visión encontrada entre hoteles de cadena y familiares. Poca renovación y falta de calidad consistente. • Falta de personal capacitado y con enfoque a la calidad. • Puebla: Desaparición de OCV y cobro del impuesto al hospedaje.

Recomendaciones
• Establecer una política para incentivar los viajes durante los fines de semana (familias y placer para todos. Querétaro: eventos culturales y conciertos. León: ferias y compras. Puebla: cultural, gastronómico). • Mercadotecnia del destino: León homologar imagen. Querétaro encontrar diferenciadores. Puebla renovar imagen. En todos los casos: enfoque a mercados rentables - Centrar la promoción en mercado nacional y olvidarse por completo de los mercados internacionales. • Propiciar un plan de captación de inversiones y establecimiento de parques industriales ya que termina generando beneficios en el turismo. • Mejorar comunicación, involucramiento y coordinación con empresarios. • Implementación de clasificación hotelera (León) y encuesta de satisfacción y perfil del turista. • Turismo de reuniones: estrategia de consolidación: • Mayor impulso (sobre todo en Puebla y Querétaro) para la atracción de reuniones. • Poner a especialistas del tema a manejarlo y organizarlo. • Mejorar la conectividad aérea a los 3 aeropuertos. • Programa de capacitación enfocado a calidad, protocolos de servicio e importancia del turismo.





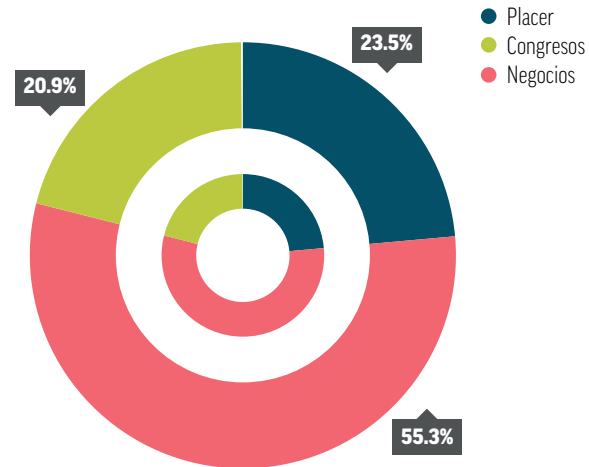
Mercados objetivos

- Mercado natural: Se deben de enfocar esfuerzos con el fin de consolidar los siguientes productos y segmentos ya que son potencialmente rentables y tienen un buen desempeño turístico: turismo de negocios (individual por medio de cuentas comerciales), parejas, familias, turistas de ingresos medios y altos.
- Mercado potencial: Los jugadores clave reconocen que la posible rentabilidad y bajo desempeño actual convierte a los siguientes productos y segmentos de la población en áreas de oportunidad para dirigir acciones y mejorar su rendimiento: turismo de reuniones, turismo de placer y en particular para fines de semana, turismo cultural.

Situación actual

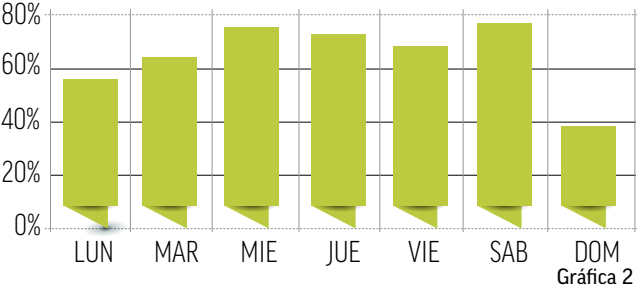
- El 55% de la ocupación hotelera que se registra en los hoteles en la ciudad de Querétaro se deben a la llegada de turistas de negocios (cuentas comerciales). Entre semana se registran ocupaciones superiores al 70-80% mientras que los fines de semana rondan los 40-50%.

PARTICIPACIÓN EN LA ACTIVIDAD HOTELERA POR TIPO DE TURISMO EN QUERÉTARO



Gráfica 1

OCUPACIÓN HOTELERA POR DÍA DE LA SEMANA EN QUERÉTARO



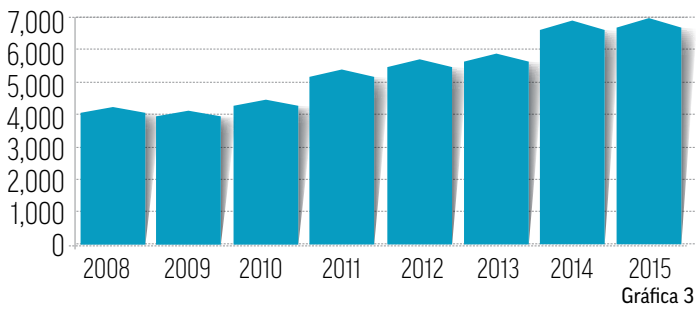
Gráfica 2

- Crecimiento superior al 30% en la oferta hotelera de la plaza. Existe preocupación de los hoteleros por una posible “canibalización” de tarifas ante el incremento de habitaciones. Los esfuerzos se tendrían que centrar para que la demanda crezca a la par que la oferta y potencialmente ese crecimiento pudiera ser durante los fines de semana.

- Sobre la actividad turística en Querétaro:

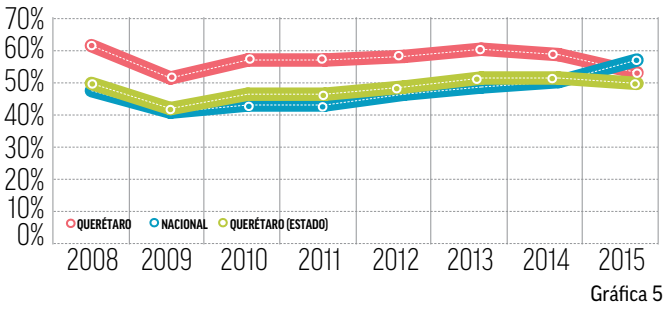
- En Querétaro se registraron 6,545 habitaciones al cierre de 2015, de las cuales el 48% son de 5 estrellas y 32% de 4 estrellas. La oferta de 5 estrellas ha aumentado 53% en el periodo 2008-2015 mientras que la de 4 en 103%.
- La ocupación promedio en Querétaro en el 2015 fue de 56%, mientras que a nivel nacional, rondó el 59%.
- En el 2015, un turista promedio se hospedaba 1.91 noches (a nivel nacional es 2.2 noches). Los turistas extranjeros tienen una estadía de 2.4 noches mientras que un mexicano lo hacía 1.88.
- En el periodo 2008-2015 se registró un crecimiento en la llegada de turistas a la ciudad de Querétaro al pasar de 898 mil a 1.15 millón de turistas, equivalente a un incremento total del 28%. Los turistas nacionales representan el 93.4% del total en el 2015, mientras que en el 2005 eran el 92.7%.
- En 2016 habrá 366,886 asientos hacia el Aeropuerto Internacional de Querétaro, de los cuales el 36% provendrán de vuelos internacionales y el 64% de vuelos nacionales. Las principales ciudades emisoras son Houston y Dallas, así como Monterrey y Cancún.

CUARTOS DISPONIBLES EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO, 2008-2015



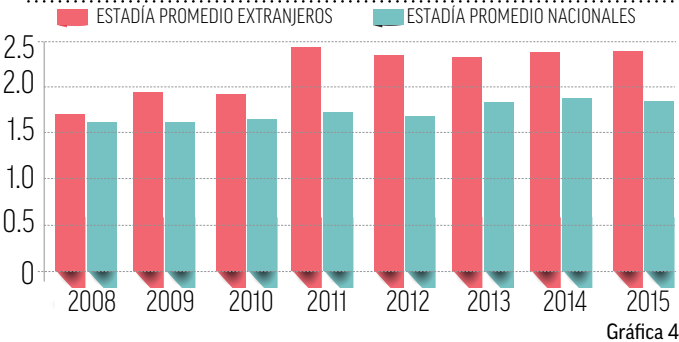
Gráfica 3

PORCENTAJE DE OCUPACIÓN EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO, 2008-2015



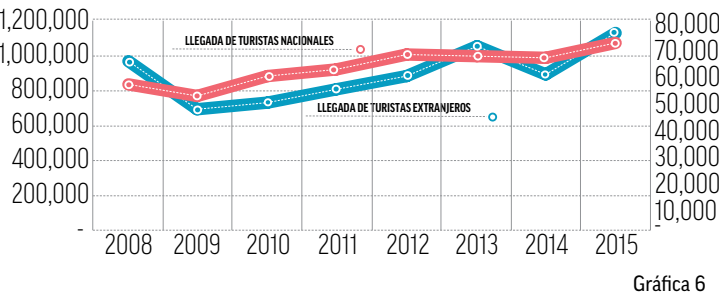
Gráfica 5

ESTADÍA DE NACIONALES Y EXTRANJEROS EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO, 2008-2015



Gráfica 4

LLEGADA DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS A LA CIUDAD DE QUERÉTARO, 2008-2015



Gráfica 6

- El RevPar de la hotelería para toda la plaza de Querétaro es 626 pesos por habitación para el 2013. Esta rentabilidad ha subido 9.4% respecto del 2011 mientras que la ocupación creció 1 punto porcentual y la tarifa promedio aumentó 7.7%.
- Para aquellos hoteles que cuentan con una tarifa superior a la mediana de la plaza (998 pesos para el 2013), el RevPar ha crecido 15.4% para ubicarse en 782 pesos por habitación. La ocupación promedio de esta categoría ha crecido 3.82 puntos porcen-

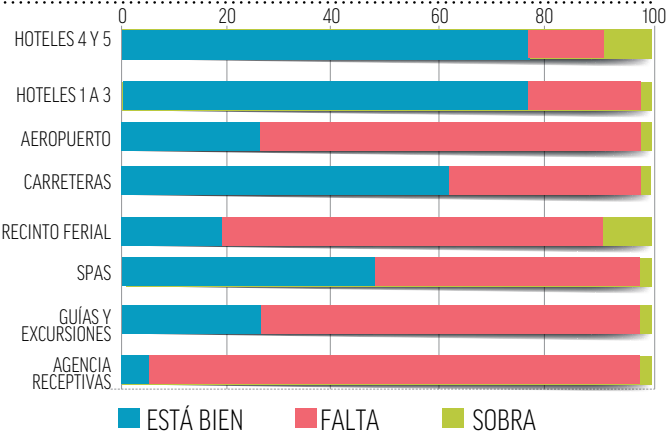
- tuales respecto al 2011. Esta categoría representa el 54% del total de cuartos analizados para el 2013.
- Para aquellos hoteles que cuentan con una tarifa inferior a la mediana de la plaza (998 pesos para el 2013), el RevPar ha aumentado 8.2% para ubicarse en 446 pesos por habitación. La ocupación promedio de esta categoría ha caído 2.35 puntos porcentuales respecto al 2011. Esta categoría representa el 46% del total de cuartos analizados para el 2013.

Tabla 1

		2011	2012	2013	2014	2014/2011	2013/2011
TODA LA PLAZA	Ocupación	61.7%	63.0%	62.7%	61.9%	0.18	0.99
	Cuartos	1,780	1,783	2,461	1,295		
	Habitaciones Noches	649,700	650,838	898,227	314,608		
	Tarifa Promedio Plaza	927	932	998	953	2.9%	7.7%
	RevPar de la Plaza	572	588	626	590	3.2%	9.4%
POR ENCIMA TARIFA PROMEDIO	Ocupación	61.8%	63.9%	65.6%	65.8%	4.06	3.82
	Cuartos	1,087	1,089	1,337	628		
	Habitaciones Noches	396,755	397,326	488,005	152,527		
	Tarifa Promedio Categoría	1,097	1,097	1,192	1,130	3.0%	8.7%
	RevPar tarifa alta	678	701	782	744	9.8%	15.4%
POR DEBAJO TARIFA PROMEDIO	Ocupación	61.7%	61.6%	59.3%	58.2%	-3.45	-2.35
	Cuartos	693	695	1,124	667		
	Habitaciones Noches	252,945	253,512	410,222	162,081		
	Tarifa Promedio Categoría	661	664	743	766	16.0%	12.5%
	RevPar tarifa baja	407	409	441	446	9.5%	8.2%

Fuente: Información provista por la ANCH.

DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN QUERÉTARO



Gráfica 7

• En promedio, se destina el 23% al pago de nómina en los hoteles encuestados, mientras que el 18% a impuestos.

• En cuanto a calidad, los empresarios reconocen que los mejores servicios que se ofrecen en la plaza son: transportación terrestre para llegar al destino, hotelería y la oferta culinaria. Por el contrario, los peores servicios son: las agencias receptoras, la transportación en el destino y la conectividad aérea.

Fortalezas

• Actividad industrial y prosperidad económica en la región. La ciudad alberga instalaciones manufactureras de grandes corporaciones multinacionales como: BASE, Bombardier Aerospace, Bose, Colgate-Palmolive, Daewoo, Dow Chemical, General Electric, Hitachi, Kellogg’s, Kimberly Clark, Mabe, Michelin, Mitsubishi, Nestlé, New Holland, Pilgrim’s Pride, Polaroid, Procter & Gamble, Samsung Electronics, Siemens, Tetra Pak, y ThyssenKrupp, entre otras.

• Los factores que han influido en el desarrollo de la ciudad de Querétaro, son: cercanía con la Ciudad de México, los altos niveles de migración que ha recibido de todo el país, su desarrollo industrial en combinación con Guanajuato y el Estado de México, sus altos niveles de recepción de inversión extranjera directa, y su desarrollo turístico.

• El entorno general de seguridad en el destino para hacer negocios es bien percibido. No se tienen registros de derechos de piso o extorsiones serias. La corrupción municipal es inexistente. No se perciben afectaciones en la ocupación hotelera por la inseguridad, por el contrario, debido a la inseguridad en otros destinos, ha mejorado la llegada de turistas a Querétaro.

• Uno de los atributos mejor calificados y que sin duda hay que cuidar es la limpieza de la ciudad y la seguridad del turista.

RECOMENDACIONES GENERALES

• Como parte de una estrategia de mercadotecnia del destino y derivado del crecimiento de la oferta y el bajo desempeño actual, se recomienda enfocarse a atraer turistas de placer que mejoren la ocupación durante los fines de semana. La posible realización de eventos durante los fines de semana, pudieran ser un atractivo. Determinar los elementos diferenciadores del destino.

• Aumentar la comunicación y coordinación entre empresarios, prestadores de servicios, autoridades estatales y municipales para involucrar a los primeros en los procesos de toma de decisión. Se recomienda en particular realizar foros o presentaciones periódicas en donde se informe de la situación del

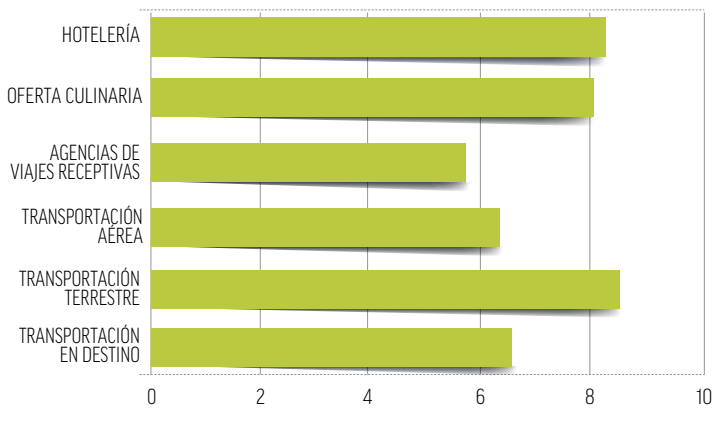
destino y se hagan partícipes los resultados y planes hacia el futuro. En particular, esto aplica de manera especial al Centro de Convenciones del destino, del cual aún se esperan resultados más palpables.

• Generar estadísticas acerca del funcionamiento del turismo y la rentabilidad, en particular, de la industria de reuniones.

• Desarrollar un programa de promoción de inversiones en la plaza, así como facilitar los permisos y dar facilidades para la instalación y apertura de nuevos negocios, turísticos y no turísticos.

• Mejorar la conectividad, sobre todo la aérea e impulsar la construcción del tren con la ciudad de México, Bajío y Guadalajara.

CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN QUERÉTARO



Gráfica 8

El Centro Histórico de Querétaro, declarado Patrimonio de la Humanidad, también es un atributo a destacar.

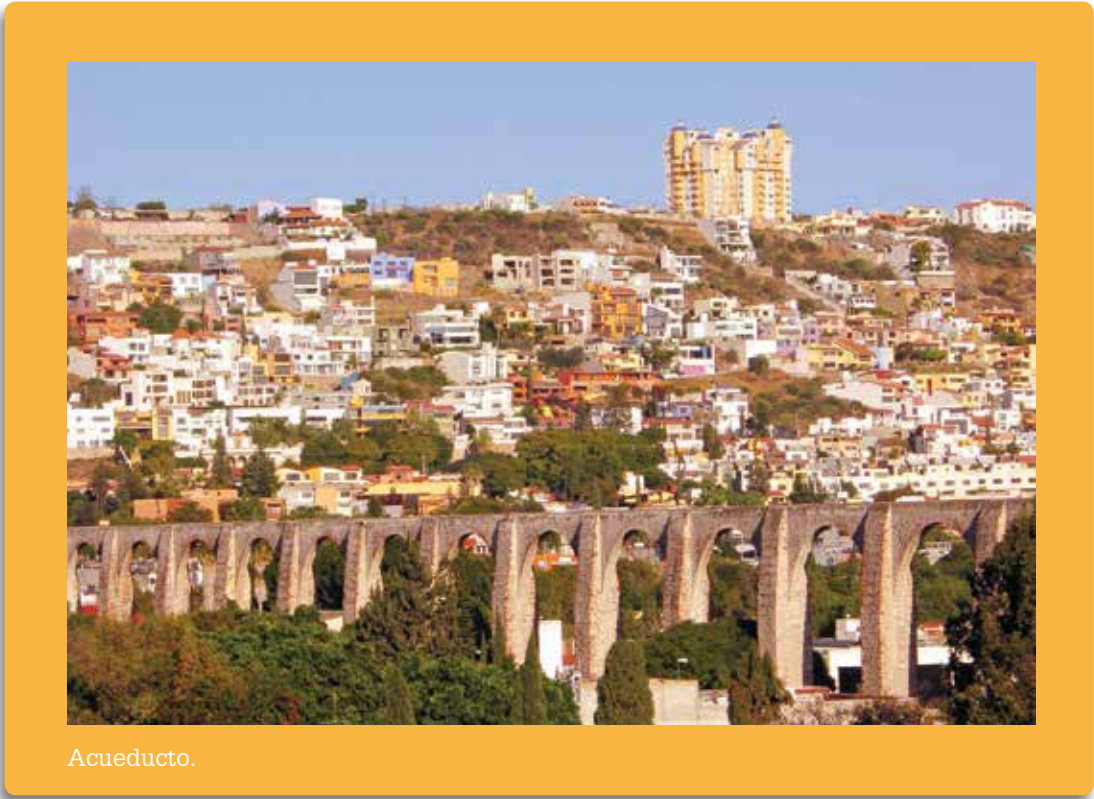
Debilidades

• La actividad de reuniones no ha generado aún los beneficios esperados. El 20% de la ocupación total se debe a la captación de turistas por reuniones. Se tiene la expectativa que empiecen a llegar eventos nacionales e internacionales. Si bien el tiempo de comercialización en las reuniones, sobre todo las internacionales, es a mediano plazo, existen quejas del sector sobre los resultados obtenidos y la utilización actual del espacio.

• Se percibe una carencia de personal calificado que ofrezcan un servicio profesional y de calidad. Por ello, se insiste en un programa amplio de capacitación, con el involucramiento del gobierno estatal.

• En términos generales se percibe poco involucramiento del empresariado en el proceso de toma de decisiones del destino. No existen mecanismos para informar o involucrar al empresario en las decisiones del destino (las cámaras y asociaciones si tienen representación en un comité, pero el empresario no se siente partícipe ni tomado en cuenta). Los diferentes actores reconocen que no existe un trabajo en equipo por parte del destino en general. Los empresarios no sienten que tienen influencia en la manera en la que se invierte el recurso recabado por medio del impuesto al hospedaje.

• La campaña de promoción turística no fue altamente calificada por los actores del destino en cuanto a congruencia de la misma respecto a la oferta del destino y sobre el público y mercados objetivos. Hace falta determinar y explotar los elementos diferenciadores del destino y que pudieran ser atractivos para el turista, sobre todo pensando en el turista de placer y de fines de semana.

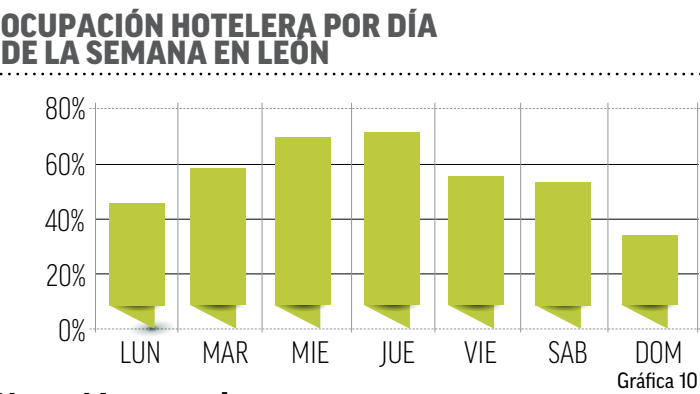
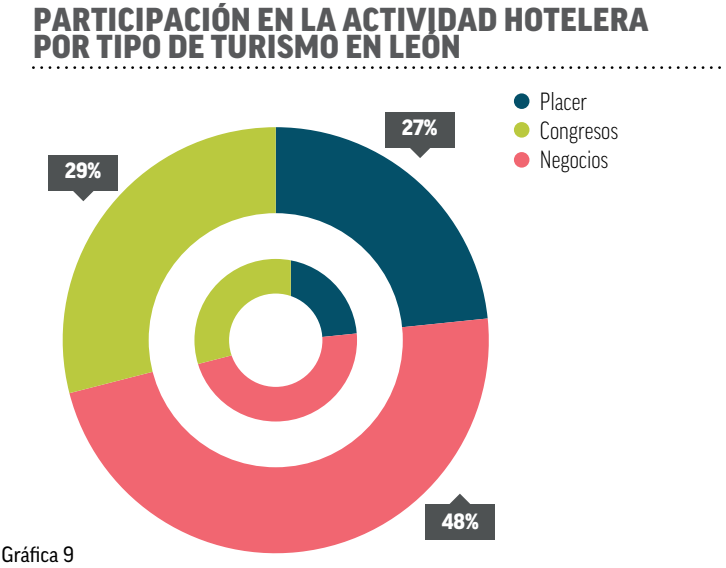


Acueducto.



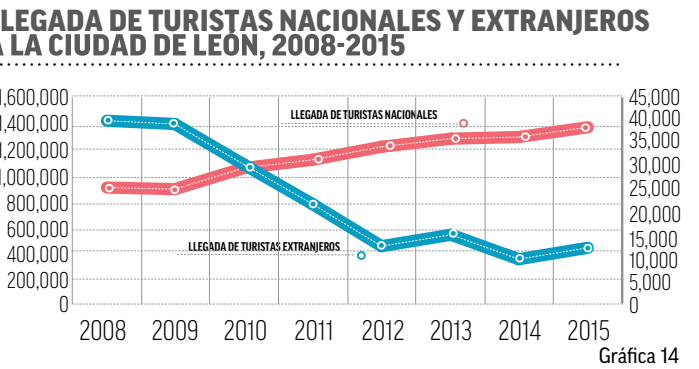
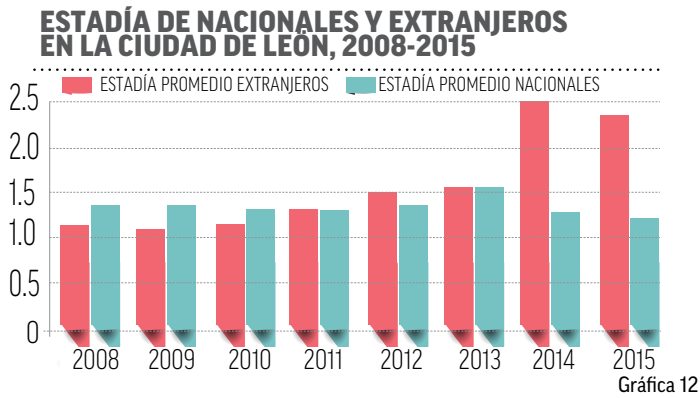
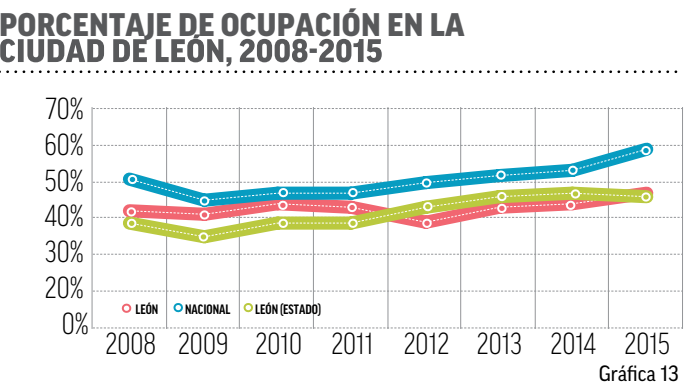
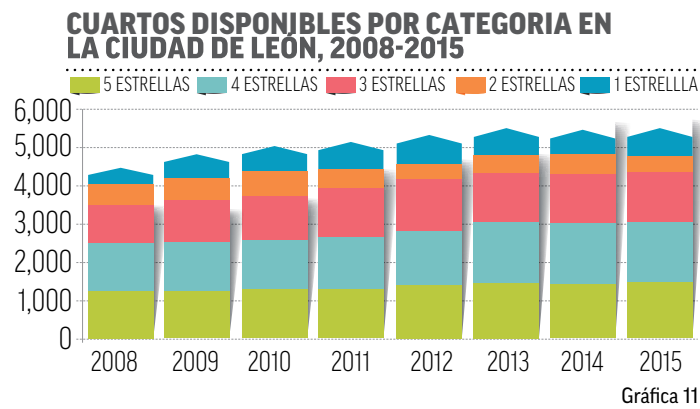
Mercados objetivos

- Actualmente, la actividad turística de León depende en gran medida de la actividad económica o industrial de la región, por lo que los hombres de negocios (48%), en primera instancia, y los asistentes a reuniones (29%), en segundo lugar, son el segmento de la población que más atrae la plaza. El turismo de placer representa el 23%.
- Mercado natural: Se deben de enfocar esfuerzos con el fin de consolidar los siguientes productos y segmentos: turistas de negocios (cuentas comerciales), así como de reuniones.
- Mercado potencial: Los jugadores clave reconocen que la posible rentabilidad y bajo desempeño actual convierte a los siguientes productos y segmentos de la población en áreas de oportunidad para dirigir acciones y mejorar su rendimiento: familias y parejas así como turistas que vienen a hacer compras o a participar en una feria o evento.



Situación actual

- El 48% de la ocupación hotelera que se registra en los hoteles en León se deben a la llegada de turista de negocios (cuentas comerciales). Entre semana se registran ocupaciones superiores al 70-80% mientras que los fines de semana rondan los 20-25%.
- Sobre la actividad turística en León:
 - En León se registraron 5,530 habitaciones, de las cuales el 27% fueron de 5 estrellas y 29% de 4 estrellas. A lo largo del periodo 2008-2015 la oferta de habitaciones en la ciudad aumentó 24%. Este crecimiento fue impulsado principalmente por la oferta de habitaciones de 4 y 5 estrellas, las cuales crecieron en conjunto un 22%.
 - La ocupación promedio en León en el 2015 fue del 50%; cifra inferior a la ocupación nacional (59%) pero superior a la que se registró en el estado de Guanajuato (46%).
 - En el 2015, un turista promedio se hospedaba 1.23 noches (a nivel nacional es 2.2 noches). Los turistas extranjeros tienen una estadía de 2.39 noches mientras que un mexicano lo hacía 1.22.
 - En el periodo 2008-2015 se registró un crecimiento en la llegada de turistas a la ciudad de León al pasar de 944 mil a 1.38 millones de turistas, equivalente a un incremento total del 50%. Los turistas nacionales representan el 99% total de llegadas.
 - En 2016 habrá 1,048,386 asientos hacia el Aeropuerto Internacional de León, de los cuales el 66% provendrán de vuelos nacionales y el 34% de vuelos internacionales. Las principales ciudades emisoras son Houston, Los Ángeles y Dallas, así como Distrito Federal, Tijuana y Monterrey.

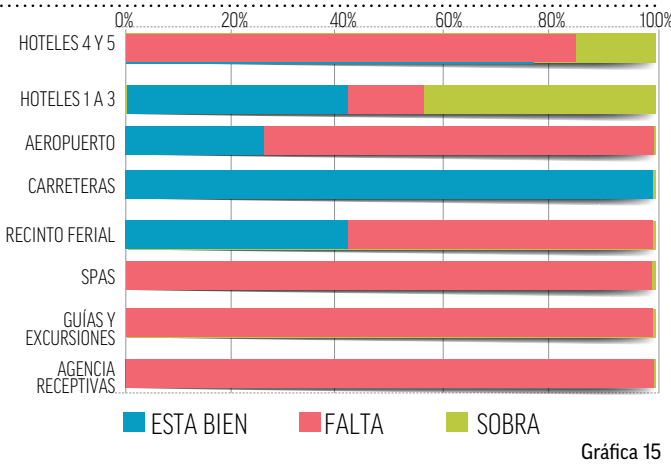


- El RevPar de la hotelería para toda la plaza de León es 516 pesos por habitación para el 2013. Esta rentabilidad ha aumentado 16.8% respecto del 2011 mientras que la ocupación ha subido 2.6 puntos porcentuales y la tarifa promedio aumentó 11.7%.
- Para aquellos hoteles que cuentan con una tarifa superior a la mediana de la plaza (850 pesos para el 2013), el RevPar ha crecido 29% para ubicarse en 612 pesos por habitación. La ocupación promedio de esta categoría ha crecido

Tabla 2		2012	2013	2014	2015		2015/2012
TODA LA PLAZA	Ocupación	69.7%	68.6%	70.3%	71.4%		1.72
	Cuartos	1,391	1,413	1,416	1,873		
	Habitaciones Noches	507,876	515,882	516,669	683,816		
	Tarifa Promedio Plaza	886	925	927	928		4.7%
	RevPar de la Plaza	618	634	652	663		7.3%
POR ENCIMA TARIFA PROMEDIO	Ocupación	68.5%	72.6%	73.1%	71.8%		3.30
	Cuartos	745	801	751	1,127		
	Habitaciones Noches	271,894	292,426	274,285	411,459		
	Tarifa Promedio Categoría	969	1,005	1,019	1,050		8.4%
	RevPar tarifa alta	664	730	745	754		3.6%
POR DEBAJO TARIFA PROMEDIO	Ocupación	71.1%	63.3%	67.3%	70.9%		-0.24
	Cuartos	647	612	664	746		
	Habitaciones Noches	235,982	223,456	242,384	272,357		
	Tarifa Promedio Categoría	795	804	814	741		-6.8%
	RevPar tarifa baja	565	509	547	525		-7.1%

Fuente: Información provista por la ANCH.

DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN LEÓN



Gráfica 15

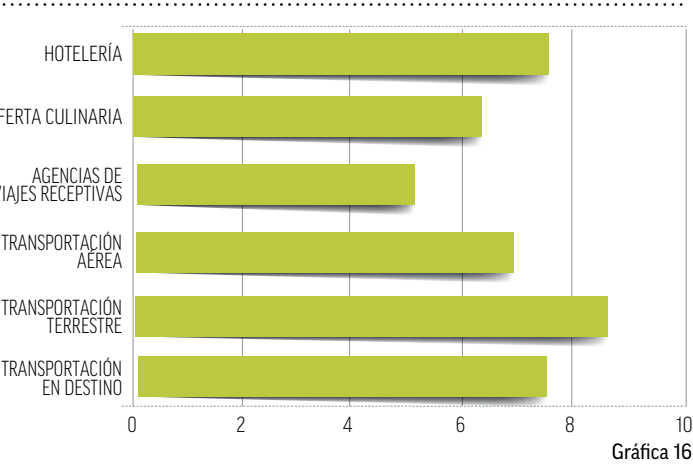
8.8 puntos porcentuales respecto al 2011. Esta categoría representa el 42% del total de cuartos analizados para el 2013. Para aquellos hoteles que cuentan con una tarifa inferior a la mediana de la plaza (850 pesos para el 2013), el RevPar ha crecido 10.3% para ubicarse en 444 pesos por habitación. La ocupación promedio de esta categoría ha caído 2.2 puntos porcentuales respecto al 2011. Esta categoría representa el 58% del total de cuartos analizados para el 2013.

- En promedio, se destina el 28% al pago de nómina en los hoteles encuestados, mientras que el 19.5% en impuestos.
- En cuanto a calidad de los servicios, el elemento mejor calificado fue la transportación terrestre y la conectividad (también terrestre) existente para llegar al destino. La hotelería es bien percibida por los propios prestadores de servicios a pesar de que existen muchos hoteles con bajos estándares de calidad. La transportación aérea para llegar al destino es calificada positivamente, sin embargo excesivamente cara. Los elementos peor calificados fueron la oferta culinaria y las agencias de viajes receptivas.

Fortalezas

- Tanto Guanajuato como la ciudad de León han sido tradicionalmente reconocidos como productores de cuero, calzado, proveeduría y marroquinería. En la última década el municipio ha reorientado su economía hacia los sectores de servicios (principalmente en la atención a la salud de alta especialidad) y la manufactura, (principalmente en el sector automotriz). Las manufacturas registran al 33.5% del personal ocupado total y 61.1% de la producción bruta total.
- A partir de 2006 entró en operación un puerto interior de grandes dimensiones (conocido como GPI), para convertir a la zona metropolitana de León en una fuerte plataforma de exportación de manufacturas. El complejo alberga plantas ensambladoras y manufactureras de Volkswagen, General Motors, Toyota, Westinghouse y Pirelli, entre otras.

CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN LEÓN



Gráfica 16

- El entorno general de seguridad en el destino para hacer negocios es bien percibido. No se tienen registros de derechos de piso o extorsiones serias (aunque si se han reportado llamadas de extorsión, no ha habido seguimiento a estas llamadas o bien, consecuencias. Ver capítulo 2). La corrupción municipal es inexistente. No se perciben afectaciones en la ocupación hotelera por la inseguridad.
- Uno de los atributos mejor calificados y que sin duda hay que cuidar es la limpieza de la ciudad y la seguridad del turista, aunque con una tendencia a la baja en ambos temas.

Debilidades

- Se encontraron dos tipos de visiones en los actores del turismo: por un lado, empresarios conservadores y tradicionales en el sentido de que no están muy dispuestos al cambio y prefieren mantener su estado actual sin arriesgar; por otro lado, los innovadores que aportar una visión más agresiva, con tendencias internacionales y con interés de modificar el rumbo actual.
- De igual manera, existe una falta de visión compartida entre hoteles tradicionales y familiares, con hoteles de cadenas hoteleras, tanto nacionales como internacionales.
- La oferta hotelera en León no ha sido renovada en los últimos años y en general la calidad del servicio de hospedaje no es muy alto. La gran mayoría de los hoteles no cuentan con protocolos de servicios y los empleados no están plenamente capacitados. Sin embargo, en últimas fechas se ha verificado que algunos hoteles familiares han iniciado el proceso de renovación y actualización de su oferta.
- Se cuenta con información sobre el establecimiento de nuevos hoteles de cadenas nacionales e internacionales en la plaza, por lo que se espera que estas percepciones cambien en los próximos años.
- El 21% de la actividad hotelera es por turismo de reuniones. León cuenta con más de 5,530 habitaciones y poco más de la mitad son de 4 y 5 estrellas, sin embargo no se cuenta con la

capacidad hotelera para recibir grandes eventos. Por un lado, los hoteles tradicionales conciben al centro de convenciones como una competencia y los hoteles de cadenas hoteleras como un aliado. Prácticamente lo mismo sucede con la Oficina de Congresos y Visitantes de León.

- Se percibe una carencia de personal calificado que ofrezcan un servicio profesional y de calidad así como el dominio de un segundo idioma (preferiblemente el inglés). Por ello, se insiste en un programa amplio de capacitación, con el involucramiento del gobierno estatal.
- Poco involucramiento del empresariado en el proceso de toma de decisiones del destino. No existen mecanismos para informar o involucrar al empresario en las decisiones del destino (las cámaras y asociaciones si tienen representación en un comité, pero el empresario no se siente participe ni tomado en cuenta). Los diferentes actores reconocen que no existe un trabajo en equipo por parte del destino en general. Los empresarios no sienten que tienen influencia en la manera en la que se invierte el recurso recabado por medio del impuesto al hospedaje.
- Mecanismo muy complejo y centralizado en el gobierno estatal, en cuanto a la distribución y gasto del impuesto al hospedaje.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Implementar un sistema de clasificación hotelera de acuerdo a normas y criterios internacionales que permita generar certidumbre al turista sobre el tipo de servicio y características de la oferta que podrá recibir durante su estancia.

- Programa integral de capacitación enfocado a mejorar los estándares de calidad en la prestación del servicio y la implementación de protocolos. Existe un plan estatal de certificación de personas, empresas y destinos, que debería ser respaldado por todo el empresariado.
- En cuanto a mercadotecnia de destino, generar una imagen homologada de la plaza, con la turística y la estatal. Propiciar un plan de captación de inversiones ya que termina generando beneficios en el turismo. Diversificar hacia el turismo de placer enfocado hacia las compras y eventos temáticos.
- Propiciar el establecimiento de una encuesta sobre perfil y satisfacción de los turistas que visitan León. Esto ayudará a cada hotelero a definir su vocación, así como conocer desde un punto de vista general la percepción de los turistas sobre los diferentes servicios turísticos y no turísticos de los que hacen uso.
- Aumentar la comunicación y coordinación entre empresarios, prestadores de servicios, autoridades estatales y municipales para involucrar a los primeros en los procesos de toma de decisión. Se recomienda en particular realizar foros o presentaciones periódicas en donde se informe de la situación del destino y se hagan partícipes los resultados y planes hacia el futuro.
- Generar estadísticas acerca del funcionamiento del turismo y la rentabilidad, en particular, de la industria de reuniones. De alguna manera el gobierno estatal por medio de la Secretaría de Turismo ya lo hace, sin embargo habría que fortalecer la parte de León.



Festival del Globo en León.

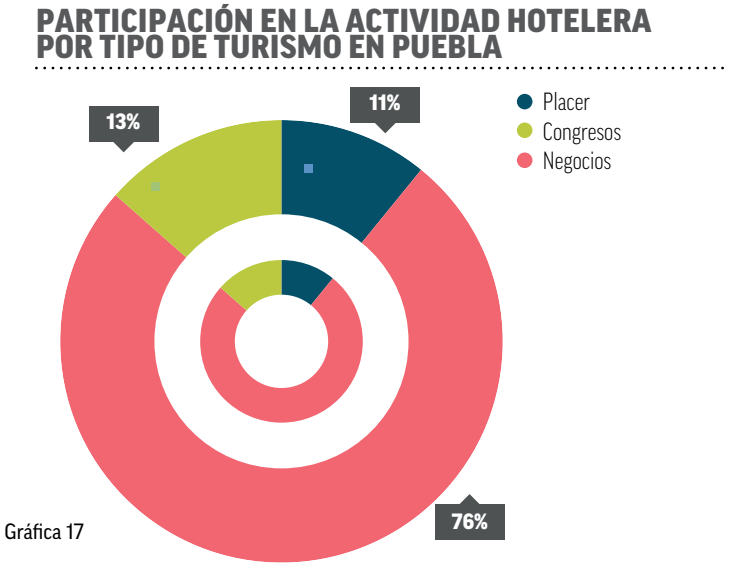


Mercados objetivos

- Mercado natural: el turismo de negocios (individual por medio de cuentas comerciales), bodas, turismo religioso y turismo de familias. Son segmentos y productos donde se deben enfocar esfuerzos con el fin de consolidarlos ya que son potencialmente rentables y tienen un buen desempeño turístico actual.
- Mercado potencial: El turismo de reuniones, el cultural, y los turistas de altos ingresos son productos y segmentos que los jugadores clave reconocen que la posible rentabilidad y bajo desempeño actual los convierte en áreas de oportunidad para dirigir acciones y mejorar su rendimiento.

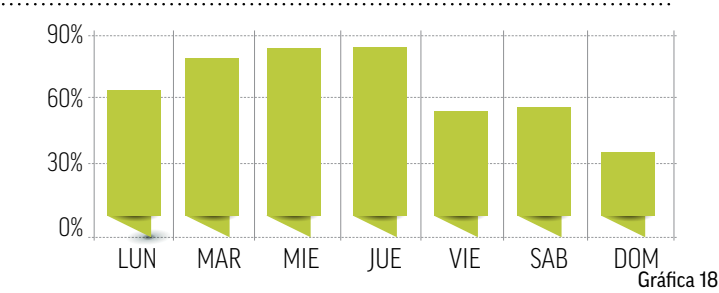
Situación actual

- El 76% de la ocupación hotelera que se registra en los hoteles en la ciudad de Puebla se deben a la llegada de turistas de negocios (cuentas comerciales). Entre semana se registran ocupaciones superiores al 80-90% mientras que los fines de semana rondan los 20-30%. El turismo de placer representa el 11% y el turismo de reuniones el 13%.



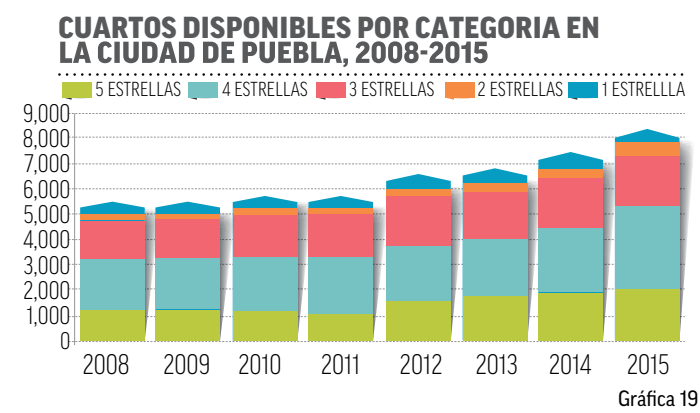
Gráfica 17

OCUPACIÓN HOTELERA POR DÍA DE LA SEMANA EN PUEBLA

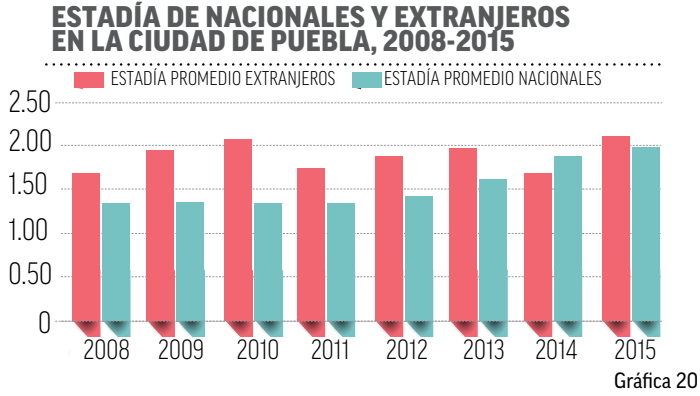


Gráfica 18

- Se ha dado un crecimiento en la oferta hotelera, sobre todo en hoteles de 4 y 5 estrellas, superior al 20% en los últimos 24 meses. Los esfuerzos se tendrían que centrar en aumentar el turismo de placer (principalmente los fines de semana) para que la demanda crezca a la par que la oferta.
- Sobre la actividad turística en Puebla:
 - En Puebla se registraron 8,079 habitaciones al cierre de 2015, de las cuales el 25% son de 5 estrellas y 40% de 4 estrellas. La oferta de 5 estrellas ha aumentado 70% en el periodo 2006-2013 mientras que el total ha aumentado 52%.
 - La ocupación promedio en Puebla en el 2015 fue de 66%, mientras que a nivel nacional, rondó el 59%.
 - En el 2015, un turista promedio se hospedaba 1.99 noches (a nivel nacional es 2.2 noches). Los turistas extranjeros tienen una estadía de 2.1 noches mientras que un mexicano lo hacía 1.97.
 - En el periodo 2008-2015 se registró un crecimiento en la llegada de turistas a la ciudad de Puebla al pasar de un 1.24 millones de turistas a 2.13, equivalente a un incremento total del 72%. Los turistas nacionales representan el 86% del total en el 2015, mientras que en el 2008 eran el 89%. Los turistas internacionales crecieron 125% en el mismo periodo.
 - En 2016 habrá 218,573 asientos hacia el Aeropuerto Internacional de Puebla, de los cuales el 21% provendrán de vuelos internacionales y el 79% de vuelos nacionales. Las principales ciudades emisoras son Houston y Dallas (United y American), así como Monterrey, Cancún y Tijuana (Aeroméxico y Volaris).

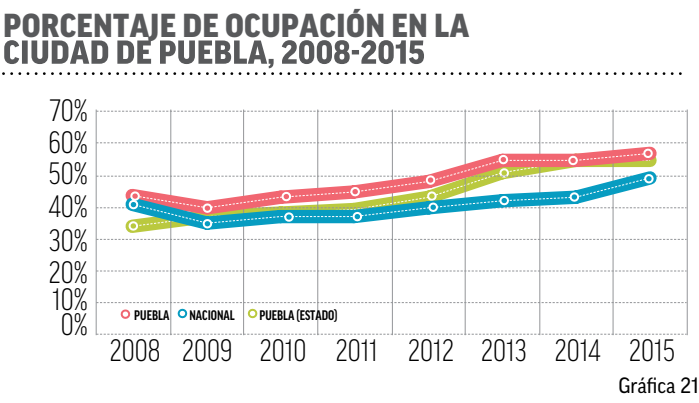


Gráfica 19

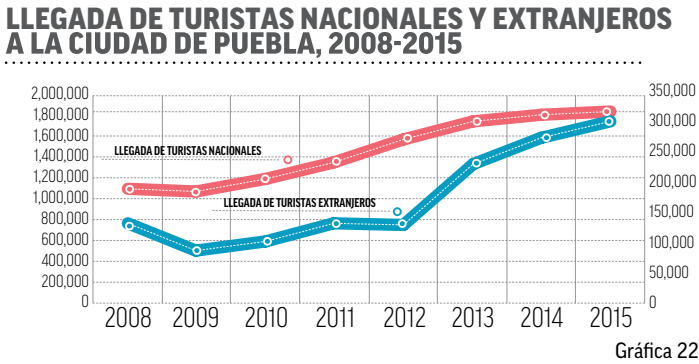


Gráfica 20

- El RevPar de la hotelería para toda la plaza de Puebla es 663 pesos por habitación para el 2015. Esta rentabilidad ha subido 7.3% respecto del 2012 mientras que la ocupación creció 1.7 puntos porcentuales) y la tarifa promedio aumentó 4.7%. (Inflación 2015/2012 14.9%).



Gráfica 21



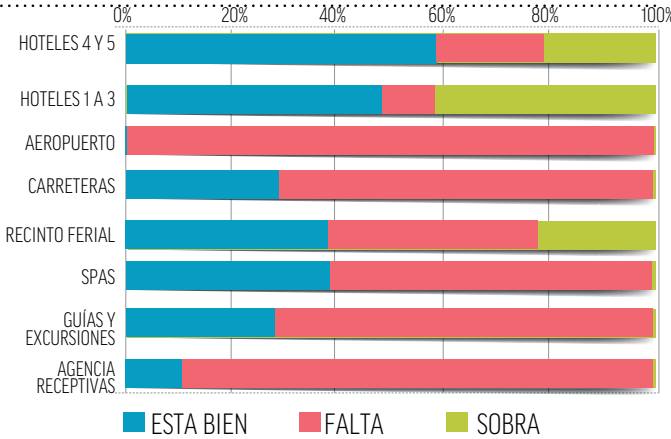
Gráfica 22

- Los hoteles que cobran por encima del promedio, han aumentado su rentabilidad más (13.6%) y los que cobran menos han disminuido (-7.1%).
- En promedio, se destina el 19% al pago de nómina en los hoteles encuestados, mientras que el 20% en impuestos.

Tabla 3

	2011	2012	2013	2014	2014/2011	2013/2011
TODA LA PLAZA	Ocupación	58.0%	59.3%	60.7%	66.5%	8.51
	Cuartos	818	960	969	815	
	Habitaciones Noches	298,573	350,479	353,516	176,063	
	Tarifa Promedio Plaza	761	831	850	880	15.6%
	RevPar de la Plaza	442	492	516	585	2.5%
POR ENCIMA TARIFA PROMEDIO	Ocupación	57.7%	63.6%	66.6%	64.2%	6.54
	Cuartos	446	539	416	530	
	Habitaciones Noches	162,790	196,782	151,700	114,418	
	Tarifa Promedio Categoría	822	881	919	939	14.2%
	RevPar tarifa alta	475	560	612	603	27.2%
POR DEBAJO TARIFA PROMEDIO	Ocupación	58.4%	53.8%	56.2%	70.8%	12.39
	Cuartos	372	421	553	285	
	Habitaciones Noches	135,783	153,697	201,816	61,645	
	Tarifa Promedio Categoría	688	755	789	779	13.2%
	RevPar tarifa baja	402	406	444	552	37.2%

DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN PUEBLA



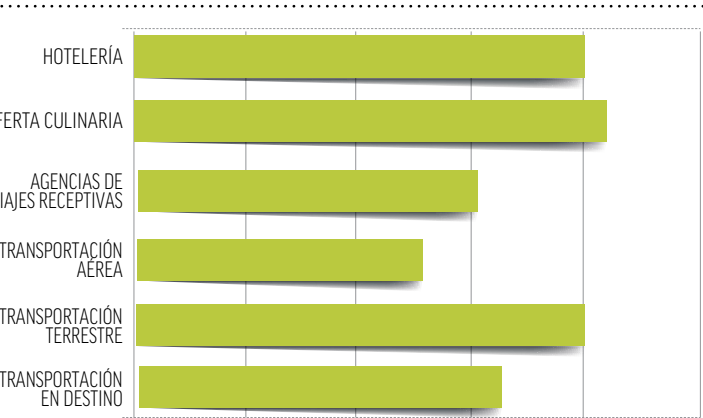
Gráfica 23

En cuanto a calidad, los empresarios reconocen que los mejores servicios que se ofrecen en la plaza son: transportación terrestre para llegar al destino, hotelería y la oferta culinaria. Por el contrario, los peores servicios son: las agencias receptoras, la transportación en el destino y la conectividad aérea. Existe la percepción de que el poblano es poco hospitalario con el turista y que no cuenta con la información sobre la oferta turística para proporcionarla a los visitantes.

Fortalezas

- Actividad industrial y prosperidad económica en el Estado y por lo tanto en la Ciudad de Puebla. En los últimos años el Gobierno del Estado ha hecho un muy buen trabajo en la atracción de inversión productiva y el establecimiento de plantas y parques industriales. La industria automotriz con Volkswagen y la reciente planta de Audi (para ser inaugurada en el 2016) representan una fortaleza.
- Impulso del Gobierno del Estado en la atracción de inversión productiva, mejoramiento de la infraestructura actual (tanto la directamente relacionada con la actividad turística –centros de convenciones, carreteras, museos- como la indirecta).
- El entorno general de seguridad en el destino para hacer negocios es bien percibido. No se tienen registros de derechos de piso o extorsiones serias. La corrupción municipal es existente y representa un impedimento en el establecimiento de negocios turísticos.
- Uno de los atributos mejor calificados y que sin duda hay que cuidar es la limpieza de la ciudad y la seguridad del turista. No se perciben afectaciones en la ocupación hotelera por la inseguridad, por el contrario, se ha beneficiado del ambiente seguro
- La declaratoria de la UNESCO a Puebla como ciudad Patrimonio de la Humanidad, la gastronomía, arquitectura, localiza-

CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN PUEBLA



Gráfica 24

ción geográfica y cercanía con el Distrito Federal, conectividad terrestre (no aérea), la oferta cultural, clima, son elementos que potencializan la oferta turística del destino.

Debilidades

- Muy poca comunicación y coordinación entre el Gobierno del Estado y los empresarios del sector turístico. Los empresarios reportan que no existen los mecanismos para revisar resultados, presentar propuestas y evaluar los esfuerzos. Se reporta que las decisiones se toman de manera unilateral y sin previa consulta.
- La desaparición de la Oficina de Congresos y Convenciones así como la falta de cobro del impuesto al hospedaje son elementos que no han contribuido a mejorar las condiciones del turismo en Puebla.
- No se percibe una campaña de promoción turística renovada, que refleje los atributos del destino y que esté bien orientada en cuanto a mercados emisores y público objetivo. Se critica la permanente participación en ferias internacionales dada la poca afluencia de turistas extranjeros. Así mismo se critica la falta de recursos en la atracción de reuniones, sobre todo en la arena internacional.
- Previo al Tianguis Turístico del 2013, se realizó una amplia difusión y promoción de Puebla. Los actores reportan los beneficios de esta campaña.
- Se percibe una carencia de personal calificado que ofrezcan un servicio profesional y de calidad. Por ello, se insiste en un programa amplio de capacitación, con el involucramiento del gobierno estatal.
- Previo al Tianguis Turístico del año 2013, el Gobierno implementó un programa de capacitación y concientización que fue muy bien recibido por el empresariado.

- El turismo de reuniones tiene un potencial mucho más grande que lo que se está reportando actualmente. Falta de aprovechamiento de los espacios actuales y personal especializado en la atención.
- En términos generales se perciben productos turísticos poco actualizados y nada novedosos. Se sigue vendiendo a Puebla como hace 20 años y con las mismas imágenes. Este pudiera ser uno de los motivos por los cuales la participación del turismo de placer es tan reducido (11% en la actividad hotelera total).

RECOMENDACIONES GENERALES

- Mejorar la comunicación, coordinación e involucramiento de la industria y el gobierno. Se pudiera lograr por medio de una Oficina de Congresos y Visitantes conformada por prestadores de servicios, representantes e integrantes de las cámaras industriales actuales y que sirva de mecanismo para presentar resultados, evaluar estrategias y decidir de manera conjunta proyectos a futuro. Se pudiera financiar con el 2% de impuesto al hospedaje que dejó de cobrarse en enero del 2014.
- Reactivación de la Campaña de promoción turística a nivel nacional. En turismo de placer, olvidarse del mercado internacional por sus bajos resultados hasta el momento y concentrarse en el mercado nacional (sobre todo el regional). En turismo de reuniones, aumentar el recurso y enfocarse al mercado interna-

cional. Mostrar una imagen nueva de Puebla resaltando los nuevos productos turísticos existentes.

- Aumento en las frecuencias aéreas hacia y desde el Aeropuerto Internacional de Puebla (los puntos de conexión son los correctos, pero hacen falta mayores opciones de horarios a lo largo del día).
- Cursos de capacitación a la población en general sobre concientización de la importancia del turismo y en especial, cursos de calidad en los servicios a los prestadores de servicios turísticos (taxis, guías, restaurantes, policías, entre otros).
- Desarrollo de aplicaciones en línea para ofrecer información a los turistas, horarios de visita, ubicación de los atractivos y ofrecer una experiencia más completa al turista.
- Programa de atracción de inversión productiva (parques industriales, empresas, industrias) ya que beneficia indirectamente al turismo.
- Implementación de una encuesta permanente de satisfacción en el destino que permitirá el monitoreo de los indicadores, conocer el perfil del turista que visita Puebla y que ofrecerá información a los prestadores sobre tendencias actuales, requerimientos de los turistas y posibles productos que se pudieran generar en el futuro.



Museo Internacional del Barroco .

Puebla



León



Querétaro



Anáhuac
México

Doctorado Internacional en Turismo

Incorporado al Programa Nacional de Posgrados de
Calidad (PNPC) de Conacyt



Coordinación académica:
Dr. Mariano Lechuga Besné
mariano.lechuga@anahuac.mx

Maestría en Gestión de Destinos Turísticos Anáhuac – OMT

Primera maestría a nivel mundial avalada por la
Organización Mundial del Turismo



Coordinación académica:
Mtra. Lilia Anciola Guajardo
lilia.anciola@anahuac.mx

Inicio:
Julio de 2017

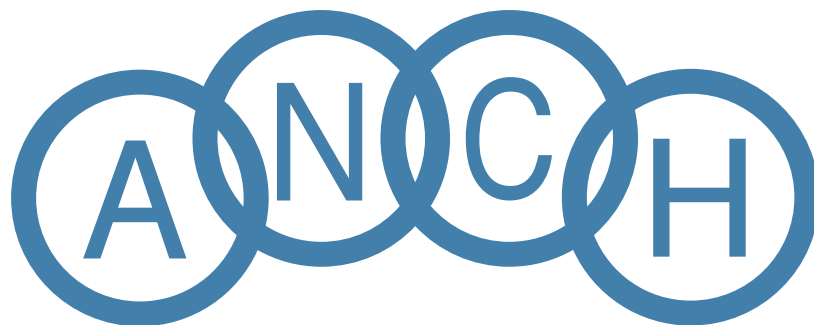
Informes:
Centro de Atención de Posgrado y Extensión
Tels.: (55) 5627.0210 exts. 7100 y 7190 y
(55) 5328.8087
posgrado@anahuac.mx

Facultad de
Turismo y Gastronomía

Posgrados
Anáhuac
Saber que hay más

Síguenos en:    /PosgradosAnáhuac

Somos Anáhuac • Líderes de Acción Positiva



Asociación Nacional de Cadenas de Hoteles

Integrantes

- AMResorts
- Barceló
- City Express
- Fibra Inn
- Grupo Diestra Hoteles
- Grupo Hotelero Brisas
- Grupo Hotelero Santa Fe
- Grupo Posadas
- Grupo Presidente
- Grupo Real Turismo
- Iberostar Hotels & Resorts
- Marriott
- Meliá Hotels International
- Misión
- NH Hoteles
- Oasis Hoteles & Resorts
- Original Resorts
- Palace Resorts
- Playa Resorts
- Pueblo Bonito

Mesa Directiva

ING. LUIS BARRIOS SANCHEZ
PRESIDENTE

LIC. JORGE PAOLI DIAZ
VICEPRESIDENTE

ING. JOSÉ CHAPUR ZAHOUL
VICEPRESIDENTE

ING. ANTONIO COSIO PANDO
TESORERO

LIC. FRANCISCO MEDINA ELIZALDE
SECRETARIO

LIC. ALEJANDRO VÁZQUEZ ENRÍQUEZ
DIRECTOR

LIC. ADRIANA NAGORE G.
GERENTE