



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

***Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado***

**“IMPACTO ECONÓMICO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL DE LOS HOTELES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA  
CIUDAD DE PUEBLA PARA PROPONER UN PLAN DE MEJORA  
CONTINUA”**

***TESIS***

Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Gestión Organizacional**

**Directora:**

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

**Asesor metodológico:**

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

**Asesor temático:**

Dr. Marcos Calderón López

**Presenta:**

Ana Patricia Vázquez Cid

**Puebla, Pue. julio de 2024**



## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto de investigación no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi mamá, a quien agradezco por su infinito amor, comprensión y caminar siempre a mi lado para alcanzar mis metas.

A mi familia, mi mamá, mi hijo, mis hermanos, sobrinos y cuñados, mis tíos y primos, por ser mi pilar y por el apoyo que me han otorgado a lo largo de mi vida.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnología CONAHCYT, porque sin su apoyo, no hubiera sido posible llevar a cabo este proyecto de investigación a quien estoy profundamente agradecida por la oportunidad y apoyo económico durante el desarrollo del posgrado.

A mis profesores, por su enseñanza, su gran conocimiento compartido y sus valiosas recomendaciones.

A mi comité de tesis, la Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, al Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz y al Dr. Marcos Calderón López por su tiempo y dedicación en el perfeccionamiento de este proyecto.

## **DEDICATORIAS**

Le dedico este proyecto a mi mamá, una mujer con una fortaleza inquebrantable y amor incondicional a sus hijos, sus nietos, su familia, porque me enseñó que el esfuerzo y dedicación valieron la pena y obtener el grado de maestría es un gran paso en mi vida profesional.

A mi hijo, mi motor y mi inspiración, mi motivación para continuar superándome profesionalmente.

A mis amigos Alberto Salinas, Evelin Villanueva, Madeline Andon y Fernanda Malpica quienes han estado presentes desde hace varios años brindándome su apoyo incondicional y palabras de aliento alegrándome con sus conversaciones, siempre presentes en cada etapa y logro personal y profesional.

# ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	i
I.INTRODUCCIÓN.....	i
II.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	ii
II.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	ii
II.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	viii
II.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	viii
III.OBJETIVOS .....	ix
III.1 OBJETIVO GENERAL.....	ix
III.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	ix
IV.JUSTIFICACIÓN.....	ix
V.HIPÓTESIS .....	x
V.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	x
V.2 VARIABLE DEPENDIENTE .....	x
VI.DISEÑO METODOLÓGICO .....	x
VI.1MÉTODO .....	x
VI.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	xi
VI.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	xi
VI.4 TÉCNICA DOCUMENTAL.....	xi
VI.5 TÉCNICA PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	xii
VII.ALCANCES Y LIMITACIONES .....	xii
VII.1 ALCANCES.....	xii

<b>VII.2 LIMITACIONES</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO I. MEJORA CONTINUA</b> .....	1
<b>1.1 CONCEPTO Y APLICACIONES ACTUALES</b> .....	1
<b>1.1.2 MODELO DE MEJORA CONTINUA</b> .....	2
<b>1.2 METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA</b> .....	4
<b>1.2.1 GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA</b> .....	6
<b>1.3 CONSIDERACIONES PARA REALIZAR LA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA</b> .....	9
<b>1.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS INDICADORES A UTILIZAR PARA MEDIR EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LOS HOTELES</b> .....	9
<b>1.3.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA</b> .....	12
<b>CAPÍTULO II GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	17
<b>2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	17
<b>2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL (G.E.O.)</b> .....	18
<b>2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL (CO) Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN</b> .....	19
<b>2.3.1 OLAS ADMINISTRATIVAS DE LA APLICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b> .....	21
<b>2.3.1.1 REINGENIERÍA (RI)</b> .....	21
<b>2.3.1.2 BENCHMARKING (BM)</b> .....	23
<b>2.3.1.3 KAIZEN (KZ)</b> .....	24
<b>2.3.1.4 DOWNSIZING (DS)</b> .....	24

2.3.1.5 <i>EMPOWERMENT</i> (EP) .....	25
2.3.1.6 COACHING (CO) .....	26
2.3.1.7 HOSHIN KANRI (HK).....	26
2.3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	28
2.3.2.1 CAPACITACIONES LABORALES.....	30
2.4 GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN HOTELES .....	32
<b>CAPÍTULO III PANORAMA GENERAL DEL IMPACTO ECONÓMICO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN EL TURISMO.....</b>	<b>34</b>
3.1 ANTECEDENTES DE LA PANDEMIA COVID-19.....	34
3.2 EVOLUCIÓN DE LA PANDEMIA COVID-19.....	36
3.2.1 AFECTACIONES POR COVID-19 EN EL TURISMO INTERNACIONAL .....	38
3.2.2 AFECTACIONES POR COVID-19 EN EL TURISMO NACIONAL.....	40
3.2.3 AFECTACIONES POR COVID-19 EN EL TURISMO DE LA CIUDAD DE PUEBLA.....	41
3.3 CONTROL SANITARIO EN LOS HOTELES DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 .....	44
<b>CAPÍTULO IV IMPORTANCIA HISTÓRICA Y ECONÓMICA DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PUEBLA.....</b>	<b>47</b>
4.1 ANTECEDENTES DEL CENTRO HISTÓRICO .....	47
4.2 DELIMITACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PUEBLA .....	50
4.3 DELIMITACIÓN DE ZONA DE MONUMENTOS HISTÓRICOS.....	53
4.4 GENTRIFICACIÓN EN LA ZONA DE MONUMENTOS HISTÓRICOS DE LA CIUDAD DE PUEBLA Y TURISTIFICACIÓN DE LA ZONA CENTRAL .	54
4.4.1 ANTECEDENTES DE LA GENTRIFICACIÓN .....	54

4.4.2 HOTELES COMO GENERADORES DE GENTRIFICACIÓN POR TURISTIFICACIÓN: LA INVERSIÓN PRIVADA EN LA INDUSTRIA HOTELERA.....	56
4.5 PROMOCIÓN TURÍSTICA EN EL CENTRO DE LA CIUDAD COMO MOTOR PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	58
4.5.1 PANORAMA TURÍSTICO 2020-2023.....	59
4.5.2 LAS VENTAJAS DE LA REALIZACIÓN DE LA STAYCATION PARA LA CIUDAD DE PUEBLA Y SU ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL CENTRO HISTÓRICO.....	60
4.5.2.1 ORIGEN DE LA PALABRA STAYCATION.....	60
CAPÍTULO V METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	66
5.1 METODOLOGÍA .....	66
BITÁCORA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	68
5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	70
5.2 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ....	74
5.4 POBLACIÓN .....	74
5.5 MUESTRA.....	74
5.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	75
5.7 DIAGNÓSTICO .....	92
5.8 ESTADO DE LA HIPÓTESIS.....	93
PROPUESTA .....	95
CONCLUSIONES.....	98
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS .....	106



<b>ANEXO 1 DIRECTORIO DE LA POBLACIÓN DE HOTELES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PUEBLA .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 2 INSTRUMENTO: ENTREVISTA .....</b>	<b>110</b>

## **RESUMEN**

Con la finalidad de llevar a cabo un plan de mejora continua, se realizó un estudio en los hoteles del centro histórico obteniendo información sobre las áreas de oportunidad y decisiones tomadas durante y después de la contingencia sanitaria teniendo como objetivo general integrar un plan de mejora continua que contribuya a minimizar el impacto económico de la Pandemia COVID-19. La investigación se llevó a cabo bajo el método mixto analítico-inductivo, mediante la aplicación de una entrevista a 8 elementos que formaron parte de la muestra ya que fueron los únicos dispuestos a proporcionar la información solicitada(entre gerentes de hoteles del centro histórico y expertos en el tema), y se obtuvo como resultado que al momento del estudio, el estado de la cultura organizacional no se encontraba integrada en sus actualizaciones de plan de mejora continua y problemáticas para recuperarse económicamente luego de más de un año de regreso a la nueva normalidad por tal motivo se propone la implementación de un plan de mejora continua que incluya principalmente un programa de capacitaciones para fomentar la cultura organizacional y posteriormente aplicar estrategias de promoción para aumentar los ingresos gradualmente.

### **Palabras Claves:**

- Mejora continua
- Pandemia COVID-19
- Cultura organizacional
- Gestión
- Centro histórico de Puebla

## **ABSTRACT**

In order to carry out a continuous improvement plan, a study was done in the hotels of the historic center, obtaining information on the areas of opportunity and decisions made during and after the health contingency, with the general objective of integrating a continuous improvement plan that contributes to minimizing the economic impact of the COVID-19 Pandemic. The research was executed under the mixed analytical-inductive method, through the application of an interview to 8 elements that were part of the sample since they were the only ones willing to provide the requested information (among hotel managers of the historic center and experts in the subject), and it was obtained as a result that at the time of the study, the state of the organizational culture was not integrated in its continuous improvement plan updates and problems to recover economically after more than a year of return to the new normal, for this reason the implementation of a continuous improvement plan is proposed, which mainly includes a training program to promote the organizational culture and subsequently apply promotion strategies to increase income gradually.

# I. INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19 se ha convertido en un tema central por las afectaciones que él mismo ha causado, como el impacto económico, el cual, ha marcado un cambio sustancial en el modo de operación de las empresas en general, en específico en este documento la investigadora se enfoca en estudiar dicho impacto en los hoteles del Centro de Histórico de la Ciudad de Puebla, por lo mismo, se presenta la propuesta de integrar un plan de mejora continua que proporcionará a los hoteles una optimización en su gestión organizacional tomando en cuenta indicadores económicos actuales.

Para el desarrollo del trabajo en el capítulo I se incluye el concepto de mejora continua, modelo, metodología y guía para elaboración y aplicación de una estrategia de mejora continua y se termina con las consideraciones para realizar una propuesta.

En el capítulo II, se englobaron los conceptos de gestión organizacional, cambios y cultura organizacional dentro de este subcapítulo, se describió la importancia de las capacitaciones laborales. Más adelante, en el capítulo III, se contextualizó el impacto económico de la pandemia COVID-19 en el turismo, mostrando los antecedentes de la pandemia, su evolución y afectaciones en sus tres dimensiones (Internacional, nacional y local) y como se llevó a cabo el control sanitario en los hoteles durante la pandemia.

Cerrando el marco teórico se encuentra el capítulo IV sobre la importancia histórica y económica del centro histórico de la ciudad de Puebla, expresando los antecedentes del centro histórico, su delimitación geográfica, explicando el fenómeno de gentrificación y se introduce a la *Staycation* como modelo de revitalización turística.

Posteriormente se lleva a cabo la investigación de campo describiendo a la población y sustrayendo a la muestra objeto de investigación, el instrumento utilizado fue la entrevista, se validó y comprobó su confiabilidad por medio de la operacionalización de variables, se presentan los resultados mediante interpretación gráfica informando su análisis, haciendo un diagnóstico de los hoteles del centro histórico y finalmente se realiza una propuesta de plan de mejora continua que incluye principalmente un programa de capacitaciones sobre la cultura organizacional. Se finaliza el trabajo con la presentación de las conclusiones generales, las referencias utilizadas y de anexos se tiene un directorio de hoteles y el instrumento de investigación.

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1 Planteamiento del problema**

Es claro que la pandemia por COVID-19 impactó económicamente a la industria turística y en específico a los hoteles del centro histórico de la Ciudad de Puebla desde su inicio en 2020 y hasta la fecha, se pretende estudiar solo hoteles de esta área de la ciudad debido a su relevancia histórica y turística. El turismo es el que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Con la metodología del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (Secretaría de Turismo Pág. 70, 2018) el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) llegó a 1.6 millón de millones de pesos representando casi el 9% del Producto Interno Bruto nacional en 2016, porcentaje mayor al de otras industrias, por tanto, es un claro ejemplo que el turismo es uno de los sectores que más aporta al PIB nacional.

Desafortunadamente, toda empresa turística se vio en la necesidad de suspender sus actividades y/o cerrar las puertas el día que fue declarada

oficialmente la pandemia COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud (OMS); de acuerdo a estadística del comportamiento del PIB de cada estado de la república por actividad económica, basándose en específico a la entidad de Puebla que será el lugar de estudio del presente trabajo, se muestra en la tabla 1, englobados los establecimientos de alojamiento con aquellos dedicados al servicio de alimentos y bebidas , que el valor constante en millones de pesos del valor agregado bruto de 2018 fue de 11,131 y se presenta una disminución de 5,977 dando un valor de 5,154 para 2020, siendo en participación porcentual traducida de 1.84 en 2018 a 0.97 para 2020.

Por otro lado, se cuenta con información de Banco de México (BANXICO) de acuerdo a la tabla 2, de la Tasa de crecimiento anual del PIB desde Enero 2019 hasta junio 2022 detallada por trimestre dentro de la misma serie de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, se puede constatar que hubo una caída de la tasa de crecimiento al cese de actividades en marzo 2020, dando una tasa de -6.30 y posteriormente una exponencial recuperación para abril 2021 de 172.91 cuando se reanudan actividades tanto esenciales como no esenciales y que desafortunadamente presentó un decrecimiento al llegar a 24.84 en junio 2022.

**Tabla 1. Producto Interno Bruto por Estado**

<i>PIB por Estado por Actividad Económica. Puebla.</i>			
Concepto	2018	2019	2020
Valores constantes			
Millones de pesos			
Total	603,844	595,393	531,159
Actividades terciarias	369,157	363,420	335,045

Establecimientos de alojamiento y de servicio de alimentos y bebidas	11,131	11,035	5,154
Participación porcentual			
Total	100.00	100.00	100.00
Actividades terciarias	61.13	61.04	63.08
Establecimientos de alojamiento y de servicio de alimentos y bebidas	1.84	1.85	0.97
Total	116.3	114.7	102.3
Actividades terciarias	113.8	112.1	103.3
Establecimientos de alojamiento y de servicio de alimentos y bebidas	132.7	131.5	61.4
Total	2.5	-1.4	-10.8
Actividades terciarias	3.0	-1.6	-7.8
Establecimientos de alojamiento y de servicio de alimentos y bebidas	7.6	-0.9	-53.3
Contribución a la variación del Estado			
Total	2.5	-1.4	-10.8
Actividades terciarias	1.8	-1.0	-4.8
Establecimientos de alojamiento y de servicio de alimentos y bebidas	0.1	0.0	-1.0

Nota: Elaboración propia datos tomados de PIB de las entidades federativas por actividad económica/ Puebla, INEGI (2022).

**Tabla 2. Producto Interno Bruto a precios de mercado, Establecimientos de alojamiento y de servicio de alimentos y bebidas**

Periodo disponible	Ene-Mar 1993- abril-Jun 2022
Periodicidad	Trimestral
Cifra	Flujos constantes
Unidad	Porcentajes
Base	Base 2013=100
Aviso	
Tipo de información	Tasa de crecimiento anual
Fecha	SR16617
Ene-Mar 2019	-1.81
Abr-Jun 2019	1.71
Jul-Sep. 2019	2.13
Oct-Dic 2019	4.54
Ene-Mar 2020	-6.30
Abr-Jun 2020	-71.59
Jul-Sep. 2020	-53.25
Oct-Dic 2020	-40.71
Ene-Mar 2021	-34.25
Abr-Jun 2021	172.91
Jul-Sep. 2021	68.06
Oct-Dic 2021	45.75
Ene-Mar 2022	42.74
Abr-Jun 2022	24.84

Nota: Elaboración propia datos tomados de PIB, Tasa de Crecimiento Anual. BANXICO (2022).



El país sufrió los efectos negativos de la pandemia, siendo entre los más vulnerables debido a la participación del turismo en la actividad económica. El turismo en México presentó las siguientes cifras de turistas internacionales:

- Disminución de la llegada de turistas internacionales representando el 20.3% o 22.5 millones de visitantes, comparado con el periodo anterior.
- Disminución del turismo internacional en 70 destinos en promedio de 31.6%
- De acuerdo con estadísticas del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo en México (2021) sobre la actividad turística el porcentaje de ocupación total anual por entidad federativa, en 2019 fue de 56.47% total nacional, siendo en Puebla un 52.2%; en 2020 desciende a un 25.51% total nacional, representando para Puebla un 17.6%.

Los hoteles han debido de implementar procedimientos y nuevos protocolos de higiene y seguridad para la correcta reincorporación a la actividad diaria en concordancia con las indicaciones y recomendaciones que demandan tanto las autoridades como los clientes. Según la Secretaría de Salud (2022) se habla que todo centro de trabajo debe adecuarse a la nueva normalidad, para lograr un retorno o la continuidad de las actividades laborales de una manera ordenada y/o escalonada y, sobre todo, responsable, se sugiere vigorosamente seguir las normativas para evitar la propagación del virus.

Los hoteles han hecho una inversión complementaria al realizar compra de material sanitizante, protección e higiene tanto de su personal como de sus clientes, modificaciones infraestructurales, seguimiento de planes de acción para el retorno seguro, entre otros. Por lo que es determinante contar con información sobre el impacto económico, para ello se deben analizar los diferentes indicadores como lo es el aumento o disminución del PIB nacional, analizar la participación del turismo como actividad terciaria y sus afectaciones a la gestión organizacional de los hoteles del centro histórico de Puebla.

En la búsqueda de obtener datos sobre la respuesta que se está teniendo de los diferentes comercios e industrias alrededor del mundo, y al ser el único referente a la fecha de investigación de campo, se analiza el trabajo de investigación de la Universidad de Piura (2021), que expone el presupuesto del plan de seguridad y salud implementando las medidas de prevención de COVID-19 en obras de edificación en la Zona urbana de la provincia de Sullana, Perú se rescatan los costos más relevantes para la presente investigación, tomando como ejemplo:

- Costos por actividades de prevención del covid-19 por \$107,811.55 soles de los cuales se encuentra la elaboración del plan de vigilancia, prevención y control de covid-19 por \$3000 soles
- Limpieza y desinfección \$3079.53 soles
- Evaluación de la condición de salud del trabajador \$5538 soles
- Lavado y desinfección de manos (obligatorio) \$12,735.20 soles
- Sensibilización de la prevención del covid-19 \$1298 soles
- Medidas de protección del personal \$22,800 soles
- Identificación de sintomatología covid-19 \$3469.20 soles
- Equipamiento de seguridad y salud en el trabajo por \$24,329.06 soles entre otros.

Resumido lo anterior, la investigadora se cuestiona sobre los grandes gastos ocasionados por la pandemia y que, los empresarios deben responder invirtiendo u optar por el cierre parcial o total de su establecimiento.

Se presume que un apoyo que pueden requerir los hoteles para que logren recuperar en cierto modo su operación del día a día que tenían antes de la pandemia y minimizar el impacto económico que necesiten, podría ser la existencia de un plan de mejora continua en su administración que repercuta en el buen desarrollo de los hoteles.

Considerando que el plan podría contar con elementos como esquemas estructurados enfocados en la mejora continua de la actividad operativa, capacitaciones continuas con la finalidad de mantener actualizado a su personal, entre otras consideraciones indispensables en establecimientos turísticos de las características que presentan los hoteles en la zona centro de la Ciudad de Puebla.

En un ambiente competitivo como lo es el sector hotelero, las empresas tienen que mejorar progresivamente y la mejora continua debe ser un medio económico entendiéndose como utilizar el mínimo esfuerzo y acumulativo según Cruz (2012), al mismo tiempo, la mejora continua otorga múltiples beneficios que perfeccionan el desempeño.

## **II.2 Pregunta de investigación**

¿Qué debe incluir un plan de mejora continua que contribuya a minimizar el impacto económico de la Pandemia COVID-19 en los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla?

## **II.3 Sistematización de la pregunta de investigación**

¿Qué es un plan de mejora continua y como se integra?

¿Cuál es el impacto económico de la Pandemia COVID-19 en los hoteles?

¿Cuál es el centro histórico de Puebla y su relevancia turística y económica?

¿Cómo se ha desarrollado la actividad turística en el centro histórico durante la pandemia hasta la actualidad?

### **III. OBJETIVOS**

#### **III.1 Objetivo General**

Integrar un plan de mejora continua que contribuya a minimizar el impacto económico de la Pandemia COVID-19 en los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla.

#### **III.2 Objetivos Específicos**

- Buscar información acerca de que es un plan de mejora continua y como se desarrolla.
- Analizar el impacto económico de la Pandemia COVID-19 en los hoteles.
- Investigar sobre el centro histórico de Puebla y su relevancia turística y económica para la ciudad.

### **IV. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de llevar a cabo la investigación será el de integrar e implementar un plan de mejora continua en los hoteles que en primera instancia se presume que sería una nueva herramienta administrativa para el periodo de pandemia COVID-19 y post pandemia, la cual es esencial a fin de conocer el impacto económico y optimizar la toma de decisiones gerenciales, económicas, operacionales, financieras, entre otras de los altos mandos de los hoteles, que al mismo tiempo repercutirá de manera positiva en la operación y dará una mejor adaptabilidad ante futuros eventos fortuitos.

La implementación del plan de mejora continua se abordará desde un enfoque metodológico analítico ya que se revisarán aspectos como ¿En qué proporción ha impactado económicamente a los costos variables (la compra de material sanitizante, para empleados y clientes en la operación diaria de los hoteles, la adaptabilidad de los mismos ante la ausencia de empleados con pruebas

positivas COVID-19, generando menor fuerza productiva, incapacidades y posibles contrataciones eventuales de último momento para estabilizar la operación, entre otros) la pandemia COVID-19?; y un enfoque inductivo, ya que al presenciar repetidamente los mismos comportamientos en los hoteles, se pueda determinar cuál sería la mejor decisión de los administradores ante dichos eventos imprevistos derivados de la crisis económica.

El beneficio que alcanzarán los hoteles del centro histórico de Puebla será mayor estabilidad y organización en su operación lo que brindará seguridad tanto a los empleados, (generando mejores ambientes laborales y menor estrés físico, psicológico y mental, de suma importancia durante y después de la pandemia) como a los altos mandos y que oportunamente se refleja en la satisfacción de los clientes.

## **V. HIPÓTESIS**

A través de la integración de un plan de mejora continua que incluya la consolidación de la cultura organizacional por medio de capacitaciones y posterior diseño de nuevas estrategias de promoción se logrará minimizar el impacto económico de la pandemia COVID-19.

### **V.1 Variable independiente**

Plan de mejora continua

### **V.2 Variable dependiente**

Minimizar el impacto económico de la Pandemia COVID-19

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **VI.1 Método**

La presente investigación se llevó a cabo bajo el método mixto analítico-inductivo. Se abordó bajo el método analítico ya que se revisaron aspectos como ¿En qué proporción ha impactado la compra de material sanitizante, para empleados y clientes en la operación diaria de los hoteles (costos operativos), la adaptabilidad de los mismos ante la ausencia de empleados con pruebas positivas COVID-19, (generando menor fuerza productiva, incapacidades y posibles contrataciones eventuales de último momento para estabilizar la operación)?, entre otros; y método inductivo, ya que al presenciar repetidamente los mismos comportamientos en los hoteles, se determinó cuál sería la mejor decisión de los administradores ante dichos eventos imprevistos derivados de la crisis económica.

## **VI.2 Tipo de investigación**

El presente trabajo se realizará con un tipo de investigación descriptiva, puesto que se revisará, buscará y mostrará la información relevante relacionada con el tema de investigación, permitiendo la construcción de un marco teórico sólido que contenga definiciones, conceptos, características de un plan de mejora continua y pautas para realizarlo y aplicarlo en la gestión organizacional de los hoteles del centro histórico de la Ciudad de Puebla

## **VI.3 Enfoque de investigación**

El trabajo se realizó apoyándose en una guía de entrevista en un camino cuantitativo, aplicando una entrevista.

## **VI.4 Técnica documental**

Para la investigación documental se recurrió al acopio y análisis de la información a través de fuentes secundarias como: artículos, revistas, guías, libros, informes y páginas web.

## **VI.5 Técnica para la investigación de campo**

En este documento se incluirá la técnica de la entrevista con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de investigación.

## **VII.ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **VII.1 Alcances**

El alcance de esta investigación fue consultar la literatura relacionada con el tema que esté vigente de 2023 y 3 años atrás con referencia al tema de pandemia covid-19, en caso de que el trabajo amerite consultar fuentes con más de 3 años de antigüedad, evidentemente se consideró.

El trabajo se llevó a cabo (geográficamente) delimitado en el centro histórico de la Ciudad de Puebla debido a que es el lugar donde se presume ser uno de los mayores atractivos turísticos al visitar la capital por su riqueza cultural y se tomaron en cuenta aquellos hoteles cuyo código postal es 72000 que corresponde a la Colonia Centro histórico.

Además de que el trabajo tuvo un corte longitudinal, porque se realizó en el periodo de 2022-2024, siendo referencia para dar inicio y finalización de esta.

### **VII.2 Limitaciones**

Dentro de las principales limitaciones se encontraron:

1. Geográficamente, la investigación será enfocada únicamente a los hoteles ubicados en la delimitación del centro histórico de la Ciudad de Puebla.
2. Existirá información de la empresa que será de carácter confidencial y no podrá usarse para la investigación.

3. Al tratarse de la aplicación de una entrevista dirigida a los gerentes de los hoteles del centro histórico de Puebla como instrumento para la investigación de campo, y llevarse a cabo en los meses de noviembre y diciembre, los gerentes no tendrán total disponibilidad, al presentarse la temporada alta de ocupación.



## **CAPÍTULO I. MEJORA CONTINUA**

En el primer capítulo se abordará el concepto de mejora continua y sus aplicaciones actuales, se estudia un modelo de mejora continua, para posteriormente elaborar la metodología de un plan de mejora continua y finalmente se analizan las principales consideraciones a tomar en cuenta para conformar la propuesta de plan de mejora continua.

### **1.1 CONCEPTO Y APLICACIONES ACTUALES**

Para conceptualizar a la Mejora Continua, se comenzará por un concepto esencial de la Internacional *Organization for Standardization* (ISO) por sus siglas en inglés. ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, al mismo tiempo, dentro de las normas ISO, la que presenta mayor adaptabilidad al estudio es la norma ISO 9000, ya que menciona los principales fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y su correspondiente terminología.

Dentro de los principios de Gestión de Calidad de la NORMA ISO 9000 se encuentra la MEJORA CONTINUA, dicha norma se define según (2015), “como el desempeño global de la organización que debería ser un objetivo permanente de esta” (párr. 24).

Por otro lado, referente a la gestión dentro de la misma norma, refiere a que la Mejora Continua es aquella actividad periódica que busca aumentar la productividad de una organización para cumplir sus objetivos y necesidades, de una manera tanto preventiva como correctiva, al identificar sus áreas de oportunidad ISO (2015).

Retomando las definiciones anteriores, la Mejora Continua en la organización se debe caracterizar por contar con tres elementos importantes:

1. Continuidad: Al ser un proceso circular, periódico y fluido, al terminarse el último paso del proceso, si es necesario, se puede regresar al paso uno a fin de garantizar la efectividad del plan.

2. Cultura: La cultura de la empresa, como se verá en el siguiente capítulo, debe analizarse a fin de entender sus características y verificar si los colaboradores se identifican.

3. Beneficios para todos: Ser un beneficio conjunto, donde se incluya a cada miembro de la organización, a fin de entender y atender sus necesidades (Zambelli, 2021).

La mejora continua implica la implantación de una propuesta de un plan, un modelo o un sistema, así como el aprendizaje constante de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación de cada miembro. La mejora continua es necesaria, sin embargo, en muchos casos los gerentes o responsables se niegan a verla y/o adoptarla. Una propuesta se unifica en un plan de mejora continua al conjuntar las operaciones con los colaboradores logrando los objetivos de la empresa según Proaño & al., (2009).

### **1.1.2 Modelo de mejora continua**

Existen muchos modelos y metodologías que las organizaciones pueden utilizar para aplicar la mejora continua, según Sevilla (2000):

Se muestran los pasos a seguir para la creación de un modelo de mejora continua:

#### Identificación de lo que se va a mejorar

Se debe hacer un análisis de las áreas de oportunidad existentes en cada área, las posibles propuestas hechas en el pasado y su grado de impacto en la situación actual, a fin de tener una idea más amplia sobre lo que se desea mejorar.

#### Identificación de los beneficiarios y de sus necesidades

Identificar el público principal para así, medir sus expectativas y proponer acciones atractivas para satisfacer sus necesidades, pudiendo realizar mediante diferentes métodos como la comunicación directa, y esto dependerá del tamaño o cantidad de beneficiarios.

#### Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades

Los instrumentos utilizados para la medición de la calidad de los productos o servicios son los mismos que se utilizan para investigar las necesidades de los clientes: encuestas, entrevistas y grupos de enfoque.

#### Análisis de causas de desviación

Determinar si existen posibles causas para que la propuesta de mejora no sea la óptima, así reducir el índice de insatisfacción de los beneficiarios.

#### Diseño de propuesta de mejora

Uno de los métodos de investigación más efectivos para seleccionar las mejores acciones de mejora es hacer uso de la investigación referencial en conjunto con opiniones que puedan ser un aporte intelectual de gran ayuda.

#### Establecimiento de la propuesta de mejora

Se lleva a cabo el programa del plan de mejora continuando un cronograma, se recomienda ejecutar evaluaciones periódicas y dar seguimiento a la implementación eficiente del plan.

### Implementación de mecanismos de aseguramiento de calidad

Se diseñan mecanismos para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro. (p. 23)

## **1.2 METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA**

Al referirse a la implementación de un plan de mejora continua en una empresa, es necesario e indispensable contar con una metodología a aplicar en las organizaciones, basarse en literatura que sea un punto de partida y referencia para posteriormente desarrollarlo y personalizarlo a las necesidades de esta.

Como se conceptualizó con anterioridad al plan de mejora continua, al ser un proceso continuo, se debe lograr una sinergia entre el personal y la relación con los mismos para el éxito y el logro de los objetivos de la organización.

Así bien, la metodología debe involucrar la descripción de los beneficios y beneficiarios en conjunto, sus impactos tangibles e intangibles de la organización.

La metodología por utilizar va de la mano, o podría decirse que es muy similar al modelo de mejora continua, la diferencia entre ambos radica en que, la metodología es el paso a paso, y una descripción más amplia que el modelo de mejora. A continuación, se explica cada paso de la metodología.

### *Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo:*

Como primera parte se debe identificar el área o proceso específico a mejorar y analizar la importancia e impacto que tiene ésta en el logro de los objetivos estratégicos planteados por la empresa y al mismo tiempo vaya en línea con la misión, visión, filosofía y valores de esta. Por otra parte, se deben de describir las causas y efectos negativos de la problemática a través de herramientas o técnicas

de análisis como: Análisis FODA, Diagrama de Causa-Efecto (Espina de pescado), diagrama de árbol, los 5 ¿Por qué?, Análisis de Modo y Efecto de Falla (Proaño & al., 2009).

Esta primera parte al ser el diagnóstico de la situación de la empresa, el análisis debe ser a profundidad y detallada evitando omitir información relevante y que sea concorde a la visión de la gerencia o dirección de la organización para lograr resultados positivos y satisfactorios, ya que el cambio, aceptación y voluntad de implementar un plan de mejora no sea una limitación.

*Propuesta y planificación del plan:* Este debe ser flexible, viable y que permita adoptar nuevas acciones a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta que debe definir los objetivos y resultados del análisis en el punto 1; apoyarse de herramientas como lluvia de ideas, matriz de relación, diagrama de flujo, etc., para analizar las posibles soluciones; establecer las acciones para la solución: es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo aplicando herramientas como Benchmarking, cuadro de mando integral, análisis y rediseño de procesos. Posteriormente verificar la aplicación de las acciones en el proceso, especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso y por último documentar el plan de mejora según Proaño & al., (2009).

Toda vez que se cuenta con el diagnóstico y/o análisis de empresa, se prosigue a proponer soluciones y contar con la participación de cada miembro de la organización esperando obtener los mejores resultados.

*Implementación y seguimiento:* Se debe incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos deben ejecutar las siguientes funciones:

- Informar sobre el plan

- Ejecutar las acciones programadas al personal involucrado
- Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, en un periodo determinado
- Verificar que se cumpla el plan de acuerdo con lo que se proyectó y valorar el cumplimiento del plan según Proaño & al., (2009).

El seguimiento de la propuesta adoptada, siempre se verá cómo el momento adecuado para medir el impacto y el desempeño del plan de mejora continua.

*Evaluación:* Verificar el cumplimiento del plan de acuerdo con la propuesta, planificación e implementación. La técnica por utilizar para evaluar el plan de mejora será diseñar un plan de evaluación, ejecutarla y realizar un informe con resultados, ventajas y desventajas de este según Proaño & al., (2009).

Terminada la ejecución de la propuesta de mejora, se determinará si se cumplieron los objetivos de dar solución a la problemática actual que vivía la empresa, así pues, se podrán determinar las ventajas que trajo consigo ejecutarla y que áreas de oportunidad surgieron, las cuales pueden ser evaluadas nuevamente y sumarlas a la problemática para darle solución.

### **1.2.1 Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua**

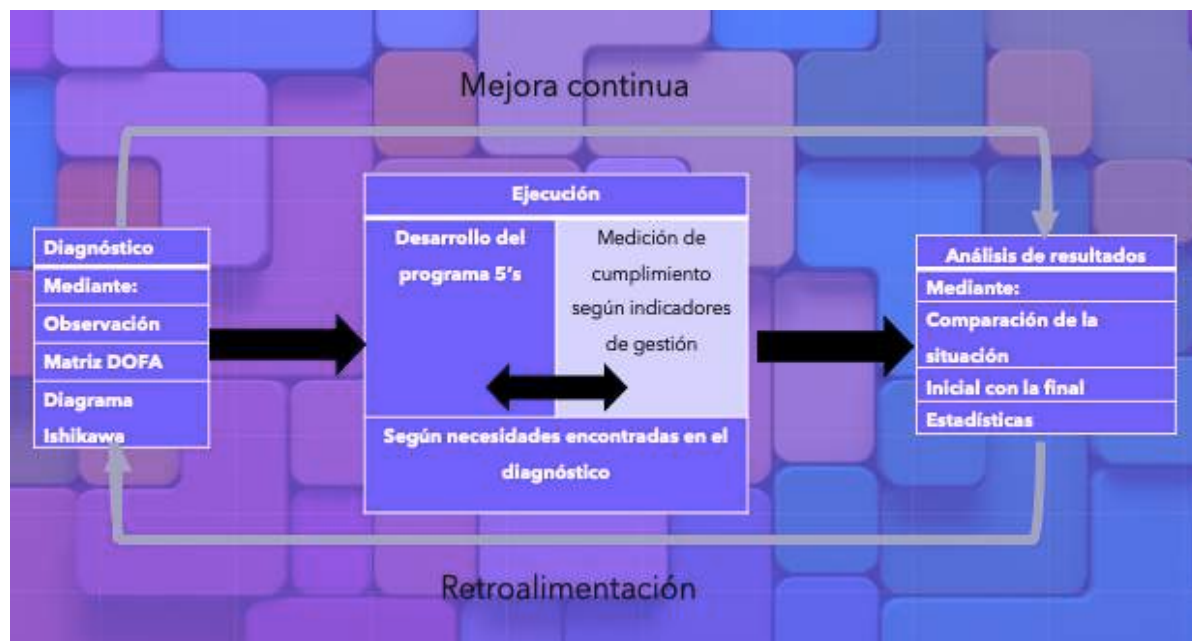
No solo el aplicar un plan de mejora continua dará solución a la problemática que acontezca en una empresa, sino que también se pueden poner en práctica estrategias de mejora continua, para ello, tener una guía proporciona una herramienta de apoyo para conseguir la mejora continua, como lo es el caso de la metodología de 5's.

Considerar implementar dicha metodología es con el fin de analizar detenidamente las tareas o actividades de una empresa comenzando por la

clasificación, así se podrá priorizar el nivel del impacto negativo que puede tener una actividad cotidiana en la empresa y buscar su solución más pertinente, o de ser así, su eliminación paulatina o definitiva, una vez clasificado, y a fin de poder dar un seguimiento ordenado, se dispone de ser necesario de un centro de trabajo limpio, en caso contrario se omite el paso de la organización, el siguiente paso, que sería el bienestar personal, que involucra también a una adecuada cultura organizacional, y por último, los hábitos, que se forman con constancia y disciplina de cada individuo en beneficio de todos. Lo anterior se ejemplifica en la figura 1.1.

**Figura 1.1**

Metodología del programa 5's



Nota: Elaboración propia datos tomados de Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua 2022.

La herramienta de las 5 's debe de estar respaldada por una secuencia de acciones transversales para ajustar su implementación, entre ellas el liderazgo de la dirección, la claridad de los objetivos y la definición de criterios de evaluación.

Al evaluar y llevar a cabo la aplicación de la herramienta 5's no significa trabajar más; al contrario, al estar lo necesario ordenado en un ambiente despejado y limpio, el tiempo requerido para realizar las tareas es menor. (p.296)

Según Oliveira (como se citó en Lay de Leon & al., 2022), "En un entorno empresarial tan cambiante y competitivo, es vital que las empresas adopten medidas de control y prevención con las cuales puedan optimizar sus procesos y reducir gastos" (p.2). En este sentido, según Gutiérrez (como se citó en Lay de Leon & al., 2022):

La mejora continua es tema central para alcanzar la calidad y la sostenibilidad en un contexto de crisis, globalización, revolución tecnológica y la pandemia covid-19, que pone a prueba la resistencia y la adaptabilidad de todos los procesos empresariales y exige contar con estrategias orientadas al logro de la excelencia organizacional. (p.2)

Como se ha visto tanto en el modelo y la metodología, se hace énfasis que para llevar a cabo una propuesta, siempre se debe iniciar con un diagnóstico situacional ya sea de una actividad, un proceso, o más general, de la empresa, para ello existen varias herramientas que con el tiempo, han probado su efectividad en la aplicación real, tal es el caso del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el árbol de problemas, la entrevista, el diagrama causa-efecto o la observación directa.

Dichas herramientas levantan cuestionamientos directos de lo que se desea analizar, en el caso de la presente investigación, se reitera que se debe analizar el impacto económico que la pandemia COVID-19 ha dejado en los hoteles del centro histórico, para así poder atender las necesidades de los empresarios y plantear una mejora a sus procesos afectados.



## **1.3 CONSIDERACIONES PARA REALIZAR LA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA**

### **1.3.1 Conceptualización de los indicadores a utilizar para medir el impacto económico de la pandemia COVID-19 en los hoteles**

Para llevar a cabo una propuesta de plan de mejora continua que sea atractiva para los empresarios y/o administradores del hotel a fin de que facilite el convencimiento de implementar y vigilar su desarrollo, se deben tomar en cuenta factores como ¿Cómo medir si realmente el hotel cuenta con repercusiones que causaron el impacto económico de la pandemia COVID-19? ¿Cuáles indicadores son los más factibles para analizar el impacto económico actual?

De acuerdo con Rondi & al., (2019):

Un indicador es un instrumento de gestión que informa sobre el estado o evolución de lo que se denomina un “factor clave” de un determinado negocio o actividad. Un “factor clave” representa un aspecto relevante para el éxito del negocio, ya que le permite alcanzar sostenibilidad a su ventaja competitiva.

Estos indicadores podrán agruparse en diferentes tipos de acuerdo con los conceptos que se toman como base de cálculo y sean objeto de análisis. Así podemos reconocer los siguientes grupos según estén vinculados a:

- Ocupación
- Ingresos
- Resultados
- Estadía
- Costos operativos

### **Algunos autores definen la siguiente tipología de indicadores:**

-Indicadores de mercado, los que permiten analizar el entorno en el que ha evolucionado la actividad hotelera;

-Indicadores económicos derivados de la propia actividad hotelera, que permiten evaluar el impacto económico de la marcha operativa del hotel;

-Indicadores financieros, similares a cualquier otro tipo de actividad empresarial;

-Indicadores no económicos, a través de los cuales se evalúan otros aspectos que son relevantes para analizar la marcha de la empresa, como por ejemplo la satisfacción de los huéspedes.

### **Indicadores vinculados a la ocupación:**

Porcentaje o coeficiente de ocupación. (*Occupancy Rate*): Es la relación porcentual entre el número de habitaciones ocupadas y el número de habitaciones disponibles para la venta. Indica el ratio de utilización del hotel, refleja el resultado de los esfuerzos del hotel en vender sus habitaciones.

El porcentaje ocupacional total es igual al número de habitaciones ocupadas entre el número de habitaciones disponibles.

### **Indicadores vinculados a ingresos:**

Tarifa media por habitación ARR (*Average Room Rate*). Es la tarifa media de alojamiento y la tarifa media diaria ADR (*Average Daily Rate*).

### **Indicadores vinculados a resultados:**

Resultado Operativo Bruto. GOP (*Gross Operating Profit*): Facturación menos gastos operativos.

Indicadores vinculados a la estadía:

Duración Media de la Estadía. Indica cuantos días en promedio se hospedan los huéspedes. Este ratio se obtiene de dividir el total de habitaciones ocupadas en un determinado periodo de tiempo por el total de entradas (o Check-ins) realizados.

Indicadores vinculados a los Costos Operativos

Indicadores vinculados con los Costos en Recursos Humanos

Al ser la hotelería una actividad económica de servicios, y como tal es una gran demandante de empleo, siendo el costo del recurso humano uno de los más relevantes y significativos.

Dada la alta estacionalidad del sector, y la consiguiente diferenciación en las modalidades de contratación (empleados fijos a tiempo completo, medio tiempo, eventuales en periodos de temporada alta, empleados que trabajan sólo fines de semana, etc.) se utiliza el indicador de “Número de Empleados Equivalentes”, que se obtiene dividiendo las horas de trabajo de todos los trabajadores por la cantidad de horas de un periodo laboral completo (día semana, mes, fuerza de trabajo, indica el número de trabajadores a tiempo completo que proporcionarán los mismos servicios que están siendo prestados por trabajadores que presentan diferentes modalidades de contratación. (p.50)

Indicadores vinculados con otros Costos Operativos:

Para describir dichos indicadores de acuerdo con Rondi & al., (2019) plantean que la hotelería cuenta con otros costos operativos necesarios para prestar sus servicios, entre ellos costos de servicios, amenidades al huésped, costos de

marketing y comercialización, productos de limpieza y desinfección que toman un papel importante dentro del estudio ya que se vincula un impacto económico relevante al uso e implementación de productos sanitizantes y de protección (cubrebocas) causado por la pandemia COVID-19.

### **1.3.2 Aplicación de la metodología de elaboración del plan de mejora continua**

*Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo:* Dentro de este análisis se deben de considerar principalmente causas postpandemia que son susceptibles de provocar problemas en el tiempo a la gestión organizacional de los hoteles como lo son:

-Deficiente expansión de la recolección de datos debido a la digitalización de las operaciones, debe generar el uso de soluciones para acompañar la productividad, medir el compromiso de los empleados y medir la experiencia de los colaboradores durante sus jornadas laborales; inexistente medición de datos sobre la salud y la seguridad que generan los colaboradores del hotel para determinar el seguimiento de las mejores prácticas y el uso correcto de la información; no incorporar otros modelos de empleo como el intercambio de talento con otros hoteles o el pago por proyectos de acuerdo con Ikusi Velatia (2023).

-Inadaptabilidad hacia la transformación del empleador hacia un rol de seguridad social, mutar a ser compañía más social: La pandemia de alguna manera “normaliza” la tendencia de que los empleadores extendieron su rol hacia la salud mental, física y financiera de los colaboradores. De esta manera, apoyos como permisos por enfermedad, asistencia económica, ajustes de horarios y las provisiones de cuidados de infantes forman parte de esta política en múltiples sectores en la actualidad Ikusi Velatia (2023).

-Inexistente separación de habilidades críticas de los roles

Antes de la COVID-19, los roles críticos eran vistos según Ikusi Velatia (2023) como:

Ejecuciones a través de habilidades específicas o las capacidades requeridas por una organización para alcanzar ciertos objetivos estratégicos. Ahora mismo, los empleadores se han dado cuenta de que existe otra categoría dentro de los roles críticos: los puestos que son fundamentales para alcanzar el éxito de los flujos de trabajo esenciales.

Como parte de los retos empresariales pospandémicos, está construir un flujo de trabajo o *workflow* menos enfocado en los roles y más en las habilidades necesarias para manejar la organización hacia un estado más competitivo que permita tomar ventaja usando los flujos de trabajo como combustible. (párr. 19)

Para llevar a cabo un análisis más profundo y específico de las problemáticas antes descritas, se debe realizar un análisis FODA u otras herramientas o técnicas.

Propuesta y planificación del plan: Este debe ser flexible, viable y que permita adoptar nuevas acciones a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta que debe definir los objetivos y resultados del análisis en el punto 1; apoyarse de herramientas como lluvia de ideas, matriz de relación, diagrama de flujo, etc., para analizar las posibles soluciones; establecer las acciones para la solución: es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo aplicando herramientas como Benchmarking, cuadro de mando integral, análisis y rediseño de procesos. Posteriormente verificar la aplicación de las acciones en el proceso, especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso y por último documentar el plan de mejora Proaño & al., (2009).

Toda vez que se cuenta con el diagnóstico y/o análisis de empresa, se prosigue a proponer soluciones y contar con la participación de cada miembro de la organización esperando obtener los mejores resultados.

Implementación y seguimiento: Como se menciona al inicio del capítulo en el subcapítulo Metodología para la elaboración de un plan de mejora continua, se debe incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos deben ejecutar las siguientes funciones:

- Informar sobre el plan
- Ejecutar las acciones programadas al personal involucrado
- Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, en un periodo determinado
- Verificar que se cumpla el plan de acuerdo con lo que se proyectó y valorar el cumplimiento del plan Proaño & al., (2009).

El seguimiento de la propuesta adoptada, siempre se verá cómo el momento adecuado para medir el impacto y el desempeño del plan de mejora continua.

Evaluación: Verificar el cumplimiento del plan de acuerdo con la propuesta, planificación e implementación. La técnica por utilizar para evaluar el plan de mejora será diseñar un plan de evaluación, ejecutarla y realizar un informe con resultados, ventajas y desventajas de este Proaño & al., (2009).

Terminada la ejecución de la propuesta de mejora, se determinará si se cumplieron los objetivos de dar solución a la problemática actual que vivía la empresa, así pues, se podrán determinar las ventajas que trajo consigo ejecutarla y que áreas de oportunidad surgieron, las cuales pueden ser evaluadas nuevamente y sumarlas a la problemática para darle solución.

A fin de que la propuesta de mejora continua que se desarrolle cumpla con las expectativas de las y los administradores y/o gerentes de los hoteles en el supuesto de que existan ciertas deficiencias en el manejo de la información de los colaboradores, nula o deficiente digitalización de los procesos, inexistencia de manuales de buenas prácticas entre otros factores, es necesario antes profundizar sobre los fundamentos de la gestión organizacional y sus transformaciones en la hotelería como se describe en el siguiente capítulo.

Dentro de la propuesta del plan de mejora continua se debe considerar que exista o se cree un rubro en el presupuesto del hotel para atender eventos fortuitos como lo pueden los fenómenos naturales propios de la ubicación geográfica de la ciudad de Puebla, como es bien conocido por la población, las erupciones del volcán Popocatepetl, que provoca la caída de ceniza y puede intensificarse hasta dañar algunos bienes materiales, por otro lado, se encuentran también los incendios o explosiones dentro o cercano al hotel que deteriore su infraestructura, se puede incluir también destrozos causados por el agua, cada vez más frecuentes debido al cambio climático, siniestros, entre otros, pero es muy importante recalcar la posible existencia de futuras pandemias, lo cual, actualmente, es más recomendable, de modo preventivo, estar preparados.

Según Lockton (2023), de acuerdo a la NOM-07-TUR-2002, emitida por la Secretaría de Turismo en febrero de 2023 en el Diario Oficial de la Federación, indica que es obligación de los hoteles, contratar un seguro de responsabilidad civil, y éste debe de contar con los requerimientos mínimos, a fin de proteger a sus clientes y trabajadores contra hechos u omisiones que les pueda afectar su bienestar o incluso provocarles la muerte, y por tanto, es de suma importancia, que el hotel lo coloque visible para sus clientes ya sea por medio del reglamento del hotel, o en la recepción.

Otra importante consideración a tomar en cuenta en la propuesta del plan de mejora continua, es, tener presente a la NOM-035-STPS-2018 que se enfoca sobre los factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención, dicha norma presenta grandes retos derivados de la pandemia COVID-19, ya que el estrés generado desde el inicio, al ser de desconocimiento y altamente letal, afectó globalmente a la población, las condiciones laborales se transformaron en teletrabajo, las extensas horas laborales también puso en riesgo al colaborador, más que nada, se propone analizar su puesta en marcha de la NOM en el hotel, y en dado caso que exista nula presencia, se deberá sugerir implementarla a fin de salvaguardar la integridad de los colaboradores del hotel.

Para cerrar con el capítulo y con la finalidad de fortalecer la propuesta de plan de mejora continua dirigida a los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla, se recupera información sobre la gestión organizacional, los beneficios de la puesta en marcha de una gestión estratégica organizacional tomando en cuenta que, implementar un nuevo plan de mejora continua implica un cambio organizacional, y al mismo tiempo, se requiere conocer el estado actual de su cultura organizacional y sus principales factores que influyen para lograr los objetivos fijados por una empresa.



## **CAPÍTULO II GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

El segundo capítulo está conformado por destacar la importancia de la gestión organizacional, abordar su concepto, su relación con el cambio y la cultura organizacionales en los sistemas de gestión y finalmente su aplicación de gestión organizacional en los hoteles.

### **2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

En primera instancia es importante hacer mención que el concepto de gestión organizacional es en cierto modo, controvertido, ya que la mayoría de las referencias, surgen de bibliografía en otro idioma como el inglés, y las traducciones o transcripciones al idioma español, generalmente son confusas ya que refieren a la gestión organizacional como definición de dirección o administración.

Para ello se comenzará conociendo más a detalle el concepto de gestión, el concepto de organizacional y posteriormente conceptualizar a la gestión organizacional.

Según la norma ISO 9001/2005 (2005), “la gestión son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (párr. 51), ahora bien, la gestión como proceso se enfoca al grupo de actividades desarrolladas en la organización para el logro de objetivos definidos.

Se debe de considerar que en la gestión siempre ha estado presente el posicionamiento psicológico, por lo cual se ha sistematizado en tres enfoques de gestión según Serrano-Tamayo & al., (2021):

Taylorismo: Se basa en suponer que un colaborador será premiado o sancionado con respecto a su desempeño.

Humanismo: Dice que las personas se sentirán motivadas cuando se encuentren satisfechas con la compañía, porque responde a sus expectativas profesionales.

Participativo: Se incita la cooperación, la autonomía en la toma de decisiones y se valora por la empresa.

Dado que las organizaciones son en esencia, construcciones “sociales”, y no objetos de un mundo natural, el modelo tradicional de las ciencias clásicas no es totalmente apropiado. Para conceptualizar Organizacional, surgiría como tal, ser una estructura, la cual divide, organiza y coordina las actividades de una organización y debe ser dinámica y responder a los objetivos y contexto de esta.

Una gestión organizacional efectiva debe aplicar tecnologías gerenciales, el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado, el cual tiene cierta influencia consciente en los individuos de la organización.

Al mismo tiempo, la gerencia en la gestión organizacional juega un papel fundamental, ya que debe contar con competencias que le permitan responder efectivamente a los cambios que se pudiesen llegar a presentar, haciendo referencia a las crisis económicas, en el contexto actual, se sigue viviendo la crisis de la pandemia COVID-19, la inflación que trajo consigo, la guerra entre Rusia y Ucrania, la relación tensa entre Estados Unidos y China, entre otros.

## **2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL (G.E.O.)**

En la gestión como en otros campos del conocimiento, existen diferentes teorías y/o corrientes, tal es el caso del concepto que se introduce como gestión estratégica organizacional, según Prieto (2003) es un proceso que permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro, en ese sentido, es un

modo de empoderamiento a la organización dotándola de construcción del conocimiento por medio del talento humano, para ello debe de existir cierta sinergia aportada de cada uno de sus miembros y así lograr los objetivos fijados por la dirección. Según Prieto (2003), “Para desarrollar esa sinergia hay unos elementos básicos que deben ser compartidos: pertenencia, responsabilidad, autoridad, poder, recompensa, energía, liderazgo y comunicación”. (p. 25)

Entre los múltiples beneficios que brinda la G.E.O., se encuentra que sirve como fundamento para la cesión de recursos, permite que la organización sea proactiva, facilita la prevención de problemas paralelo a que fomenta una actitud resiliente hacia el cambio, entre otros según Prieto (2003).

La G.E.O. según Prieto (2003) debe ser una herramienta de consulta y apoyo permanente para cualquier tipo de empresa que desee implementar nuevas estrategias.

## **2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL (CO) Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN**

Como parte del fundamento de la investigación, es necesario un cambio en los hoteles derivado de la pandemia vivida. Para ello es indispensable analizar qué es y cómo se lleva a cabo el cambio en las compañías.

Por tanto, el cambio organizacional según Ven & al., (1995) se da de dos modos, el primero es el modo prescrito de cambio que alinea a todos los miembros de una organización en una dirección preespecificada, adaptando los cambios gradualmente y de manera estable.

Por otro lado, el segundo modo es el constructivo, que genera formas novedosas de introducir ajustes y/o adaptaciones produciendo nuevas rutinas de acción que pueden o no reinventar a la organización.

Los procesos de cambio se pueden dar en todos los niveles de una organización. Sea por cuestiones externas como internas, todas las entidades en algún momento de su evolución se enfrentan con diversos cambios, siendo así, ser lo único constante en el tiempo.

Como gerentes de una compañía o ser altos mandos, se requiere tener siempre presente que el cambio se llevará a cabo en cualquier momento y puede ser de manera impredecible, por lo cual, deben saber tomar decisiones asertivas para saber cómo responder a esos cambios. Según Espinosa & Ortega Gimenez (2006) los cambios pueden surgir por diversas razones, destacando aquellos cambios que dan respuesta a las fuerzas internas como externas, siendo las externas las más complejas.

Entre las fuerzas externas encontramos: cambio climático, escasez de recursos, existencia de nuevas necesidades, mercados más competidos, innovaciones tecnológicas, actualmente la pandemia COVID-19, entre otras, lo que obliga a las empresas a cambiar su modelo de negocio. Resulta complicado que las organizaciones tengan la capacidad de influir o controlar las fuerzas externas.

Algo que sí pueden y deben de hacer o tienen que hacer finalmente es aprender a percibir las, entenderlas y tomar acciones frente a ellas, sea para aprovecharlas o afrontarlas. En caso contrario que no se entienda con claridad las señales externas pueden afectar a las organizaciones hasta llevarlas al estancamiento, decadencia o incluso al fracaso. Sea positivo o negativo el cambio, de esto se lleva a concluir que es requerida una cultura organizacional.

Los cambios suceden en todos lados y todo el tiempo. En estos momentos de incertidumbre por la Pandemia COVID-19, se requieren líderes empresariales con habilidades directivas que les permitan sobrellevar la crisis del coronavirus de forma resiliente pero exitosa al mismo tiempo, en pocas palabras, un liderazgo adaptativo.

A continuación, se enlistan las diferentes olas administrativas en cuanto a la aplicación vigente o histórica del cambio organizacional con la finalidad de conocer cuál ola sería más adecuada para tener en cuenta al momento de proponer un plan de mejora continua, ya que se deben de considerar factores como características demográficas, sociales, políticas, entre otras, en este caso, se enfocará en la ciudad de Puebla.

### **2.3.1 Olas administrativas de la aplicación del cambio organizacional**

Dentro de las mega tendencias administrativas o mejor conocidas como olas administrativas sobre el cambio organizacional se encuentran por citar algunos, a la Reingeniería (RI), el Benchmarking (BM), el Kaizen (KZ), el Downsizing (DS), el Empowerment (EP), el coaching (CO), el Hoshin Kanri (HK), entre otros, los cuales se describirán de manera resumida a continuación.

#### **2.3.1.1 Reingeniería (RI)**

La reingeniería según Prieto (2003) es un reordenamiento radical de los procesos en una organización como lo son los valores o la estructura orgánica, con la finalidad de conseguir obtener mejoras extraordinarias del desempeño de la empresa como lo es la calidad y el servicio haciéndose una revisión exhaustiva antes de ser aplicado un cambio.

La reingeniería es un cambio brusco que podría desestabilizar a la empresa, por tal motivo, se debe realizar y evaluar exhaustivamente antes de ser aplicada.

Si se decide optar por esta tendencia, los mandos de supervisión deben de entender que tendrán que adoptar roles de capacitadores para su personal a cargo, ya que, de una manera, su objetivo es hacer pensar a sus colaboradores como clientes de la empresa y responder adecuadamente a sus necesidades.

Las experiencias de empresas que han adaptado la Reingeniería sugieren la siguiente estructura:

**Líder:** Un alto directivo, quien, por iniciativa propia, tiene el papel de actuar como visionario y motivador. Nombra altos administradores como dueños del proceso y tiene la autoridad suficiente para empujar el programa.

**Dueño del proceso:** Tiene la responsabilidad de diseñar el proceso específico y debe ser un gerente de alto nivel que posee prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Es el organizador del equipo generando una actitud positiva frente al cambio y serenidad en las adversidades.

**Equipo de reingeniería:** Es el que produce ideas y planes y los convierte en realidades, es decir, son los individuos que en la práctica reinventan el negocio. Debe de conformarse entre cinco y diez personas con gente de adentro y de afuera de la compañía.

**Comité de reingeniería:** Es un grupo de altos administradores quienes proyectan la estrategia global del proyecto quienes presididos por el líder resuelven las situaciones propias del proceso.

El zar de la Reingeniería: Es quien atiende la administración activa y tiene dos funciones claves: 1. Capacitar a todos los miembros del proyecto y 2. Coordinar las actividades de este.

La reingeniería se deberá considerar como una ola administrativa adaptable al objeto de estudio, ya que al estudiar los impactos económicos causados por la pandemia COVID-19 en los hoteles del centro histórico, se entiende que se debe dar más valor a la persona, convertirse en empresas más flexibles con su personal y hacer al equipo más participativo de los cambios antes de tomar decisiones definitivas.

### **2.3.1.2 Benchmarking (BM)**

El Benchmarking según Prieto (2003) es ambicioso, ya que se propone realizar los cambios que otorguen excelencia a la organización logrando ser lo mejor de lo mejor. Se compara y se mide continuamente e indeterminadamente a una empresa, con otros líderes incluso internacionales a fin de tener información que enriquezca a la empresa a adaptar nuevas medidas de desempeño.

Algunos tipos de Benchmarking:

-Benchmarking competitivo: abarca toda la organización y su actividad está dirigida al rendimiento, es decir, lo relacionado con indicadores de eficiencia y efectividad.

-Benchmarking de procesos: está centrado en procesos y en el análisis de rendimiento y funcionalidad. Puede ser interno, externo y de consultoría.

El Benchmarking puede ser aplicado a la investigación ya que, al tratarse de los hoteles del centro histórico, algunos de ellos forman parte de grandes cadenas hoteleras y otras cuantas no, lo que hace comparable los modelos de gestión y propuestas diversas de planes de mejora continua.

### **2.3.1.3 Kaizen (KZ)**

Conociendo un poco más sobre el origen del Kaizen, según Prieto (2003):

El creador del Kaizen fue el profesor Masahi Imai, quien por la década de los 80 revolucionó al mundo con esta nueva forma de vida aplicada a la estructura empresarial con nuevos enfoques culturales teniendo como base el talento humano. Kaizen significa Kai= cambio, Zen= bueno. Traducido significa mejoramiento continuo. Los objetivos del Kaizen son: las cinco (5) S (*Housekeeping*), cómo se vieron en capítulo de mejora continua, eliminación del despilfarro (*Muda*) y la estandarización (*Standardize*).

El modelo Kaizen es un poco más estructurado y podría aplicar mayormente a la industria y no tanto a los servicios, por lo cual, no sería apto adaptarlo a la investigación.

### **2.3.1.4 Downsizing (DS)**

El *Downsizing* es considerado según Prieto (2003) como:

La reconstrucción administrativa y operativa de una compañía. Para lograr una efectiva aplicación del *Downsizing* es necesario que la empresa tenga en cuenta:

-Facilitar en los empleados una ventaja competitiva sostenible y real.



-Implementar procesos de desvinculación minimizando el impacto mediante alianzas estratégicas.

-La gerencia media y alta debe estar preparada para asumir cambios y comunicarlos.

-El proceso de inducción debe contener alternativas para el manejo de la desvinculación.

-Fomentar los medios para que el trabajador pueda generar ingresos adicionales.

El Downsizing no podría ser aplicado ya que se menciona que la empresa debe de considerar que se tendrán que fomentar los medios para que el colaborador genere ingresos adicionales, siendo así, los hoteles no buscan que cada integrante genere ingresos adicionales personales a su actividad laboral que cubran, sino más bien, se ve al hotel o compañía como un ente unificado.

#### **2.3.1.5 Empowerment (EP)**

El *Empowerment* según Prieto (2003) significa:

Dejar actuar con responsabilidad, liderazgo y dando información oportuna decidiendo en el momento en que el cliente lo necesita.

El *empowerment* busca que la empresa se base en la creatividad, motivación, compromiso y responsabilidad en la actuación diaria y en especial en la toma de decisiones rápidas y eficaces.

*Empowerment* significa también delegar sin perder el control, pero control de la situación, no de la gente.

La Ola administrativa de *empowerment* es, hasta cierto punto, más arriesgada, ya que se trata de otorgar una mayor responsabilidad delegada a los colaboradores, pero no puede ser posible hacer esto en la investigación ya que los hoteles se enfrentan a impactos económicos, a una pandemia, y el personal necesita ser guiado, logrando así, dar mayor seguridad.

#### **2.3.1.6 Coaching (CO)**

El Coaching según (2003) es:

Un proceso que permite prepararse para enseñar, entrenar, formar, educar aprendiendo a instruir. El coaching es el arte para reconectarnos con nuestros discursos, interpretaciones, emociones, cuerpo y con la naturaleza.

La labor de entrenamiento del coaching incluye áreas de comunicación, negociación, solución de conflictos, gestión del desempeño, toma de decisiones, planeación estratégica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, manejo del cambio y control del estrés. A su vez busca cambiar o reforzar el estilo directivo y de liderazgo para adecuarlos a las exigencias del servicio a clientes internos y externos.

El coaching es una herramienta muy útil para los altos mandos de los hoteles, ya que al ser entrenado para subsecuentemente enseñar al equipo cierto conocimiento, facilita la tarea del cambio organizacional y disminuye la ambigüedad.

#### **2.3.1.7 Hoshin Kanri (HK)**

El Hoshin Kanri según Prieto (2003) es:

El proceso de dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipos, implementar y hacer seguimientos de los procesos de manera sistemática y deliberada con el fin de lograr objetivos deseados.

También el Hoshin Kanri puede concebirse como una filosofía gerencial que busca mediante un proceso participativo la planeación y control de metas fundamentales de la organización.

El término *HOSHIN* se desglosa de las palabras chinas *HO* que significa método y *SHIN* que significa brújula unidos a *KANRI* que se traduce como control, pero para el caso empresarial autocontrol.

Tiene un enfoque participativo porque la comunicación fluye en ambos sentidos, se promueve la autocrítica y la auto reflexión, se busca la identificación de las causas de los problemas y no de quien tuvo la culpa y adicionalmente está basado en el ser humano como generador de recursos e ideas y como potencial más importante de cualquier organización del mundo.

Tiene como principios: participación, iniciativa personal, relación causa-efecto, calidad primero, gerencia de procesos, evaluación de resultados, liderazgo personal y corporativo y sinergia.

El esquema básico del Hoshin Kanri se resume así:

Propósito

- Mejoramiento continuo
- Organización de equipos
- Reingeniería de procesos

Organización:

- Sinergia corporativa
- Comunicación eficaz

#### Objetivo

- Gerencia de calidad en el servicio
- Productividad
- Eficiencia
- Efectividad

#### Proceso

- Equilibrio organizacional
- Autodiagnóstico
- Autocontrol
- Retroalimentación

El Hoshin Henri es un concepto más amplio y complejo, el cual sería el más adecuado para aplicar en la investigación ya que engloba algunas olas administrativas antes mencionadas.

Ligado al conocimiento del cambio organizacional, está la cultura organizacional, siendo una conceptualización muy amplia y que inherentemente está presente en toda compañía.

### **2.3.2 Cultura organizacional**

Una vez comprendido el cambio organizacional, se debe diferenciar y conceptualizar a la cultura organizacional, es importante recordar que, antes de proponer un plan de mejora continua, de manera general, la cultura organizacional puede ayudar o ralentizar la aceptación del plan, y se debe de conocer cómo está conformada una cultura organizacional, según Rodríguez (2012) es:

El conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si se acepta la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. (párr. 1)

Por otro lado, según Segredo & al., (2017) la describe como:

Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociados con el alto desempeño organizacional. Los empleados “aprenden” dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización.

La cultura organizacional es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de “relaciones humanas” dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la institución y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa. (p. 93)

Es así como se deben considerar elementos integrados dentro de la cultura organizacional, como lo son el conjunto de valores, los hábitos que se han desarrollado a lo largo de la evolución de la organización, las tradiciones que se siguen, en sí ser una configuración de la identidad de la empresa.

Se debe considerar analizar el estado real de la cultura organizacional, es decir, no dar por hecho que los colaboradores actúan de cierta manera porque ha sido de cierta manera por mucho tiempo, se deben considerar, que sus comportamientos cambian y/o evolucionan.

### **2.3.2.1 Capacitaciones laborales**

La capacitación laboral es el medio que utilizan las empresas para fortalecer el crecimiento tanto empresarial como individual de cada colaborador, es considerada, una inversión de tiempo, así como financiera, las organizaciones logran aumentar su productividad.

La capacitación laboral puede ser presentada como cursos, talleres, actualizaciones, certificaciones e incluso conferencias, dependerá el objetivo de la capacitación, y se debe determinar a quien será dirigido, ya que podría ser generalizada a todos los miembros de una organización como lo son las capacitaciones de primeros auxilios o evacuaciones, así como especializada, dependiendo del departamento que se desee fortalecer.

En cuanto al proceso de capacitación, según Pérez & al., (Como se citó en Susomrith & al., 2023) la capacitación es un proceso a corto plazo y una inversión a largo plazo, al ser bien ejecutada aumenta el conocimiento y el desempeño de la empresa mejorando su calidad y productividad.

La capacitación genera múltiples beneficios, es importante según Cejas & al., (2012) ya que permite mayor identificación con la cultura organizacional de una empresa, mejora el desempeño de los colaboradores, genera mayor retorno de la inversión, aumenta la productividad y armoniza el ambiente laboral, entre otros.

Desde la perspectiva de la investigadora, por su propia experiencia, al incorporarse a la actividad profesional a los empleos que ha tenido a lo largo de su vida laboral, al inicio de cada uno a fin de incorporarse y adaptarse mejor, se le aplicaba una capacitación introductoria que era de gran utilidad, ya que le informaban sobre los valores, filosofía, código de ética de la empresa, objetivos, entre otros, en fin, posterior a ello, era necesario que participara en otras capacitaciones de suma importancia para las empresas, como lo son cursos de protección civil (contra incendios), algunos talleres acorde al departamento donde se estuviera trabajando para impulsar su crecimiento y desempeño diario.

Las capacitaciones desde la experiencia de la investigadora fueron de gran utilidad, ya que complementaron su aprendizaje no solo profesional sino también personal, incluso, al encontrarse en puestos de mayor jerarquía, tuvo la oportunidad de ser capacitadora en temas de sumo interés para la empresa, ya que iban alineados al cumplimiento de los objetivos generales de la misma.

Las capacitaciones pueden ser tanto internas como contratar a un organismo externo que se caracterice por ser experto en el tema que desea adquirir la empresa, por ejemplo, si en un hotel se desea implementar un nuevo espacio innovador que es una tendencia como el gourmet lounge en un restaurante 360° en destinos turísticos de esquí, se contrata a una compañía especializada en espacios gourmet para capacitar a los empleados que trabajaran en ese espacio para proporcionar un servicio de calidad digno del espacio.

## 2.4 GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN HOTELES

El alojamiento juega un papel indispensable no importando sus diferentes modalidades, ya que, dentro de la actividad turística, desarrolla un papel significativo y estratégico, sin embargo, se ve condicionado por la gestión organizacional que tiene.

Dentro de la administración, uno de los instrumentos más empleados actualmente son los modelos de gestión, los cuales facilitan el trabajo en las organizaciones y contribuyen al manejo integral de áreas, departamentos, productos y servicios.

Según Lema (2014):

Los modelos de gestión también aportan al incremento de oportunidades para el desarrollo de nuevas actividades identificando prioridades en la gestión, el logro de sinergia entre los componentes que integran el establecimiento, tributando a los procesos de gestión para el personal de servicio mediante la optimización del tiempo y los recursos. (p.11)

Por otro lado, según Cárdenas & al., (2016):

Los modelos de gestión responden a necesidades específicas de las empresas, instituciones u organizaciones. Su fin es optimizar los recursos que interactúan en los procesos de satisfacción de necesidades, estará enfocado en procesos como: organización, valoración, análisis, selección, formación y la evaluación de los procesos. (p.98)

En base a lo visto al inicio del presente capítulo, la gestión es considerada como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar. Dichas actividades deben ser orientadas a motivar al personal a trabajar sabiendo que



habrá recompensas y sanciones evaluando su desempeño, con iniciativa y cooperación.

A fin de implementar diferentes estrategias para el fortalecimiento de cada hotel, los colaboradores deben ser capacitados constantemente y de esta forma complementar su trabajo y desempeñarse óptimamente.

Por medio de una guía constructiva y produciendo nuevas rutinas de acción, los cambios proactivos que pretenden aplicarse mediante la implementación de un nuevo plan de mejora continua, se presume que serán más exitosos.

Se debe analizar a cada hotel, y cual ola de gestión administrativa sería más adaptable entre las estudiadas. Aquellas que podrían ser más adecuadas, son la reingeniería ya que es más flexible con el personal ante los cambios y con enfoque más participativo. Aunado a la reingeniería, el coaching podrá ser una herramienta útil para los gerentes y por ello, aplicarse a este nivel jerárquico únicamente.

Por otro lado, el Hoshin Henri, al caracterizarse por ser más amplio y complejo, podrá aplicarse en aquellos hoteles que presenten mayores áreas de oportunidad a tratarse.

Dentro de la gestión organizacional de los hoteles, se debe de evaluar la antigua y actual cultura organizacional, con el objetivo de fortalecerla mediante los cambios organizacionales.

Todo esto lleva a tener un panorama general de las posibles aplicaciones en términos de gestión, pero antes, en base al estudio, existe la conjetura que se deben considerar factores externos que afectan o modifican a la gestión de los hoteles, en este caso, el fenómeno de la crisis sanitaria de la pandemia COVID-19, como se introducirá a continuación.

## **CAPÍTULO III PANORAMA GENERAL DEL IMPACTO ECONÓMICO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN EL TURISMO**

El capítulo III está basado en exponer el panorama general del impacto económico de la pandemia COVID-19 en el turismo, partiendo de los antecedentes de la crisis sanitaria, como ha ido evolucionando desde 2019 a la fecha, mostrando las afectaciones al turismo internacional, nacional y posterior focalización en la ciudad de Puebla, y por último como ha sido el control sanitario particular al estudio.

### **3.1 ANTECEDENTES DE LA PANDEMIA COVID-19**

Los coronavirus (CoV), son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado como enfermedades respiratorias más graves como el síndrome respiratorio severo (SARS- CoV). Algunos coronavirus son ampliamente transmitidos de animales a humanos, es ahí donde se presenta mayor problemática para la sociedad.

Un hecho y emergencia sanitaria que cambió la vida y el actuar del mundo entero en sus diferentes dimensiones y que causó un gran impacto irreversible y al mismo tiempo persistente tanto en el eje económico, social, mental, psicológico, y que en su gran mayoría son impactos negativos. (Chacón, 2022) sucede que en diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibe información del Coronavirus SARS-CoV-2, virus procedente de Wuhan, China, el cual se extiende aceleradamente a todos los continentes reportando a sus respectivos pacientes Cero (persona contagiada que se toma como referencia de ser la que contagia a terceros) y posteriores primeros conteos de casos activos, defunciones, etc., en momento para el cual la OMS lo declara oficialmente el inicio de una pandemia. A esta enfermedad se le declara el nombre de Covid-19.

Las personas que se contagian del virus presentan principalmente los siguientes síntomas:

- Tos y/o Fiebre y/o dolor de cabeza
- Acompañado de al menos de: dolor o ardor de garganta, ojos rojos, dolores en músculos o articulaciones, en sí, malestar general
- Casos graves tienen dificultad para respirar o falta de aire en pulmones

El cuadro clínico de COVID-19 varía desde pacientes asintomáticos hasta pacientes con insuficiencia respiratoria con requerimiento de ventilación mecánica, con riesgo de compromiso sistémico dado por choque séptico y síndrome de disfunción multiorgánica, cada caso es diferente y se debe analizar los antecedentes médicos del paciente, siendo que algunas personas con el sistema inmune debilitado son consideradas como personal vulnerable, ya que, de presentar un cuadro clínico más susceptible a cambios drásticos, poniendo en riesgo su integridad, como lo son las personas diabéticas, los adultos mayores de 65 años, las personas con enfermedades crónicas como cáncer, VIH (Virus de Inmunodeficiencia Humana), entre otros.

Para prevenir el contagio de la enfermedad, según Chacón (2022) las recomendaciones son las siguientes:

- Lavar las manos con agua y jabón al menos 20 segundos
- Uso de cubre bocas, en sus inicios se recomendaba mínimo de tela, posteriormente, para evitar contagiarse es necesario un cubrebocas triple tela o kn95
- No tocar ojos, nariz ni boca si las manos están sucias o tocaste la parte frontal del cubre bocas, estando fuera de casa
- Al toser o estornudar, taparse la nariz y boca con el brazo

- Mantener una sana distancia de 1.5 m al menos entre una y otra persona, en espacios públicos
- Quedarse en casa de ser posible, salir solo por productos de consumo básico y desinfectar tanto superficies, objetos, como a uno mismo si se sale de casa

La enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2 se transmite a través de partículas que se expulsan al estornudar, hablar o toser, así el virus entra al organismo de una persona sana por vía respiratoria y mucosas como ojos, nariz y boca. El virus sobrevive en diversas superficies, por lo que también se transmite al manipular objetos de alto contacto o uso común, que se han contaminado por el virus (mesas, celulares, elevadores, etc.) y después se introduce al organismo al tocar con las manos contaminadas (nariz, boca y ojos).

Lo más alarmante es que al inicio no se contaba aún con una vacuna que previniera la enfermedad y los casos iban en aumento y con defunciones diarias en volúmenes elevados, la situación era devastadora para todo el mundo, no había excepciones, el virus no respeta ni a ricos ni a pobres, ataca igual a todo individuo.

### **3.2 EVOLUCIÓN DE LA PANDEMIA COVID-19**

Casi 2 años y 5 millones de fallecidos después de la pandemia de coronavirus, los casos de COVID-19, las hospitalizaciones y las muertes están aumentando en muchos países. A pesar de la amplia disponibilidad de vacunas eficaces y de nuevas terapias, la aparición y rápida propagación de la variante Ómicron, descrita inicialmente en Sudáfrica, está causando saturación de los sistemas de salud en muchos países y regiones, e incluso está produciendo que estos estén de nuevo a punto de colapsar, con pacientes en gran parte no vacunados o médicamente vulnerables.

Aunque la mayoría de estos casos graves se han debido a la variante Delta que ha sido dominante desde mayo 2021, la variante ómicron identificada hace poco está desplazando rápidamente a Delta como aquella variante más común del SARS-CoV-2. La falta de aceptación universal de la vacunación contra la COVID-19 y la aparición de la variante ómicron de-CoV-2 son factores críticos en la pandemia en curso.

Conforme avanza el tiempo, y surgen nuevas variantes de virus, se presume que la variante Delta es más invasiva que la variante Ómicron, la población está en crisis ante el surgimiento masivo de variantes. Es inmensurable el número de contagiados, y aunque comiencen a existir nuevas vacunas y pruebas COVID-19, los laboratorios clínicos también se encuentran saturados, pese a la situación, existen personas incrédulas de la existencia de un virus mortal y por tanto, dudan de la confiabilidad en que una vacuna les salve la vida o los proteja de un “virus que no existe” a aquellos se les conoce en México como personas antivacunas, algunos los refieren como personas que se creen inmortales, sin en cambio, el número de personas que no desearon vacunarse y fallecieron a causa de COVID-19, es evidentemente alto.

Las infecciones se diagnostican cada vez más entre las personas que tienen la vacunación completa. Pero la mayoría de estas infecciones no han producido una enfermedad clínicamente grave. Si bien la vacunación no previene todas las infecciones las minoriza y hasta la fecha ha proporcionado protección contra la hospitalización y la muerte. El grado en que las vacunas actuales serán protectoras frente a la enfermedad relacionada con la variante ómicron requiere un seguimiento escrupuloso.

A pesar de las vacunas y los avances en el tratamiento, los países están entrando en lo que potencialmente es la fase más peligrosa de la pandemia. Las semanas pasan y pueden traer una amenaza de un triple virus respiratorio: delta,

ómicron y gripe estacional. La incertidumbre de la población es latente, además de COVID-19, y cerca de las épocas de frío en las diferentes partes del mundo, el diagnóstico para definir de cual virus se contagia un individuo es complejo, y susceptible de confundirse.

Para mitigar la presión sobre los recursos de atención médica, se necesitan importantes esfuerzos para aumentar la vacunación contra la gripe estacional y la COVID-19, incluidas las dosis de refuerzo, varios países están haciendo una tarea feroz por atacar al virus, el acceso a las vacunas depende de los recursos de cada nación y sus vinculaciones con universidades investigadoras, desarrolladoras de vacunas y/o grandes laboratorios químicos de renombre. Para los no vacunados los meses de invierno probablemente serán un momento de mayor riesgo de enfermedad grave. Para las personas vacunadas y especialmente para aquellos que han tenido una dosis de refuerzo, las infecciones tienen más probabilidad de ser leves y no requerir atención médica, algunos hospitales y/o clínicas proporcionan seguimiento médico a la distancia, con la finalidad de evitar los contagios.

La persistente propagación global del SARS-CoV-2 aumenta la probabilidad de que surjan variantes adicionales. Si bien la pandemia no ha terminado, las medidas preventivas para controlar la propagación como las mascarillas, la distancia social, la supresión de eventos masivos harán un gran cambio en el control de la pandemia ("Colesterol familiar", 2021).

### **3.2.1 Afectaciones por covid-19 en el turismo internacional**

El turismo es una de las actividades económicas más afectadas por la pandemia de COVID-19 dentro de la crisis socioeconómica, cancelaciones totales de vuelos, hoteles y restaurantes en regiones turísticas cerrados y restricciones de

viaje, un desalentador panorama para dicha actividad económica que aporta en gran proporción al PIB nacional.

Organismos mundiales de renombre, publican informes elaborados por el grupo de expertos en Turismo, tal es el caso de la (Organización Mundial de Turismo, 2020) que muestra el coste económico internacional de la pandemia, y que al mismo tiempo resume entre otros aspectos, lo siguiente:

- El impacto de la COVID-19 en el turismo en el primer trimestre fue de 67 millones menos de llegadas internacionales.

- 80.000 millones de dólares de los EE. UU. perdidos en exportaciones.

- 100% de los destinos con restricciones de viaje

- Es con mucho el peor resultado de la serie histórica del turismo internacional desde 1950 y pondría un final abrupto a diez años de crecimiento sostenido desde la crisis financiera de 2009. (p.8)

Al mismo tiempo, cabe mencionar la importante labor de una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, según (CEPAL, 2021):

Los cambios en la organización y el funcionamiento de las empresas, es de la siguiente manera:

#### SEGURIDAD DE TRABAJADORES Y CLIENTES

Desinfección de ambientes de trabajo

Insumos para la protección individual

Escaneo de la temperatura

Infraestructura para espacios comunes

## REORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Ajuste de la logística interna para incrementar la eficiencia

Creación de cuadros de mando virtual

Reorganización de la fuerza laboral (modelo híbrido entre teletrabajo y actividades presenciales)

Aceleración en la incorporación de tecnologías digitales

## CAMBIO DEL MODELO DE NEGOCIO

Mayor seguimiento de la evolución de la demanda

Mayor interacción con clientes y proveedores para adaptar productos y servicios a las preferencias de los consumidores

Reorganización de la cadena de proveedores

Seguridad como importante factor de diferenciación. (p. 20)

La adopción de protocolos de seguridad en las empresas supone un aumento en los costos. Las empresas tendrán que realizar inversiones para reorganizar los ambientes de trabajo, los espacios comunes (comedores y cafeterías, por ejemplo) y las instalaciones sanitarias. Además, es probable que deban mejorar y ampliar su dotación de equipos para el uso de las tecnologías digitales a fin de implementar un modelo híbrido de teletrabajo y actividades presenciales. Estas inversiones llevarán a un aumento de los costos fijos. Al mismo tiempo, la mayor utilización de productos sanitarios y de limpieza implica mayores costos variables.

Ante el miedo que genera a las personas de asistir a lugares concurridos o zonas aglomeradas, se crea un nuevo perfil del visitante, el cual debe cumplir con los protocolos de seguridad e higiene dictados por la Organización Mundial de la Salud.

### **3.2.2 Afectaciones por COVID-19 en el turismo nacional**



En primera instancia, recapitulando sobre el inicio de la pandemia COVID-19 en territorio mexicano, según (Senado de la República Mexicana, 2020), enlista la cronología de eventos y acciones de la siguiente manera:

- México permaneció en Fase 1 de la pandemia, desde que se detectó el primer caso de importación, el 27 de febrero, hasta el 24 de marzo cuando las autoridades declararon oficialmente la fase 2, un día después de dar a conocer la Jornada Nacional de Sana Distancia.

- La OMS declara la pandemia a nivel mundial por Covid-19, el 11 de marzo.

- El 14 de marzo, primera declaratoria de la Secretaría de Educación Pública (SEP), estableciendo el periodo de suspensión de clases, adelantando vacaciones, del 20 de marzo al 20 de abril.

- El 30 de marzo, la Secretaría de Salud puso a consideración del Consejo de Salubridad General las acciones para atender y declarar la emergencia sanitaria. Tras su aprobación, se decretó la suspensión de las actividades no esenciales, para disminuir la carga de enfermedad y la muerte por Covid-19. (p. 69)

Es a partir de este momento que comienza el declive de las actividades económicas y los sectores laborales. Dando énfasis al sector turístico y más específicamente al sector hotelero, desde grandes cadenas, pasando por hoteles boutique y hoteles familiares se vieron en la necesidad de cambiar su operación.

### **3.2.3 Afectaciones por covid-19 en el turismo de la ciudad de Puebla**

En Puebla, las afectaciones al turismo han ido disminuyendo lentamente. Desde marzo de 2020, momento en que el gobierno de La Capital declaró el cierre de establecimientos por la pandemia Covid-19, la actividad turística sufrió un paro absoluto. En el centro histórico de la ciudad, las calles tradicionales lucían vacías y

tristes. Marco Antonio Prósperi Calderón, presidente local de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco Servitur), según (Hernández, 2021) :

Admitió que la contingencia sanitaria hace difícil el panorama, más cuando existe el riesgo de un rebrote de casos Covid-19 por el periodo vacacional, lo que está “asustando al turismo”.

El presidente de la Asociación Poblana de Hoteles y Moteles, pide en agosto de 2021 al gobierno de Miguel Barbosa que el turismo sea considerado en Puebla como actividad esencial, remarca, que la actividad turística es una de las que mayor aporta al PIB tanto estatal como nacional, y que se le debería dar apoyo a las empresas del ramo turístico, ya que no se habían podido recuperar más de 200 empleos, la derrama que se esperaba en las temporadas altas como Semana Santa, vacaciones de verano, incluso festividades patrias de septiembre, no subió en los puntos porcentuales esperados considerando la apertura al 30% de capacidad de los hoteles, algunos incluso solo llegaron al 16%, hoteles en el centro histórico que vendían sus habitaciones en \$900 pesos aproximadamente antes de la pandemia, en dicho periodo se vendían en \$400 pesos, este porcentaje de ocupación no es suficiente para permitir la operación de los mismos y obligando a algunos hoteles a cerrar sus puertas. (párr. 5)

El centro histórico de Puebla ha resentido la baja ocupacional por turismo, es el primer puente vacacional y no hay turistas según May (2021):

Se argumentaba que población que venía de visita a la ciudad eran personas que podrían traer la enfermedad y ser considerados como focos de infección, siendo que, desde la apertura de actividades hasta principios de enero 2022, no se reportaron cierres o cambios de actividad por brote de COVID-19 en hoteles o establecimientos turísticos de la capital, ya que cumplen con las medidas sanitarias y las refuerzan para evitar contagios. (párr. 7)

Aunado a esto y por motivos de desinformación, no había visitantes en el centro histórico debido a que se daba por entendido que el centro histórico se encontraba cerrado según Espejel (2020):

Siendo que solo se tratase de la plancha del zócalo, lo cual provocó confusión a los visitantes de la ciudad y preferían evitar visitar el mismo.

Por otro lado, zonas donde hubo más demanda de habitaciones de hotel fue en Angelópolis y Fimsa, aunque por los paros técnicos de Volkswagen, la última área bajo.

En cuanto a las jornadas de vacunación para prevenir los virus por COVID-19 y sus cepas, se han mantenido de manera organizada y periódica en el estado de Puebla en general. Dando prioridad a la sociedad vulnerable como a las mujeres embarazadas, discapacitados, personas de la tercera edad y hasta finalmente vacunar a los niños cuando fue autorizado su uso en ellos. (párr. 20)

Si bien el gobierno promueve la aplicación de vacunas de manera gratuita a toda la población, ya que, al contar con todo el esquema, disminuye las posibilidades de hospitalización y defunciones por la enfermedad COVID-19 y diferentes cepas, no toda la población atiende al llamado del gobierno y se rehúsa a la aplicación de vacunas al considerarse sociedad antivacunas.

Para el año 2023, en la gran mayoría de los países, se continúa con la vigilancia de los casos activos de COVID-19 o sus variantes subsecuentes, sin en cambio, el uso de cubrebocas se ha minimizado en gran parte, el uso de gel antibacterial es escaso, aunque para algunas personas, se fomenta el hábito antes de ingresar a algún establecimiento o al visitar un hospital o centro de salud, es

decir, hubo un impacto de manera positiva en su higiene y seguridad; medidas como la toma de temperatura al ingresar a algún espacio cerrado, prácticamente desapareció, y los saludos entre individuos o el acercamiento, ha regresado a ser lo que era antes de la pandemia, se podría decir, que se regresó paulatinamente a una nueva normalidad.

### **3.3 CONTROL SANITARIO EN LOS HOTELES DURANTE LA PANDEMIA COVID-19**

#### **3.3.1 Concepto y funcionalidad del control sanitario**

Según Merlin Fernández (2005) define al Control sanitario como:

La acción de comprobar, fiscalizar, inspeccionar, intervenir, registrar, vigilar, regular las condiciones higiénico sanitarias de los establecimientos, del personal en donde se producen o proveen bienes y servicios de interés sanitario, con el fin de proteger la salud de la población. (p.8)

Adecuando el control sanitario al sector turismo, y formando parte fundamental los establecimientos de hospedaje, se hace necesaria una sensibilización de las principales preocupaciones de los clientes en relación con la salud, higiene y seguridad cuando viajan, se ha incrementado significativamente debido a la rápida propagación de la pandemia Covid-19. Con el objetivo de evitar daños potenciales en la reputación de los hoteles y establecimientos causados por una mala higiene o por carencia de estándares de seguridad, combinado con una mayor regulación y requisitos de cumplimiento impuestos por los gobiernos de destinos turísticos, se hace necesario poner en marcha soluciones personalizadas e innovadoras que garanticen la salud y seguridad de los clientes.

Desde 2019, surge una nueva auditoría de la empresa internacional Intertek, llamada POSI-check, la cual apoya a organizaciones que comenzaban a reanudar

su actividad consecuencia de la pandemia Covid-19. Dicha auditoría, guía a hoteles y restaurantes para demostrar que gestionan eficazmente las medidas para la prevención de la propagación del virus. Es una solución fácil de implementar y proporcionar las herramientas necesarias para mantener un nivel de control de infecciones y virus en cualquier ambiente, aportando a los clientes la garantía de que su salud y seguridad es de suma importancia.

Expertos en el aseguramiento de la calidad trabajan con empleados y equipos gerenciales para implementar los protocolos POSI en sus instalaciones. Los servicios incluyen una serie de sesiones de formación, auditorías bimensuales, un sencillo análisis bacteriológico mediante el método del hisopo para detectar adenosín trifosfato (ATP) en superficies expuestas en áreas públicas comunes tales como baños y aseos, barras y comedores, mostradores de conserjería y recepción, ascensores y escaleras mecánicas, gimnasios y lugares de ocio.

Una observación importante a destacar, que agrega valor y confianza a aquellos hoteles y restaurantes, es el de ya contar dentro de su infraestructura con espacios abiertos o al aire libre, lo que les permite generar ambientes agradables, sin un grado alto de inversión con respecto a aquellos que no cuentan con estos espacios, ya que deben de adaptarse y cambiar sus lugares de trabajo, como tal ambos casos, deben de respetar los espacios de sana distancia entre una persona y otra, por ejemplo en los restaurantes, modificar la distancia de una mesa y otra, en el caso de los bufets, implementar cristalería y plaque individual sin tener que tomar los mismos utensilios para servirse, algunos han optado por colocar guantes de plástico personales en cada lugar de la mesa, para que al momento de servirse, deba de hacer uso obligatorio de guantes, entre otros.

Dentro de la misma certificación, el señalamiento adecuado y necesario en cada área de los establecimientos, es de suma importancia, ya que, como empresa, es su responsabilidad, proporcionar y crear espacios informando la sana distancia,

el uso de cubrebocas en espacios cerrados, gel antibacterial y toma de temperatura en áreas estratégicas como en las barras de bares, en las entradas de restaurantes, desinfección a la llegada al establecimiento hotelero, etc.

El espacio geográfico donde se llevará a cabo la investigación está delimitado exclusivamente al centro histórico de la ciudad de Puebla con la presunción de ser considerado el lugar con los atractivos culturales más visitados en la capital y por su riqueza cultural, es así como se debe de conocer su origen, importancia histórica para llegar así a dar origen a los hoteles del centro histórico.

## **CAPÍTULO IV IMPORTANCIA HISTÓRICA Y ECONÓMICA DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PUEBLA**

El IV capítulo se conforma de los antecedentes y la importancia histórica y económica del centro histórico de la ciudad de Puebla, como se delimita el centro histórico y se diferencia del resto de la ciudad, y como está delimitada la zona de monumentos históricos para luego analizar la gentrificación por turistificación y a los hoteles como generadores de dicho fenómeno.

### **4.1 ANTECEDENTES DEL CENTRO HISTÓRICO**

La cuestión del Centro Histórico de Puebla habremos de ubicarle en la trayectoria en la que adquiere contenidos la materialidad cultural que lo constituye, como procedimiento para entender el desarrollo de la ciudad actual en la sociedad contemporánea.

Según Sainz (1985):

La ciudad histórica es ahora concebida y delimitada al interior y en función de las manifestaciones capitalistas de la urbanización: crecimiento sin precedentes, imposible de ser absorbido en los marcos físicos preexistentes, la formación de la renta urbana, la zonificación y la segregación social sobrepuesta.

La especificidad del núcleo urbano inicial de la metrópoli actual no estriba únicamente en la sobrevivencia de los “estilos” arquitectónicos y del trazo urbanístico. Su ubicación y papel genealógico -en tiempo y espacio- las califican como el lugar donde la expresión del poder es más fuerte, donde se centran principalmente los intereses de la propiedad territorial inmobiliaria.

Al decir que “la forma de la ciudad siempre es la forma de un tiempo de la ciudad, y hay muchos tiempos en la forma de la ciudad”, se alude al lugar como yuxtaposición de expresiones formal y temporalmente distintas. Lo que en el desarrollo de las fuerzas productivas implica la confrontación dialéctica de maneras distintas de apropiar-capitalizar un componente difícil de transformar al mismo ritmo que otros más dinámicos. (p.28)

Involucrarse en la historia de la ciudad de Puebla, vincula fechas de vital importancia como la fundación, siendo así en el siglo XVI, época en que la Segunda Audiencia de México, según Leicht (1980):

Decidió fundar un ensayo de república de españoles en un lugar estratégico sitio intermedio en el camino que conectaba a México (capital del virreinato) con el puerto de Veracruz (punto principal de comunicación entre Nueva España y Europa), siendo a la vez frontera de varios señoríos indígenas, con la finalidad de que en ella se estableciera una comunidad de labradores peninsulares carentes del privilegio de indios encomendados, propósito concretizado con la fundación de la Puebla de los Ángeles en 1531. (p. 54)

Desde la tercera década del siglo XX, el área de lo que fuera la ciudad de Puebla hasta finales del siglo XIX, se ha visto proporcionalmente reducida dentro de la expansiva y creciente mancha urbana, convirtiéndose en un sector de dicha urbe, mismo que conserva y cuenta con características específicas, adquiridas a lo largo de su historia, entre las que destacan el poseer una imagen y fisonomía propias.

A este tipo de espacios se les ha llamado centros históricos, de acuerdo con lo expresado en el documento final según las Conclusiones del Coloquio de Quito, (1977):



Considera como tales todos aquellos asentamientos humanos vivos, fuertemente condicionados por una estructura física proveniente del pasado, reconocibles como representativos de la evolución de un pueblo mismos a los que se les ha definido como áreas de valor cultural y arquitectónico que forman parte de un área metropolitana o ciudad de considerable población, que posee complejas y diversificadas funciones y una densidad demográfica importante. Constituyen el área central de aglomeraciones urbanas de antigua fundación que han experimentado el creciente impacto de la urbanización en este siglo. (párr. 3)

Puebla, comparada con otras ciudades mexicanas históricas, continúa teniendo una fisonomía urbana muy particular, en la que la arquitectura civil y religiosa construida desde el siglo XVI hasta las dos primeras décadas del XX, le han dado un sello característico y personal a su centro histórico. El área que este comprende se caracteriza por conservar la armonía y unidad urbana y arquitectónica.

Durante el periodo virreinal en la Puebla de los Ángeles se erige una buena cantidad de edificios de carácter religioso, civil y militar, según Terán (2021):

Entre los primeros se tienen la imponente catedral, conjuntos conventuales como el de San Francisco de Asís, Santo Domingo de Guzmán con su famosa capilla del Rosario, el de San Antonio, el de la Merced y el Carmen; las parroquias de San Marcos y San José con su gran capilla de Jesús Nazareno; colegios entre los que destacan el de San Ildefonso y el del Espíritu Santo con su impresionante iglesia de la Compañía de Jesús, los seminarios Palafoxianos (San Pedro, San Juan, San Pantaleón y San Pablo); los conventos de monjas de Santa Mónica y Santa Rosa (con su famosa cocina donde se dice se inventó el mole poblano) con sus respectivas iglesias, así como las que pertenecieran a las religiosas concepcionistas, Jerónimas,

la de Santa Catalina, Capuchinas, La Santísima Trinidad y la Soledad; los que fueran hospitales: el Real de San Pedro, el de San Juan de Letrán, el de San Roque, el de San Juan de Dios, la casa de niños expósitos junto al elegante templo de San Cristóbal; los santuarios de Guadalupe y La Luz; los barrios con sus iglesias como el de Analco, Xanenetla y Xonaca; muchas capillas como las que comprenden el viacrucis monumental anexo al convento de San Francisco, la dedicada a los Dolores, la de los Gozos, Santa Bárbara, Ecce Homo y Balvanera.

En su arquitectura civil, numerosas casas como la llamada “de las cabecitas”, la conocida como la de “el que mató al animal”, la del Deán, todas del siglo XVI; aquellas de principios del XVII con sus balcones esquineros, así como una gran cantidad de fabricadas en el XVIII cuyas fachadas se decoran con ladrillo y azulejo, sobresaliendo las conocidas como del Alfeñique, los Muñecos y del Capitán Munuera; también hay edificios que fungieron como mesones, locerías, obrajes, alhóndiga, aduanas y molinos. (p. 5)

Entre otras referencias acerca del mismo periodo, según Bonilla (1996):

Cuenta además con un teatro construido en el siglo XVIII; de época posterior son las residencias edificadas en el periodo del porfiriato e incluso algunas art-Nouveau, el hospital de la maternidad Haro y Tamariz, la antigua penitenciaría y el ayuntamiento. Dentro del género de la arquitectura militar se tiene el fuerte de Loreto, así como una larga lista de edificios no consignados aquí por falta de espacio. (p.46)

## **4.2 DELIMITACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PUEBLA**

Para llegar a la delimitación del centro histórico de Puebla, antes que nada, se debe de entender cómo se constituye un centro histórico (CH), para tal efecto, según Pérez y Matus (Como se citó en González, 2021):

El patrimonio del centro histórico está constituido por la historia colectiva compartida por quienes se circunscriben a este espacio urbano, cuyo sentido, continuidad territorial e identidad están marcados por los ritos, fiestas y expresiones culturales. (párr. 6)

En la Convención de la Unesco del año 1972, según González (2021):

Para la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, se incluye a los CH dentro de la categoría “Grupos o conjuntos de edificios”, y en este contexto, durante la década de 1980 numerosos CH latinoamericanos (Quito, que fue junto con Cracovia, uno de los dos primeros CH en ingresar en la Lista de Unesco, Olinda, Lima, La Habana, Salvador, Zacatecas, Cartagena) fueron declarados Patrimonio de la Humanidad, haciendo énfasis en la conservación de sus componentes arquitectónicos, sin considerar las funciones, los usos o la población.

Hasta ese momento, los CH eran entendidos como conjuntos monumentales, con políticas conservacionistas que los mantenían como museos y espacios de contemplación para el uso turístico. (párr. 20)

Según Carrión (Como se citó en González, 2021):

En la actualidad, se entiende que los CH no son conjuntos acabados e inmutables, sino que se encuentran permanentemente en construcción; por tanto, no cabe considerar el pasado como el elemento principal y definitorio de lo que hay que hacer, porque también, y, sobre todo, los CH tienen futuro,

por lo que la propuesta tiene que ser predominantemente de futuro, no de pasado. (párr. 22)

El área delimitada como centro histórico es la ciudad básicamente existente por las construcciones de los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX, la Puebla previa a la Revolución de 1910. El espacio físico de ese momento es resultante de gran cantidad de transformaciones arquitectónicas y varias -también destrucciones- de la ciudad, lo que no concluye en el periodo pre-revolucionario, prolongándose hasta nuestros días. El centro histórico es entonces, la ciudad colonial e independiente que sobrevive en los últimos años de la década de 1970.

El centro histórico de Puebla inscrito en el listado de Patrimonio Mundial desde 1987, se encuentra definido por el Código Reglamentario para el Municipio de Puebla, como el área reconocida por el Decreto Federal de 1977 de Zona de Monumento Histórico y el Decreto Estatal de 2005 donde se establece una Zona Típica Monumental.

En 1987, el centro histórico, recibió la distinción que otorga la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad, por considerar que tiene un valor universal excepcional para la humanidad desde el punto de vista de la historia y del arte, siendo única y a la vez representativa de nuestra cultura. El darle esa distinción especial busca ante todo su protección, preservación, conservación.

Su declaratoria beneficia sobre todo al turismo cultural y favorece el apoyo financiero para su conservación, y responsabiliza a las autoridades competentes a efectuar labores en pro de su preservación, restauración y mantenimiento. Esto implica la no alteración del trazado urbano, la prohibición de destrucción de edificaciones históricas, el rehabilitarlas de manera respetuosa sin modificar su espacio arquitectónico original, el uso adecuado del mismo, no sólo con miras al

turismo, sino a una mejora en la calidad de vida de todos los sectores sociales que lo usan y viven.

Algunas de estas acciones ya se han venido realizando de manera adecuada, como son la reutilización y rehabilitación de edificios históricos para destinarlos a museos, galerías de arte, restaurantes, cafeterías, hoteles, boutiques, librerías, sedes universitarias con sus dependencias, tiendas o comercios para la venta de souvenirs, artesanías o alimentos, oficinas gubernamentales y de información turística, así como viviendas.

Los mexicanos, y de manera particular los poblanos, han adquirido la gran responsabilidad de ser custodios y protectores del patrimonio del centro histórico de la ciudad de Puebla. Cabe señalar que la distinguida designación se puede llegar a perder si no se respeta, se transgrede o altera deliberadamente el patrimonio del centro histórico, así como su imagen urbana.

#### **4.3 DELIMITACIÓN DE ZONA DE MONUMENTOS HISTÓRICOS**

En el Decreto Federal de 1977 emitido por el Ejecutivo Federal señala que la Ciudad de Puebla de Zaragoza “se desarrolló a partir de 1531, como un experimento social con raíces en el humanismo renacentista” y fue “escenario de casi todos los acontecimientos relacionados con las luchas armadas por la Independencia y la Soberanía Nacionales”, lo que la configuró a lo largo de su historia como un valioso conjunto urbano para el patrimonio cultural de México.

En este decreto se declara que se compromete un área de 6.99 kilómetros cuadrados, formada por 391 manzanas que comprenden 2.619 edificios construidos entre los siglos XVI y XIX, 61 inmuebles dedicados al culto religioso, 71 con fines educativos y de servicios asistenciales, y 2487 inmuebles civiles. Dicha área conserva todavía gran riqueza en su patrimonio arquitectónico y propio de la ciudad,

siendo aún el corazón de la urbe en el que se albergan los poderes políticos – estatales y municipales– y religiosos, así como por ser una importante zona habitacional, comercial y turística.

Dicha delimitación se hace de suma importancia en esta investigación, ya que solo abarca la zona geográfica específica, dando por entendido que no solo es dentro de una ciudad considerada dentro de las ciudades históricas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, sino que se centra en el área con más antigüedad y cultura que podrían considerarse dentro de la ciudad de Puebla, la zona de monumentos del centro histórico de Puebla.

#### **4.4 GENTRIFICACIÓN EN LA ZONA DE MONUMENTOS HISTÓRICOS DE LA CIUDAD DE PUEBLA Y TURISTIFICACIÓN DE LA ZONA CENTRAL**

##### **4.4.1 Antecedentes de la gentrificación**

Para contextualizar el concepto de gentrificación en el centro histórico de Puebla, espacio objetivo de la investigación según Bailleres (2021):

La socióloga alemana Ruth Glass investigando el modelo ocurrido en los años 60 en Londres, particularmente en el distrito de Islington nos muestra como ahí la alta burguesía o aristocracia (*Gentry*, que es la raíz de la palabra inglesa *gentrification*) adquiere para su rehabilitación edificios de arquitectura victoriana habilitados por personas de escasos recursos, ocasionando paulatinamente la expulsión de estos últimos al elevarse el valor del uso del suelo y de las rentas.

Neil Smith en sus investigaciones habla de una gentrificación con efectos positivos para los barrios en cuanto a renovación urbana y rescate

del espacio urbano, sin embargo, el encarecimiento de las rentas provoca como ya se dijo la segregación de personas de escasos recursos económicos. De igual manera, muchos de los negocios del barrio son desplazados por franquicias del mercado global y la vida cotidiana se modifica, empezando a perderse sus tradiciones y costumbres. Esta dicotomía de favorecer y desfavorecer siempre recaerá en el beneficio de unos pocos y todo lo contrario en el de las mayorías. Por un lado, se rescatan casas abandonadas en condiciones próximas a colapsar por los efectos del tiempo y la falta de mantenimiento, y por el otro lado, su oferta para el turismo de masas genera gentrificación con el consiguiente proceso de expulsión de los habitantes de escasos recursos y de los comercios tradicionales de barrio con el modelo de la gentrificación turística y del marketing.

A partir de la remodelación, el valor de las rentas y predios se incrementa, los habitantes de escasos recursos económicos emigran a zonas más accesibles a su economía y es así cómo se genera el proceso de la gentrificación. (p.11)

Existen diferentes modelos de gentrificación, sin duda alguna, el que más se ajustó al centro histórico de la ciudad de Puebla fue el de Félix Rojo. (Bailleres, 2021) plantea que se caracteriza por ser un tipo de gentrificación residencial y comercial con el modelo de hospedaje y servicios generales para satisfacer las necesidades del turista. La gentrificación surge debido al interés de revitalización urbana y las políticas públicas. Los usos del suelo que se han modificado ahora funcionan para prestar servicio al turista, y son en su mayoría restaurantes, hoteles, antros y cafés.

Por consiguiente, se puede resumir según Bailleres (2021) , “Sobre los conceptos de Félix Rojo gentrificación residencial (habitacional del centro histórico de Puebla); comercial (hoteles de diversas categorías y aplicaciones digitales para

reservar habitación; cafés y restaurantes con certificación Tesoros de México); patrimonial (museos); y educativa (escuelas y universidades)”. (p.12)

Para dar testimonio y/o opinión personal, se entrevistó un residente del centro histórico, sobre cómo ha vivido la gentrificación por turistificación a lo largo de los años (Malpica, 2023), comentó que sí ha tenido que haber cambios, como está ocurriendo en otras ciudades (CDMX, Mérida, San Miguel de Allende, Oaxaca), pero es posible que se perciban un poco más adelante, a su parecer y en su vivencia aún no se sienten, ella opina que en su caso particular no he tenido ninguna afectación o por el contrario mejora.

Es interesante tener un punto de vista a profundidad desde los residentes, ya que viven su día a día en este entorno histórico y turístico que ha sufrido una inmensidad de transformaciones como se declara con anterioridad a causa del fenómeno de gentrificación.

Es por esto por lo que el modelo generador de gentrificación en Puebla es provocado por su turistificación. La inversión en los servicios turísticos es la que al habilitar casas del centro histórico modifica el uso habitacional en proceso de abandono y deterioro, así como la tipología comercial en planta baja.

#### **4.4.2 Hoteles como generadores de gentrificación por turistificación: la inversión privada en la industria hotelera**

El turismo como motor de desarrollo en el centro histórico ha originado a los hoteles como generadores de gentrificación, ya que, al ser inversión privada, recuperan inmuebles, los preservan y utilizan como hospedaje de diferentes categorías en el centro histórico, ya sea para recibir turismo de negocios, como cultural y/o religioso.



Por nombrar algunos ejemplos de hoteles que se desarrollan y sus implicaciones en el fenómeno de gentrificación, Bailleres (2021) plantea que:

El caso más significativo de gentrificación en el centro de la ciudad de Puebla es el proyecto Paseo Río de San Francisco de 1993 (PRSF), ahí, en ese entonces, evidentemente existió la expulsión típica de la gentrificación. En la plazuela donde está el hotel y restaurante Casa Reyna estuvieron las viviendas de los obreros de las fábricas La Violeta y San Francisco, mismas que fueron demolidas. Previamente a ello los habitantes fueron desalojados utilizando la fuerza pública y la presión gubernamental.

Este proceso de gentrificación fue generado por las políticas públicas del gobierno de Manuel Bartlett para el proyecto de una zona de negocios con un centro de convenciones, auditorios, oficinas corporativas, restaurantes, hoteles y estacionamientos. Actualmente, dentro de la poligonal del proyecto PRSF, junto a los lavaderos de Almoloya, espacio histórico patrimonial de Puebla, se habilitó el hotel *Rosewood* que apropia dicho espacio patrimonial al interior de sus instalaciones. Al parecer lo mismo ocurre con la capilla del Cirineo, colindante a este lujoso hotel. Para 2020 el hotel ha cambiado de administración y su actual nombre es Azul Talavera Hotel.

Otro caso es el Hotel Cartesiano, ubicado en el Blvd. Héroes del 5 de mayo y la calle 3 Oriente, sobre la cual se invade el espacio público peatonal para la recepción de automóviles de turistas. El Hotel Cartesiano está construido y ha restaurado casas colindantes a él en el Barrio de los Sapos, modificando su función primigenia de vivienda por la de servicio de hospedaje, otro ejemplo de gentrificación turística. (p.60)

De ahí que surjan más hoteles, de diferentes categorías de cadenas reconocidas y estilos como los hoteles boutique en zonas importantes de dicho cuadro de la ciudad.

Dentro de los principales hoteles ubicados en el centro histórico se encuentran: el Hotel San Ángel a 4 cuadras del Zócalo, así como Hotel San Agustín, el Hotel del Centro y el Hotel Elena, Hotel Talavera a una cuadra del Zócalo así como el Hotel Gala, el Hotel boutique Casa Palma, el Hotel Boutique Casona de la China Poblana, el Hotel Leones, el Hotel Casa Rosa Gran Hotel boutique, el Hotel Posada Guadalupe, el Hotel Teresita, el Hotel Puebla de Antaño y el Hotel Victoria, en los portales del Zócalo se encuentra el Hotel Royalty, al lado del Zócalo sobre av. Juan de Palafox y Mendoza se encuentra el Hotel *Collection* O Hotel del Portal, el Hotel Palace a una cuadra, entre otros Hoteles importantes se encuentra Hotel Quinta Real, Hotel Frida, Milagro Hotel, el Sueño Hotel and Spa, Hotel Bacantes, Hotel Cartesiano boutique and *wellness*, Hostalgia, Hotel Real Santander, Hotel Señorial, Hotel Casa Reyna entre otros.

Una vez conocido el brebaje histórico del centro de la ciudad de Puebla, se continúa con sus diversas formas promoción turística con la presuposición que dicho espacio cultural es atractivo para los visitantes gracias a sus medios de expansión tanto local como internacional como se describe a continuación.

#### **4.5 PROMOCIÓN TURÍSTICA EN EL CENTRO DE LA CIUDAD COMO MOTOR PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Se destaca la promoción turística en el centro de la ciudad como motor para el fortalecimiento de la actividad económica, el panorama turístico de 2020 a 2023

y cómo la actividad turística se ha visto fortalecida por la promoción de la *staycation* para los poblanos.

#### **4.5.1 PANORAMA TURÍSTICO 2020-2023**

Según Informe de Labores de la Secretaría de Turismo (2021):

Debido al peso que el turismo tiene en la economía mexicana, del 8,7% medido por su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) en 2019, la OMT ubicó a nuestro país como uno de los diez países más vulnerables a la pandemia. La actividad turística en México, para el periodo de septiembre de 2020 a junio de 2021, comparada con el mismo periodo previo, muestra los siguientes resultados:

-Se registró la llegada al país de 22.5 millones de turistas internacionales, cifra que representó una disminución de 20.3%, respecto a la alcanzada en el igual periodo previo.

-El ingreso por divisas por visitantes internacionales resultó menor en 18.9% anual, al totalizar 11,295 millones de dólares. (p.12)

Por medio del comunicado de prensa según SECTUR (2022):

Se señala que el Indicador trimestral del PIB Turístico, reportó un incremento de 24.9 por ciento, en comparación con el tercer trimestre del 2020.

La recuperación del turismo en el centro histórico de la ciudad de Puebla ha ido gradualmente, para el año 2022, la reducción de las restricciones de movilidad y medidas sanitarias, la normalización de la sana

distancia, y la adaptación de nuevos hábitos como aforos amplios pero el uso voluntario de cubrebocas la suma de eventos de talla tanto nacional como internacional. (párr. 4)

## **4.5.2 LAS VENTAJAS DE LA REALIZACIÓN DE LA STAYCATION PARA LA CIUDAD DE PUEBLA Y SU ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL CENTRO HISTÓRICO**

### **4.5.2.1 Origen de la palabra Staycation**

A manera de introducción, llama la atención el uso de la palabra en inglés ‘*staycation*’ el cual, data su origen desde 1944, según investigaciones de editores del diccionario Merriam-Webster (s.f.):

Significa tomar unas vacaciones en las que te quedas en casa y no pernoctas a ningún otro lugar, y fue citada en el periódico de Alabama llamada Huntsville Times el 3 de abril de 2005, pero aparece en el periódico décadas antes, el 18 de julio de 1944 como ‘toma una *Stay-cation* en lugar de una *Va-cation* este año’. (párr. 10)

La prolongada pandemia ha creado cambios impredecibles tanto en el ambiente laboral siendo la expansión por medio de teletrabajo, desplazamientos escalonados, la introducción de métodos de trabajo remoto, la reducción de espacios públicos como salas de conferencias y espacio de oficinas. Paralelamente, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal ha tenido auge últimamente, aunado a esto, la pandemia ha dejado a muchos sufriendo y en dificultades. Los trabajadores hacen referencia al concepto “estar presente” como importante en sus vidas. La gente no se concentra tan fácilmente, de ello que surja el concepto de “solo se vive una vez” que se refiere a disfrutar el presente.

La pandemia COVID-19 junto con la recesión económica son dos factores que alimentan el interés en el estilo de vida “solo se vive una vez” que refiere a aquellos que valoran su felicidad generada por los viajes, los pasatiempos y el autodesarrollo y que se esfuerzan por vivir la vida sin remordimientos, un estilo de vida mínimo en el que el individuo reduce sus posesiones innecesarias y restricción del gasto, creando tiempo para centrarse en uno mismo y en el entorno, siendo de interés contemporáneo.

Una *staycation*, según Joon-ho & al., (2022) (un acrónimo de “estancia” (*stay* en inglés) y “vacaciones” (*vacation*)), es una tendencia de vacación y/o viaje que se pasa en o cerca de casa en lugar de un destino lejano en medio del estrés generado por la libertad al aire libre, la recesión económica entre otros fenómenos.

Derivado de la pandemia COVID-19 en diversas ciudades alrededor del mundo, se fortaleció la promoción de las actividades internas para los diferentes periodos vacacionales, en el caso de la ciudad de Puebla, las actividades de semana santa 2023 mostró una gran participación de poblanos y turistas donde hubo más de 150 mil asistentes al viernes santo y 24 mil a la noche de museos que desde su inauguración ha tenido éxito, puede ser que los locales tanto por motivos económicos como de salud, hayan preferido quedarse en la ciudad y practicar la stay-cation que pernoctar a otro estado o destino, incluso puede que una razón haya sido religiosa, y prefirieron asistir a los eventos antes citados durante la semana santa.

El ayuntamiento de Puebla a través de la Secretaría de Economía y turismo, puso en marcha una amplia cartelera de actividades donde se incluyeron eventos de índole religiosa, cultural y gastronómica; en la junta auxiliar de Romero Vargas, se llevó a cabo la presentación del Viacrucis “El eterno redentor” con más de 10 mil espectadores, la procesión de viernes santo en el centro histórico junto a más de 150 mil personas y el festival gastronómico y cultural de la memela en la junta

auxiliar de la Resurrección, recibió a más de 100 mil visitantes (Gobierno Municipal de Puebla, 2023).

Pero la promoción turística de Puebla también se extrapola a otros países, según México ruta mágica (2023):

Para continuar con el trabajo de promoción turística y cultural de Puebla y en representación del gobernador Sergio Salomón, la secretaria de Turismo, Marta Ornelas Guerrero, sostuvo reuniones con directivos del Instituto Cultural de México en Nueva York y de la Asociación de Turoperadores de Estados Unidos (USTOA, por sus siglas en inglés).

En tanto que, con Luis Maravi, director de Afiliaciones de USTOA, Ornelas Guerrero propuso incluir contenidos turísticos en las publicaciones de la organización, así como hacer una presentación del destino Puebla con turoperadores, virtual y presencialmente, para ampliar la proyección de la entidad a nivel internacional. (párr. 5)

Por otro lado, el desarrollo del turismo en la Ciudad se sigue fortaleciendo al pasar los meses y disminuir las restricciones de viaje, según Zambrano (2023):

Del primer trimestre de 2022 al mismo periodo de 2023, la derrama económica en el estado de Puebla por el sector turismo presentó un crecimiento del 54.2 por ciento.

A través del Observatorio Turístico de la Secretaría de Turismo, se dio a conocer que de enero a marzo del año pasado se generaron 2 mil 259 millones 032 mil 498 pesos, y para este año, la cifra ascendió a 3 mil 484 millones 787 mil 886 pesos.

En el primer trimestre de 2022 llegaron 808 mil 303 personas a Puebla, y para el 2023, la cifra ascendió a un millón 205 679, es decir, tuvo un aumento del 49.1 por ciento.

Los visitantes nacionales provinieron principalmente de estados como la Ciudad de México, Estado de México, Veracruz, Tlaxcala, Guerrero, Morelos, Hidalgo y Oaxaca. (párr. 1-5)

Un indicador que llama la atención es que, de los atractivos turísticos más visitados, se encuentra la Capilla del Rosario, Zócalo de Puebla y la Catedral, Fuertes de Loreto, Barrio del Artista, Pirámides de Cholula y Africam Safari (Zambrano, 2023). Siendo así que 5 atractivos de cada 7 se encuentran dentro de la zona delimitada de monumentos históricos y, dentro o cerca del centro histórico de Puebla capital, eso también da a entender, la importancia que tiene Puebla como ciudad patrimonio referente de incentivador de visita para los turistas nacionales.

Aunque excepcionalmente, existen hechos contradictorios, como lo es según Aguilar (2023):

La Secretaría de Turismo en Puebla gastó más para limpiar y desinfectar instalaciones, dar mantenimiento al parque vehicular, así como para sacar fotocopias, que, para la promoción turística del estado, esto de acuerdo con los contratos publicados en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) en 2022.

De los 10 contratos que son por licitación o invitación a cuando menos tres proveedores, la dirección General de Promoción Turística de dicha dependencia publicó un contrato por 143 mil 202 pesos para un servicio integral de promoción, difusión y desarrollo de gestión de contenido turístico digital especializado, orientado al posicionamiento y promoción de los productos turísticos de Puebla.

En contraste, por un servicio de limpieza para diversas instalaciones de la Secretaría de Turismo se reportó un pago por un millón 79 mil 259 pesos; otro gasto oneroso fue para la desinfección en áreas y oficinas del edificio de la dependencia ubicado en el Centro Integral de Servicios (CIS) San Javier, por un monto de 245 mil 887 pesos, por un periodo de dos meses. (párr. 3)

Analizando la información anterior, surgen cuestionamientos actuales acerca del impacto económico real de la pandemia COVID-19 en la toma de decisiones financieras de los líderes tanto en entes privadas como lo son los hoteles, en quien se enfoca el estudio, como en entes públicos gubernamentales, como es la Secretaría de Turismo, sería interesante conocer las razones del porque se invirtió más recurso en limpieza y desinfección que en promoción turística, y porque no existió un equilibrio en el reparto de recursos financieros, ¿En qué grado la presión por salvaguardar la integridad de los individuos ante la propagación de contagios por COVID-19 dentro de las instalaciones de la Secretaría de Turismo fue más importante que promover el turismo y reactivar la economía del estado?, ¿Puebla aún no estaba preparada para recibir turistas?, son algunas preguntas que surgen con base a la noticia.

A manera de conclusión, la pandemia COVID-19 sigue siendo un fenómeno que continuará modificando el *status quo* de los individuos, el ser humano, a lo largo de su evolución, ha pasado y sobrellevado pandemias, pero actualmente, por el ritmo de actividad diaria, y la accesible movilidad alrededor del mundo, un virus puede propagarse con más facilidad que hace siglos, el nivel de respuesta ante el combate a los virus puede verse más ágil gracias a la nanotecnología, el internet de las cosas, la inteligencia artificial, y demás factores que coadyuvan al desarrollo del ser vivo, y que al mismo tiempo, muestra que el nivel de adaptabilidad y resiliencia



deben ser características positivas de supervivencia que el humano debe poseer y controlar.

Pareciese que la Pandemia COVID-19 no es el único fenómeno que ha cambiado la perspectiva del turismo en México, sino también, la inseguridad causada por los diferentes cárteles del narcotráfico, incluso el turismo interno como se plantea con la *staycation*, se ha visto afectado con el aumento de las agresiones en carreteras, el robo de autos, en resumidas palabras, la violencia, y que sin duda es un tema que se debe analizar para garantizar una movilidad segura de los visitantes.

Para dar continuidad a la investigación y estudiar el fenómeno del impacto económico de la pandemia COVID-19 en los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla, se analizará y aplicará la metodología a seguir para cumplir con los objetivos de la investigación.

## **CAPÍTULO V METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el presente capítulo, se explica cómo se realizó inicialmente la investigación documental seguido de la explicación a profundidad de la investigación de campo, detallando la determinación de la población, de la muestra y la aplicación del instrumento. posteriormente se detalla la forma en que se tiene contacto en diferentes momentos con los hoteles para una correcta aplicación de la entrevista a los gerentes.

### **5.1 METODOLOGÍA**

Para la construcción teórica, se consultaron diversas fuentes bibliográficas, en su mayoría destacan fuentes electrónicas como revistas, publicaciones, ya que debido a que una variable titulada el impacto económico de la pandemia COVID-19 era un tema en pleno desarrollo dichas fuentes proporcionaron datos actualizados.

Se partió por la investigación sobre el plan de mejora continua, conceptos, su metodología, modelos, y consideraciones para proponer un plan de mejora continua, se siguió por el tema de gestión organizacional a fin de saber cómo se lleva a cabo la toma de decisiones y gestión en la industria hotelera, lo cual ayudará a aplicar más eficientemente un plan de mejora.

Posteriormente, se analizó el panorama turístico de la pandemia COVID-19 ya que es el principal sector de enfoque del estudio, seguido de una recopilación histórica sobre el centro histórico y su importancia geográfica para la ciudad, y por último, se analizaron las actuales puestas en marcha por el gobierno y empresas turísticas por medio de la promoción turística.

Se eligió realizar un plan de mejora continua ya que brinda un panorama detallado de las áreas de oportunidad que pueden tener las empresas hoteleras en

esta zona de la ciudad de vital importancia económica (centro histórico), por tal motivo, la mejora continua perfeccionará el desempeño de los hoteles con la propuesta de la investigadora.

Con respecto a la investigación de campo, se trabajó con una muestra de 37 gerentes de hoteles que deriva de una población descrita en el punto VI.4, para la aplicación del instrumento, en un primer momento, se contactó a toda la muestra de hoteles del centro histórico el día lunes 27 de noviembre del 2023 vía telefónica para saber la disponibilidad y/o pedir informes sobre el procedimiento a seguir para aplicar la entrevista al gerente general o administrador del hotel (para éste momento, se preguntaba si la entrevista podría ser con cita y acudir de manera presencial a realizarla o si se podía mandar vía correo electrónico y proceder a contestar con formulario Google, el cual ya había sido diseñado previamente), motivo por el cual se creó un directorio de los hoteles del centro histórico con los teléfonos, ubicaciones, y anotaciones sobre la información proporcionada por el recepcionista, el cual se encuentra en el anexo 1. En éste primer contacto con cada hotel, en la primera llamada en horario matutino, cerca del 20% de la muestra contestó o redirigió la entrevista vía correo electrónico y el restante contestó por la tarde. Algunos hoteles solicitaron que se les hiciera llegar la entrevista vía correo electrónico, debido a la carga laboral normal de la temporada, dicha información se encuentra contenida en el anexo 3, la bitácora de actividades, describiendo a detalle por días.

La investigación se hace a una muestra, como herramienta para obtención de la información se utilizó la entrevista que se aplicó a una muestra de gerentes de hoteles del centro histórico de Puebla, la entrevista se aplicó vía formulario Google el día 27 de noviembre de 2023, a aquellos hoteles que aceptaron realizar la entrevista por esta vía, otra proporción de la muestra pidió mandar solicitud de entrevista vía recursos humanos del hotel por correo electrónico, y algunos más

informaron el horario en que se podría encontrar el gerente en el hotel para proceder a aplicar la entrevista.

El martes 28 de noviembre se acudió a 21 hoteles del centro histórico para pedir informes de manera personal sobre la solicitud de entrevista, ya que no se tuvo respuesta vía telefónica del hotel y/o algunos pidieron ir en cierto horario a las instalaciones del hotel para aplicar la entrevista en los horarios disponibles del gerente.

## BITÁCORA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A manera de apoyo, se utilizó una bitácora como se muestra en la tabla 5.1 a fin de reportar progresivamente los avances que fueron existiendo durante la investigación de campo, tomando como inicio el primer contacto que se tuvo con los hoteles del centro histórico con soporte del directorio diseñado con detalles de cada visita y sus respectivos resultados u observaciones obtenidas.

**Tabla 5.1 Bitácora de investigación de campo**

<b>BITÁCORA INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>		
<b>FECHA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>27 DE NOVIEMBRE DE 2023</b>	Primer contacto vía telefónica a cada hotel de la muestra del total de 37 hoteles para solicitar informes sobre el procedimiento a realizar para entrevistar al gerente del hotel	En un primer momento se llamó en horario matutino a 18 hoteles, de los cuales, solo 2 proporcionaron correo electrónico para contestar entrevista en formulario Google, 6 no enlazó la llamada, y el resto pidió llamar más tarde para dar la información o visitar las instalaciones para encontrar al gerente.

	Segundo contacto vía telefónica en horario vespertino a selección de los 18 hoteles que no enlazó llamada o pidieron llamar más tarde.	Se contactó nuevamente a aquellos hoteles faltantes de los 18 anteriores, 8 de estos pidieron mandar el formulario Google de la entrevista para proceder a dar respuesta, un hotel informó que no dará apertura para realizar la entrevista en ningún momento, tratándose del hotel Palacio Julio hotel.
	Primer contacto vía telefónica a los 19 hoteles restantes	Se contactó vía telefónica y se le proporcionó a la investigadora 19 correos electrónicos para hacer llegar el formulario de la entrevista y que el gerente contestaría por esta vía, dirigiéndolos a quien corresponda o al nombre del gerente proporcionado, el resto no contestó y/o pidió visitar las instalaciones del hotel para encontrar al gerente.
<b>28 DE NOVIEMBRE DE 2023</b>	Se acude a las instalaciones de 22 hoteles de los cuales se pidió presentarse para proporcionar informes y/o aplicar la entrevista al gerente, y aquellos hoteles que no se tuvo ningún contacto vía telefónica el lunes 27 de noviembre de 2023.	36 correos enviados 1 respondido en formulario 2 entrevista presencial realizadas 4 negados a proporcionar información faltantes de respuesta: 1 hotel la morada tiene entrevista en físico, falta recogerla 1 hotel san pedro se dejó entrevista Gte, falta recogerla
<b>29 DE NOVIEMBRE DE 2023</b>	Se hace llamada de recordatorio a aquellos hoteles que se visitaron y dejaron las entrevistas	Aún no contesta la entrevista el gerente, reportan que, por ya ser temporada alta, el hotel anda ocupado y en movimiento
<b>30 DE NOVIEMBRE DE 2023</b>	Comienzo de los modelos para el vaciado de la información del cuestionario obtenida	Se elaboran las gráficas de análisis de datos de cada ítem de los 29 y se vacían 3 entrevistas concluidas
<b>1 DE DICIEMBRE DE 2023</b>	Seguimiento a los emails enviados	Se recibe respuesta del hotel Ritz, el cual, da negativa a la apertura de entrevista por razones de ocupación del hotel

<b>2 DE DICIEMBRE DE 2023</b>	Inclusión de expertos en el tema a la muestra	Se contactan 8 expertos en el tema, se espera respuesta a la entrevista vía Google forms
<b>6 DE DICIEMBRE DE 2023</b>	Seguimiento a los emails enviados a los gerentes y expertos en el tema	Se ha recibido respuesta de un gerente de hotel, entregando entrevista respondida en físico, se recibe también respuesta de 3 expertos en el tema
<b>23 DE FEBRERO DE 2024</b>	Se realiza oficio de petición dirigido a la Lic. Marta Ornelas, Secretaria General de la Secretaría de Turismo de Puebla con el objetivo de hacer un oficio petición de apertura a la investigación dirigida a los gerentes de los 28 hoteles faltantes	Se da acuse de recibido en la Secretaría de Turismo, a la fecha del 1 de marzo no se recibió respuesta.

**Nota:** Elaboración propia

## 5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de variables se empleó a fin de comprobar la confiabilidad y validez del instrumento elegido por la investigadora. Se tomaron como base a las variables de la hipótesis que se pretenden observar, siendo el plan de mejora continua la variable independiente, y la variable dependiente es minimizar el impacto económico de la pandemia COVID-19. Se revisó su definición conceptual de cada una, a fin de comprender su significado y teniendo como apoyo la construcción del marco teórico para así entender la motivación intrínseca y sus dimensiones por separado, y finalmente se eligió a la entrevista por medio de un cuestionario dirigido a los gerentes de los hoteles del centro histórico al ser favorecido por la comparación con otros instrumentos y adaptarse al contexto de la investigación.

**Tabla 5.2 Operacionalización de variables**

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetro	Instrumento: entrevista	Página donde se encuentra enunciado el tema en el marco teórico
<b>Evolución de la pandemia COVID-19</b>	Gestión en el hotel durante pandemia	Indicadores vinculados a la ocupación	a) Sí, b) No	Pregunta 4	pág. 53, Cap 2.4 Gestión organizacional en hoteles
					pág. 57 Cap. 3.2 Evolución de la pandemia COVID-19
	Aumento de costos derivados de la pandemia	Indicadores vinculados a costos operativos	a) Sí, b) No, c) Otra	Pregunta 3	pág. 41-46 C.3.2.3 Afectaciones por COVID-19 en el turismo de la ciudad de Puebla
			a) Si, b) No c) Tal vez	Pregunta 8	pág. 33 Cap. 1.3.1 Conceptualización de los indicadores a utilizar para medir el impacto eco. De la pandemia covid-19 en los hoteles
	Medidas sanitarias	Control sanitario	a) Entre 5% y 25%, b) Entre 26% y 50%, c) Entre 51% y 75%, d) Entre 76% y 100%, e) Más del	Pregunta 9	pág. 33 Cap. 1.3.1 Conceptualización de los indicadores a utilizar para medir el impacto eco. De la pandemia covid-19 en los hoteles
			a) Las medidas impuestas por las autoridades locales, b) Las medidas impuestas por la empresa, c) Las dos anteriores	Pregunta 5	pág. 57 Cap. 3.2 Evolución de la pandemia COVID-19
	Porcentaje de ocupación durante pandemia	Indicadores vinculados a la ocupación	2019: % , 2020: % , 2021: % 2022: % . Actual: %	Pregunta 6	pág. 33 Cap. 1.3.1 Conceptualización de los indicadores a utilizar para medir el impacto eco. De la pandemia covid-19 en los hoteles
	Temporadas altas de ocupación		Cualitativo	Pregunta 7	pág. 33 Cap. 1.3.1 Conceptualización de los indicadores a utilizar para medir el impacto eco. De la pandemia covid-19 en los hoteles
	Operaciones en el hotel durante pandemia		2019: % , 2020: % , 2021: % 2022: % . Actual: %	Pregunta 10	pág. 53, Cap 2.4 Gestión organizacional en hoteles
			2019: % , 2020: % , 2021: % 2022: % . Actual: %	Pregunta 11	pág. 57 Cap. 3.2 Evolución de la pandemia COVID-19
		2019: % , 2020: % , 2021: % 2022: % . Actual: %	Pregunta 12	pág. 33 Cap. 1.3.1 Conceptualización de los indicadores a utilizar para medir el impacto eco. De la pandemia covid-19 en los hoteles	
			a) Menos de 50, b) Entre 51 y 100, c) Más de 101	Pregunta 2	pág. 41-46 C.3.2.3 Afectaciones por COVID-19 en el turismo de la ciudad de Puebla



<b>Plan de mejora continua</b>	Aplicación del plan de mejora continua	Propuesta de plan de mejora continua	a) Se formulo, b) Se actualizó, c) No se realizó ningún plan de mejora continua	Pregunta 13	pág. 9-16 C1. Mejora continua, Propuesta de plan de mejora continua
			a)Sí, b) No, c)Tal vez	Pregunta 22	pág. 9-16 C1. Mejora continua, Propuesta de plan de mejora continua
			a)Sí, b) No, c)Tal vez	Pregunta 23	pág. 9-16 C1. Mejora continua, Propuesta de plan de mejora continua
			Cualitativo	Pregunta 24	pág. 9-16 C1. Mejora continua, Propuesta de plan de mejora continua
			a)Sí, b) No, c)Tal vez	Pregunta 25	pág. 9-16 C1. Mejora continua, Propuesta de plan de mejora continua
		Cultura organizacional	a)Sí, b) No, c)Tal vez	Pregunta 26	pág. 19-22 C2.3 Cambio organizacional y cultura organizacional en sistemas de gestión
		Centro histórico	a)Sí, b) No, c)Tal vez	Pregunta 27	pág. 47-54 C4. Importancia histórica y económica del centro histórico de la ciudad de Puebla
		Gentrificación por turistificación	a)Sí, b) No, c)Tal vez, d) No se cuenta con la información	Pregunta 28	pág. 54-58 C4.4 Gentrificación de la zona de monumentos históricos de la ciudad de Puebla y turistificación de la zona central
		Staycation	a)Sí, b) No, c)Otra	Pregunta 29	pág. 60-65 C4.4.2 Las ventajas de la realización de la staycation para la ciudad de Puebla y su actividad turística en el centro histórico
		Modelo de mejora continua	a) No se consideró que fuera necesario realizarlo, b) No se tenía conocimiento de la realización de un plan de mejora continua, c) Se evaluó si era necesario realizarlo y se decidió no hacerlo, d) No se cuenta con la información	Pregunta 14	pág. 2-3 Modelo de mejora continua( Identificación de lo que se va a mejorar)
			a) Se utilizó el modelo de calidad total, b) Se utilizó la metodología de la planeación estratégica y la mejora continua, c) Otro (Explicar):	Pregunta 15	pág. 2-6 Modelo de mejora continua y metodología para elaborar un plan de mejora continua
		Metodología	Cualitativo	Pregunta 16	pág. 3-6 Modelo de mejora continua( Identificación de lo que se va a mejorar)
		Evaluación del modelo	Cualitativo	Pregunta 17	pág. 2-8 Modelo de mejora continua( Identificación de los beneficiarios y sus necesidades)
			Cualitativo	Pregunta 18	pág. 6-8 Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua
			Cualitativo	Pregunta 19	pág. 2-8 Modelo de mejora continua y metodología para elaborar un plan de mejora continua
			a)Sí, b) No, c)Tal vez	Pregunta 20	pág. 2-6 Modelo de mejora continua y metodología para elaborar un plan de mejora continua
			Cualitativo	Pregunta 21	pág. 2-6 Modelo de mejora continua y metodología para elaborar un plan de mejora continua

**Nota:** Elaboración propia.

## **5.2 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El instrumento que se desarrolló tal como lo muestra el anexo 2, fue la entrevista que se planteó aplicar a la muestra probabilística de 37 administradores y/o gerentes de los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla ya que son personas claves en el desarrollo de la gestión organizacional, tomando en cuenta la base teórica, y partiendo de la hipótesis planteada, con sus correspondientes variables independiente (plan de mejora continua) y dependiente (minimizar el impacto de la pandemia COVID-19), siendo éstos los indicadores que sustentaron los 29 ítems que se desarrollaron.

## **5.4 POBLACIÓN**

La población finita se determinó en referencia a la base de datos de los hoteles zona centro de la página oficial de la Secretaría de economía y turismo de Puebla (turismo, 2023), donde se describen a detalle, cada uno de los hoteles por zonas, pero en específico se centró en la zona centro.

Se tomaron en cuenta sólo aquellos hoteles cuyo Código Postal era 72000, ya que es el que corresponde a Colonia Centro Histórico.

Al concentrarse en un directorio con nombre del hotel, teléfono de contacto y domicilio como se muestra en el Anexo 1, se consideraron 52 hoteles como población finita.

## **5.5 MUESTRA**

Se tomó una muestra no probabilística de 37 elementos sin embargo, formaron parte de la muestra solo 8 elementos ya que fueron los únicos que estuvieron dispuestos a proporcionar la información solicitada.

En detalle, 5 hoteles se negaron a proporcionar información de cualquier tipo, 4 fueron negadas presencialmente y/o vía telefónica, y 1 respondió en contacto vía email dando negativa; de los 27 restantes, 3 respondieron en presencial a su visita y 1 vía email, los 23 hoteles faltantes proporcionaron correo electrónico, pero no dieron respuesta, por lo cual, se consideraron 8 expertos en el tema, sin embargo, solo respondieron 4 a la fecha del 6 de diciembre de 2023. En total se tuvo respuesta de 8 entrevistas aplicadas que, como se mencionó anteriormente, fueron los únicos que dieron facilidad de acceso a la información.

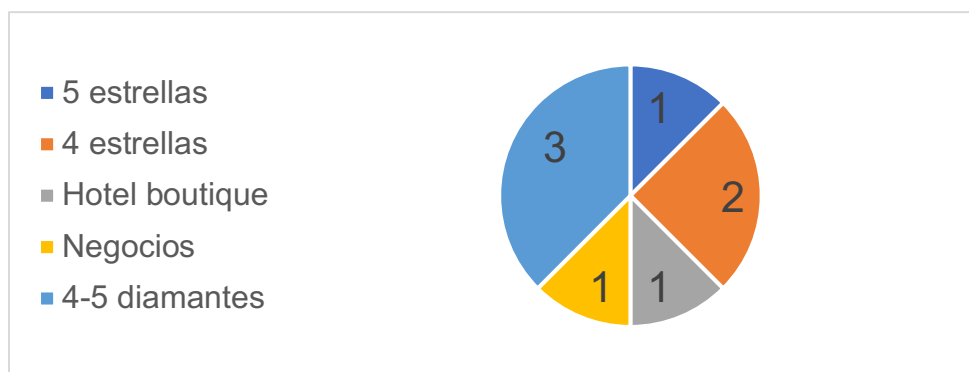
## 5.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se exponen los resultados de la aplicación del instrumento (entrevista) a los gerentes de los hoteles del centro histórico de Puebla y a una selección de expertos en el tema como soporte a la investigación. Las primeras 12 preguntas con sus resultados mostrados gráficamente, refieren a la caracterización del objeto de estudio y las restantes 17 preguntas abordan los resultados dando respuesta al objetivo de la investigación. Al final de cada gráfica, se comenta información relevante del cuestionamiento.

### Pregunta 1: ¿Qué categoría es el hotel?

Gráfica 6.1

Categorías de los hoteles del centro histórico



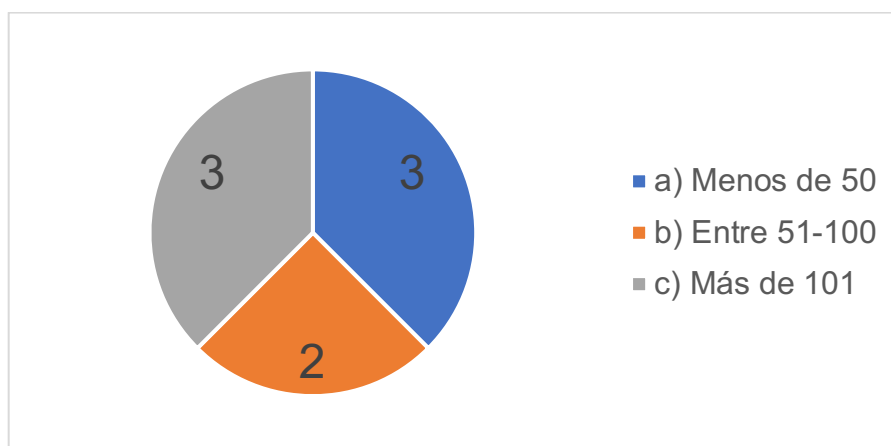
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Se observa que una mayor proporción de hoteles es considerada categoría 4 estrellas, 5 diamantes hace referencia a un experto en el tema trabajando en zona de playa.

### **Pregunta 2: ¿Cuántas habitaciones tiene?**

Gráfica 6.2

Proporción de habitaciones por hotel



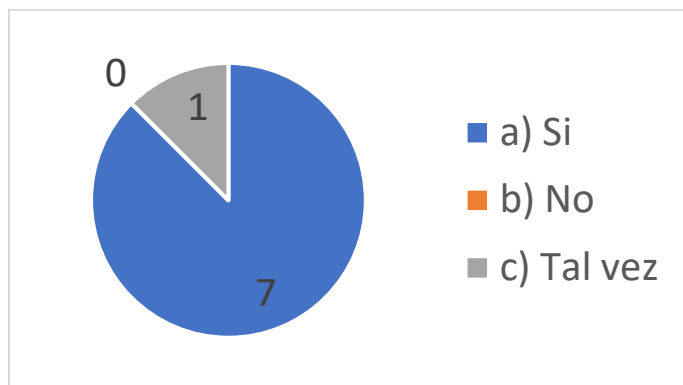
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La mayoría de los hoteles del centro histórico cuentan con menos de 50 habitaciones, sin en cambio, al incluir a expertos en el tema en el estudio, la gráfica se modificó.

### **Pregunta 3: ¿Trabaja en el hotel desde antes de la pandemia COVID-19?**

Gráfica 6.3

Gerentes que laboran en el hotel desde antes de la pandemia COVID-19



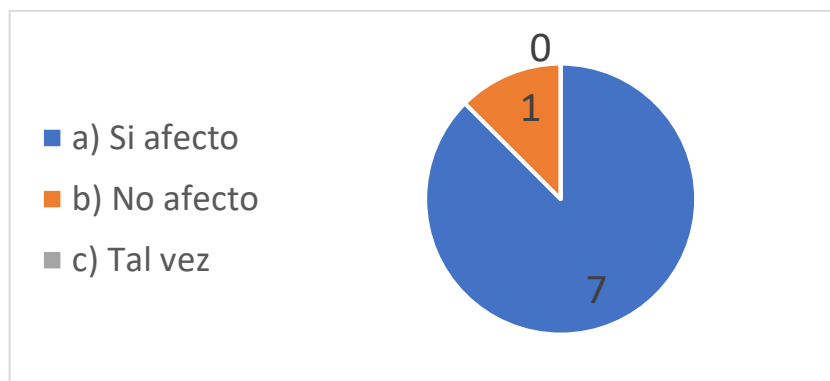
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La gran mayoría de gerentes laboraba desde antes de la pandemia COVID-19

**Pregunta 4: Si responde si a la pregunta 1, ¿Considera que la pandemia COVID-19 afectó su gestión en el hotel?**

Gráfica 6.4

Opinión de gerentes sobre afectaciones a su gestión derivado de la pandemia COVID-19



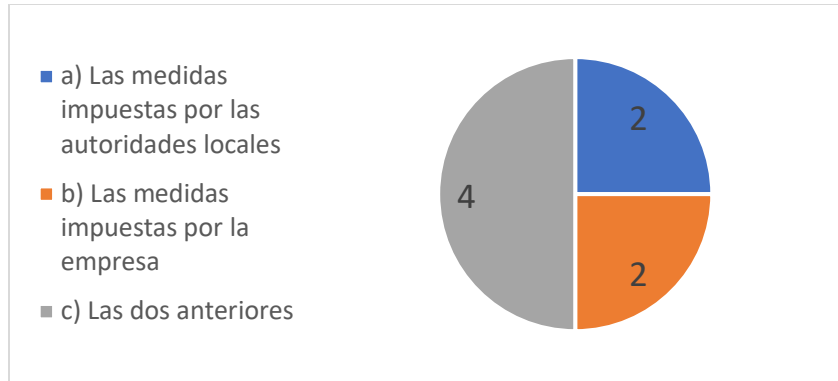
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los gerentes de hoteles opinan que su gestión sufrió grandes afectaciones por causa de la pandemia.

**Pregunta 5: ¿Cuáles fueron las primeras medidas que tomó en el hotel ante la declaración de pandemia COVID-19 en el año 2020?**

Gráfica 6.5

## Medidas tomadas por el hotel ante declaración de pandemia COVID-19



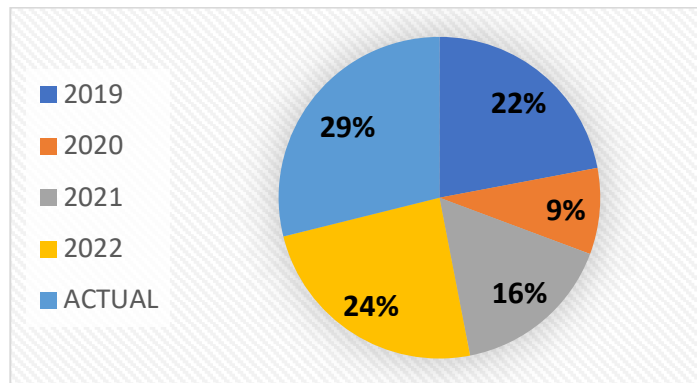
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los gerentes de hoteles tomaron las medidas sanitarias necesarias

**Pregunta 6: ¿Cuál fue el promedio de porcentaje de ocupación entre 2019-2022 aproximadamente? (por año)**

Gráfica 6.6

Promedio del porcentaje de ocupación hotelera entre 2019-2023



**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La ocupación descendió a menos de la mitad en los años 2019-2020, aunque en los hoteles de los expertos en el tema no llegó a ocupación 0%

**Pregunta 7: ¿Cuáles son las temporadas altas de ocupación?**

Gráfica 6.7

Temporadas altas de ocupación según los gerentes



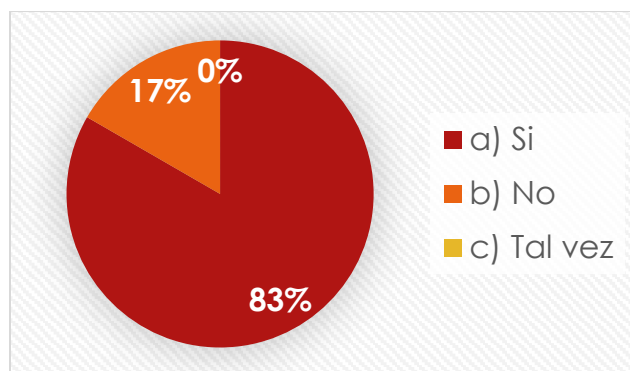
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Se considera la temporada más importante el último trimestre anual

**Pregunta 8: ¿Hubo un incremento en el costo operativo causado por la pandemia COVID-19?**

Gráfica 6.8

Percepción de los gerentes sobre el aumento en el costo operativo por la pandemia COVID-19



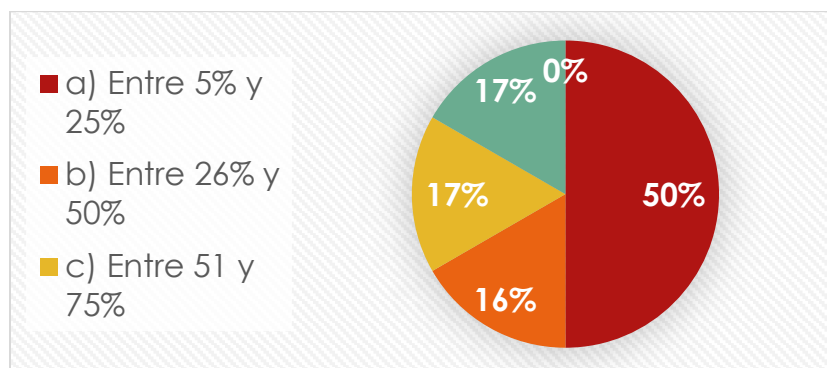
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La mayoría de los gerentes está consciente de un aumento al costo operativo por pandemia COVID-19

**Pregunta 9: En porcentaje, ¿De cuánto fue el promedio de incremento en el costo operativo?**

Gráfica 6.9

Promedio de incremento en el costo operativo según los gerentes de los hoteles



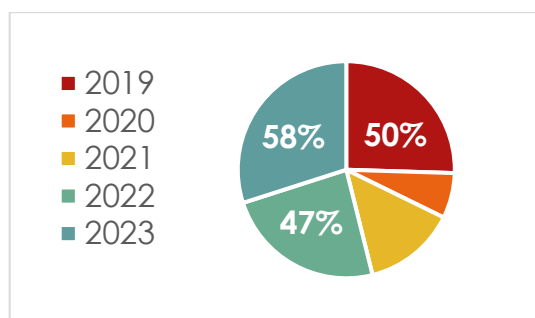
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: la mayor parte de gerentes considera que el costo operativo subió entre 5% y 25%, hubo impacto, pero no fue predominante

**Pregunta 10: ¿De cuánto fue el porcentaje de ocupación del hotel durante la evolución de la pandemia COVID-19 (desde 2019 hasta la fecha)?**

Gráfica 6.10

Promedio del porcentaje de ocupación en hoteles durante evolución de la pandemia COVID-19



**Nota:** Elaboración propia

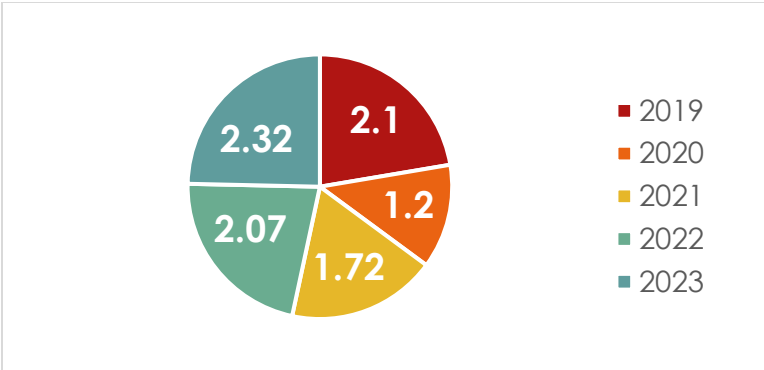
Comentarios: Se muestra la fase crítica de la pandemia en ocupación en 2020-2021

**Pregunta 11: ¿De cuánto fue la duración media de estadía de los huéspedes en el hotel durante la evolución de la pandemia COVID-19 (desde 2019 hasta la fecha) en días?**

Gráfica 6.11



Duración media de estadía durante evolución de la pandemia COVID-19



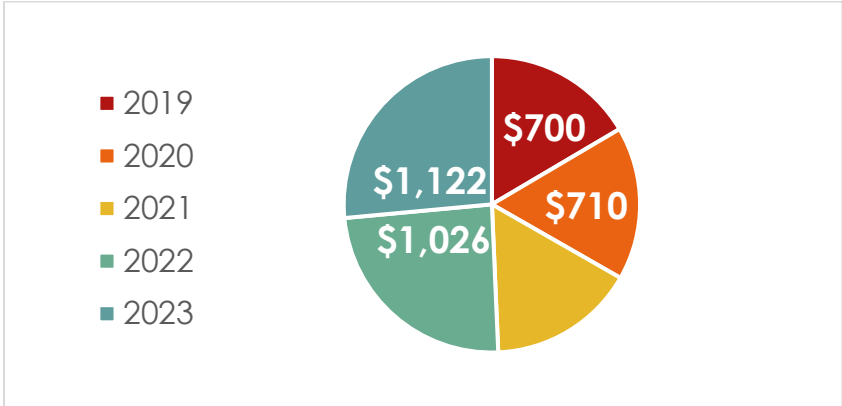
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Puebla se considera un destino de paso, pernocta promedio de 1-3 noches, no varió mucho en relación con la pandemia

**Pregunta 12: ¿De cuánto fue la tarifa media por habitación en el hotel durante la evolución de la pandemia COVID-19 (desde 2019 hasta la fecha) en pesos mexicanos?**

Gráfica 6.12

Tarifa media por habitación de hotel durante evolución de la pandemia COVID-19



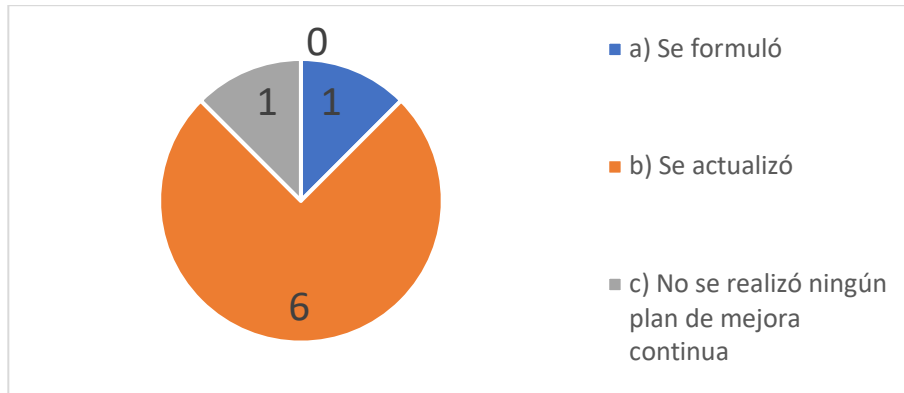
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Se omiten las tarifas del hotel 5 diamantes ubicado fuera de Puebla

**Pregunta 13: ¿Se formuló o actualizó un plan de mejora continua para minimizar el impacto económico de la pandemia COVID-19?**

Gráfica 6.13

Estatus del plan de mejora continua en los hoteles por pandemia COVID-19



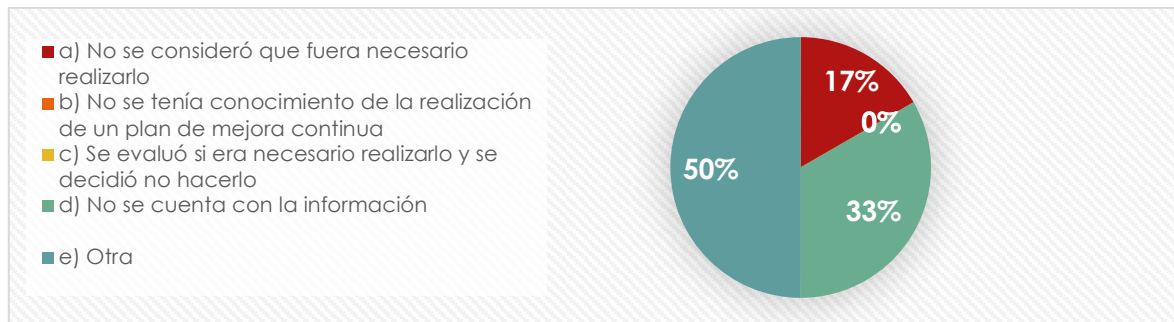
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Al momento no se ha realizado un plan de mejora continua

**Pregunta 14:** En caso de que no exista un plan de mejora continua, ¿Cuáles fueron las causas por las que no se llevó a cabo?

Gráfica 6.14

Opiniones sobre las causas por las cuales no se llevó a cabo un plan de mejora continua



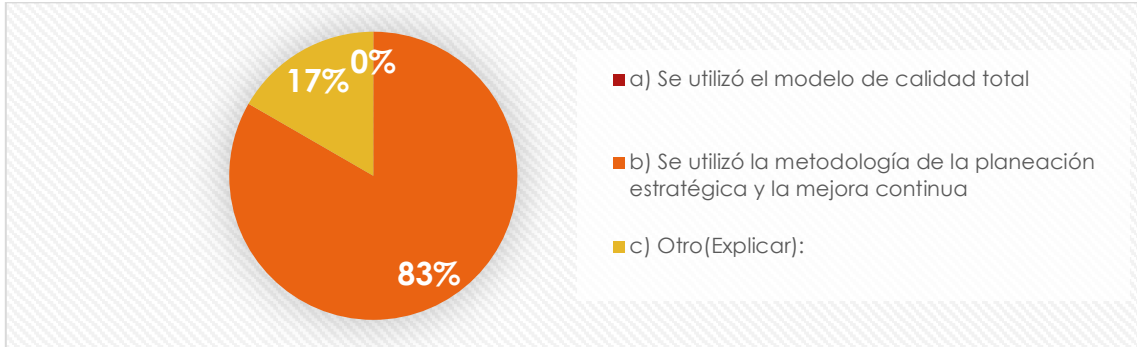
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Mayormente, no aplica, ya que si realizaron un plan de mejora continua

**Pregunta 15:** ¿Cuál metodología o modelo se utilizó para aplicar la mejora continua?

Gráfica 6.15

Perspectiva sobre la metodología o modelo de mejora continua aplicado por los gerentes de hoteles



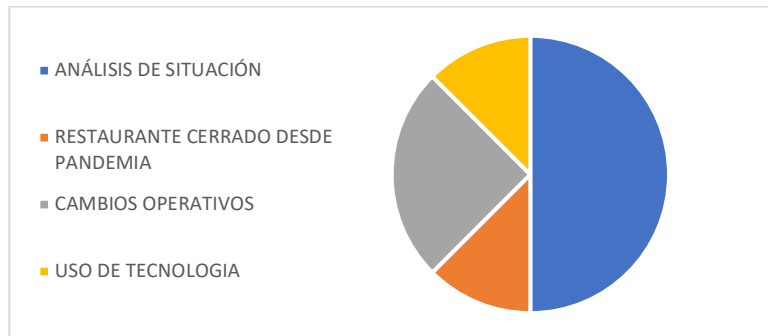
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los gerentes optaron por la metodología de la planeación estratégica debido a la prontitud de los hechos.

**Pregunta 16: ¿De qué manera se identificó y se analizaron las áreas de oportunidad a mejorar?**

Gráfica 6.16

Identificación y análisis de las áreas de oportunidad a mejorar en los hoteles



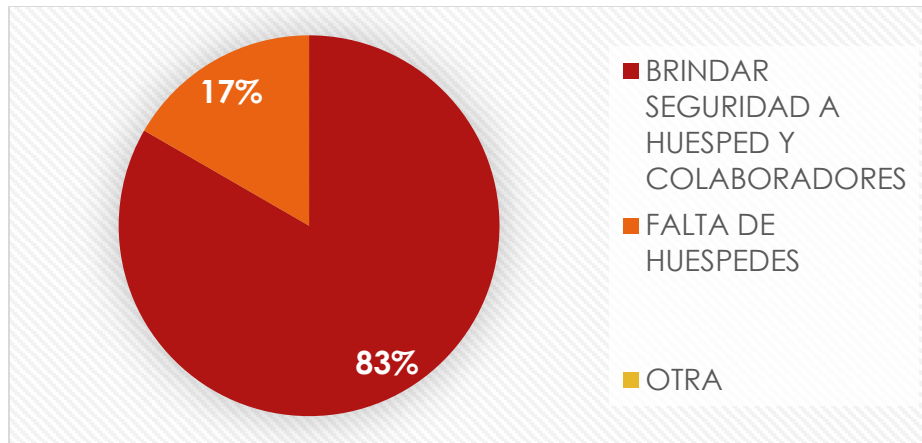
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La mayor parte de los hoteles llevaron a cabo un análisis de situación al momento para tomar las medidas necesarias.

**Pregunta 17: ¿Cuáles fueron las necesidades de los beneficiarios de implementar un plan de mejora continua?**

Gráfica 6.17

## Necesidades detectadas de implementar un plan de mejora continua en los hoteles



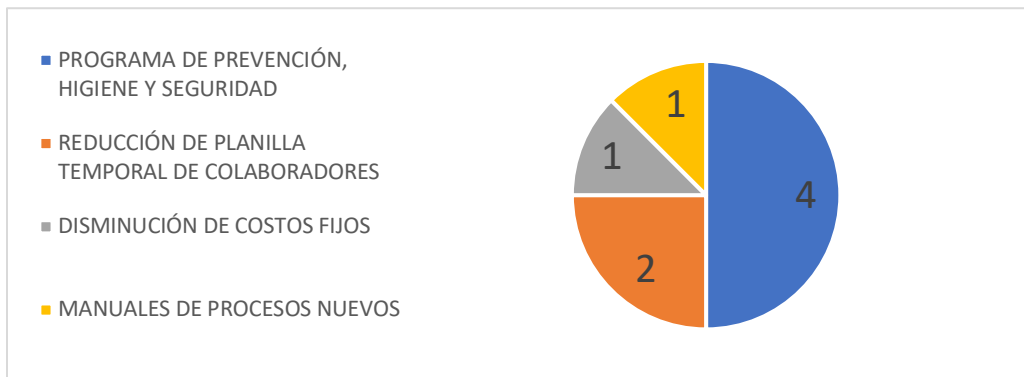
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La salud y seguridad fueron prioridad para los hoteles

## Pregunta 18: ¿Cómo se conformó dicho plan de mejora continua?

Gráfica 6.18

Conformación del plan de mejora continua



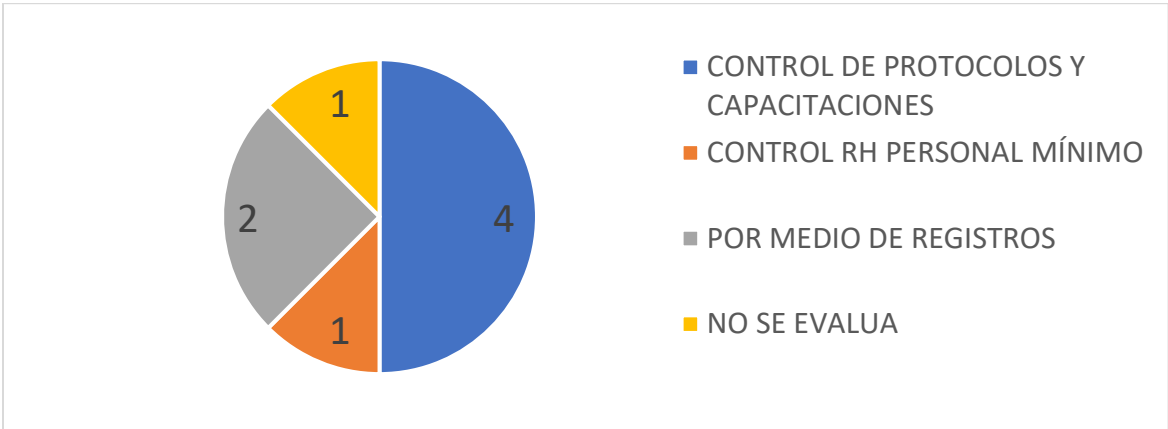
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los gerentes se centraron en la reducción de plantilla del personal y formular un programa de prevención, higiene y seguridad

## Pregunta 19: ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las necesidades identificadas?

Gráfica 6.19

Evaluación del cumplimiento de las necesidades para implementar plan de mejora continua



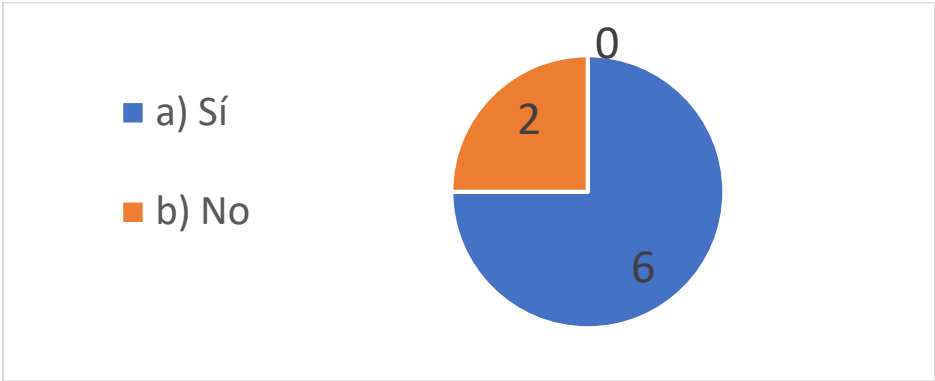
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los gerentes intentan trabajar al día con lo mínimo requerido y controlan protocolos vigentes

**Pregunta 20: ¿Existió alguna desviación en la puesta en marcha del plan de mejora continua?**

Gráfica 6.20

Presencia de posibles desviaciones del plan de mejora continua



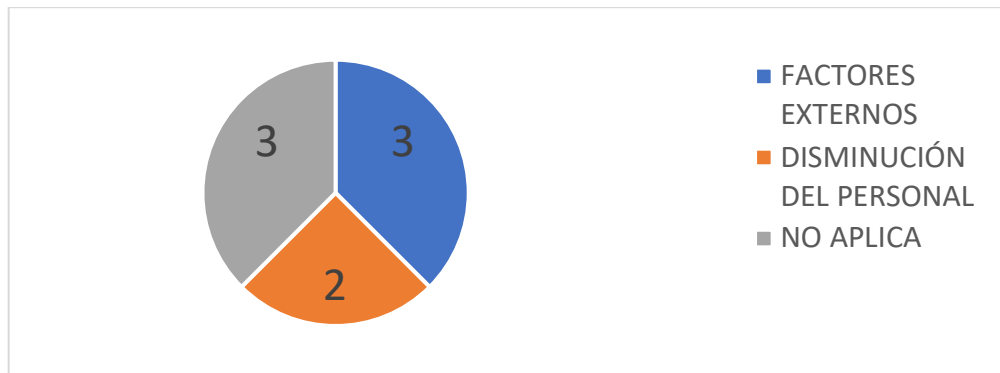
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los gerentes consideran desviaciones presentes al aplicar el plan de mejora continua

**Pregunta 21: En caso de que sí, ¿Cuáles fueron esas causas?**

Gráfica 6.21

Causas de las desviaciones del plan de mejora continua



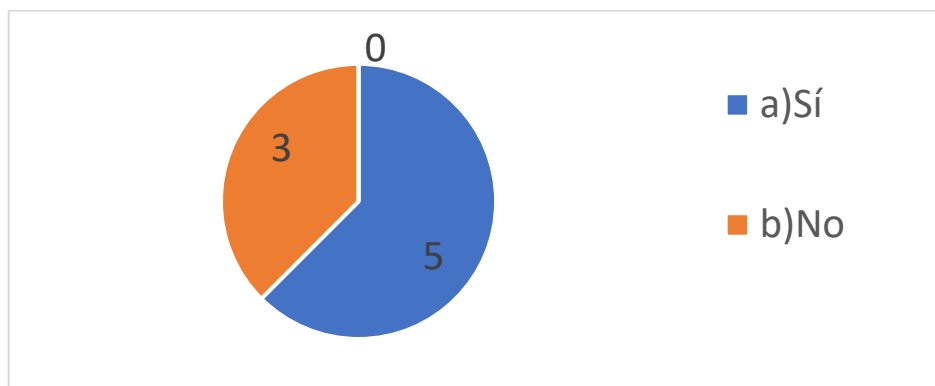
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Factores externos y problemas en manejo de recursos humanos fue su mayor problemática

**Pregunta 22:** ¿Se cuenta dentro del presupuesto con un rubro dedicado a eventos fortuitos (pandemia, fenómenos naturales (temblores, erupción del volcán)?

Gráfica 6.22

Existencia dentro del presupuesto de un rubro de eventos fortuitos



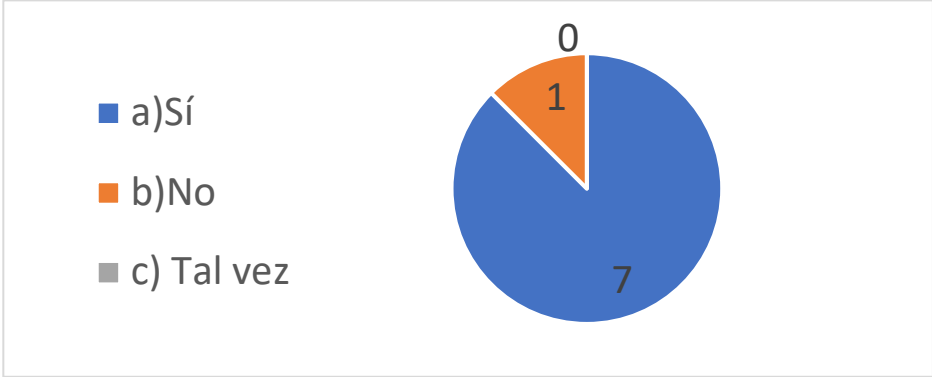
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La mitad de los hoteles cuentan con una proporción del presupuesto de manera preventiva, la otra mitad, no lo ha considerado necesario

**Pregunta 23: ¿El hotel cuenta con un seguro ante eventos fortuitos futuros?**

Gráfica 6.23

Contratación actual de seguro de eventos fortuitos futuros



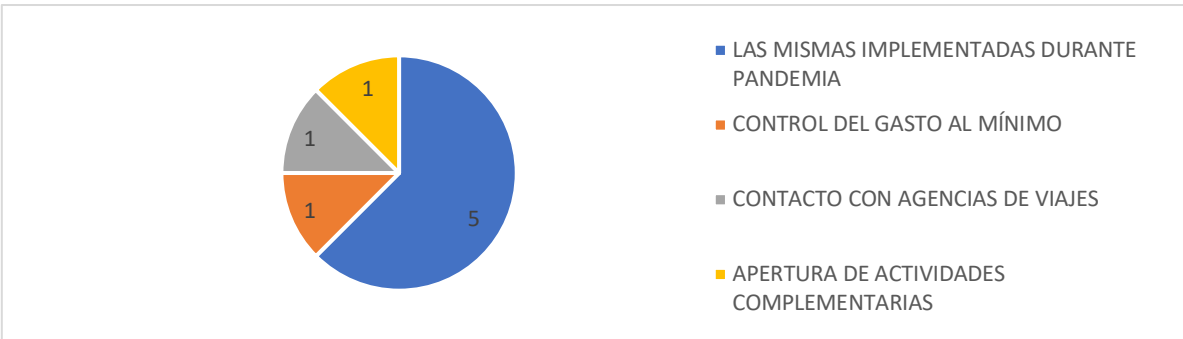
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: La mayoría de los hoteles cuentan con el seguro básico de responsabilidad civil.

**Pregunta 24: ¿Qué prácticas de mejora se continúan llevando a cabo para disminuir el impacto económico derivado de la pandemia covid-19?**

Gráfica 6.24

Prácticas actuales de mejora para disminuir impacto económico causado por pandemia COVID-19



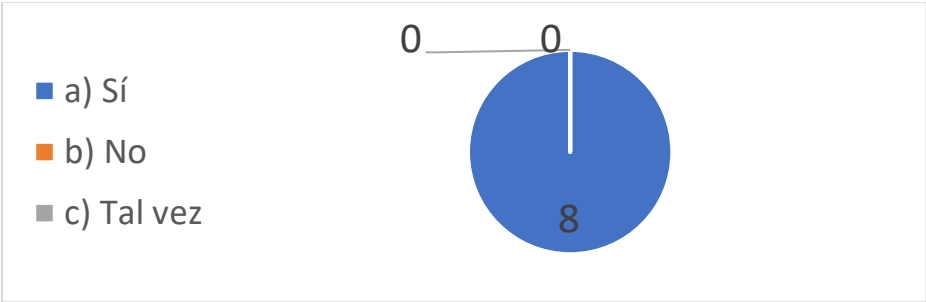
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Se continúa mayormente con las prácticas implementadas durante pandemia para hacer más atractivo el hotel al cliente

**Pregunta 25: ¿Considera que la implementación de un nuevo plan de mejora continua o una actualización ayudará a minimizar el impacto económico de la pandemia COVID-19 en el hotel?**

Gráfica 6.25

Consideraciones de implementar un nuevo plan de mejora continua



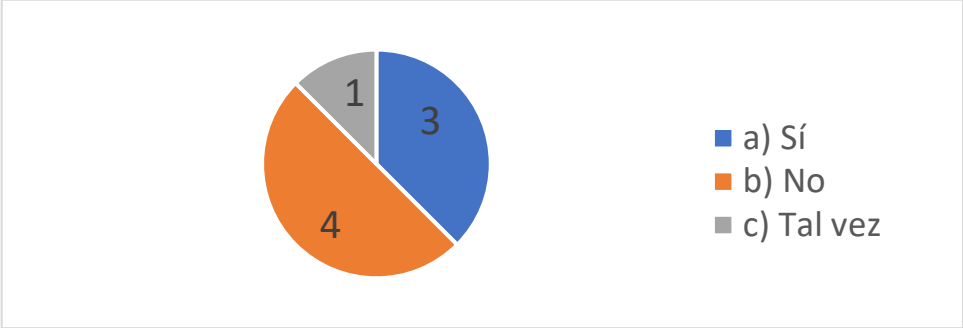
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los hoteles consideran necesario implementar y/o actualizar el plan de mejora continua

**Pregunta 26: ¿Considera que, el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?**

Gráfica 6.26

Reflejo de la cultura organizacional en el trabajo



**Nota:** Elaboración propia

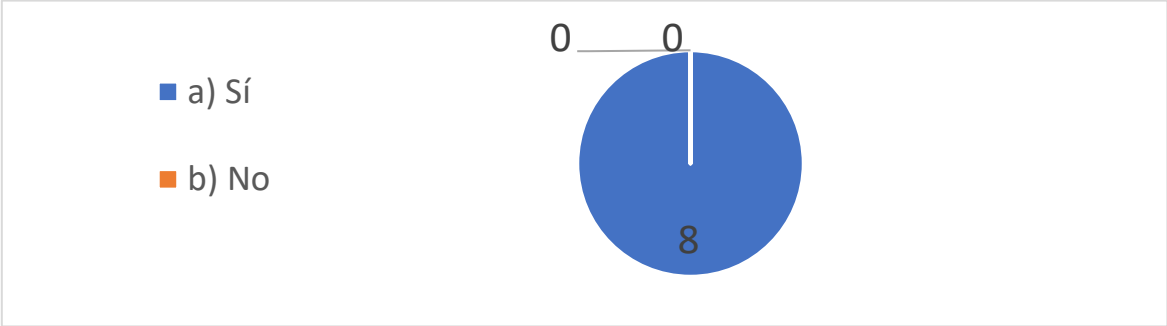
Comentarios: Se ha perdido interés en la cultura organizacional en los hoteles y se presentan más problemáticas con los colaboradores



**Pregunta 27: ¿Considera que le favorece la ubicación geográfica del hotel (centro histórico)?**

Gráfica 6.27

Ubicación geográfica como estrategia



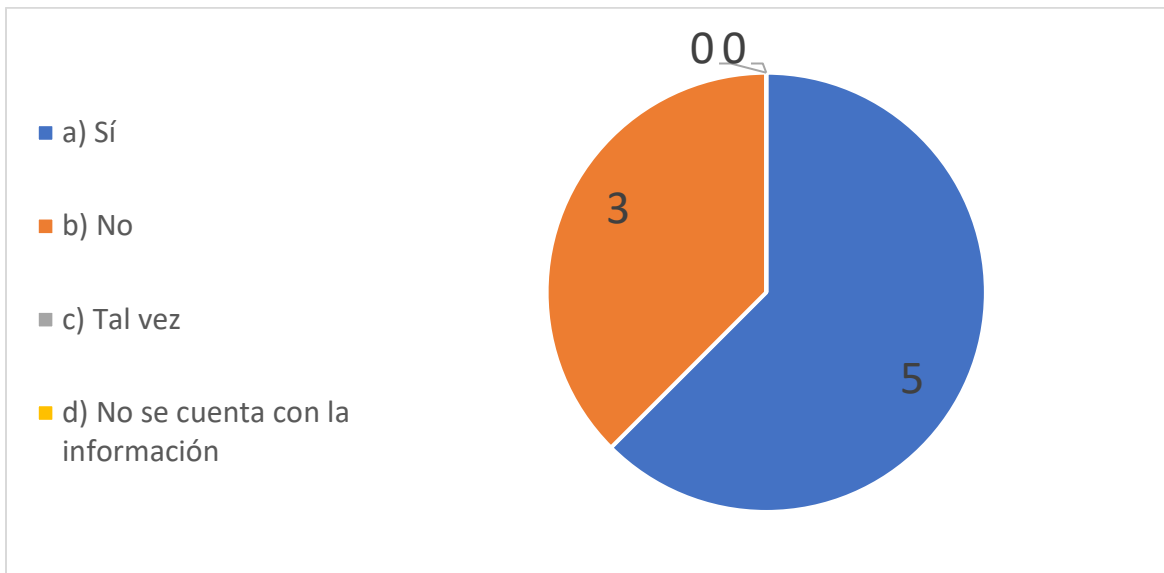
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los gerentes consideran que les favorece su ubicación céntrica para captación de nuevos clientes

**Pregunta 28: En términos de gentrificación por turistificación en el centro histórico, al ser un modelo de revitalización urbana, ¿El hotel formó parte de un rescate de una casona vieja o rehabilitación de un espacio sin uso para ser ocupado por el hotel y brindar servicio al turista?**

Gráfica 6.28

Postura de los hoteles ante el fenómeno de gentrificación por turistificación



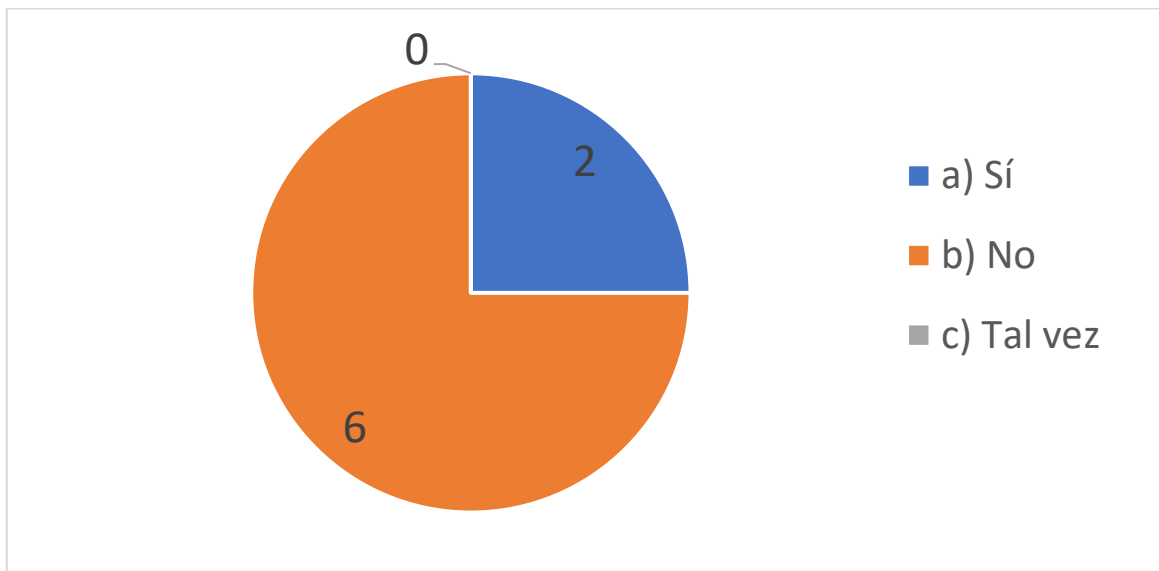
**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los inversionistas de los hoteles consideraron oportuna la revalorización del lugar o casona como estrategia

**Pregunta 29:** Durante la evolución de la pandemia, el hotel aplicó el modelo de staycation (Que quiere decir, atraer más a los visitantes y/o turistas locales de Puebla y/o México en general) haciendo más atractiva su oferta de servicios de restaurante, hospedaje, eventos varios?

Gráfica 6.29

## Postura de los hoteles ante el fenómeno de staycation durante la evolución de la pandemia COVID-19



**Nota:** Elaboración propia

Comentarios: Los hoteles fortalecieron el vínculo con los clientes locales para subir sus ingresos

Analizando en general las respuestas proporcionadas por los gerentes de los hoteles, se considera que los resultados se encuentran dentro de lo esperado por la investigadora, ya que, se presume que, se consideraba que la respuesta del sector hotelero ante los eventos fortuitos es precaria, en el sentido de que, la mayoría no contaba con un plan preventivo para afrontar las problemáticas de un cierre temporal por causa de una pandemia, además de que, dentro de sus presupuestos, no contaban con un rubro dedicado a un evento fortuito, aminorando así los gastos futuros repentinos pero necesarios.

Finalizado el análisis individual de cada ítem y en su conjunto, se realiza el diagnóstico general de la investigación a continuación.

## 5.7 DIAGNÓSTICO

La mayor parte de los hoteles del centro histórico se catalogan de tipo 4 estrellas y con 50 o menos habitaciones, la mayoría de gerentes entrevistados laboraba en el hotel desde antes de la pandemia COVID-19 y consideraron que les afectó mucho en su gestión, pusieron en marcha las medidas sanitarias que consideraron necesarias, en cuanto a la ocupación hotelera, bajo drásticamente, sin embargo, no bajó menos de 10 %, en cuanto al aumento en el costo operativo, subió en diferentes proporciones, lo que afectó sus tarifas medias de estadía, siendo que entre 2019 y 2021, se vieron en la necesidad de reducirla en más del 75%, los hoteles contaban con un plan de mejora continua y tuvieron que actualizarlo, con el objetivo de brindarle seguridad e higiene a sus clientes y a sus colaboradores.

Entre los temas que consideraron prioritarios dentro de la actualización de un plan de mejora continua fueron:

- La implementación de un programa de capacitaciones, inicialmente una capacitación orientada a fortalecer la cultura organizacional.
- Restructura de las estrategias de promoción del hotel y sus servicios complementarios.

Evaluando lo anterior por medio de control de capacitaciones de recursos humanos y registros de supervisión.

Entre las desviaciones principales se encuentran las problemáticas con el personal y factores externos como la nula o baja actividad turística propia de la situación de incertidumbre causada por la pandemia COVID-19.

Los hoteles continúan con las prácticas sanitarias implementadas durante la pandemia, a fin de continuar brindando seguridad a sus clientes, al mismo tiempo, consideran que se debe de implementar un nuevo plan de mejora continua ya que,

aunque se cuenta con una privilegiada ubicación geográfica y revalorización de su espacio físico (casona), presentan grandes problemáticas con su personal, como nulo o poco interés en cumplir con sus funciones laborales, falta de responsabilidad, afectaciones o secuelas de salud a causa de la pandemia, entre otros, y consideran que deben ser atendidos a fin de fortalecer su cultura organizacional, considerando que podría ser un gran cambio organizacional que debe atenderse con cautela.

Por último, la mayoría de los gerentes, no han fortalecido el vínculo con la clientela local con la finalidad de aumentar sus ingresos, lo cual, consideran que podría ser una estrategia interesante para implementar a mediano plazo.

## **5.8 ESTADO DE LA HIPÓTESIS**

La hipótesis (problema) enunciada como:

A través de la integración de un plan de mejora continua que incluya la consolidación de la cultura organizacional por medio de capacitaciones periódicas y/o diseño de nuevas estrategias de promoción se logrará minimizar el impacto económico de la pandemia COVID-19.

Se prueba parcialmente ya que los hoteles del Centro Histórico muestran en la gráfica 4 que los gerentes vieron afectada su gestión en el establecimiento derivado de la pandemia COVID-19, el costo operativo aumento como se expresa en la gráfica 8 y 9, por tanto, los gerentes de hoteles consideran necesario implementar un nuevo plan de mejora continua para minimizar el impacto económico como se observa en la gráfica 25 ya que, a la fecha de diciembre 2023, aún no lograban recuperarse económicamente.

Con base a los resultados y necesidades detectadas en los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla mediante la aplicación del instrumento a los gerentes y expertos en el tema, se da paso a la siguiente propuesta.

## PROPUESTA

Se redacta la presente propuesta como producto de la construcción teórica y la investigación de campo. De acuerdo con el diagnóstico realizado, se detectaron diferentes áreas de oportunidad de los hoteles del centro histórico de Puebla que se enlistan a continuación:

- Deficiencias en la relación con los colaboradores, los gerentes argumentaron que se enfatizó la falta de motivación y responsabilidad de sus labores de su personal derivado de la pandemia.
- Con la finalidad de atender a la brevedad los costos fijos del hotel (nóminas, luz, agua, gas, teléfono) disminuyeron repentinamente los costos variables (como propaganda y publicidad) al declararse la pandemia por COVID-19.
- Al presentarse cierres completos y/o parciales o disminución del aforo en los establecimientos, por indicaciones de las autoridades locales, los hoteles disminuyeron radicalmente sus ingresos, inclusive se vieron en la necesidad de reducir la tarifa de hospedaje.

La propuesta está enfocada a consolidar la cultura organizacional de los hoteles mediante una capacitación como respuesta a las deficiencias encontradas mediante la investigación de campo, y, por tanto, está dirigida a los gerentes de los hoteles del centro histórico, ya que, al ser los agentes clave en la gestión de cambio dentro de las empresas antes mencionadas, podrán organizar con soporte del área de recursos humanos la puesta en marcha de la capacitación.

Al mismo tiempo, está orientada a la mejora continua de los hoteles, busca que realicen periódicamente capacitaciones con el fin de mejorar su desempeño al ser un método preventivo eficaz ya que se detectaron sus áreas de oportunidad en ésta investigación.

En un primer momento, se propone que se realice la siguiente capacitación, y posteriormente, implementar nuevas capacitaciones o talleres sobre las nuevas estrategias de promoción.

### **Descripción de la capacitación**

**Tema:** Reconocimiento de mi hotel

**Capacitador:** Personal de recursos humanos

**Temporalidad:** A llevarse a cabo en el primer semestre del año a los colaboradores actuales y es necesario introducir a los nuevos empleados a su ingreso con la misma capacitación.

**Duración:** 45 minutos

**Dirigida a:** Todos los colaboradores

**Objetivo:** Reforzar el conocimiento de la filosofía, el código de ética, la prioridad de sus valores y compromisos con los clientes, proveedores y contratistas, con las comunidades locales y con el medio ambiente, a fin de fortalecer la cultura organizacional del hotel.

**Inversión:** \$1000 pesos para Coffe break (estimado para proporcionar café, agua, fruta y jugos para un grupo de 30-50 personas), papelería y se deberá considerar el costo adicional de material promocional como regalos a los colaboradores premiados en dinámicas de grupo.

**Material necesario:** Papelería requerida para dinámicas de grupo como hojas blancas y lapiceros o material de apoyo proporcionado por el departamento de recursos humanos, proyector, salón con sillas y mesas para capacitación.

Para la implementación y seguimiento del plan de mejora continua (conformado por la capacitación), se debe incorporar al personal encargado (recursos humanos) para llevar a cabo la acción propuesta, los cuales deberán informar sobre la capacitación, ejecutarla, luego dar seguimiento en correspondencia a indicadores de impacto y desempeño en un tiempo definido.



La propuesta del plan de mejora continua se espera que dará solución a la deficiente cultura organizacional de los hoteles, es flexible y viable ya que se puede adoptar por el hotel fácilmente en el periodo propuesto y de bajo costo al ser una vez al año con una inversión aproximada de \$1000 pesos más gastos opcionales (material de promoción y papelería).

Se recomienda hacer una evaluación al personal para saber su afinidad con la compañía, áreas de oportunidad y desviaciones que pudieran surgir verificando que se cumpla el plan conforme a lo proyectado y valorar su cumplimiento.

Finalmente, teniendo conocimiento del diagnóstico del hotel posterior a la aplicación del plan de mejora continua, se debe dar seguimiento, se sugiere, más adelante, diseñar nuevas estrategias de promoción personalizadas al hotel y, por consiguiente, realizar una nueva capacitación sobre la difusión de las estrategias de promoción.

## CONCLUSIONES

La mejora continua, es entendida como el desempeño de una organización en constante cambio para progresar y de sus elementos característicos destaca el beneficio para todos buscando ser incluyentes. Al conceptualizar el modelo de mejora continua se describen los pasos a seguir para su diseño y se rescata principalmente, la identificación del área, actividad y/o proceso a mejorar, quienes serán sus beneficiarios analizando sus necesidades, se evalúa si se cumple con satisfacer las necesidades detectadas, luego se examina si existieron desviaciones, para poder hacer una propuesta de mejora, establecerla y asegurar su cumplimiento.

Entre las consideraciones para realizar una propuesta de plan de mejora continua que se toman en cuenta de acuerdo con la investigadora, son el análisis de los indicadores económicos, financieros y no económicos expuestos en interrogantes mediante la aplicación del instrumento a los gerentes de los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla.

Acerca de los enfoques de gestión, es importante saber que dependerá del objetivo de la organización; se retoman los beneficios de la Gestión Estratégica Organizacional que al aplicarse, permite que la organización sea proactiva y fomente la actitud resiliente, necesaria para momentos de crisis o eventos fortuitos, más adelante se estudia la manera de aplicar el cambio organizacional buscando la efectividad al momento de aplicar un nuevo plan de mejora continua tomando como base las tendencias administrativas que podrán ser más adaptables al objeto de estudio, los hoteles del centro histórico de la ciudad de Puebla y finalmente se reflexiona sobre los principales elementos de una cultura organizacional y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Más adelante se reflexiona sobre los antecedentes de la pandemia COVID-19, las fechas de declaratoria de pandemia por contingencia sanitaria tanto internacionales como nacionales, las principales medidas sanitarias impuestas por las autoridades federales y estatales, las diferentes fases de la pandemia y análisis por medio de datos estadísticos sobre defunciones y ocupación hospitalaria, y posteriormente, el resumen de las afectaciones causadas en el turismo internacional, como el cierre de entradas internacionales en los diferentes destinos turísticos, las afectaciones en el turismo nacional, al cierre y apertura progresiva de los establecimientos comerciales y finalmente las afectaciones a nivel local en la ciudad de Puebla dando énfasis a la problemática turística y el control sanitario llevado a cabo por los hoteles para prevenir los contagios con la puesta en marcha de las medidas sanitarias y las diferentes auditorias sanitarias de organismos privados como soporte para el aseguramiento de la higiene y seguridad tanto de los huéspedes como de los colaboradores.

Se recuperan datos históricos de la zona central de la ciudad de Puebla, su fundación como colonia española en el siglo XVI, la estructura geográfica con diversidad de elementos y estilos arquitectónicos, y al ser objeto de estudio el centro histórico, se retoma la delimitación del centro histórico ya que se encuentra inscrito en el listado de Patrimonio Mundial desde 1987, comprendiendo patrimonio edificado en las zonas de monumentos históricos y finalmente se estudia al fenómeno de gentrificación, a su expresión de los hoteles como generadores de gentrificación mediante la turistificación ya que rescatan y/o rehabilitan los edificios para proporcionar servicio a los turistas y/o visitantes.

Finalmente se retoma el panorama turístico del periodo comprendido entre los años 2020 a 2023 a fin de conocer la promoción turística en el centro histórico y sus diversas expresiones culturales para dar paso a la importancia de la realización de la *staycation* como respuesta al impacto negativo a la economía de la ciudad derivado de la pandemia COVID-19.

Por último, se engloban las diferentes fases de la metodología de investigación utilizada para obtener la información necesaria del objeto de estudio, la población y por consiguiente muestra de hoteles, utilizando a la entrevista dirigida a gerentes como instrumento para la recolección de datos con 29 ítems de los cuales se extrae información valiosa dando un diagnóstico de las empresas entrevistadas, ya que en sus tres primeros momentos, el contacto vía telefónica, por medio de correo electrónico y/o visita al establecimiento, no se obtuvo la cantidad de información deseada de la muestra de los 37 hoteles, sino más bien, solo se obtuvieron respuestas de 4 hoteles, en un cuarto momento se recurrió a la Secretaría de Turismo de Puebla con el objetivo de hacer una petición a la Secretaria General, la Lic. Marta Ornelas, para que se le extendiera un oficio de cooperación para la investigación a los hoteles de los cuales, la investigadora, no había obtenido respuestas.

## REFERENCIAS

- Aguilar, I. (2023). Turismo gasta más en limpieza y mantenimiento de autos que en promoción del estado. *Publimetro Metro World News*.
- Arévalo, F., & al., e. (2018). *Revista Iberoamericana de Ciencias*. Obtenido de Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas:  
<http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200888.pdf>
- Bailleres, J. (2021). *Repositorio institucional BUAP*. Obtenido de Tesis Movilidad en la gentrificación turística del centro de la ciudad de Puebla:  
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/13676>
- Bonilla, J. A. (1996). *El desarrollo de la fisonomía urbana del Centro histórico de la Ciudad de Puebla (1531-1994)*. Puebla: UPAEP.
- Cárdenas, M. C., & al., e. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista internacional administración y finanzas*, 9(5), 95-105.
- Cejas Martinez, M., & Acosta, J. (2012). *La capacitación laboral: Alcances y perspectivas en tiempos complejos*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- CEPAL. (2021). *Artículo Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Obtenido de Repositorio CEPAL:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- (CEPAL), C. E. (s.f.). *Artículo Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Obtenido de Repositorio CEPAL:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Chacón, M. (2022). *Comunicación personal*.
- "Colesterol familiar". (2021). *El invierno de Ómicron: la evolución de la pandemia de COVID-19*. Obtenido de Fundación Hipercolesterolemia Familiar:  
<https://www.colesterolfamiliar.org/el-invierno-de-omicron-la-evolucion-de-la-pandemia-de-covid-19/>
- como se citó en Lay de Leon, R. N., & al., e. (1 de junio de 2022). *edss bibliotecas buap*. Obtenido de Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua:  
<https://edss.bibliotecabuap.elogim.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=4d6029b4-b35d-4b6d-a8d1-3a063de1e8c1%40redis>

- Como se citó en González, A. (2021). Del origen del concepto centro histórico al enfoque de paisajes urbanos históricos. *Revista de Estudios sobre Patrimonio Cultural*.
- Como se citó en Susomrith & al., P. M. (2023). *Bibliotecas BUAP*. Obtenido de <https://edsp.bibliotecabuap.elogim.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=90c50a62-1c73-4678-ab9f-54ecb973b63c%40redis>
- Compendio Estadístico 2021 de la Actividad Hotelera. (2021). *ACTIVIDAD HOTELERA: PORCENTAJE DE OCUPACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE CATEGORÍA TURÍSTICA*. Obtenido de DATATUR de SECTUR: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- Conclusiones del Coloquio de Quito, P. 3. (1977). Obtenido de [https://elpais.com/diario/1977/08/28/cultura/241567204\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1977/08/28/cultura/241567204_850215.html).
- Cruz, J. O. (2012). Mejoramiento continuo. Definiciones e importancia. *Gestiopolis*.
- empresa, T. d. (2020). Obtenido de [http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/16771/1/QUISPE\\_HUISA\\_JOH\\_IM\\_P.pdf](http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/16771/1/QUISPE_HUISA_JOH_IM_P.pdf)
- Espejel, A. (20 de Abril de 2020). Cierran parcialmente el Centro Histórico de Puebla por Coronavirus. *El Sol de Puebla*.
- Espinosa, A. Q., & Ortega Gimenez, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa No. 18*, 50.
- Gobierno Municipal de Puebla. (2023). *Gran participación de poblanos y turistas en las actividades de semana santa*. Obtenido de <https://pueblacapital.gob.mx/noticias/comunicados-de-prensa/item/17315-gran-participacion-de-poblanos-y-turistas-en-las-actividades-de-semana-santa>
- Hernández, M. (Martes 23 de Marzo de 2021). IP de Puebla prevé panorama negativo para el sector turístico en Semana Santa. *EL ECONOMISTA*, pág. 1.
- Ikusi velatia. (2023). *Blog 7 retos empresariales en la pospandemia*. Obtenido de <https://www.ikusi.com/mx/blog/7-retos-empresariales-en-la-pospandemia/>
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO Plataforma de navegación en línea (OBP)*. Obtenido de ISO.ORG: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- ISO. (2015). *Plataforma de navegación en línea (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

- ISO.ORG. (2005). *ISO Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>
- Joon-ho, K., & et al. (2022). The Relationship among Four Lifestyles of Workers amid the COVID-19 Pandemic (Work-Life Balance, YOLO, Minimal Life and Staycation) and Organizational Effectiveness: With a Focus on Four Countries. *Sustainability MDPI*.
- Leicht, H. (1980). *Las calles de Puebla: Junta de Mejoramiento Moral, Cívico y Material del Municipio de Puebla*. Puebla.
- Legislatura, D. G. (s.f.). *Bibliodigital Dirección General de Difusión y Publicaciones Senado de la República Mexicana LXIV Legislatura*. Obtenido de Cuaderno de Investigación Número 7: [http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4856/CuadernoDeInvestigacion\\_7%20%28F%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4856/CuadernoDeInvestigacion_7%20%28F%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lema, J. M. (2014). *Modelo de gestión administrativa para el hostel "La Rosa" ubicado en la Ciudad de Otavalo*. Ecuador .
- Lockton, J. (2023). *Global lockton*. Obtenido de <https://global.lockton.com/mx/es/noticias/seguro-obligatorio-para-hoteles>
- Malpica, M. (24 de Mayo de 2023). Comunicación personal.
- May, L. M. (4 de Febrero de 2021). Viaje al Centro Histórico de Puebla en tiempos de COVID. *La Crónica de hoy Puebla* .
- Merlin Fernández. (2005). *FI ADMIN HONDURAS*. Obtenido de [https://docs.bvsalud.org/leisref/2018/03/404/dieta-reglamento-de-control-sanitario-de-productos-de-serv-de-establ\\_2jVy4LD.pdf](https://docs.bvsalud.org/leisref/2018/03/404/dieta-reglamento-de-control-sanitario-de-productos-de-serv-de-establ_2jVy4LD.pdf)
- Merriam-Webster. (s.f.). *Merriam-Webster dictionary*. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/words-at-play/staycation-date-meaning>
- "México ruta mágica". (2023). Obtenido de <https://mexicorutamagica.mx/2023/05/04/puebla-promocion-de-atractivos-turisticos-identidad-cultural-nueva-york/>
- Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano. (s.f.).
- Organización Mundial de Turismo. (Mayo de 2020). <https://www.e-unwto.org>. Obtenido de Barómetro OMT del turismo mundial, Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19 (resumen): <https://www.unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284421831>

- Prieto, J. (2003). La gestión estratégica organizacional. En *Una guía práctica para el diagnóstico empresarial* (pág. 22). ECOE EDICIONES.
- Proaño, D., & al., e. (2009). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Eídos, Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua*, 65-72.
- Repositorio Institucional Universidad Nacional de Piura. (2021). *Repositorio Institucional Universidad Nacional de Piura*. Obtenido de Analisis de costos de un plan de seguridad y salud implementando las medidas de prevención Covid-19 en obras de edificación de la zona urbana de la provincia de Sullana:  
<https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/3250/ICIV-GOM-LEJ-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodriguez, L. A. (2012). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Rondi, G., & al. (2019). *Análisis de los principales indicadores de desempeño utilizados en la actividad hotelera*. Obtenido de Contabilidad y Auditoría:  
<https://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/1604/2321>
- Sainz, E. M. (1985). *Centro histórico y urbanización de la Ciudad de Puebla*. Puebla: BUAP.
- Sampieri, R. H. (1998). *Metodología de la investigación 2da edición*.
- Santos, H. E. (1981). *Impacto de la urbanización en los centros históricos latinoamericanos*. Obtenido de UNESCO Biblioteca digital:  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000187239>
- Secretaria de Turismo (SECTUR). (2021). *3er Informe de labores SECTUR*. Informe de labores, SECTUR, México. Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/documentos/secretaria-de-turismo-tercer-informe-de-labores-2020-2021>
- Secretaría de Turismo Pág. 70. (2018). Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412719/Turismo\\_2040\\_Poli\\_tica\\_Turi\\_stica\\_de\\_Estado.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412719/Turismo_2040_Poli_tica_Turi_stica_de_Estado.pdf)
- SECRETARÍA DE SALUD. (2022). *ACUERDO por el que se da a conocer el medio de difusión de los Lineamientos para la Continuidad Saludable de las Actividades Económicas ante COVID-19*. Obtenido de Entornos Laborales Seguros y Saludables Nueva Normalidad ELSSA:



<https://elssa.imss.gob.mx/files/Lineamientos%20nueva%20%20normalidad%20OC TUBRE%202022%20DOF.pdf?>

SECTUR, S. d. (2022). *Comunicado de prensa 030/2022 de SECTUR*. Comunicado de prensa, Secretaría de Turismo , México. Obtenido de <http://www.gob.mx/sectur/prensa/el-pib-turistico-aumento-24-9-en-el-tercer-trimestre-de-2021?idiom=es>

Segredo, A., & al., e. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 93.

Senado de la República Mexicana. (2020). *Bibliodigital Dirección General de Difusión y Publicaciones Senado de la República Mexicana LXIV Legislatura*. Obtenido de Cuaderno de Investigación Número 7: [http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4856/CuadernoDeInvestigacion\\_7%20%28F%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4856/CuadernoDeInvestigacion_7%20%28F%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Serrano-Tamayo, M., & al., e. (2021). *Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano*. Obtenido de <https://edss.bibliotecabuap.elogim.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=0b606e3b-03fe-4410-9a0a-a9f07fd0bd18%40redis>

Sevilla, C. A. (2000). *Calidad total II Aseguramiento y mejora continua*. Estado de México: Limusa S.A. de C.V.

Terán, J. (2021). Centro Histórico de la ciudad de Puebla, Patrimonio Cultural Mundial de la Humanidad. *Elementos BUAP*, 122, 5-12. Obtenido de <https://elementos.buap.mx/directus/storage/uploads/00000005926.pdf>

Turismo, O. M. (Mayo de 2020). <https://www.e-unwto.org>. Obtenido de Barómetro OMT del turismo mundial, Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19 (resumen): <https://www.unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284421831>

turismo, S. d. (2023). Obtenido de <https://visita.pueblacapital.gob.mx/alojamiento/zona-centro?start=16>

Ven, V. d., & al., e. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 522.

Zambelli, R. (2021). *Pilares fundamentales de la mejora continua*. Obtenido de <https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/>

Zambrano, J. (mayo de 2023). Incrementa en un 54% la derrama económica en Puebla por turismo. *El sol de Puebla*.

## ANEXOS

### ANEXO 1 DIRECTORIO DE LA POBLACIÓN DE HOTELES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PUEBLA

<b>DIRECTORIO DE HOTELES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE PUEBLA</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>EMAIL</b>
L'HOTEL PERLA BOUTIQUE	2221966801	C. 6 SUR 503, COL. CENTRO 72000	<a href="mailto:hello@laperlahotelboutique.com">hello@laperlahotelboutique.com</a>
CASONA DE LOS SAPOS HOTEL BOUTIQUE	2222904757	A. 7 OTE. CENTRO HISTORICO 72000	<a href="mailto:rh@casonadelossapos.com">rh@casonadelossapos.com</a>
CARTESIANO	2224786900	CALLE 3 OTE. 610 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:capacitacion.rh@cartesiano360.com">capacitacion.rh@cartesiano360.com</a>
PALACIO JULIO HOTEL	2222236600	CALLE 2 OTE. 211 CENTRO HISTÓRICO 72000	
CASA REYNA	2222320032	PRIV. 2 OTE. 1007, CENTRO 72000	<a href="mailto:calidad@casareyna.com">calidad@casareyna.com</a>
HOTEL MILAGRO	2222468054	CALLE 4 NTE. NO. 402 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:direccion.general@milagrohotel.com">direccion.general@milagrohotel.com</a>
MESÓN SACRISTÍA DE LA COMPAÑÍA	2222324513	6 SUR CALLEJÓN DE LOS SAPOS 304, CENTRO HISTÓRICO 72000	
EL ENCANTO	2222904707	5 PTE. NO. 105 COL.CENTRO 72000	
CASA DE LA PALMA TRAVEL	2222428122	CALLE 3 OTE. 217 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:info@casadelapalmapuebla.com">info@casadelapalmapuebla.com</a>
CASA ROSA	2222460825	C. 16 DE SEPTIEMBRE 303, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:reservacionescasarosa@gmail.com">reservacionescasarosa@gmail.com</a>

CASONA DE LA CHINA POBLANA	2222420361	4 NORTE NO. 2, COL. CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:hola@casonadelachinapoblana.mx">hola@casonadelachinapoblana.mx</a>
CASA PEPE HOTEL & HOSTAL	2231055212	CALLE 3 OTE. NO. 627 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:administracion.puebla@casapepe.mx">administracion.puebla@casapepe.mx</a>
MARQUÉS DEL ANGEL	2223750886	AV. 5 PTE. 332 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:contabilidad@hotelmarquesdelangel.com">contabilidad@hotelmarquesdelangel.com</a>
HOTEL LA CONCORDIA	2222324032	AV. 11 PTE. 301, CENTRO 72000	<a href="mailto:suitesc adm15@yahoo.com">suitesc adm15@yahoo.com</a>
HOTEL AL OTRO LADO DEL RÍO	5590853631	CALLE 3 OTE. 1030, BARRIO DE ANALCO, 72000	<a href="mailto:paradorcrespo@gmail.com">paradorcrespo@gmail.com</a>
HOTEL RINCÓN POBLANO	2222904722	AV. 11 OTE. 215, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:contacto@hotelrinconpoblano.com.mx">contacto@hotelrinconpoblano.com.mx</a>
HOTEL QUINTA REAL	2222290909	AV. 7 PTE. 105 CENTRO HISTÓRICO 72000	
CAPITÁN DE PUEBLA HOTEL	2222422712	AV. 14 OTE. 218, CENTRO HISTÓRICO 72000	
HOTEL 304 CASONA	2222623719	AV. 2 SUR 304, CENTRO HISTÓRICO 72000	
EL DESCANSO, HOTEL	2222324197	AV. 3 PTE. 317, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:atencion@hoteleldescansopuebla.com">atencion@hoteleldescansopuebla.com</a>
HOTEL NUBE	2222902370	AV. 4 OTE. 407, CENTRO HISTÓRICO 72000	
CASA DEL CALLEJÓN HOTEL	2222326329	CALLE 3 OTE. 603 CENTRO HISTÓRICO 72000	
HOTEL ANDANTE	2222321816	AV. 2 OTE. 15, CENTRO HISTÓRICO 72000	

HOTEL SANTIAGO	2222422860	AV. 3 PTE. 106, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:hsantia@prodigy.net.mx">hsantia@prodigy.net.mx</a>
HOTEL BACANTES	2221539469	AV. 7 OTE. 209, CENTRO 72000	<a href="mailto:hotelbacantes@hotmail.com">hotelbacantes@hotmail.com</a>
HOTEL AROMA 406	2222322779	CALLE 2 NTE. 406 CENTRO, PUEBLA 72000	<a href="mailto:reserva@hotelaroma406.com">reserva@hotelaroma406.com</a>
HOTEL CASONA DE SANTA CLARA	2221539634	AV. 6 OTE. 212. CENTRO 72000	<a href="mailto:gerencia@casonadesantaclara.com">gerencia@casonadesantaclara.com</a>
HOTEL SAN PEDRO	2222863101	AV. 2 ORIENTE 202 CENTRO 72000	<a href="mailto:gerenciag@hotelsanpedro.mx">gerenciag@hotelsanpedro.mx</a>
HOTEL COLONIAL	2222464612	C. 4 SUR 105, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:hotelcolonial@colonial.com.mx">hotelcolonial@colonial.com.mx</a>
HOTEL AZCAMI	2222461434	C.7 SUR 107, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:ventas@azcamiboutiquehotel.com">ventas@azcamiboutiquehotel.com</a>
HOTEL PALACE	2222322430	AV. 2 OTE. 13 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:hotel_palace_puebla@hotmail.com">hotel_palace_puebla@hotmail.com</a>
HOTEL TALAVERA	2222327010	CALLE 3 SUR 105 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:hoteldetalavera@gmail.com">hoteldetalavera@gmail.com</a>
HOTEL PUEBLA PLAZA	2222463175	AV. 5 PTE. 111 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:hotelpueblaplaza@hotmail.com">hotelpueblaplaza@hotmail.com</a>
POSADA XVII	2225709063	CALLE 4 SUR 1103 CENTRO 72000	<a href="mailto:hotelposadaxvii@yahoo.com.mx">hotelposadaxvii@yahoo.com.mx</a>
HOTEL SAN AGUSTÍN	2222325089	AV. 3 PTE. 519 CENTRO HISTÓRICO 72000	
HOTEL LEONES	2222462884	C. 2 SUR 504 CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:hotelleonespuebla@gmail.com">hotelleonespuebla@gmail.com</a>
HOTEL NH	2223091919	C. 5 SUR 105, CENTRO HISTORICO 72000	<a href="mailto:estefania.zenteno20@gmail.com">estefania.zenteno20@gmail.com</a>

GILFER HOTEL	2223099800	AV. 2 OTE. 11, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:reservaciones@gilferhotel.com.mx">reservaciones@gilferhotel.com.mx</a>
HOTEL VILLA REAL	2222424633	AV. 8 OTE. 403 CENTRO HISTÓRICO 72000	
HOTEL TERESITA	2222327072	AV. 3 PTE. 309, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:reservaciones@hotelteresita.com.mx">reservaciones@hotelteresita.com.mx</a>
HOTEL SEÑORIAL	2222462120	CALLE 4 NTE. 602, CENTRO HISTÓRICO 72000	<a href="mailto:gggpuse@señorialpuebla.com">gggpuse@señorialpuebla.com</a> , <a href="mailto:guillermo.quintana@señorialpuebla.com">guillermo.quintana@señorialpuebla.com</a>
HOTEL DEL PORTAL	2224046200	AV. DON JUAN DE PALAFOX Y MENDOZA 205, CENTRO HISTÓRICO 72000	
HOTEL ALHÓNDIGA	2222424603	AV. 2 OTE. 3 CENTRO PUEBLA 72000	
HOTEL EL DESCANSO	2221966521	6 OTE. 413 COL.CENTRO 72000	<a href="mailto:eldescansobarriodelartista@gmail.com">eldescansobarriodelartista@gmail.com</a>
HOTEL LA MORADA	2229627395	6 OTE.414 COL. CENTRO 72000	
HOTEL ELENA	2222424689	2 NTE. 608 COL.CENTRO 72000	<a href="mailto:elenahotelunico@gmail.com">elenahotelunico@gmail.com</a>
HOTEL BARRACO	2222909464	4 NTE. 404 COL. CENTRO 72000	<a href="mailto:hotelbarrocopuebla@outlook.com">hotelbarrocopuebla@outlook.com</a>
HOTEL FRIDA	2222904841	2 NTE. 206 COL. CENTRO 72000	<a href="mailto:hotelfridapuebla@gmail.com">hotelfridapuebla@gmail.com</a>
HOTEL RITZ	2222324457	2 NTE. 207 COL. CENTRO 72000	<a href="mailto:hotelritzpuebla@hotmail.com">hotelritzpuebla@hotmail.com</a>
HOTEL ALHALA	2222324432	2 NTE. 205 COL.CENTRO 72000	<a href="mailto:hotelalhajacentro@gmail.com">hotelalhajacentro@gmail.com</a>
HOTEL SANTA CLARA	2222424177	2 NTE. 405 COL. CENTRO 72000	<a href="mailto:hotel_santa_clara@hotmail.com">hotel_santa_clara@hotmail.com</a>
HOTEL ISABEL	2221444538	5 PTE. 125 COL. CENTRO 72000	<a href="mailto:hotelisabelunico@gmail.com">hotelisabelunico@gmail.com</a>

## **ANEXO 2 INSTRUMENTO: ENTREVISTA**

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO  
GUÍA DE ENTREVISTA: CUESTIONARIO

Le agradezco por aceptar realizar la entrevista, mi nombre es Ana Patricia Vázquez  
Cid

OBJETIVO: Identificar y/o valorar la aplicación de un plan de mejora continua derivado  
de la pandemia COVID-19

DIRIGIDO A: Gerentes o administradores del hotel

HOTEL: FECHA Y HORA:

ENTREVISTADO:

INSTRUCCIONES: Responda a los cuestionamientos siguientes:

1. ¿Qué categoría es el hotel?
  
2. ¿Cuántas habitaciones tiene?
  - a) Menos de 50
  - b) Entre 51-100
  - c) Más de 101
  
3. ¿Trabaja en el hotel desde antes de la pandemia COVID-19?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Otra
  
4. Si responde sí a la pregunta anterior, ¿Considera que la pandemia COVID-19 afectó su gestión en el hotel?
  - a) Si

b) No

5. ¿Cuáles fueron las primeras medidas que tomó en el hotel ante la declaración de pandemia COVID-19 en el año 2020?

a) Las medidas impuestas por las autoridades locales

b) Las medidas impuestas por la empresa

c) Las dos anteriores

6. ¿Cuál fue el promedio de porcentaje de ocupación entre 2019-2022 aproximadamente? (por año)

2019:                      2020:                      2021:                      2022:                      Actual:

7. ¿Cuáles son las temporadas altas de ocupación?

8. ¿Hubo un incremento en el costo operativo causado por la pandemia COVID-19?

a) Si

b) No

c) Tal vez

9. En porcentaje, ¿De cuánto fue el promedio de incremento en el costo operativo?

a) Entre 5% y 25%

b) Entre 26% y 50%

c) Entre 51 y 75%

d) Entre 76% y 100%

e) Más de 101%

10. ¿De cuánto fue el porcentaje de ocupación del hotel durante la evolución de la pandemia COVID-19 (desde 2019 hasta la fecha)?

En 2019:

En 2020:

En 2021:

En 2022:

Actual:

11. ¿De cuánto fue la duración media de estadía de los huéspedes en el hotel durante la evolución de la pandemia COVID-19 (desde 2019 hasta la fecha) en noches?

En 2019:

En 2020:

En 2021:

En 2022:

Actual:

12. ¿De cuánto fue la tarifa media por habitación en el hotel durante la evolución de la pandemia COVID-19 (desde 2019 hasta la fecha) en pesos mexicanos?

En 2019:

En 2020:

En 2021:

En 2022:

Actual:

13. ¿Se formuló o actualizó un plan de mejora continua para minimizar el impacto económico de la pandemia COVID-19?

a) Se formuló

b) Se actualizó

c) No se realizó ningún plan de mejora continua

d) Otra

14. En caso de que no exista un plan de mejora continua, ¿Cuáles fueron las causas por las que no se llevó a cabo?



- a) No se consideró que fuera necesario realizarlo
- b) No se tenía conocimiento de la realización de un plan de mejora continua
- c) Se evaluó si era necesario realizarlo y se decidió no hacerlo
- d) No se cuenta con la información
- e) Otra

15. ¿Qué metodología o modelo se utilizó para aplicar la mejora continua?

- a) Se utilizó el modelo de calidad total
- b) Se utilizó la metodología de la planeación estratégica y la mejora continua
- c) Otro:

16. ¿De qué manera se identificó y se analizaron las áreas de oportunidad a mejorar?

17. ¿Cuáles fueron las necesidades de los beneficiarios de implementar un plan de mejora continua?

18. ¿Cómo se conformó dicho plan de mejora continua?

19. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las necesidades identificadas?

20. ¿Existió alguna desviación en la puesta en marcha del plan de mejora continua?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

21. En caso de que sí, ¿Cuáles fueron esas causas?

22. ¿Se cuenta dentro del presupuesto con un rubro dedicado a eventos fortuitos (pandemia, fenómenos naturales(temblores, erupción del volcán)?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

23. ¿El hotel cuenta con un seguro ante eventos fortuitos futuros?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

24. ¿Qué prácticas de mejora se continúan llevando a cabo para disminuir el impacto económico derivado de la pandemia covid-19?

25. ¿Considera que la implementación de un nuevo plan de mejora continua o una actualización ayudará a minimizar el impacto económico de la pandemia COVID-19 en el hotel?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

26. ¿Considera que, el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

27. ¿Considera que le favorece la ubicación geográfica del hotel(centro histórico)?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

28. En términos de gentrificación por turistificación en el centro histórico, al ser un modelo de revitalización urbana, ¿El hotel formó parte de un rescate de una casona vieja o rehabilitación de un espacio sin uso para ser ocupado por el hotel y brindar servicio al turista?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) No se cuenta con la información

29. Durante la evolución de la pandemia, ¿El hotel aplicó el modelo de staycation (Que quiere decir, atraer más a los visitantes y/o turistas locales de Puebla y/o México en general) haciendo más atractiva su oferta de servicios de restaurante, hospedaje, eventos varios?

- a) Sí
- b) No
- c) Otra:

**Cierre de la entrevista:**

Agradezco su tiempo y apertura para esta entrevista, la cual aportará información relevante al estudio sobre el impacto económico de la pandemia COVID-19 a la gestión organizacional de los hoteles del Centro Histórico de la ciudad de Puebla.