



Alianza de
Investigadores
Internacionales S.A.S
ALININ



Fondo Editorial
Alianza de Investigadores
Internacionales ALININ

Revista Temario Científico



Vol. 6 Nro. 2. Julio - Diciembre, 2026

ISSN 2805-850X

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN MÉXICO

María de Lourdes Tiburcio Sánchez, Rafael Espinosa Mosqueda, Roberto Godínez López, Francisco Navarro Segovia

Tiburcio, M.



Doctora en Gestión de la Innovación. Docente Investigador en la Universidad de Guanajuato, México.

Mosqueda, R.



Doctor en Administración. Docente Investigador en la Universidad de Guanajuato, México.

Godínez, R.



Doctor en Administración. Docente Investigador en la Universidad de Guanajuato, México.

Navarro, F.



Candidato a Doctor en Administración y Gestión Empresarial, Universidad del Centro del Bajío. Docente de la Universidad de Guanajuato.

Resumen

Se trata de una investigación empírica que emplea la metodología de investigación de mercados con enfoque cualitativo, orientada a describir y analizar las percepciones, experiencias y significados de los informantes; realizada en colaboración con el Consejo de Turismo de Celaya, cuyo objetivo fue analizar los productos, servicios y campañas que existen actualmente en la industria turística en el municipio de Celaya con la finalidad de generar información relevante para integrarla al Plan del desarrollo turístico del mismo municipio. Se recopilaron datos de 24 informantes seleccionados por muestreo intencional distribuidos en cuatro grupos de enfoque a través de talleres organizados durante los meses de mayo a julio del 2024. Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada con siete preguntas abiertas. Utilizando la herramienta estratégica de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas denominada FODA, se identificaron los códigos asociados a cada categoría. Los resultados obtenidos refuerzan la importancia de continuar y fortalecer el trabajo colaborativo con los diferentes actores sociales, tal como se señala la teoría de las partes interesadas. Sin duda, un tema emergente es la elaboración de un plan enfocando los esfuerzos en el turismo comunitario, el turismo religioso y el turismo ecológico, aprovechando la infraestructura de monumentos históricos que datan de 1521, así como las fiestas, tradiciones y gastronomía con las que cuenta el municipio de Celaya. Por lo anterior, la importancia de considerar la planeación del desarrollo turístico como una industria comunitaria implica tejer redes de colaboración entre todos los sectores económicos.

Palabras clave

Planeación estratégica, turismo comunitario, teoría de las partes interesadas.

Keywords

Strategic planning, community tourism, stakeholder theory, Willingness to Pay

Recibido : 02-05-2026

Aceptado: 28-07-2026

Publicado: 10-08-2026

<https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.4.226.3>



STRATEGIC ANALYSIS OF THE TOURISM INDUSTRY IN MÉXICO

Abstract

This qualitative empirical research project, conducted in collaboration with the Celaya Tourism Council, aims to analyze the products, services, and campaigns currently operating in the tourism industry in the municipality of Celaya. This research aims to generate relevant information for integration into the municipality's Tourism Development Plan. Data was collected from 24 informants selected through purposive sampling and distributed across four focus groups through workshops held from May to July 2024. A semi-structured interview guide with seven open-ended questions was used. Using the strategic analysis tool for Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT), the codes associated with each category were identified. The results obtained reinforce the importance of continuing and strengthening collaborative work with different social actors, as indicated by the stakeholder theory. Undoubtedly, an emerging theme is the development of a plan focusing efforts on community tourism, religious tourism, and eco-tourism, taking advantage of the infrastructure of historical monuments dating back to 1521, as well as the festivals, traditions, and gastronomy of the municipality of Celaya. Considering tourism development planning as a community industry implies weaving collaborative networks among all economic sectors

Introducción

La pandemia del COVID-19 dio un vuelco al sector del turismo considerada como una forma de desarrollo económico jugando un papel de vital importancia para las localidades. La Organización Mundial del Turismo [OMT] (2020) afirma que el turismo es la principal fuente de ingresos y factor importante en la balanza de pagos de naciones. Por lo tanto, el turismo es un sector que debe entenderse, ya que ofrece altos ingresos y, por ende, rendimientos considerables. La actividad turística ha tenido transformaciones para atender y alinearse a la Agenda 2030, sin embargo, se posiciona como un sector con altos niveles de desarrollo en los ámbitos económico y social (Garcías et al., 2021) es por ello, por lo que, la OMT ha creado los principios de sostenibilidad en el cual refiere a los aspectos medioambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (OMT, 2013) aplicar esto en la industria turística según Leal y Alba (2025) se hace con el fin de “reducir el efecto nocivo del turismo sobre el medio ambiente y las comunidades locales promoviendo un crecimiento equilibrado y equitativo donde se promueva la inclusión y el bienestar de las comunidades” (p. 2015).

Por lo anterior, es necesario que los planificadores del turismo actúen para garantizar la igualdad de beneficios para la industria, los

visitantes, las comunidades y el medio ambiente en el desarrollo, la planificación y la gestión del turismo. En los que se refiere a las comunidades, al requerir una gran cantidad de empleados calificados, el turismo tiene un enorme potencial para promover la inclusión laboral de las comunidades y el desarrollo sostenible en términos socioeconómicos (Galloso et al., 2025). En este sentido, Guanajuato no ha sido la excepción; como parte de las estrategias turísticas, impulsa el Modelo de Sustentabilidad Turística cuyo objetivo es optimizar las repercusiones del sector y promover el bienestar de la población local. Dicho modelo se articula en tres dimensiones fundamentales: el equilibrio ambiental, el desarrollo económico y el beneficio social (secretaría de Turismo de Guanajuato [SECTURGTO], 2025). Así mismo la actividad turística estatal se encuentra en cuatro regiones y diez subregiones: I Noreste, II Norte, III Centro y IV Sur.

El caso de estudio que se presenta en este artículo se enfoca en el municipio de Celaya ubicado en la región III, municipio fundado en 1570 y se considera como la subregión Laja-Bajío, reconocida internacionalmente por la cajeta y sus dulces típicos (Vidaurre y Helguera, 2021).

El objetivo de esta investigación es analizar los productos, servicios y campañas que existen actualmente en la industria turística en el municipio de Celaya con la finalidad de generar información relevante para integrarla al Plan del desarrollo

turístico del mismo municipio. A partir del 2018 Celaya incorporó en sus estadísticas el Índice de ciudades prósperas elaborado por la Organización de Naciones Unidas (ONU-Habitat), los resultados indican que Celaya posee 38.5 % de su superficie (548.5 km²), y es uno de los más urbanizado no sólo porque sustenta el mayor índice de urbanización (79.7 %), sino porque los 81.4 km² que conforman su área urbana, corresponden a 66.7 % de la superficie total urbana de la aglomeración.

Asimismo, con base en dicho cálculo, el municipio en mención tiene una prosperidad medianamente débil, lo que implica establecer políticas públicas sobre el crecimiento expansivo de la superficie urbana y el impacto de estos factores en la sostenibilidad ambiental, en la movilidad urbana y en el crecimiento económico. Basados en datos del plan municipal de desarrollo y utilizando como diagnóstico un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) en la dimensión social y humana, se identifica una pérdida de identidad cultural y arraigo en la población joven del municipio. Otra de las problemáticas sociocultural dada la complejidad en el municipio reside en amenazas externas en el tema de seguridad, representando un desafío para el desarrollo integral (Plan Municipal de Desarrollo, 2025).

Lo anterior se refleja en los indicadores de prevalencia delictiva registrados en la entidad. Según la Encuesta Nacional de Victimización y

Percepción sobre Seguridad Pública ([ENVIPE], 2023) el 23.6% de los hogares en Guanajuato reportó ser víctima de un delito. Por lo anterior se hace indispensable una planeación estratégica basada en intereses y dinámica comunitaria, que incremente la percepción de beneficios colectivos, lo que es clave para la sostenibilidad y competitividad del destino turístico, en alineación a los Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS), para crear ciudades y comunidades sostenibles que direccionen al municipio de Celaya a crear un fuerte arraigo comunitario fomentando el bienestar de la población y la cohesión social, así como preservar el patrimonio tangible e intangible; en consecuencia, .

La teoría de la planeación constituye uno de los pilares fundamentales del proceso administrativo, reconocida como la etapa de definir el rumbo y el curso de acción (Münch, 2019). Vinculado a lo anterior surge el concepto de "estrategia" , cuyas raíces proceden de las fuerzas armadas y adaptado a los conceptos organizacionales. Originalmente la estrategia hace referencia al arte de coordinar recursos y capacidades para alcanzar objetivos a gran escala.

Peter Drucker argumentó que las organizaciones no debían limitarse a reaccionar a las fuerzas del mercado, si no que debía anticiparse a ellas mediante la planeación estratégica. Así el pensamiento estratégico se consolidó como una herramienta que permite a las organizaciones interpretar su entorno, generar ventajas competitivas

y orientar a las organizaciones al logro de los objetivos de manera proactiva y sostenible (Chiavenato, 2017).

En este contexto, uno de los conceptos complementarios a los ya señalados es el de David (2003), quien percibe la gestión estratégica como la integración de decisiones conjuntas para cumplir las metas de un negocio. Bajo este enfoque, la planeación estratégica, así como el uso de herramientas efectivas, fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado de las organizaciones del turismo, además de contribuir a la sobrevivencia ante las condiciones actuales (Gavva & Lozhkomoeva, 2021).

Desde una perspectiva territorial, el turismo es considerado por Sosa (2023) como una industria comunitaria en la que participan diversos actores sociales se resalta su carácter sistémico e integrador, que permite articular todos los sectores de la comunidad y, en su conjunto, conformar la experiencia turística del visitante. Es por lo anterior que la planeación no debe concebirse con un punto de vista limitado, ya que demanda un enfoque holístico e integral que abarca todos los actores sociales para comprender los problemas de la realidad social.

Se advierten las voces de quienes viven y conviven en un territorio, por consiguiente, los habitantes locales deben ser los primeros en ser considerados a la hora de elaborar un plan de mejora de desarrollo turístico. En concordancia con los

planteamientos revisados, el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación. La presente investigación se enfocará en la fase de formulación, que implica identificar las oportunidades y amenazas externas a la organización y determinar las fortalezas y debilidades internas (FODA). Las oportunidades y amenazas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar al sector. En lo que se refiere a las fortalezas y debilidades, son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño suele ser bueno o malo (David, 2003). La planeación del desarrollo turístico se reconoce como un campo de estudio relativamente reciente; en este sentido, Franco et al. (2019) realizan una revisión sistemática de doce modelos de sistemas turísticos cuya premisa principal es el abordaje como un sistema y que comprenden el fenómeno del turismo para planificar, gestionar y proyectar un destino con mayores probabilidades de éxito. Inicialmente, los modelos de planeación turística se habían enfocado en los enfoques progresistas, en el enfoque económico y urbanístico y en el enfoque estratégico. Actualmente, de acuerdo con la OMT, se reconoce la interrelación con otras dimensiones culturales y humanas y el impacto en el medio ambiente para generar sostenibilidad.

Turismo comunitario

Dado que el análisis del turismo por sí solo no brinda información completa, ya que es una actividad vivencial y relacional, es importante que la comunidad cumpla con un rol importante para que la planeación y el desarrollo se ajusten a las aspiraciones y capacidades locales, por lo contrario, la resistencia y hostilidad de la comunidad puede conducir a elevar el costo de hacer negocios o incluso destruir el potencial de la industria turística en el destino (Bailoa & Cravo, 2020a). Por lo anterior, se analiza el concepto del turismo comunitario, el cual es considerado como una forma de turismo alternativo que se desarrolla y es gestionado por la comunidad local. Su desarrollo apunta al desarrollo social, económico de la comunidad; a la sostenibilidad del medio ambiente y los aspectos de la cultura auténtica; así como brindar al turista una experiencia satisfactoria de turismo basado en la comunidad (Ernawati et al., 2019).

Existen algunos enfoques del turismo tales como la planeación, el enfoque incremental y el enfoque continuo; el enfoque de sistemas y el enfoque integral; el enfoque ambiental y sostenible y el enfoque comunitario (Kaikara, 2020). Desde esta perspectiva, se reconoce al enfoque comunitario apoyado también por Murphy y Murphy (2004) que enfatiza la importancia de maximizar la participación de las comunidades locales en los procesos de planificación y toma de decisiones del

turismo, para poder aumentar lo que se desea. Dentro de la literatura actual se denomina el turismo comunitario como aquella actividad que garantiza la forma de participación de la comunidad y generar acciones para satisfacer la necesidad de esta. Por su parte, Hannarah (2010) señala que la participación de los actores en los procesos de integración comunitaria fue una oportunidad para permitir que las personas opinaran sobre los problemas sin una manera formal de retroalimentación.

En este mismo orden de ideas Pretty (1995) argumentó que el proceso de toma de decisiones es solo una característica del nivel de participación interactiva y auto movilización, la mayoría de las decisiones importantes se han tomado en los pueblos locales.

En este sentido, el turismo es considerado comunitario dado que se basa en los bienes comunes, ya que involucra los recursos de la biosfera. Dicho concepto reconoce que la comunidad local se ve afectada por el desarrollo turístico y busca darle una voz efectiva en las decisiones sobre formas de turismo que se pueden ajustar a su entorno, además que busca asegurar una distribución razonable de la riqueza y beneficios derivados de la actividad turística a la comunidad local, con el fin de promover una mejora equilibrada de la calidad de vida de los vecinos, su apoyo y colaboración con el sector (Sosa, 2023). El turismo comunitario o turismo basado en la comunidad

(TBC) es reconocido como un plan de base amplia que mejora las economías rurales y urbanas. Crea oportunidades para mejorar los medios de vida de la comunidad y es considerada como una herramienta de desarrollo comunitario que fortalece la capacidad de las comunidades rurales para administrar los recursos turísticos a largo plazo, al mismo tiempo que asegura la participación de la comunidad local.

Teoría de las partes interesadas

La teoría de las partes interesadas se define como un aspecto del capitalismo que hace hincapié en las relaciones entrelazadas entre las empresas y los consumidores, empleados, inversionistas, proveedores, comunidades y personas que tienen intereses en la organización (Freeman, 2015). Por su parte, Donaldson & Preston (1995), explican que la teoría de las partes interesadas combina aspectos de observación descriptiva y empírica, y aspectos instrumentales y normativos de clasificación de datos.

Los aspectos descriptivos o empíricos explican los múltiples componentes del turismo en una comunidad, como los procedimientos y políticas que se relacionan con el mejoramiento y ordenamiento turístico del lugar. El aspecto empírico describe el impacto general en la economía, los tipos de sitios turísticos, el tamaño de las empresas turísticas en el área; y los vínculos entre las diversas agencias y empresas relacionadas con el turismo.

En segundo lugar, el aspecto de la clasificación instrumental identifica y analiza los vínculos, o la

falta de vínculos, entre la disposición de las partes interesadas y el éxito de las instituciones o los propósitos y metas del desarrollo. Lo anterior se explica con base en que las empresas no operan de manera independiente y por sus propios intereses, sino que colaboran y deben brindar beneficios a diversas partes relacionadas tanto internas como externas a las empresas. Hoy en día, las empresas ya no gestionan ni controlan a las partes interesadas, sino que involucran a las partes interesadas para el cumplimiento de los objetivos.

En el ámbito del turismo así como en otros sectores; algunos académicos identifican a los actores del turismo como la pentahélice cuyos actores son: académicos, empresas, gobierno, sociedad y medios (Ernawati et al., 2019); sin embargo, la estructura del tipo de personas que participen dependen del contexto y de las formas de participación tales como asistencia a audiencias públicas, encuestas, comité de asesores y equipos focales, cuya forma de agrupación fue la que se aplicó en esta investigación. De acuerdo a lo revisado, sin duda la teoría de las partes interesadas es un activo importante en el turismo comunitario para los procesos en conjunto sobre toma de decisiones y planificación, cuyo enfoque está respaldado por Matilainen et al. (2018), ya que incide en que las partes interesadas debe ser la comunidad anfitriona con un conocimiento de la cultura, las tradiciones, el medio ambiente y otros activos, los lugareños pueden adaptar el turismo y su desarrollo a sus necesidades y deseos. Dado que

estarán en una relación directa con los turistas, los locales tienen un gran impacto en la satisfacción de los visitantes y en la imagen que perciben (Lee y Jan 2019). La sostenibilidad del proyecto está asegurada por la colaboración, la participación y la confianza en los interesados, esto implica también una igualdad de la distribución del poder y los beneficios (Gansauer & Lägerhyddsvägen, 2021a).

Metodología

Esta investigación es de tipo cualitativo, definida por Denzin y Lincoln (1994), citados por Creswell (2007), como un enfoque multimetodológico, que implica un enfoque interpretativo y naturalista de su objeto de estudio. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus ambientes naturales, intentando darles sentido e interpretando los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan.

Bajo la perspectiva anterior, este tipo de investigación involucra el uso y la recopilación de una variedad de materiales empíricos (estudio de caso, experiencia personal, introspección, historia de vida, textos observacionales, históricos, interactivos y visuales), los cuales describen momentos y sentidos rutinarios y problemáticos en la vida de los individuos.

La definición que precisa Creswell (1994) citado en Creswell (2007) señala que la investigación cualitativa muestra un panorama “holístico y complejo”, que conduce al lector a múltiples narrativas y dimensiones de una muestra en

cuestión; busca acercarse a mundos reales, no a entornos como laboratorios, pretende entender, describir y explicar los fenómenos sociales, analizando las experiencias de los individuos, analizando las interacciones y comunicaciones, y analizando documentos. Las interacciones y documentos se visibilizan como formas de constituir procesos y artefactos sociales (Rapley, 2007).

Esta investigación es un estudio empírico realizado con el enfoque cualitativo ejecutado en acompañamiento con la unidad de planeación del Consejo de Turismo de Celaya para integrar el “Diagnóstico para el programa de desarrollo turístico del municipio” durante los meses de mayo a julio del 2024.

En el marco de dicho enfoque, el diseño de investigación no es considerado como definitivo; debe ser flexible, emergente, basado en la inducción para la recopilación de datos (Myers, 2009).

El diseño empleado en la propuesta está basado en la investigación de mercado cualitativa, ofreciendo no solo una perspectiva conceptual y descriptiva de la problemática; no existe una definición como tal, sin embargo, se puede destacar una aproximación al concepto de esta forma la investigación de mercado busca comprender, las actitudes y comportamientos de las personas, utilizando métodos que buscan alcanzar la comprensión, a través de la discusión grupal (grupo focal) cuyo objetivo en esta propuesta es elaborar un diagnóstico de la situación actual (Wardle, 2002).

Muestra

Con el objeto de aplicar la teoría de las partes interesadas para la recopilación de los datos se llevaron a cabo seis talleres con los cuatro grupos de enfoque relacionados con los restaurantes, hoteles, agencias de viajes y fábricas de cajeta, con una participación de 24 informantes seleccionados por el conocimiento y la comprensión de los entornos culturales, religiosos, ecológicos y gastronómicos. Los criterios de inclusión de los informantes clave fueron: a) los participantes tienen un interés económico significativo dado que el bienestar del municipio detona su participación empresarial, por lo que, satisfacen la demanda de servicios turísticos y sus empresas dependen de éstos, generan empleos y permanecen en el mercado, b) participantes oriundos de Celaya y c) los participantes están relacionados con los sectores del grupo de enfoque. En lo que respecta a los criterios de exclusión son a) los participantes no son oriundos de Celaya y b) los participantes que no tenían relación con la participación comunitaria y el producto turístico.

Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas, para guiar la dinámica de los talleres; cada participante contó con 4 minutos para exponer cada situación. Los participantes se seleccionaron de acuerdo con la técnica de muestreo intencional, que es considerar en cierto modo al azar, pero administrado. Este muestreo se realizó para garantizar que los roles particulares de los diversos participantes se

incluyeran en la muestra de participantes (Cozby & Bates 2012). Los datos se recolectaron como grabaciones de sonido de los talleres de grupos de enfoque, notas manuscritas tomadas durante las entrevistas y un registro fotográfico tomado durante y después de las entrevistas. Las grabaciones y fotos se tomaron con un iPhone y iPad, y una cámara digital.

De acuerdo con Wardle (2002) en esta etapa estratégica de la investigación se busca información sobre las opiniones y percepciones de los informantes por lo que, el marco de referencia de las guías que se utilizaron en la entrevista estaban relacionadas con la herramienta del FODA; esto permitió traducir el insumo estratégico en líneas de acción concretas para la mejora del destino; siendo las siguientes: 1. ¿Qué ventajas posee el sector..?, 2. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas del municipio?, 3. ¿Cuáles considera son las debilidades del sector ... que se pudieran mejorar para tener un buen desempeño, 4. ¿Cuáles considera son las debilidades del sector turístico que se pudieran mejorar para tener un buen desempeño?, 5. ¿Qué áreas de oportunidad cree que hay en el sector ...?, 6. ¿Cuáles considera que son los factores que puede aprovechar el municipio para favorecer el turismo?, 7. ¿Cuáles son los factores externos que pueden afectar al sector ...?

Se utilizó el Atlas ti v.7 para analizar los datos que fueron agrupados y codificados, bajo cuatro códigos importantes: Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas (FODA) de acuerdo con la fase de formulación dentro de la planeación estratégica partiendo de la lógica inductiva se asociaban a las categorías antes mencionadas, uno de los elementos para la saturación del código fue identificar la frecuencia de ocurrencia que se presentaba la información tratada en los grupos de enfoque.

Resultados y discusión

Dentro de los hallazgos más relevantes que se encontraron en el presente estudio, de acuerdo con las categorías preestablecidas, se detectaron 85 códigos, el grupo de enfoque de los restauranteros fue quien aportó más elementos de análisis. En lo que respecta a las fortalezas se identificaron los más significativos como; la historia cultural del municipio, las alianzas que hay entre los actores sociales, la infraestructura hotelera y los costos, el

sector de la cajeta, la gastronomía, las vías de comunicación y la marca distintiva de Guanajuato.

En lo que se refiere a las debilidades, es importante la promoción de la difusión del municipio con la utilización del marketing digital, así como el poco despliegue de la información en todos los sentidos, la falta de identidad de la población del municipio y eso se refleja en la falta de apropiación del patrimonio cultural de la entidad, además, no existe un plan estratégico con enfoque al turismo, no existe una imagen de la ciudad.

Sin duda la participación del gobierno en el municipio se ha destacado por brindar la financiación y el lanzamiento de programas que fortalecen la actividad turística, esto se refuerza con la propuesta de Oka et al. (2021) que señala que el factor económico contribuye al turismo comunitario, cuyo valor de correlación demostró ser de 0.779 y

Tabla 1

Resumen de las fortalezas y debilidades de los diferentes sectores

Fortalezas	Debilidades
Amplía oferta hotelera de diferentes marcas y sectores esto permite tener una infraestructura diversa.	El sector turismo se enfoca en enviar turistas que atraer.
Punto estratégico con fácil acceso a parques industriales y cercanías a los aeropuertos.	Falta de vinculación entre los prestadores del sector empresarial turístico y el gobierno.
La cajeta es un producto distintivo icónico y tradicional que genera identidad gastronómica en la región	Se presentan problemas de limpieza, grafitis en diferentes partes, obras prolongadas que se traducen en deficiencias en la imagen urbana.
Oferta restaurantera variada en precios y especialidades, destacando a las gorditas como el alimento destacado.	Insuficiencia de módulos de información turística tardía o escasa para promover los eventos.
Riqueza en historia, arquitectura y personajes destacados que se traduce en un patrimonio histórico -cultural	Falta de capacitación entre los prestadores de servicios enfocados al sector.
La marca Guanajuato (Marca Gto) es un distintivo oriundo del estado que impulsa la competitividad desarrollando una cultura de calidad.	

Fuente: Elaboración propia (2026) con información extraída del análisis realizado en el software Atlas ti v.7.

cuyo índice de percepción por la comunidad demostró ser de 4.02, considerado como “bueno”. Por otro lado, como bien señala Baum & Szivas (2008), el papel del Estado influye en la gestión de la economía, el entorno social y cultural.

El sector turismo considerando que genera un alto valor a la economía de un país su planificación es necesaria, tal como lo establece Bailoa & Cravo, (2020) los cuales indican que integrar el turismo como otro de los sectores económicos configura y controla los patrones físicos de desarrollo, conserva los recursos naturales y proporciona marcos para la promoción y comercialización activa de los destinos. La importancia de emplear los canales de información digital para despertar la curiosidad sobre un lugar, mostrar los atractivos y animar a los turistas a visitarlo, sin duda es una actividad

importante para generar un marketing directo, esto se confirma con Gansauer & Lägerhyddsvägen (2021), quienes consideran positivo emplear las plataformas ya que proyectan la imagen del estado, sus atractivos; esto permite empoderar a las comunidades locales al conocer el potencial del patrimonio cultural con el que cuentan.

En este contexto, resulta fundamental fortalecer los vínculos entre las instancias gubernamentales y los actores de los sectores locales empresariales, dado que la articulación entre ambos sectores favorece la implementación de estrategias orientadas al desarrollo sostenible del territorio. De acuerdo con Gansauer & Lägerhyddsvägen, (2021), el fortalecimiento de relaciones más sólidas junto con la formación en sostenibilidad para la población local y los prestadores del sector turístico favorece

Tabla 2

Resumen de las oportunidades y amenazas de los diferentes sectores

Oportunidades	Amenazas
Explotar el ecoturismo tales como cerros y las áreas naturales. Considerar incluir el turismo deportivo (eventos de talla mundial) Hay que considerar que en la región ya se cuenta con eventos ancla, tales como el “paseo de las luminarias” o “Feria de la cajeta”, “Feria de la cerveza”, y eventos religiosos como la “Procesión del silencio”. Vínculos con el sector industrial para convertirse en turismo de negocios con estancias recreativas. Promover el municipio para producciones cinematográficas considerando su arquitectura. Certificaciones dentro del sector turismo, tales como distintivo de calidad turística, estándar de calidad moderniza, acreditaciones como guías de turísticas, por mencionar algunos	La principal limitante es la percepción de inseguridad y el amarillismo de medios nacionales e internacionales. Destinos cercanos a la región como Querétaro y San Miguel de Allende que atraen el mercado potencial. Inestabilidad en costos de materias primas y los efectos residuales de la pandemia. Bloqueos carreteros que afectan la llegada de los visitantes.

Fuente: Elaboración propia (2026) con información extraída del análisis realizado en el software Atlas ti v.7

la generación de capacidades locales, la diversificación de la oferta de servicios y el incremento de la competitividad del destino a largo plazo.

Por su parte, las oportunidades que se encontraron fueron; continuar en fortalecer las alianzas estratégicas, generación de eventos que promuevan la historia del municipio, certificaciones relacionadas con el turismo, más restaurantes, detonar mayores sitios turísticos, promoción de reservas naturales, conectividad, incrementar la oferta de los diferentes sectores relacionados con los grupos de enfoque, establecer estrategias y proyectos que fomenten el turismo en el municipio.

En lo que se refiere a las amenazas, la que mayor frecuencia se presentó es la inseguridad y otros estados y municipios que cuentan con una mayor promoción. Gansauer & Lägerhyddsvägen (2021), señala que la colaboración de las partes interesadas aporta diversos beneficios tal como lo señala, no solo la generación de alianzas también incluye una mejor gestión e infraestructura, una comunicación más fluida entre los actores y una mayor satisfacción de los visitantes. Además de la consideración y perspectivas de la población local lo que a su vez reduce los conflictos. Lo anterior permite generar esfuerzos colectivos, marketing comunitario y un mayor alcance del mercado.

Por su parte, Oka et al (2021), y Gelbman & Timothy (2011), señalan que el factor cultural es fundamental para lograr la sostenibilidad del

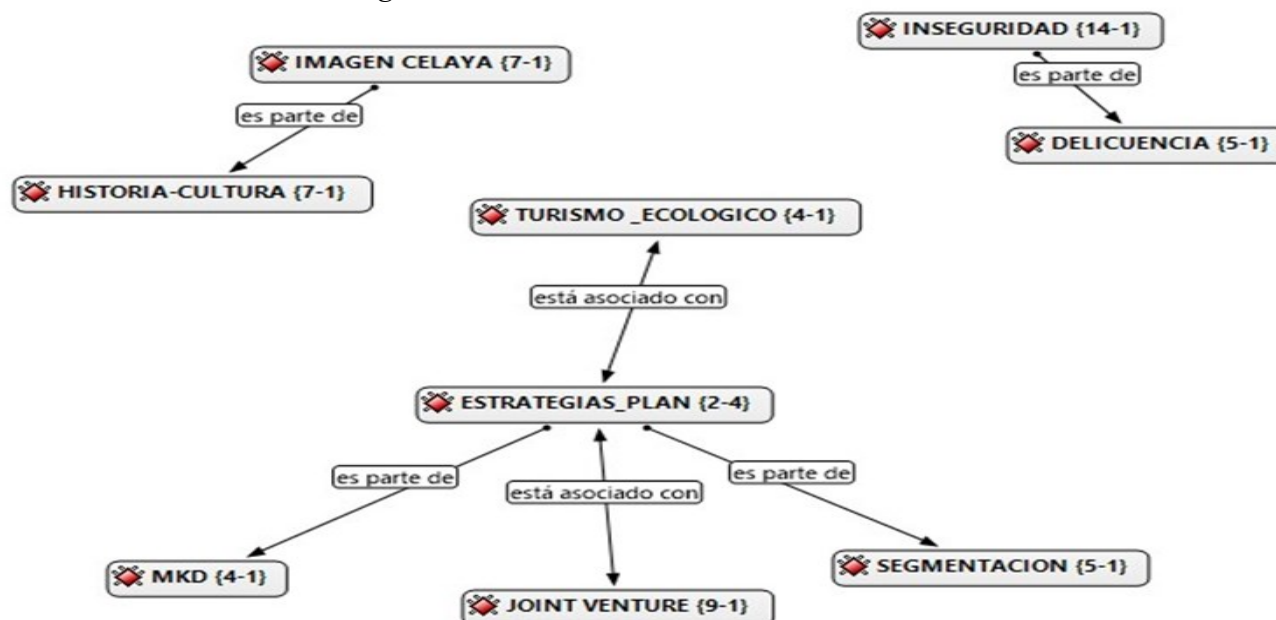
municipio; es por ello, que concientizar a la población sobre la valía de la historia de este, permite a las comunidades locales conservar sus tradiciones y cultura. Uno de los aspectos relevantes, que aún se encuentra incipiente en el municipio es detonar las reservas naturales, ubicadas en las comunidades rurales del municipio, como bien se señala en el estudio de Oka et al. (2021), considera importante atraer a turistas inspirados por la característica distintiva de la naturaleza rural para los que aman el medio ambiente.

Esto también refuerza la idea de Murphy y Murphy (2004), la integración efectiva de las comunidades locales en los procesos de planificación y gobernanza turística constituye un elemento fundamental para el éxito de las iniciativas en desarrollo. Resaltar también como lo señala Paladan (2020), el TBC ofrece una oportunidad para crear empleos, desarrolla perspectivas empresariales para las comunidades locales, habilitándolas de capacidades, experiencias y educación para generar servicios de calidad.

No obstante, para que el turismo comunitario sea eficaz se requiere de una amplia participación e implicación de la comunidad en la planificación, así como en la implementación. Como resultado del análisis se despliega que el municipio debe establecer estrategias para fomentar el turismo, en este sentido es importante considerar la propuesta de Liang (2023), que señala que la industria del

Figura 1

Códigos más redundantes de la red semántica.



Fuente: Elaboración propia (2026) con información extraída del análisis realizado en el software Atlas ti v.7

turismo está cambiando del “turismo tradicional” a un “turismo de experiencias”, este último se refiere a la prestación de servicios participativos y actividades que brindan a los visitantes una sensación de disfrute a través de la percepción. Aunado a lo anterior como bien lo indica Bailloa & Cravo (2020), sin duda se requiere del análisis de los factores de competitividad incluyendo la definición de estrategias que comprenden un proceso de planificación y promoción cuidadoso. Por lo anterior, y utilizando un método inductivo se tomaron los códigos que presentaban mayor ocurrencia y creando un término, el cual se presenta en Atlas ti que son los supercódigos, cuya característica de estos códigos es que su contenido (citas) será el resultado dinámico de la consulta a

partir de la que se hayan construido lo que permite mantener la cita (Muñoz y Sahagún, 2017); se generaron nueve supercódigos que se representan en la red semántica mostrados en la figura 1.

Tras analizar lo grupos de enfoque destacan los puntos críticos descritos en la figura 1.:

- Todos los actores coinciden que la percepción de inseguridad y las noticias poco favorables del municipio son los mayores obstáculos por atraer al turismo.
- En Celaya se tienen eventos propios icónicos, que los participantes consideran con gran potencial internacional, no obstante, la falta de profesionalismo y organización no permiten que sea un atractivo del municipio.

- Aunque Celaya es un centro de negocios fuerte no se ha logrado retener al visitante para que consuma productos culturales o recreativos debido a la falta de vinculación entre el negocio y el placer.
- Existe una demanda generalizada de una “identidad de ciudad” que va más allá de la cajeta y las gorditas, además de la integración de un “piso parejo” regulatorio que permita la comunicación con las autoridades municipales.
- Turismo ecológico poco explotado en las regiones cercanas.

Por lo anterior, es importante construir un plan que tenga las líneas estratégicas a desarrollar, realizando una segmentación del mercado, utilizando una estrategia de marketing digital, además de la generación de alianzas estratégicas con todos los actores sociales del municipio.

Conclusiones

El estudio realizado sobre la oferta turística de Celaya revela un panorama complejo, por un lado, existen fortalezas significativas, y en el otro existen debilidades estructurales que limitan el potencial del municipio. En ese sentido se tienen diversidad de productos y servicios, infraestructura hotelera, identidad cultural y la certificación de origen “Marca Gto” que constituyen elementos diferenciadores, no obstante, lo anterior se opaca por una explotación desigual y estratégica de los recursos.

Las debilidades identificadas como la falta de cultura turística, las deficiencias en el servicio al cliente y la escasa infraestructura de información, evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades locales y de integrar de manera efectiva recursos pocos aprovechados, como el turismo de naturaleza y deportivo. A lo anterior se suma la limitada visión de las campañas de promoción que han privilegiado ciertos productos emblemáticos sin diversificar la oferta que además carecen de anticipación para la planeación de los visitantes. Esta situación ha generado un sesgo en la percepción del destino y ha restringido la posibilidad de atraer públicos más amplios.

Finalmente, los factores externos no controlables, la inseguridad, la difusión de los aspectos negativos, el deterioro de la imagen urbana constituye amenazas que afectan la competitividad del municipio. Esto demanda la vinculación entre los sectores de gobierno y la sociedad civil para mitigar su impacto. Lo anterior muestra que Celaya posee un capital cultural y gastronómico valioso, pero requiere una estrategia integral a partir de las alianzas estratégicas de las partes interesadas, ya que juegan un papel en el fortalecimiento de la red de soporte operativo para el TBC, especialmente para los asuntos relacionados con el mercado objetivo. Un TBC gestionado y sus partes interesadas no sólo pueden contribuir financiera y socialmente para la comunidad, sino que también aumentan el valor competitivo general del municipio. Es necesario estructurar e incorporar el

TBC como una práctica para generar la sostenibilidad del emprendimiento empresarial comunitario. Un tema vital que debe resolverse es la distribución de los ingresos del turismo, que propicie que participen más sectores sociales de impacto económico en la comunidad.

La importancia de la planeación del desarrollo turístico y la evolución de su enfoque para incorporar la participación comunitaria es elemento clave para garantizar un desarrollo equilibrado y sostenible, aunque a la vez se convierte en un elemento de competitividad del destino. Se puede observar que los cimientos sobre los que se asentaron los primeros autores al incorporar el enfoque comunitario a la planificación y gestión turística no han perdido vigencia, sino por el contrario, se han visto reforzados a través de experiencias y estudios realizados en una gran diversidad de países, que bajo contextos culturales, políticos, sociales y geográficos muy diferentes, revelan una misma necesidad: convertir el turismo en un motor para el sano desarrollo del territorio, considerando los intereses, deseos y prioridades de quienes lo habitan.

Referencias

- Baum, T., Szivas, E. (2008). HRD in tourism: a role for government? *Tourism Management*, Vol.29, No.4, pp.783-794, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.09.002>
- Bailoa, S., & Cravo, P. (2020). *Strategic tourism planning in Portugal*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8(1), 353–374. <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.23>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. In *Empresarial*. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cozby, P.C., & Bates, S.C. (2012). *Methods in Behavioural Research* (11th ed.). McGraw-Hill
- Creswell, J. (2007). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*, 1–253. <http://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- David, F. (2003). *Administración estratégica*. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/207/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública. [ENVIPE] (2023). *Estimaciones de prevalencia delictiva en el estado de Guanajuato*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <https://www.inegi.org.mx>
- Ernawati, N. M., Arjana, I. W. B., & Sukmawati, N. M. R. (2019). *Managing Community-based Tourism: A Stakeholder Approach in Bali, Indonesia*. 354(iCASTSS), 72–75. <https://doi.org/10.2991/icastss-19.2019.16>
- Franco, I., Giraldo, C. M., López, L., y Palmas Castrejón, Y. D. (2019). Modelos turísticos desde la teoría general de sistemas (Tourist Models from the General Theory of Systems). *Revista Turismo Em Análise*, 1(1), 15. <https://>

- papers.ssrn.com/abstract=3462803
- Freeman, E. (2015). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Gansauer, F., y Lägerhyddsvägen, Å. (2021). *Marketing of Community-Based Tourism A case study of Central Asia Marketing of Community-Based Tourism*. [Tesis de Maestría, UPPSALA UNIVERSITETE] https://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1602212&c=27&searchType=LIST_LATEST&language=sv&query=&af=%5B%5D&aq=%5B%5B%5D%5D&aq2=%5B%5B%5D%55B%5D&noOfRows=50&sortOrder=author_sort_asc&sortOrder2=title_sort_asc&onlyFullText=false&sf=all
- García-Capdevilla, D. A., Balanta-Martínez, V. J., y Castro-Alfaro, A. (2021). Estrategias didácticas en la formulación de planes de ecomarketing para el ecoturismo sustentable. Florencia Caquetá (Colombia). *Mundo FESC*, 11(22), 59-81. <https://doi.org/10.61799/2216-0388.927>
- Gavva, R. V., y Lozhkomoeva, E. N. (2021). *Strategic Planning and Forecasting in the Tourism Industry*. Vestnik Universiteta, 1, 42–48. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-1-42-48>
- Gayosso, S., Testón, N., y Carrizal, A. (2025). Turismo regenerativo como estrategia de innovación educativa en la formación para la sostenibilidad socioeconómica. *Revista Temario Científico*, 5(2), 1–24. <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.3.225.19>
- Gelbman, A. & Timothy, D. (2011). Border complexity, tourism and international exclaves A case studyTitle. *Annals of Tourism Research*, 38 (1), 110–131. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.06.002>
- Hanrahan, J. (2010). Chapter 9 Ecotourism and sustainability in the tourism sector. In *Advances in Ecopolitics* (Vol. 5, Issue 2010). Elsevier. [https://doi.org/10.1108/s2041-806x\(2010\)0000005013](https://doi.org/10.1108/s2041-806x(2010)0000005013)
- Kaikara, O. (2020). *Tourism Development Strategy*. International Journal Papier Public Review, 1(2), 20–25. <https://doi.org/10.47667/ijppr.v1i2.15>
- Leal, A. y Alba, M. F. (2025). El turismo sostenible como potencial para incentivar el crecimiento económico en zonas vulnerables de Colombia. *Visión Internacional* (Cúcuta), 14(2), 17–31. <https://doi.org/10.22463/27111121.5324>
- Lee, T.H. & Jan, F.-H. (2019) *Can community-based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of the sustainability'*, *Tourism Management*, 70, pp. 368–380. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.003>
- Liang, Y. (2023). An Innovative study on Rural Planning with Cultural Integration as a Tourism Development Model. *Pacific International Journal*, 6(1), 126–130. <https://doi.org/10.55014/pij.v6i1.323>
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publications <https://doi.org/10.4135/9781036208417>
- Matilainen, A., Suutari, T., Lähdesmäki, M. & Koskiet, P. (2018) Management by boundaries – Insights into the role of boundary objects in a community-based tourism development project, *Tourism Management*, 67, pp. 284–296. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.003>
- Münch, L. (2019). *Fundamentos de Administracion: Casos y prácticas* <https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Fundamentos-de->

[Administracion.pdf](#)

Muñoz, J., y Sahagún, M. (2017). *Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7*. Zenodo, 1, 135. <https://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0101.pdf>

Murphy, P. E., & Murphy, A. E. (2004). *Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps (Vol. 16)*. Channel View Publications

Oka, I., Murni, N., & Mecha, I. (2021). The community-based tourism at the tourist village in the local people's perspective. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 38(4), 977–996. <https://doi.org/10.30892/gtg.38401-735>

Organización Mundial del Turismo. (OMT, 2013). *Últimos datos sobre el turismo* <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-noticias>

Organización Mundial del Turismo. (OMT, 2020). *Código Ético Mundial para el Turismo* <https://www.unwto.org/es/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

Paladan, N. (2020). Community-Based Approach in Developing Farm Tourism. *Open Access Library Journal*, Vol.7 No.121–15. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107043> <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=106137>

Plan Municipal de Desarrollo 2040 (2025) https://www.celaya.gob.mx/wp-content/uploads/2019/02/plan_municipal_desarrollo-celaya-2040.pdf

Pretty, J. (1995). *Participatory Learning for Sustainable Agriculture*. *World Development*, 23 (8), 1245–1263. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F)

Rapley, T. (2007). *Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos en investigación cualitativa*. Editoria: Morata <https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/dpp->

[libro-los-analisis.pdf](#)

Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato [SECTURGTO] (2025). *Modelo de sustentabilidad turística (Informe)*. SECTURGT. <https://sectur.guanajuato.gob.mx/wpcontent/documentos/>

[Acciones Sustentabilidad Turistica.pdf](#)

Sosa, M. (2023). *Tourism development planning as a community industry*. *Revista científica*, 27(1), 59–72. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/752>

Vidaauri, J. y Helguera, A. (2021). Guanajuato y sus pueblos mágicos. Gobierno del Estado de Guanajuato, México.

Wardle, J. (2002) *Developing Advertising with Qualitative Market Research*. Sage Publications <https://doi.org/10.4135/9781849208833.n1>