



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR PROGRESO



TESIS PROFESIONAL

FACTORES INTERNOS QUE DETERMINAN LA

COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA HOTELERA DE

PROGRESO YUCATÁN

PRESENTA

LIC. ADRIANA PAMELA UH PECH

DE ACUERDO A LA OPCION PARA OBTENER EL TITULO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS

ASESOR

MTRO. CARLOS HERMILO DE LA CRUZ CANUL

PROGRESO YUCATÁN
2023

HOJA DE AUTORIZACIÓN DE TRABAJO RECEPCIONAL

	INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR PROGRESO Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado
	AUTORIZACIÓN DE TRABAJO RECEPCIONAL DE MAESTRÍA

Progreso, Yucatán a 7 de julio 2023
OFICIO N°. ITSP.POSGRADO/001/2023
ASUNTO: Autorización de impresión de Trabajo Recepcional

El Trabajo Recepcional de Tesis Profesional titulado "**Factores internos que determinan la competitividad de la industria hotelera de Progreso Yucatán**" presentado por el candidato:

ADRIANA PAMELA UH PECH

en cumplimiento parcial de los requisitos para obtener al título de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS, fue aprobado por el comité revisor y la Subdirección Académica el día 5 de julio 2023 y no existe inconveniente por parte de la Coordinación de Posgrado para que se realice la impresión de la tesis y solicite el Acto de Recepción Profesional correspondiente.

Atentamente

Mtro. Carlos Hermilo De la Cruz Canul
Martínez
Asesor

Mtra. Oida Concepción Camargo Santos
Revisora de forma



Mtra. Estephani Verónica Sanguino Salas
Revisora de contenido

Arq. María del Carmen Sánchez González
Subdirección Académica y de vinculación
Jefatura DEPI

c.c.p. Servicios y Estudios Profesionales
MCSG/emgp

HOJA DE ADVERTENCIA

Por este medio, declaro que el presente Trabajo Recepcional de Tesis Profesional titulado:

FACTORES INTERNOS QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA HOTELERA DE PROGRESO YUCATÁN

Es mi propio trabajo, a excepción de las citas y referencias que he empleado para fundamentar las argumentaciones realizadas, a las que he dado crédito a sus autores.

Asimismo, afirmo que este trabajo no ha sido presentado previamente, con éste o con algún otro nombre, para la obtención de otro título profesional o grado académico equivalente.



LA. ADRIANA PAMELA UH PECH

DEDICATORIAS

A Dios

por haberme dado la capacidad y la fortaleza para afrontar los retos académicos y personales, por darme la capacidad de tomar las decisiones adecuadas y concluir con éxito los objetivos que me he propuesto.

A mis Padres

Por ser el pilar fundamental en mi vida, por todo su esfuerzo y sacrificio, lo que hizo posible el triunfo profesional alcanzado. Por creer en mí y por su infinito amor incondicional.

A mi esposo.

Por tu apoyo incondicional. Gracias por tu amor, paciencia y comprensión. Te amo.

A mis hijos

Mis logros son sus logros. Doy todo por ustedes. ¡Les amo!

Contenido

Resumen.....	9
Capítulo I. Introducción.....	9
1.1 Antecedentes	10
1.2 Planteamiento del Problema.....	13
1.3 Pregunta de Investigación	15
1.4 Objetivos de investigación	15
1.5 Preguntas de investigación	15
1.6 Definición de la variable.....	15
1.7 Propósito.....	16
1.8 Justificación del Estudio.....	16
1.9 Delimitaciones del estudio	17
1.10 Definición de términos claves	17
Capítulo II. Marco teórico.....	18
2.1 Competitividad.....	18
2.2 Teoría de los recursos y capacidades	22
2.3 Factores competitivos.....	23
2.3.1 Factores competitivos externos	24
2.3.2 Factores competitivos internos.....	24
2.4 Factores competitivos en las Pymes	25

2.4.1 Tecnología	26
2.4.2 Innovación	29
2.4.3 Mercadotecnia	32
2.4.4 Calidad	41
2.4.5 Dirección de recursos humanos.....	42
2.4.5 Capacidades directivas	45
2.4.7 Cultura organizacional	50
2.4.8 Competitividad y Sector Turístico	53
2.4.9 Capital Humano y Ventaja Competitiva en Turismo	55
Capítulo III. Metodología de la Investigación	58
3.1 Enfoque de la Investigación.....	59
3.2 Tipo de investigación.....	59
3.3 Método de la Investigación	59
3.4 Población	60
3.5 Técnica de recolección de datos	60
3.6 Instrumento	61
3.6.1 Procedimiento para la obtención de datos.....	62
3.6.2 Procedimiento del análisis de datos.....	62
Capítulo IV. Resultados.....	62
4.1 Perfil de las Empresas	63

4.2 Tecnología.....	63
4.3 Innovación	64
4.4 Tecnología e Innovación.....	66
4.5 Mercadotecnia.....	67
4.6 Calidad.....	69
4.7 Dirección de Recursos Humanos	70
4.8 Capacidad Directiva.....	71
4.9 Cultura Organizacional.....	73
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	75
5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones	77
Capítulo VI. Referencias	78
Capítulo VII. Anexos.....	82

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Establecimiento de Hospedaje por Municipio	12
Tabla 2. Establecimientos de Hospedaje según Categoría Turística	14
Tabla 3. Calidad	70
Tabla 4. Dirección de Recursos Humanos	71
Tabla 5. Capacidad Directiva	72
Tabla 6. Cultura Organizacional	73
Tabla 7. Diagnóstico de Competitividad	74
Figura 1. Interpretación de resultados de Tecnología e Innovación	66
Figura 2. Interpretación de resultados de Mercadotecnia	69
Figura 3. Interpretación de resultados de Capacidad Directiva	72
Figura 4. Interpretación de resultados de Cultura organizacional	74

Resumen

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Progreso, Yucatán, durante el periodo de agosto de 2013 a julio de 2015; participaron los hoteles de tres estrellas censados de Progreso, Yucatán. (INEGI, 2013).

Los objetivos principales de la investigación fueron describir cuáles son los recursos utilizados con mayor frecuencia dentro de cada factor competitivo interno (tecnología, innovación, mercadotecnia, calidad, dirección de recursos humanos, capacidad directiva y cultura organizacional) en los hoteles de tres estrellas, y diagnosticar el nivel de competitividad.

El enfoque de la investigación es mixto, la recolección de información se llevó a cabo a través de preguntas con respuesta en escala Likert y preguntas abiertas.

Algunos de los recursos empleados con mayor frecuencia en los hoteles son correo electrónico, página web y redes sociales (tecnología); inversión en tecnología, reducción del tiempo de atención al cliente, (innovación); publicidad a través de revistas, redes sociales e internet (mercadotecnia); revisar los manuales de procedimientos y evaluación de la satisfacción de los clientes (calidad); evaluación de los empleados (recursos humanos); adecuada comunicación formal e informal (capacidad directiva), y actividades para fomentar el compañerismo (cultura organizacional).

Capítulo I. Introducción

El propósito de esta investigación es determinar los factores internos que influyen en la competitividad de la industria hotelera de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso Yucatán, con el fin de tener un diagnóstico de los factores internos, que diversos estudios han mostrado que son determinantes en el nivel de competitividad en las empresas.

1.1 Antecedentes

La investigación y el estudio de la competitividad en su aspecto microeconómico, es decir en su aplicación a la empresa, ha sido una materia de gran interés en la literatura económica del último siglo como uno de los temas más recurrentes y de mayor presencia en el desarrollo y evolución de las teorías de la organización de la empresa.

Sin embargo, resulta difícil encontrar una variable de índole económica tan frecuentemente empleada en el lenguaje académico y en el coloquial que tenga un significado tan impreciso como es la competitividad, de forma que no existe aún acuerdo acerca de la propia definición del término, ni tampoco existe una taxonomía clara y única de los factores que determinan el logro de una ventaja competitiva.

En el ámbito empresarial se han formulado algunos modelos teóricos que intentan explicar y medir la competitividad y que emplean una serie de conceptos y términos en muchos casos ambiguos que le otorgan ese carácter confuso.

En los años recientes, la pequeña y mediana empresa (PYME) ha sido un tema importante de atención de las políticas públicas, lo que ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de dicho tipo de empresas. Sin embargo, los retos que se presentan tanto en las PYMES como las microempresas requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de ese grupo, así como intensificar su apoyo.

Durante los últimos años, las condiciones de trabajo en el mundo han sufrido grandes transformaciones. Argüelles, Harvey y Balmi (citados por Rodríguez, Bañuelos, Rubio y Chávez, 2010) sugieren que algunos de los factores que mayormente han incidido en dichas transformaciones son:

- El acelerado cambio tecnológico que ayuda a introducir flexibilidad a los procesos

productivos y ampliar con ello la capacidad de adaptación de la unidad productiva a los cambios en el mercado.

- La creciente competencia en los mercados laborales.
- Clientes más sofisticados y exigentes.
- Mercados cada vez más complejos y diferenciados.

Brownell (citados por Rodríguez, Bañuelos, Rubio y Chávez, 2010) destaca cómo las empresas y la industria buscan crear organizaciones de alto desempeño que se requieren para la supervivencia en la economía global. Lo que implica:

- Transformación de sus estructuras jerárquicas que sean horizontales, más flexibles y con mayor rapidez de respuesta.
- Empleo de grupos de trabajo formados alrededor de procesos críticos para el éxito de la organización.
- Incremento en el contacto entre trabajadores, proveedores y clientes.
- Mayor capacitación.
- Búsqueda de empleados con habilidades de aprendizaje, de pensamiento y de trabajo colaborativo.

Vallejo (citado por Fuentes, 2007) expresa que particularmente, en lo que concierne al mercado laboral, se pueden identificar los siguientes grandes acontecimientos que lo han impactado.

- El rápido cambio tecnológico, que tiene como precedente el avance de la ciencia.
- El surgimiento de un nuevo paradigma tecno industrial.
- La emergencia de las tecnologías de información.

Todo ello ha propiciado el incremento en los esfuerzos destinados por parte de las empresas a

promover su competitividad.

Como lo señalan Aragón Sánchez y Rubio Baños (2006) en un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados.

La tendencia predominante ha sido la de considerar la competitividad como el logro de una ventaja competitiva y, por lo tanto, se valorara dicha ventaja competitiva se accederá a la evaluación de los factores internos en la industria hotelera de la Ciudad y Puerto Progreso Yucatán.

Tabla 1.
Establecimiento de Hospedaje por Municipio

Municipios	Total	Hoteles	Moteles	cabañas	Suites	posadas	Trailer parks	otros
Celestún	12	8	0	0	0	2	0	2
Mérida	214	133	17	6	0	19	1	30
Progreso	42	34	1	0	2	3	0	2
Río Lagartos	8	4	0	0	0	4	0	0
San Felipe	2	1	0	0	0	1	0	0
Telchac P.	6	4	0	0	0	1	1	0
Total	284	184	18	6	2	27	1	34

Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI (2013)

Así mismo, la investigación sobre competitividad empresarial puede ser resumida en una serie de cuestiones, que como se dice aún están sin resolver y que motivan el planteamiento del trabajo de investigación. ¿Qué es competitividad?; ¿Cuáles son sus componentes?; ¿Cuáles los factores internos que determinan la competitividad?; ¿Por qué un hotel es competitivo y otro no?

Por ello, el objetivo general del presente trabajo es identificar los factores internos determinantes de la competitividad de la industria hotelera de tres estrellas de la ciudad y puerto Progreso Yucatán.

1.2 Planteamiento del Problema

El turismo es actualmente una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o una región, los ingresos por turismo internacional, excluido el transporte, suponen un tercio del valor de los intercambios mundiales, lo que en cifras representa el 8% del total mundial de exportaciones de bienes y más del 35% del total mundial de exportaciones de servicios (OMT, 2010). Esto pone de manifiesto la importancia económica del sector a nivel mundial.

Así mismo, el Turismo también es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional. Aporta alrededor del 11% de la producción mundial y genera uno de cada once empleos. (INEGI, 2010).

La importancia del turismo para la economía mexicana es indudable, sus beneficios, no sólo se refleja en ser una industria que genera empleos y detonador del desarrollo regional, sino que además es factor de difusión de atractivos culturales y naturales.

El turismo en el Estado de Yucatán representa una de las actividades económicas más importantes tanto para el Estado como para la Región por lo que en términos comparativos, es una de las más dinámicas del País. El turismo arqueológico es, a su vez, uno de los de mayor atractivo del estado, debido a los lugares de interés que existen en el estado, a su historia y atractivo arqueológico; también a sus playas, a sus cenotes, reservas naturales, ciudades coloniales, a su gastronomía y a su clima.

El estado de Yucatán es un competidor de rango internacional en el sector turístico. El estado cuenta con más de 370 km de playas, localidades a la orilla del mar entre las que destacan Celestún, Progreso, Telchac Puerto, Sisal y El Cuyo.

El turismo en la ciudad y puerto de Progreso se encuentra en pleno crecimiento, operan actualmente cruceros grandes, los pasajeros desembarcan en el Puerto de Altura y son llevados a visitar el puerto de Progreso, Mérida, Izamal o los sitios arqueológicos mayas de Chichén Itzá, Uxmal y Dzibilchaltún.

En los meses de julio y agosto las playas de Puerto Progreso son muy concurridas por los miles de turistas nacionales y sobre todo locales. Estos meses son los preferidos por las familias yucatecas para veranear en las playas, por lo que el puerto de Progreso es uno de los sitios predilectos. Actualmente la Ciudad y Puerto Progreso cuentan con 8 hoteles de categoría de tres estrellas, los cuales serán el objeto de estudio.

Tabla 2
Establecimientos de Hospedaje según Categoría Turística

Municipios	Total	Cinco estrellas a/	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos estrellas	Una estrella	Sin categoría
Celestún	12	2	1	1	0	7	1
Mérida	214	29	31	39	16	24	75
Progreso	42	0	1	8	17	3	9
Río Lagartos	8	0	0	0	3	2	3
San Felipe	2	0	0	1	0	0	1
Telchac P.	6	1	0	1	1	0	3
Total	284	53	44	71	53	60	141

Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI (2013)

Por todo lo anterior el presente proyecto tiene como finalidad determinar los factores que influyen en la competitividad de los hoteles de Puerto Progreso Yucatán, con el fin de tener un diagnóstico del nivel de desempeño, al considerar aquellos factores que diversos estudios han mostrado que son determinantes en el nivel de competitividad.

Según Tsai et al., (2009) consideran que los factores que afectan la competitividad en la hotelería se encuentran los siguientes: Tecnología e Innovación, Mercadotecnia, Calidad, Dirección de Recursos Humanos, Capacidad Directiva y Cultura Organizacional entre otros, por

lo que solamente los mencionados se estudiaran.

1.3 Pregunta General de Investigación

Con base en los aspectos anteriormente descritos, el presente estudio pretende dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores internos que determinan el nivel de competitividad en los Hoteles de tres estrellas en la ciudad y Puerto Progreso de Castro, Yucatán?

1.4 Objetivos de investigación

- Identificar la presencia de los factores internos de competitividad en los hoteles de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso.
- Determinar los factores internos de competitividad en los hoteles de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso.
- Diagnosticar la competitividad existente en los hoteles de tres estrellas en la Ciudad y Puerto Progreso respecto a los factores internos que influyen en la competitividad.

1.5 Preguntas específicas de investigación

- ¿Qué factores internos de competitividad se encuentran presentes en los hoteles de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso?
- ¿Cómo influyen los factores internos de competitividad presentes en los hoteles de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad existente en los hoteles de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso, en relación a los factores internos de competitividad?

1.6 Definición de la variable

La variable que será objeto de estudio a lo largo de esta investigación es el nivel de

competitividad de la Industria Hotelera en la ciudad y puerto Progreso de Castro, Yucatán, lo cual se define como la capacidad del grupo de establecimientos públicos, dedicados al alojamiento de huéspedes permanentes o transeúntes en la Ciudad y Puerto de Progreso, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con el objetivo de alcanzar una posición favorable que permita obtener un desempeño superior a la de los competidores.

1.7 Propósito

Proponer un conjunto de estrategias administrativas y mercadológicas que permitan a los establecimientos de la industria hotelera de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso tener un grado de competitividad, esto es, mejorar el servicio comparado con los hoteles de Mérida, y de esta manera elevar la demanda.

1.8 Justificación del Estudio

Actualmente la industria hotelera busca sobresalir en una economía global cada vez más competitiva y las exigencias de los clientes son cada vez mayores, por eso es importante realizar el presente estudio en los hoteles de tres estrellas de la ciudad y puerto de Progreso Yucatán que permitirá reconocer cuales son los factores internos de competitividad y poder establecer estrategias en conjunto e individuales que le permitan competir y elevar la calidad en los servicios para ser más rentables y con una mejor posición respecto a los competidores.

Al realizar un correcto análisis de las estrategias a aplicar se podrá determinar si los servicios que se ofrecen actualmente cumplen con las expectativas de los clientes, ya que se obtendrá un beneficio en conjunto para la misma población, un aumento en la demanda de los servicios turísticos y de esta manera la empleabilidad tanto para el sector hotelero como para el sector de restaurantes y demás servicios turísticos que se ofrecen en la Ciudad y Puerto Progreso Yucatán.

Este estudio es un tema de la línea de trabajo de Desarrollo Regional de la Maestría en

Administración de los Negocios del Instituto Tecnológico Superior Progreso.

1.9 Delimitaciones del estudio

En esta investigación las variables que únicamente se estudiarán son Tecnología e Innovación, Mercadotecnia, Calidad, Dirección de Recursos Humanos, Capacidad Directiva y Cultura Organizacional de la industria hotelera de tres estrellas de la Ciudad y Puerto Progreso Yucatán, siendo estos de carácter interno; por lo que los factores de carácter externo quedan excluidos. Dichos factores están basados en el modelo de los recursos y capacidades. El estudio se realizará entre agosto del 2013 a agosto del 2015.

1.10 Definición de términos claves

Competitividad. “Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Hospedaje. “Servicio que se presta en situaciones turísticas y que consiste en permitir que una persona o grupo de personas acceda a un albergue a cambio de una tarifa. Bajo el mismo término también se puede designar al lugar específico de albergue, ya sea este una casa, un edificio, una cabaña o un departamento”.

Hotel. “Edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos”

Ocupación hotelera: “Porcentaje de habitaciones ocupadas en un hotel en un momento dado. La tasa de ocupación ayuda a los administradores de un hotel a evaluar su negocio y determinar si el hotel tiene vacantes para huéspedes.

Turismo. “Conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor

a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros.

Turista: “Persona que se traslada de su domicilio habitual a otro punto geográfico, que está ausente de su lugar de residencia habitual más de 24 horas y pernocta en otro punto geográfico.

Capítulo II. Marco teórico

Este capítulo comprende los conceptos fundamentales de la presente investigación: competitividad, teoría de los recursos y capacidades y factores competitivos en las pymes.

2.1 Competitividad

La globalización ha traído consigo la apertura comercial entre los diversos países del mundo, lo cual ha generado un intercambio constante de nuevos procesos y métodos de trabajo, tecnologías, mano de obra, y de otros factores que intervienen en la producción, con los cuales las empresas pueden mejorar su posición con relación a la competencia. Esta situación trae como ventaja, para quienes adoptan los cambios, el poder mejorar e incrementar el volumen de actividades, diversificar operaciones, incursionar en nuevos segmentos de mercado, entre otros beneficios.

Porter citado en Cabrera (2011), se refiere a la competitividad, como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales. El único significado de competitividad a nivel nacional es la productividad; desde punto de vista, la productividad es el valor de la producción por unidad de mano de obra dependiendo de la calidad, características de los productos y la eficiencia con que son producidos. (Porter, 2009).

Para explicar cómo las empresas logran alcanzar posiciones ventajosas dentro y fuera de sus propios mercados se requiere abordar el concepto de competitividad desde varias perspectivas.

Si bien la competitividad depende en buena medida del aprovechamiento de las oportunidades presentadas en el entorno externo, Penrose (1958) señala que “las ventajas competitivas se obtienen no por la imperfección de los factores exógenos, sino por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos” (como se cita en Pulido, 2011, p. 54). Esta autora menciona que pueden presentarse las condiciones ideales que permitan dar un paso más hacia el desarrollo de las empresas, pero si estas no se hacen de los elementos necesarios para trabajar y aprovechar certeramente los escenarios, la permanencia se encuentra en riesgo.

La competitividad es resultado del desarrollo de ventajas competitivas, las cuales se encuentran alojadas en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Tabla 3.
Algunas definiciones de competitividad empresarial

Bueno, Camino y Morcillo (1987)	Capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permita disfrutar de una posición favorable en el entorno en el que actúa; en otras palabras, generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a sus competidores”
---------------------------------	---

Porter (1990)	“Evolución comparada, respecto de los competidores, de la productividad de un país o empresa”
Cuervo (1993)	Capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente y, al mismo tiempo, crear valor; es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad”
Bueno (1995)	“Capacidad para poder competir del agente económico” se entiende por capacidad “la posición relativa frente a sus competidores o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello es posible”
Álvarez y García (1996)	“Capacidad de una empresa para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa y así conseguir algo que se ofrece de forma limitada y es de común interés”
Rubio y otros (2002)	“Capacidad para, competir con otras, conseguir una posición competitiva favorable mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción”
Cano y Martín (2003)	“Capacidad de las empresas para competir en los mercados y según su éxito, o competitividad, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer”

Fuente: Elaboración propia (2014) con base en diferentes autores.

El Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2005) menciona que “una empresa llega a ser competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios, cuyos costos y calidades son equiparables o mejores a los de sus competidores en el resto del mundo” (citado en Rodríguez, Bañuelos, Rubio y Chávez, 2010, p. 3).

Brenes (2003) define a la competitividad empresarial como la capacidad que tiene una empresa de satisfacer mejor que la competencia, en forma sostenida y rentable, a los mercados locales e internacionales en que opera.

Grant (1991) define a la ventaja competitiva desde el punto de vista de su resultado y explica que esta se puede entender como alcanzada “cuando la empresa percibe o potencialmente puede percibir, una tasa de beneficios más alta y asocia su sostenibilidad con la habilidad de sus competidores para la imitación o innovación” (como se cita en Montegut, 2006, p. 121). Este autor mide la competitividad en función de la rentabilidad y la permanencia de las empresas.

La rentabilidad, como medida de generación de valor de la empresa, ha sido entendida habitualmente como el indicador fundamental y en algunos casos única de la competitividad de la misma (World Economic Forum y el International Institute of Management Development, 1993; Cuervo, 1993; Salas, 1993 citados en Acosta, 1998, p. 26).

Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2006) una medida de la competitividad es la obtención de beneficios derivados de la estrategia creadora de valor de la empresa, siendo este beneficio las utilidades superiores al promedio. Las utilidades superiores se definen como “las ganancias en exceso del monto que un inversionista espera obtener de otras inversiones que entrañan un riesgo similar” (p. 7). Estos autores explican que aquellas empresas que no gozan de una

ventaja competitiva o que no compiten en una industria atractiva obtienen utilidades promedio, que a la larga si no se conservan conllevan al fracaso.

Martín (1991), Van Duren (1991) y Westgren (1991) definen a la competitividad como “la capacidad de una empresa para generar beneficios y mantener una cuota de mercado. Por tanto, asocian competitividad a dos conceptos clave: beneficio y cuota de mercado” (citados en Montegut, 2006, p. 121).

Sallenave (1994) simplifica la definición de competitividad, al describirla como “lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre” (p. 236). Este autor menciona que los tres objetivos clave de la estrategia empresarial y de la empresa misma son la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento.

En síntesis, la competitividad cuenta principalmente con tres parámetros de medición: rentabilidad, cuota de mercado y permanencia en el mercado.

2.2 Teoría de los recursos y capacidades

Las empresas que conforman la industria, pese a que guardan ciertas similitudes, no son homogéneas entre sí, lo cual se debe a que emplean ciertos recursos y capacidades diferentes en proporciones distintas de acuerdo a los objetivos perseguidos. Los elementos que permiten la diferenciación entre las empresas, de acuerdo con distintos autores de renombre, son explicados mediante la teoría de los recursos y capacidades, conceptos a los que se les atribuye la creación de valor y por consiguiente de la ventaja competitiva de una empresa.

Penrose (1958), quien es reconocida como la iniciadora de la teoría, argumenta que “toda organización es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana” (como se cita en Pulido, 2011, p. 56). Múltiples estudios realizados por investigadores de la administración estratégica han demostrado la

existencia de beneficios extraordinarios a largo plazo. La inquietud por comprender la causa de dichos beneficios encontró solución en las teorías tradicionales de barreras de entrada, de economías de escala y de costos hundidos, ideas que fueron sintetizadas por Porter (1980, 1985).

A pesar de la aceptación que suscitó esa explicación, una serie de estudios destinados a explicar la varianza en el nivel de beneficios empresariales demostró que el factor que más influye en dicha varianza no es la industria, sino los factores internos de la empresa (Schumalensee, 1985; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; etc., citados en Fong, 2010, p. 27).

Barney (1991), quien realizó aportaciones importantes a la teoría, argumenta que el modelo basado en los recursos y capacidades asume que las empresas dentro de una industria (o grupo) pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan, y que estos recursos no pueden ser perfectamente móviles entre las empresas, y por lo tanto la heterogeneidad puede ser de larga duración.

La principal cualidad de la teoría de recursos es que “está fundamentada en factores más sólidos, controlables y estables, mientras que, por otro lado, el mercado está en constante cambio y evolución” (García y Jaramillo, 2004, p. 10).

2.3 Factores competitivos

En el medio ambiente interno y externo de la empresa existen factores que determinan en gran medida su rentabilidad, cuota de mercado y permanencia. Los factores explicativos del éxito competitivo se han abordado desde muy diversas perspectivas. “Algunos trabajos, aceptando la homogeneidad entre empresas, explican el éxito partiendo de factores externos como el país o el sector de actividad” (Waheeduzzaman y Riaño citados en Rubio y

Aragón, 2008, p. 104), mientras que “otros investigadores señalan a los factores internos como principal explicación de la excelencia empresarial de cara al logro de ventaja competitiva” (Gautam citado en Rubio y Aragón, 2008, p. 104).

Diversos estudios (Cubbin y Geroski, 1987; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powel, 1996; Roquebert et al. 1996; Fernández et al. 1997; Galan y Vecino, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Santos et al., 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; González, 2000 y Camisón, 2000; citados en Rubio y Aragón, 2002, p. 50) reconocen la primacía de los factores internos frente a los externos, para la obtención de ventajas competitivas.

2.3.1 Factores competitivos externos

Los factores competitivos externos, definidos por Artal (2011), “son los cambios tecnológicos, sociales, culturales, políticos, legislativos, económicos, ecológicos y competitivos” (p. 144). Los factores externos son aquellos sobre los cuales la empresa no puede ejercer control, por lo cual se debe realizar un análisis externo que según Kotler (2006) consiste en “monitorear las fuerzas clave del macro entorno (demográfico-económico, tecnológico, político-legal y sociocultural) y los actores importantes del micro entorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades” (p. 128).

2.3.2 Factores competitivos internos

Los factores internos de la empresa, según Calderón y Castaño (2005), son “todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuáles busca distinguirse de sus competidores. Incluyen el monto de los recursos acumulados por la compañía, las ventajas competitivas que posee y su habilidad para implementarlas” (p. 284).

Estos factores están constituidos por elementos sobre los cuales la empresa tiene control y puede hacer uso conforme a sus necesidades.

Hill y Jones (2005) mencionan que para conocer estos factores debe realizarse un análisis interno que permita:

Aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de los recursos y capacidades de una compañía y la manera de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva (p. 18).

“El análisis del entorno interno requiere que los evaluadores estudien el portafolio de recursos de la misma y los paquetes de recursos y capacidades heterogéneos que han creado los gerentes” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 75).

Hitt, Ireland y Hoskisson enfatizan que las empresas poseen cuando menos algunos recursos y capacidades que la competencia no posee, y/o realizan una combinación y empleo distinto al que realizan las demás, en caso de que exista la propiedad por la fácil imitación.

2.4 Factores competitivos en las Pymes

Rubio y Aragón (2008) explican que son muy diversos los factores internos que la literatura ha identificado como antecedentes o explicativos del éxito competitivo. Según estos autores, entre los factores más estudiados se encuentran los recursos tecnológicos, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio, la dirección de los recursos humanos, la capacidad del directivo para gestionar la empresa y la cultura organizacional (Ver tabla 2.1). Por lo anterior, estos factores fueron estudiados en la presente investigación.

2.4.1 Tecnología

Para Morcillo (1997), “la tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes” (como se cita en Rubio y Aragón, 2008, p. 106).

Una definición amplia de tecnología comprende los medios para lograr un resultado deseado, pero un concepto más completo incluye a los objetos físicos, equipos y herramientas utilizadas, incluyendo los productos a que dan lugar, las actividades o procesos que comprenden los métodos de producción, los conocimientos necesarios para desarrollar y manejar equipos y herramientas (Know How), así como los métodos para producir un resultado particular (Hatch, 1997 citado en Pedrosa y Suárez-Núñez, 2003).

Pedrosa y Suárez-Núñez (2003) clasifican a las tecnologías como tecnologías de productos, tecnologías de proceso de producción y tecnologías de soporte. Los autores citados en este apartado concuerdan en que la clasificación anterior, la transferencia de conocimiento tecnológico y la posición tecnológica inciden en la obtención de ventajas competitivas, por tal motivo, estos conceptos fueron estudiados en la presente investigación.

Las tecnologías de productos son las tecnologías implícitas en el producto, incluidas las herramientas para desarrollar nuevos productos; las tecnologías de proceso de producción son los objetos, equipos y herramientas utilizadas durante el proceso de producción; y las tecnologías de soporte son aquellas que no están implícitas en el producto (tecnologías de información, programas de software, redes, etc.) (Pedrosa y Suárez-Núñez, 2003).

Porter (2009) menciona que:

La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas. Afecta también al ámbito de la competencia y modifica la manera en que los productos cubren las necesidades de los compradores. Estos aspectos básicos explican por qué la tecnología de la información ha adquirido un valor estratégico y es diferente de las muchas otras tecnologías que emplean las empresas (p. 114).

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se definen como “sistemas tecnológicos mediante los que se recibe, manipula y procesa información, y que facilitan la comunicación entre dos o más interlocutores” (Bravo, García, Hernández, López, Furlong, Isario y Galván, sin año, p. 2). Ejemplos de TIC son las computadoras, Internet, teléfonos móviles, reproductores MP3, navegadores Global Position System (GPS) y otros dispositivos (Suárez, 2007).

La aplicación de las TIC a todos los sectores de la sociedad y de la economía ha generado una serie de términos nuevos, por ejemplo, e-busines y e-commerce (negocio y comercio electrónico), e-work (teletrabajo), e-mail (correo electrónico), entre otros (Suárez, 2007).

Los conocimientos también constituyen parte del inventario de tecnologías de la empresa, por lo cual resulta acertado establecer relaciones con otras empresas e instituciones para tener acceso a nuevo conocimiento que permita desarrollar innovaciones a futuro. Guzmán (2008) manifiesta que esta cooperación no se da únicamente entre empresas de una industria relacionada, sino con empresas de otros sectores, centros de investigación, centros de apoyo a la innovación, agencias regionales, clientes, proveedores, etc.

Fernández y León (2006) afirman que, con la transferencia de conocimiento tecnológico, “la empresa se beneficiará de perder parte de su independencia de actuación por tener acceso a recursos no disponibles sin tales acuerdos de cooperación, pudiendo así explotar su potencial económico que estaría de otra forma infrautilizado” (p. 33).

La posición tecnológica que la empresa ocupa frente a los competidores es otro elemento involucrado en la consecución de ventajas competitivas. Lo anterior es confirmado por Fernández (1996), quien explica que:

La tecnología, y más concretamente la posición tecnológica que tenga la empresa, que puede variar desde que desarrolle internamente la tecnología que utiliza (posición fuerte) hasta que las tecnologías que utiliza sean idénticas en la mayoría de las empresas del sector (posición sostenible), se pueden calificar como determinantes fundamentales para la consecución de ventaja competitiva y que ésta sea sostenible (citado en Hernando, Lastra y Somohano, 2007, p. 34).

Para Pérez (1997), “la posición tecnológica expresa el dominio que la empresa tiene sobre las tecnologías en relación con su entorno” (p. 143). Este autor propone la siguiente escala orientativa de la posición tecnológica: fuerte (capaz de desarrollar mejoras en la tecnología de forma independiente y con resultados significativos), buena (utiliza tecnología como elemento diferenciador y desarrolla innovaciones en las aplicaciones de la tecnología, pero no en la tecnología en sí misma), sostenible (no se realizan innovaciones de forma independiente, ni puede diferenciarse de los competidores basándose en su tecnología, pero mantiene competitividad) y débil (el contenido técnico de sus productos es inferior al de los competidores).

Rubio y Aragón (2008) declaran que la posición tecnológica está definida por las posibilidades internas de desarrollo (a través de la tecnología y de la plantilla existente) o por las posibilidades externas de desarrollo (a través de nuevas adquisiciones). El desarrollo interno de la tecnología dificulta la imitación por parte de la competencia y facilita la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Las pymes sólo deben adquirir tecnología fuera de la empresa cuando sea imposible el rediseño o modificación de los activos existentes.

2.4.2 Innovación

Desde una perspectiva general, Baena, Neme y Priego (2010) describen a la innovación como “todas las adecuaciones y modificaciones dentro de la empresa desde los productos, procesos y funcionamiento” (p. 5).

Una definición más completa la aporta la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), quienes definen a la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (2006, p. 56).

Araiza, Velarde y Hernández (2011), al igual que los autores citados en este apartado, sostienen que el desarrollo de nuevos productos y servicios, el esfuerzo en investigación y desarrollo, y el proceso tecnológico con tecnologías flexibles e innovadoras son factores íntimamente relacionados con el desarrollo y éxito de las pymes, por lo cual fueron considerados para su estudio en la presente investigación.

Jaramillo, Lugones y Salazar (2001) citados en Araiza, et al. (2011), consideran que la innovación se da principalmente en el aspecto de productos y procesos, y comprende a los

productos y procesos implementados tecnológicamente nuevos, así como a las mejoras tecnológicas de importancia efectuadas en productos y procesos. Cabe señalar que se debe considerar la existencia de innovación cuando esta se considera implementada, es decir, si se le introdujo en el mercado (innovación en el producto) o si se le usó dentro de un proceso de producción (innovación del proceso).

La guía de participación 2005 del Premio Nacional de Tecnología (PNT) (como se cita en Hinojosa, 2006, p. 11) define a la innovación de productos como “la introducción en el mercado para su comercialización de productos o servicios nuevos o con características mejoradas de desempeño”. Las innovaciones en productos pueden presentarse en dos modalidades, puede ser “un producto tecnológicamente nuevo, así como tecnologías radicalmente nuevas o la combinación de tecnologías existentes con nuevos usos, y un producto existente tecnológicamente mejorado” (Jaramillo et al., 2001 citados en Araiza et al., 2011, p. 12).

Por innovación de proceso “se entiende la adopción o implantación de métodos de producción tecnológicamente nuevos o con cambios sustanciales en su desempeño que le permitan a la organización trabajar de forma más eficiente” (PNT citado en Hinojosa, 2006, p. 11).

Para Hinojosa (2006), la innovación de proceso incluye cambios importantes de equipo (máquinas), herramientas, organización (tendientes a reducir tiempos muertos, desechos, tiempos de proceso u otros similares, por ejemplo: modificaciones en el dibujo o diseño de la línea de producción, mejoras en la organización física de la planta, outsourcing, métodos justo a tiempo, círculos de calidad, entre otros) o a una combinación de ellos. El autor anterior considera como ejemplos de innovación de proceso a las modificaciones

necesarias para adaptar el proceso a la utilización de una nueva materia prima, a las modificaciones para cumplir con una nueva norma y al cambio de proceso por lotes a uno continuo.

El esfuerzo en investigación y desarrollo (I+D) se define como “el trabajo creativo emprendido sistemáticamente para incrementar el acervo de conocimientos y el uso de este conocimiento para concebir nuevas aplicaciones” (Jaramillo et al., 2001, p. 38).

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Capacitación y Tecnología (ENESTYC), la inversión en I+D está enfocada al diseño de nuevos productos, a la mejora de los procesos, a la mejora de la calidad de los productos, al diseño y a la mejora en fabricación de maquinaria y equipo, etcétera (como se cita en Guzmán, 2008). Cabe señalar que, según Núñez (2000), solo una pequeña parte de las empresas invierten en I+D, por el contrario, prefieren la adquisición de tecnología a terceros con base en una adopción de conocimientos y tecnologías desarrolladas, también conocida como transferencia tecnológica (citado en Guzmán, 2008).

Según Bhaskar (1993), existe un grupo de autores que justifican la existencia de ventajas competitivas para la pequeña y mediana empresa con base en su flexibilidad productiva, es decir, que, en actividades de demanda inestable, las pequeñas y medianas empresas son capaces de adaptarse mejor a los cambios en las preferencias de los consumidores (citado en Muñoz, 1996).

Upton (1994) define a la flexibilidad como “la capacidad de cambiar o adaptarse con poca penalización de tiempo, esfuerzo, coste o rendimiento” (p. 76). Se puede hablar de diferentes categorías de flexibilidad, entre las cuales se encuentran la flexibilidad organizacional, operativa, estratégica, estructural, o de producción (Muñoz, 1996), siendo esta última, la categoría abordada para el presente estudio.

Tomás y Contreras (1998) clasifican las formas de flexibilidad productiva en simples y complejas (citados en Banyuls, Cano, Contreras y Tomás, 1999). La forma de flexibilidad productiva simple afecta parcialmente a la empresa. La organización de la producción y el trabajo se caracterizan por la polivalencia y participación obligada de la fuerza de trabajo, la contratación temporal, restricciones mínimas al despido y variación de la jornada laboral. Las relaciones con proveedores y subcontratistas se dan por oportunidad, adoptando una razón básicamente mercantil. La perspectiva simple de la flexibilidad renuncia a aumentar la eficacia productiva (Banyuls, et al., 1999).

La forma de flexibilidad productiva compleja afecta al conjunto de la empresa. La producción se caracteriza por ser en series cortas, se acelera el cambio de modelos y productos, se acortan los plazos de entrega, se adapta el producto a las necesidades del cliente y se exploran nuevos mercados. La mano de obra se caracteriza por ser polivalente, estable en el empleo y capacitada. La relación con subcontratistas y proveedores se caracteriza por un intercambio de calidad (pronta entrega, trato preferente en el servicio, intercambio de información estratégica, cooperación en la innovación) y la búsqueda de compromiso (Banyuls, et al., 1999).

2.4.3 Mercadotecnia

Por mercadotecnia o recursos comerciales entendemos “la capacidad de la empresa para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios” (Narver y Slater, 1990 citados en Rubio y Aragón, 2008, p. 108). Esta definición implica que las organizaciones necesitan conocer las necesidades de los clientes y materializarlas a través de un producto, un precio, una promoción y una plaza.

2.4.3.1 Investigación de mercados

Villacorta (2010) sostiene que “el primer paso para el logro de una ventaja competitiva sostenible es la obtención de información relevante para tomar decisiones” (p. 7). Kotler (como se cita en Villacorta, 2010) sostiene que los sistemas de información de marketing juegan un rol primordial como estructura encargada de la recopilación, clasificación, análisis, evaluación y distribución de información sobre los clientes, para así poder definir el mercado objetivo.

Barragán sostiene que el proceso de generación y análisis de información permite determinar el grado de control que puede tener la empresa sobre sus factores. Esta investigación debiera llevarse como un proyecto formal o bien a través de sus formas más básicas como entrevistas, aplicación de encuestas a clientes, proveedores, empleados y si es posible a competidores (citado en Barragán, et al., 2009).

La investigación de mercados es una actividad en la que el empresario no debe economizar tiempo ni esfuerzo en la búsqueda de datos e información que le sean útiles para el constante proceso de planear la dirección de su empresa. Cuanto más conozca el empresario sobre el mercado que desea penetrar, o en el cual ya se desenvuelve, mayores son sus oportunidades de alcanzar el volumen deseado de ventas (Anzola, 1995).

El conocimiento del mercado y de los clientes es un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, fidelización de clientes y diferenciación de la competencia (Narver y Slater, 1990 citados en Rubio y Aragón, 2008).

2.4.3.2 Marketing

“El marketing ha contado tradicionalmente con cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos. Estas cuatro herramientas, según el esquema planteado en la década 1950

por Jerome McCarthy, son conocidas como las 4 P: Producto, Precio, Promoción y Plaza” (Dvoskin, 2004, p. 26). A las herramientas anteriores también se les conoce con el término mezcla de marketing, y se refiere a una mezcla distintiva de estrategias diseñada para producir intercambios en un mercado objetivo (Lamb, Hair y McDaniel, 2006).

Las variables del marketing mix o mezcla de mercadotecnia han demostrado ser la fuente de importantes ventajas competitivas y no sólo factores incidentales (Schnaars, 1994). Por tal motivo, las variables anteriores fueron consideradas para su estudio en la presente investigación.

2.4.3.3 Producto

Stanton, Etzel y Walker (1996) definen al producto como “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen entre otras cosas, empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor” (p. 268).

Se emplean tres dimensiones que apoyan el desarrollo de la estrategia del producto o servicio. La primera dimensión es el concepto del producto, el cual abarca los beneficios básicos que satisfacen las necesidades del consumidor; la segunda dimensión es el producto formal, el cual se compone por todos los atributos que integran al producto (envase, medidas, estilo y nombre); por último, se encuentra el producto ampliado, el cual se compone de los atributos que no son imprescindibles, pero que ofrecen una mejora al servicio básico (servicio preventa, información, plazo de entrega, complementos, cambios, mantenimiento y garantía) (Villacorta, 2010).

Kotler y Armstrong (2001) consideran que los productos y servicios tienen tres niveles, para estos autores, el producto central (primer nivel) es el conjunto de beneficios cruciales que satisfacen la necesidad de un consumidor, es lo que se está adquiriendo realmente; el

producto real (segundo nivel) es el conjunto de características que diferencian al producto, como calidad, funciones, diseño, marca y presentación; finalmente, el producto aumentado (tercer nivel) es el conjunto de servicios y beneficios adicionales que se ofrecen al cliente, como garantía, instrucciones, servicios rápidos, números telefónicos, etc.

“Otro planteamiento es el que hace Levitt al introducir el concepto de producto total como la suma de las diferentes dimensiones de un producto, que son las siguientes: producto genérico, producto esperado, producto aumentado, y producto potencial” (citado en Gubern, 2009, p. 9). Para Gubern, el producto genérico es el producto en sí mismo; el producto esperado es el conjunto de atributos y condiciones que los clientes esperan obtener del producto (garantía, instalación, prestaciones, etc.); el producto aumentado está formado por los aspectos diferenciadores del producto con relación al resto de los competidores (servicios adicionales, mejores condiciones de pago, y todos aquellos aspectos que superen las expectativas del cliente); por último, el producto potencial está compuesto por los atributos o beneficios que todavía no han sido desarrollados, pero que ayudarán a fidelizar y captar clientes.

2.4.3.4 Precio

El precio representa un arma competitiva, pues suele ser más flexible que los otros tres elementos de la mezcla a beneficio de la empresa (Lamb, et al., 2006). Para Rodríguez (2006, p. 70). No solo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga para obtener el producto, sino que también engloba todos los esfuerzos que supone adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento en que se compra, etc. Para Alcaráz (2011), “la fijación de precio es de suma importancia, ya que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio” (p. 101). No se debe olvidar a que tipo de

mercado está enfocado el producto, se debe conocer si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será uno de los factores de mayor influencia en la decisión de compra. A través de las políticas de precio pueden fijarse los precios de introducción, descuentos por compra, volumen o pronto pago, promociones, comisiones, etc., (Alcaráz, 2011).

Por otra parte, Stanton, et al. (1996) prefieren renombrar a las políticas de precios como estrategias de precios, y reconocen como más importantes a las estrategias de entrada al mercado (fijación de precios basados en el descremado del mercado y fijación de precios orientada a la penetración en el mercado), descuentos y bonificaciones (descuentos por volumen, descuentos comerciales, descuentos por pronto pago y otros descuentos), estrategia de fijación de precios con criterios geográficos (fijación de precios basada en el punto de producción, fijación de precios de entrega uniforme, fijación de precios de entrega por zona, fijación de precios con absorción del flete) y estrategias especiales de fijación (estrategias de un solo precio y precios flexibles, líneas de precios, precios impares, fijación de precios líder).

El precio influye en el posicionamiento del producto, pues un precio alto puede denotar estatus, un precio competitivo se emplea para llegar a un mayor número de consumidores, y un precio bajo normalmente se utiliza para captar mercado. Por otra parte, un descuento es un porcentaje de rebaja del precio, hecha por un vendedor a un comprador. El descuento comercial, los descuentos por cantidades y los descuentos por pago al contado son las herramientas más empleadas por los vendedores para realizar las transacciones comerciales (Anzola, 1995).

2.4.3.5 Plaza

La plaza o distribución también juega un papel protagónico en la consecución de beneficios extraordinarios para la empresa, pues se ha observado que “algunas empresas obtienen una ventaja diferencial con sus canales” (Stanton, et al., 1996, p. 463). La plaza “ayuda a hacer llegar el producto y los servicios desde la fábrica hasta el último consumidor. Los mayoristas y los minoristas hacen posible que el producto llegue al cliente” (Castro, 1997, p. 16).

Mayoristas y minoristas en individual representan a un intermediario, el cual se define, según Stanton, et al., (1996), como “una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor” (p. 460). Los intermediarios constituyen un medio de distribución indirecta, el cual no representa la única alternativa para la transferencia de productos al consumidor final; la distribución directa (empresa-consumidor) puede complementar el proceso distributivo (Toca, 2009).

Castro (1997) define a los mayoristas como las instituciones y personas que se encargan de la venta del producto en grandes cantidades, en tanto que los minoristas son aquellas instituciones y personas que venden los productos en pequeñas cantidades.

Kotler y Armstrong (2003) señalan como actividades claves de los canales de distribución: reunir y distribuir información del mercado; promocionar el producto, es decir, desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta; contactar prospectos de compradores; adaptar la oferta a las necesidades del comprador; negociar las bases para llegar a un acuerdo con respecto al precio y otros términos para transferir la propiedad; transportar y almacenar el producto; adquirir fondos para cubrir costos de trabajo del canal; y aceptar riesgos de trabajo que ayuden a llevar a cabo transacciones concertadas.

Para Lerma (2010), las principales funciones de los canales de distribución son: comercializar bienes y servicios, realizando una eficiente distribución, a un costo menor y con la mayor cobertura; poner a disposición del comprador los productos o servicios; mantener contacto con compradores; promover los productos; hacer llegar los productos; preparar ofertas; financiar parte de los procesos del fabricante (por ejemplo, el almacenaje); outsourcing; y negociar las condiciones de compra y los precios con los clientes finales.

Por otra parte, para Rodríguez y Fernández (1996) la investigación, promoción, contacto y correspondencia se destacan como las funciones más importantes a realizar por los canales de distribución. Según los autores anteriores, a través de la investigación se reúne la información necesaria para planear y facilitar el intercambio; con la promoción se transmite un mensaje persuasivo al cliente sobre los productos de la empresa; se establece contacto con los compradores interesados en el producto y/o servicio, y a través de la correspondencia es posible dar forma y adaptar la oferta a las necesidades del cliente.

Finalmente, Asencio y Vázquez (2009) afirman que la disponibilidad, economicidad, promoción, almacenamiento, financiación y transporte se destacan como las principales funciones a cumplir por los canales de distribución. Con estas funciones, los canales ofrecen disponibilidad de bienes y servicios en el lugar, tiempo y cantidad deseadas por los consumidores; economicidad al reducir el número de intercambios, ahorrando costos de tiempo, información y desplazamiento al cliente; promoción al contribuir con la difusión del producto; almacenamiento al ofrecer un almacén para ahorrar costos de inventarios; financiación al ofrecer los productos a crédito; y transporte para movilizar los productos.

2.4.3.6 Promoción

“La promoción es la cuarta variable de la mezcla de mercadotecnia y consiste en dar a conocer el producto y/o servicio a través de distintas actividades promocionales, una muy usual es la publicidad” (Castro, 1997, p. 14).

Para Alcaraz (2002) “promover es, en esencia un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e, indirectamente, las etiquetas y el empaque” (p. 95). Según el autor anterior, la publicidad se define como la serie de actividades necesarias para informar, impactar al cliente, generar un impulso de compra y aumentar las ventas (a través de periódicos, radio, volantes, etc.); la promoción de ventas es la actividad que permite presentar al cliente con el producto o servicio a través de muestras gratis, regalos, patrocinio y/o participación en actividades sociales, deportivas, etc., la marca es un nombre, término, signo, o una combinación de estos que diferencia al producto del de la competencia (otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto son el logotipo, el eslogan, etc.); la etiqueta es la forma impresa que brinda información al cliente y, además, juega un papel importante, pues contribuye a crear la imagen de la empresa. Para Bustamante (2001), publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada y venta personal constituyen a la actividad de promoción. Para el autor anterior, la publicidad es un método para comunicar el mensaje de un patrocinador a través de un medio impersonal como televisión, radio, y prensa, aunque también se puede recurrir a medios de apoyo como revistas, material en punto de venta (promocionales colocados en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar), merchandaising (llaveros, calendarios, etc.), publicidad exterior (vallas, pendones, etc.) y otros (correo directo, telemarketing, etc.); la promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo que estimulan el deseo de compra e incluye a la promoción de

consumo (muestras, cupones, descuentos premios, concursos, rifas, demostraciones, etc.), promociones comerciales (descuentos por bonificación, artículos gratuitos, rebajas, etc.) y promociones para la fuerza de ventas (bonificaciones, concursos, reuniones, etc.); la publicidad no pagada (incluida dentro de las relaciones públicas) es una actividad para promover marcas, productos, personas, lugares, etc., a través de las relaciones con la prensa y otros medios; la venta personal es la presentación del producto al cliente a través de una conversación.

Fernández y Urdiain (2004) consideran que las principales actividades de promoción son: venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad. De acuerdo con los autores mencionados, la venta personal permite establecer una negociación de compra-venta ya sea de manera personal o a través del empleo de los avances tecnológicos; la promoción de ventas es el conjunto de actividades que buscan incentivar las ventas a través de muestras gratis, degustaciones, promociones armadas, 2x1, ofertas, producto gratis, premios, rifas, sorteos, etc., las relaciones públicas son actividades que promueven una imagen positiva dentro de la empresa (a través de boletines, eventos internos, torneos deportivos, etc.) y fuera de ella (a través de actividades con públicos como proveedores, gobierno, clientes, competencia, público en general, beneficencias, etc.); la publicidad es cualquier tipo de presentación de ventas no personal.

2.4.4 Calidad

La calidad es un concepto muy amplio, lo cual dificulta su acertada definición. Para efectos de esta investigación se abordan conceptos relativos a la calidad orientada hacia el producto y/o proceso.

“El término calidad se utiliza para indicar el nivel de comportamiento del producto. Generalmente, el comportamiento deseado se mide en términos de los requisitos especificados” (Lester, Enricé y Mottley, 1989, p. 25).

Para obtener calidad se requiere del control de las variables dentro de los procesos productivos. El término control consiste en la medición real de las características de la calidad, que son significativas en cuanto al comportamiento del producto, y a la aplicación de acciones correctoras cuando las mediciones de calidad se encuentren fuera del estándar (Lester, Enrick y Mottley, 1989). Juran y Gryna (1995) concuerdan con Lester et al. (1989), y concluyen que el “control se refiere al proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares. Esto consiste en observar el desempeño real, compararlo con algún estándar y después tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente al estándar” (p. 98). Estos pasos son universales, por lo que se pueden y deben aplicar en cualquier proceso que se ejecute dentro de la organización.

Cuando se pretende implementar el control de calidad en forma integral, se habla de un proceso de control que abarque desde la provisión de la materia prima, hasta la entrega y venta de los productos. Este control de calidad integral es conocido como Control Total de Calidad (CTC) (Nacional Financiera, 2004).

Según A Alcalde (2010), para lograr un control total de la calidad se debe tener calidad en los esfuerzos por comprender las necesidades del cliente, calidad en las compras, calidad en el diseño, calidad en la producción y calidad en el personal.

Otros autores como Juran y Gryna (1995) consideran que para ejercer un control de calidad total en la producción se deben diseñar productos cuyas características cumplan con las necesidades de los consumidores y sean fáciles de manufacturar, establecer buenas relaciones con los proveedores, estandarizar el proceso de manufactura, controlar estadísticamente el proceso, inspeccionar, realizar pruebas y medir que los resultados cumplan con los parámetros establecidos, comercializar a través de los mejores canales, evaluar el desempeño del producto en campo, brindar servicios al cliente, y realizar operaciones administrativas y de apoyo.

Para Evans y Lindsay (2010), la calidad debe estar presente en todos los componentes del sistema de manufactura, es decir, en mercadotecnia y ventas, ingeniería y diseño de productos, programación y planificación de la producción, manufactura y ensamble, ingeniería de herramientas, ingeniería industrial y diseño de proceso, inspección y prueba de productos terminados, empaque, embarques y almacenamiento, instalación y servicio, y actividades de apoyo (finanzas y contabilidad, aseguramiento de la calidad, servicios jurídicos, etc.).

2.4.5 Dirección de recursos humanos

La dirección de recursos humanos “debe establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa” (Rubio y Aragón, 2005, p. 42-43).

Según Martínez (2009), los componentes de la gerencia del recurso humano son: la profesionalización del área de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, el desarrollo, la compensación y las relaciones con el empleado (citado en Barragán et al., 2009). Para el autor anterior, la profesionalización del área de recursos humanos se entiende como la capacitación de los responsables del área para desarrollar las competencias laborales o capacidades reales de los miembros de la empresa; el reclutamiento y la selección se refieren a realizar una planeación de los recursos humanos, emprender una identificación de las personas próximas a abandonar el puesto, lanzar las convocatorias internas (carteras, boletines o cualquier medio dentro de la empresa) o externas (avisos en prensa, en revistas, en instituciones educativas, agencias de empleo en Internet, etc.), así como recurrir a la realización de pruebas y entrevistas; el entrenamiento, el desarrollo y la compensación se refieren a la inducción que se le debe proporcionar al empleado recién llegado (misión, visión, objetivos, procedimientos, políticas, etc.), al entrenamiento que debe proporcionársele para que se familiarice con las actividades del puesto, a los cursos de educación o capacitación que deben impartírsele, y a la remuneración que se le debe proporcionar (con base en el factor legal, sindical, políticas internas y equidad); las relaciones con el empleado hacen referencia al trabajo en equipo, mejoramiento de los procesos productivos, y a la comunicación abierta y de doble vía.

Para Anzola (1995), la dirección de recursos humanos está integrada por los procesos: contratación, entrenamiento, remuneración, administración de sueldos y salarios, y relaciones laborales. Según este autor, la contratación inicia con la planeación de recursos humanos y continua con la atracción de personal calificado a través de fuentes internas o externas, la evaluación de las características y aptitudes de los candidatos (a través de cuestionarios,

entrevistas, evaluaciones físicas, psicológicas, etc.) y la orientación e integración de los empleados al ambiente de trabajo; el entrenamiento consiste en orientar e informar al empleado sobre cómo cumplir con las funciones del puesto a través del adiestramiento y la capacitación; la remuneración y la administración de sueldos permite determinar las mejores formas de compensar el trabajo de los empleados; y las relaciones laborales son el resultado de una buena comunicación entre el dueño y el empleado.

Hernández (2002) prefiere llamarle integración al proceso de dirección del talento humano, y menciona que las principales etapas que la componen son: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la medición del desempeño, la capacitación y el desarrollo, y el mantenimiento del factor humano. Para este autor, la planeación de recursos humanos determina el número de personas y habilidades que se requieren; el reclutamiento permite allegarse candidatos a través de fuentes internas (búsqueda de candidatos dentro de la empresa o a través de sindicato, etc.) como externas (periódicos, revistas, Internet, radio, etc.); la selección permite evaluar las capacidades, experiencias y habilidades del candidato; la contratación asegura la relación laboral mediante la firma de un contrato oficial o colectivo; la inducción acopla a la persona de nuevo ingreso con la organización, en aspectos como cultura, prácticas, estructuras administrativas y procesos productivos; la evaluación del desempeño permite medir periódicamente el rendimiento de los empleados y ofrece a la empresa una herramienta para decidir a quién promocionar, transferir e incluso despedir; la capacitación promueve el aprendizaje continuo; el desarrollo mejora la calidad de vida y la calidad del ser; y el mantenimiento se relaciona con la capacitación y desarrollo continuo.

Para Stoner, Freeman, Gilbert y Mascaró (1996) “el proceso de administración de recursos humanos, comprende siete actividades básicas, que son, la planificación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la socialización, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, y los ascensos, los traslados, descensos y los despidos” (p. 412-413). Según los autores anteriores, la planificación de los recursos humanos garantiza que se cuente con el personal necesario; el reclutamiento permite allegarse candidatos por medio de anuncios en periódicos, publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendaciones de amigos y visitas a universidades; la selección implica usar solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificar referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se contratarán; a través de la socialización, las personas seleccionadas pueden adaptarse más fácilmente a la empresa; la capacitación mejora las habilidades en el trabajo, y el desarrollo prepara a los empleados para los ascensos; a través de la evaluación del desempeño se mide y comparan los resultados obtenidos por el empleado con los parámetros establecidos y, en casos necesarios, aplicar correctivos o recompensas, ascensos, traslados, descensos o despidos.

2.4.5 Capacidades directivas

Los directivos “son los únicos que tienen la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa. Sin esos conocimientos directivos no es probable lograr ventajas competitivas sostenibles” (Barney citado en Martínez, Charterina y Araujo, 2010, p. 170). Los directivos juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa, la combinación de recursos que esta desplegará y fomentará, y los mercados en los cuales participará.

La capacidad gerencial “se refiere tanto a todas aquellas actividades consideradas como necesarias de que el administrador lleve a cabo, así como los atributos que debe poseer para favorecer los incrementos de competitividad y lograr los objetivos de la empresa” (Morales, 2004, p. 53). En contraste, Whetten y Cameron (2005) opinan que las habilidades o capacidades directivas son un conjunto de conductas y no atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Estos autores confirman lo anteriormente mencionado, al recalcar que “las habilidades directivas pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad” (Whetten y Cameron, 2005, p. 8).

Según Wrapp (sin año), las principales funciones que asumen los directivos son: mantenerse bien informado, enfocar tiempo y energía, jugar el juego del poder, emplear el arte de la imprecisión y salir del paso con un propósito (como se cita en Morales, 2004). Para el autor anterior, mantenerse bien informado consiste en establecer una buena comunicación con los múltiples canales existentes en la empresa a través de la delegación de autoridad, responsabilidad y confianza a los empleados; enfocar tiempo y energía significa concentrarse en un número limitado de asuntos importantes, principalmente en aquellos cuyo alcance es a mediano o a largo plazo; prestar poder a los empleados consiste en otorgar poder a los subordinados para opinar y generar propuestas en asuntos relacionados con la empresa; practicar el arte de la imprecisión significa manejar objetivos flexibles que puedan adaptarse fácilmente a las imprecisiones del medio ambiente (el directivo debe dotar a la empresa de un sentido de dirección, sin tener que hacerlo por escrito); por último, salir del paso con un propósito implica tener la capacidad de afrontar las diversas situaciones contando o no con el apoyo de los subordinados.

Para Drucker y Maciarello (2007), el directivo debe llevar a cabo cinco prácticas o habilidades, que son, gestionar el tiempo, colaborar con el resto del equipo y realizar aportaciones valiosas, potenciar sus puntos fuertes y hacerlos productivos, concentrar sus esfuerzos en aquellas tareas que son más importantes para conseguir buenos resultados y tomar decisiones eficaces. Para los autores anteriores, gestionar el tiempo consiste en realizar un registro de las actividades, evaluar la importancia de cada una y eliminar aquellas tareas que son improproductivas o que se pueden delegar, y consolidar el tiempo discrecional, es decir, hacer los espacios necesarios para las tareas que representen una contribución significativa para la empresa; colaborar con el resto del equipo y realizar aportaciones valiosas implica dejar a un lado las propias tareas y concentrarse en lo que necesitan los colaboradores (para que estos realicen un mejor trabajo); potenciar los puntos fuertes de los empleados y hacerlos productivos significa colocar a cada persona en un puesto en el que sus fortalezas sean aprovechadas y sus debilidades no afecten su rendimiento; concentrar esfuerzos en tareas importantes significa enfocarse al cumplimiento de aquellas tareas que por su importancia no pueden ser delegadas; y tomar decisiones importantes se refiere a la certera evaluación y selección de alternativas.

Para Mintzberg (1991), “el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos papeles, o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición” (p. 15). Este autor identifica diez papeles o funciones, clasificados en roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión. Los roles interpersonales abarcan tres funciones, que son, cabeza visible, líder y enlace, relacionadas con el establecimiento de relaciones formales e informales entre el directivo y los empleados. La función cabeza visible consiste en el establecimiento de relaciones informales, rutinarias, con poca información seria, que implica

una toma de decisiones poco importante, pero de importancia para el subordinado; a través de la función líder se motiva a los empleados a alcanzar un mejor rendimiento; la función de enlace es el establecimiento de relaciones con personas del mismo nivel, asegurando información y favores.

Los roles informativos le permiten al directivo hacerse de información externa a través de redes sociales, contactos establecidos e información interna a la cual tiene acceso, y están constituidos por tres funciones, que son, monitor, difusor y portavoz. La función monitor es la concentración de información de índole externo e interno, ya sea que esta llegue por vías formales o informales; la función difusora consiste en procesar la información recolectada y compartirla con los empleados; la función portavoz es la difusión de información hacia los diferentes grupos de interés ubicados en el entorno externo.

Los roles de decisión tienen que ver con las decisiones que el directivo está capacitado para tomar, en virtud de su autoridad y de la información que posee. Las funciones relacionadas con el rol decisivo son: empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. La función de empresario implica la toma de decisiones que le permiten a la empresa augurar un beneficio futuro; la función gestora de anomalías consiste en tomar decisiones ante situaciones inesperadas; la función asignador de recursos es la asignación de recursos con base en una presupuestación, autorización, etc., la función de negociador implica el establecimiento de acuerdos con los empleados, para que ambas partes resulten beneficiadas.

Whetten y Cameron (2005) reconocen la existencia de 10 habilidades en los directivos eficaces, que son, comunicación verbal (incluye escuchar), manejo del tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y resolución de problemas,

motivación e influencia en los demás, delegación, fijación de metas, creación de visión, autoconocimiento, formación de equipos y manejo del conflicto.

Knight (sin año) señala como funciones importantes de todo directivo, el “saber ordenar las prioridades, jamás delegar lo esencial, exigir mucho, actuar rápido, informarse bien, comprometerse, no ocuparse sino de lo posible, saber perder, ser justo y decidido, y gozar del trabajo” (citado en Sallenave, 2002, p. 39-40).

Según la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA, 2010), entre las tareas o funciones que desarrollan los directores de las pymes están: Conducir la planificación estratégica, modelar las estructuras y acompañar su evolución, establecer puntos de control, definir las responsabilidades del/del grupo/s de trabajo/s, publicitar la empresa y sus productos, dirigir las relaciones y las comunicaciones tanto internas como externas, ser un motivador constante (p. 21). Complementariamente, se dice que el dirigente debe contar con ciertos atributos como el conocimiento. “La pyme de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos” (Rubio y Aragón, 2002, p. 53).

A través de los estudios realizados por Mincer (1974) y Rosen (1982), citados por Ortin (2002) y Malone (2003), se fundamenta que la capacidad del directivo puede medirse a través de su experiencia, su conocimiento y su capacidad de gestionar los recursos (como se cita en Martínez, 2006).

“Según Barney (1991), el conjunto de conocimientos y habilidades del directivo se pueden clasificar en tres grupos: la formación y desarrollo formal del directivo; aspectos innatos o

cognitivos; y la experiencia acumulada que disponga el directivo en su haber” (citado en Martínez et al., 2010, p. 170).

2.4.7 Cultura organizacional

La cultura empresarial es entendida por Montesinos (1995) como "el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etcétera” (como se cita en Vargas, 2007, párr. 1).

“El concepto de cultura organizativa o de una empresa se emplea principalmente para definir al conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad (el día a día) de una organización o empresa” (Gan y Berbel, 2007, p. 46).

Morales (2010) define a la cultura organizacional como “las actitudes, experiencias y relaciones sociales que tiene cada persona dentro de la organización” (p. 23). Esta autora identifica como elementos importantes de la cultura organizacional a los mitos, ideologías, valores, ritos, creencias, hábitos e historias. El mito da un respaldo a las creencias e historias que existen dentro de la organización, permite establecer vínculos afectivos entre un pasado y una realidad, y se transmite de generación en generación; la ideología es un sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos creados por la organización y compartido por el personal; los valores son guías de comportamiento de las personas, describen la cultura e imagen que la organización quiere transmitir, y se reflejan en las aptitudes y actitudes que el personal toma cuando se enfrenta a ciertos cambios (tomar iniciativa, asumir retos, adaptación, trabajo en equipo, compromiso y lealtad, etc.); los ritos son actividades planeadas hacia el desarrollo de la organización; las creencias permiten a los miembros de la organización manifestar un sentido de pertenencia y satisfacción personal ante la organización; los hábitos son comportamientos repetitivos de una acción; las normas

son reglas que dictan las conductas y actividades que los miembros de la organización deben cumplir; las historias son narraciones de hechos referentes a los fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia, relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos.

“Schein sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos” (citado en Stoner et al., 1996, p. 200). Para el autor anterior, los artefactos son cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra en un grupo nuevo, estos incluyen productos, servicios y comportamientos de los miembros del grupo. Un ejemplo de artefacto es la vestimenta que puede portar el director general de la empresa; los valores adoptados son las razones que se emplean para explicar por qué se hace lo que se hace; los supuestos básicos son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización.

Por otra parte, Arias y Heredia (2004) dividen a la cultura en “tres subsistemas: ideológico, sociológico y tecnológico” (p. 287). Para estos autores, el subsistema ideológico se refiere a las creencias, ideas, valores, en suma, a la filosofía y los modos de ver el universo en una cultura. Se destacan los valores al representar todo aquello que la sociedad o la persona considera como una situación ideal. Otro aspecto destacable de este subsistema son los medios (palabras, símbolos escritos, ademanes, etc.) transmisores de ideas, creencias y emociones, permitiendo la interacción entre los miembros.

El subsistema sociológico está compuesto por los principios que coordinan la conducta de los miembros y de actores de índole externo a través de medios como normas, tabúes, roles, estatus, ritos y costumbres. Las normas son reglas de conducta para regular la interacción entre los individuos, y entre las instituciones (familia, estado, escuela, iglesia, etc.). Las

normas conllevan sanciones y recompensas para quienes las violen o adopten; los tabúes son una prohibición para efectuar ciertos tipos de comportamiento y generalmente llevan implícita o explícita una sanción; un rol es un conjunto de acciones que desempeña una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etc., el estatus es una posición, con deberes y privilegios reconocidos; los ritos son actos preestablecidos que se llevan a cabo en ocasiones específicas, mayormente se presentan los de iniciación (cuando una persona intenta ingresar a un grupo o pasar a un estatus superior, para lo cual debe pasar una serie de pruebas que corroboren que es un elemento adecuado) y los de intensificación (son periódicos y su objetivo es mantener la cohesión del grupo); las costumbres son comportamientos repetidos cada vez que se presentan situaciones parecidas.

El subsistema tecnológico son los utensilios y herramientas que conforman la tecnología de la cultura. Esta tecnología requiere ciertas formas de comportamiento e implica frecuentemente un cambio en los valores, normas, lenguaje y en la cultura en general.

Para Johnson (como se cita en Biasca, 2001) la cultura organizacional “es una representación gráfica de los supuestos (o paradigmas) de las organizaciones y sus manifestaciones físicas en la cultura” (p. 294). Este autor, postula que los elementos que integran a la cultura son los paradigmas, rutinas, rituales, historias, símbolos, estructuras de poder, sistemas de control y recompensas, y estructura organizacional. El paradigma se refiere a verdades que se aceptan sin discusión; las rutinas son las formas en que los miembros de la empresa se relacionan entre sí y hacia afuera de la organización; los rituales son actos especiales donde la empresa hace énfasis en lo que es importante para ella; las historias son las narraciones de las costumbres y rituales que los miembros de la empresa comparten entre sí, al personal recién incorporado y a la gente externa; los símbolos son formas de comunicación implícita, y

entre sus elementos se encuentran logos, edificios, coches, títulos, terminologías, el layout de las oficinas, las diferencias de privilegios entre managers, el lenguaje, el estatus, etc., las estructuras de poder se asocian con los supuestos más importantes del paradigma y de la forma en que se logra el éxito; la estructura organizacional define las relaciones entre los miembros y permite conocer con cuántos niveles cuenta la organización, si la estructura es formal o informal; los sistemas de control y recompensas, indican qué es lo importante para supervisar y señalan dónde concentrar la atención.

2.4.8 Competitividad y Sector Turístico

La ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de un país para añadir valor a sus recursos y por tanto, para integrar de forma efectiva y eficiente los factores productivos, sociales e institucionales de los que dispone, y se mantienen de esta forma su presencia en los mercados. En este sentido, el concepto de competitividad aparece ligado al de productividad y depende de un amplio conjunto de factores tanto en los niveles microeconómicos como macroeconómicos (Bravo, 2004).

La teoría económica convencional plantea la competitividad internacional de un país, como la capacidad para competir eficazmente en los mercados internacionales y tradicionalmente se ha estudiado a través del análisis de costes y precios relativos en el marco de la teoría de las ventajas comparativas. Así, estudios como el de Dwyer et al. (2000) consideran los precios como uno de los factores más importantes para el análisis de la competitividad en turismo. Crouch y Ritchie (1999) por su parte, aplican la teoría de las ventajas comparativas al análisis de la competitividad en los destinos turísticos, se identifican seis categorías en las dotaciones de factores recursos humanos, materiales, conocimiento, de capital, históricos y culturales e infraestructuras.

Esta teoría tradicional no recoge la existencia de una competencia real más amplia derivada de la existencia de ventajas competitivas. Como señalan Fayos-Solá (1994) expresan que existen diversos enfoques del concepto de competitividad, uno de ellos es el modelo del Instituto Económico Mundial (World Economic Forum) que identifica la competitividad con la habilidad de un país para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido con relación a sus competidores. Este enfoque del IEM, según este autor, permite distinguir entre ventaja comparativa, dependiente de factores tales como recursos naturales o energéticos, y ventaja competitiva, relacionada con infraestructura, habilidad de gestión, cualificación de su fuerza laboral, etc.

En este sentido, con relación a los destinos turísticos, Sancho (1998) distingue, las ventajas comparativas que vienen dadas por las características del propio destino, como son los recursos naturales y que han posibilitado su nacimiento y expansión como enclave turístico, y otras ventajas competitivas que configuran el valor añadido del destino como son calidad de servicio, imagen, formación y educación para la actividad turística, el esfuerzo por introducir innovaciones, la mejora de los canales y medios de información, entre otras.

Podemos decir que el concepto de competitividad ha evolucionado en el transcurso del tiempo desde el enfoque tradicional basado en ventajas comparativas hacia un enfoque de ventajas competitivas. En el caso del sector turístico, los determinantes de su competitividad residen tanto en su ventaja comparativa, relacionados en su mayoría con la dotación de recursos del destino turístico, como en sus ventajas competitivas.

Entre los elementos esenciales de competitividad en turismo destaca la importancia estratégica de la calidad, entendida como el modo en que los operadores son capaces de proveer de forma eficiente el producto turístico (Go y Gowers, 2000).

El Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE 2000-2006) sustituye y da continuidad a los Planes Marco de Competitividad. Para Juliá et al. (2002), la calidad como concepto básico sustituye al de competitividad y se constituye en el rasgo diferencial de la oferta turística española y en garantía de futuro para el sector.

Otro determinante de la ventaja competitiva es la creación de la imagen del destino turístico (Buhalis, 2000a) ya que ésta determinará en cierta medida la capacidad del destino para satisfacer a los visitantes que en última instancia depende de la relación entre las expectativas forjadas y la experiencia turística.

En definitiva, la competitividad de un destino turístico dependerá de la combinación y sinergias de un conjunto de factores como son la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructuras, la disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional. Algunos trabajos como los de Richie y Crouch (1993) y Dwyer y Kim (2003) proponen modelos integrados de competitividad de un destino turístico que comprenden todos estos elementos

2.4.9 Capital Humano y Ventaja Competitiva en Turismo

Al intentar establecer qué estrategias competitivas se deben llevar a cabo en el sector turístico, adquiere cada vez mayor importancia el análisis de activos intangibles. Con referencia al sector turístico, Mochón (2004) justifica el valor atribuible a los activos intangibles, ya que los activos físicos, aunque no carecen de importancia, son fácilmente transmisibles en el mercado y originan pocas ventajas competitivas. El énfasis según este autor debe ponerse en los activos intangibles y en especial en el capital humano.

En este sentido, podemos afirmar que incluso la tecnología, que es indudablemente un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones turísticas, se constituye en

una verdadera ventaja competitiva si es utilizada por un capital humano bien formado, capaz de obtener una explotación plenamente eficaz de este recurso y capaz de adaptarse a las nuevas exigencias del sector.

Podríamos definir el capital humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo.

Múltiples son los argumentos que sostienen la relevancia del factor humano en el sector turístico, entre otros: Camisón (1996) afirma que en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos. En Uriel y Monfort (2001) se sostiene que cualquier empresa moderna ha interiorizado la importancia que llegan a representar los recursos humanos en el pleno desarrollo de la actividad empresarial. Esta realidad se hace singularmente patente entre las empresas turísticas, donde el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio turístico.

En efecto, el elemento humano es un factor de suma importancia para las empresas del sector servicios, ya que a diferencia del sector manufacturero, los servicios están indisolublemente vinculados a los trabajadores que lo prestan y por tanto, se constituyen como un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido con relación a sus expectativas.

Entre otras características, podemos señalar que los servicios son, intangibles, heterogéneos, son producidos y consumidos simultáneamente y no pueden ser almacenados para un consumo

posterior, de tal modo que, podemos establecer las diferencias existentes entre el sector industrial y el sector servicios

De estas características se desprende la importancia de la profesionalización de los trabajadores del sector. La mayor parte de los cuales interaccionan de forma directa con los clientes y son el principal vínculo a través del cual el turista se forma un juicio de valor sobre el servicio recibido y el cumplimiento de sus expectativas.

Podemos afirmar que el producto o servicio turístico es fruto de una experiencia del consumidor turista, es decir, el cliente forma parte del proceso de producción y la percepción que obtenga del consumo de un determinado servicio turístico está vinculado a múltiples factores y elementos subjetivos, entre los que sin duda debemos destacar el trato y calidad de servicio que le dispense el personal turístico de contacto y en suma el de todos los profesionales que le han atendido durante su experiencia turística.

Así pues, los recursos humanos turísticos están vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el consumidor-turista percibe, podemos por tanto afirmar, que el éxito de las empresas turísticas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores.

En este sentido, dado que la competitividad de un destino o empresa en el sector de turismo parece que cada vez en mayor medida depende de las posibilidades de captación y retención de la demanda, el elemento humano juega un papel fundamental en la obtención de parámetros de calidad elevados, configurándose, por tanto, como un elemento básico para conseguir capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de sus competidores en el mercado turístico. Las estrategias competitivas se estructuran sobre la base de la fidelización de los clientes, la satisfacción de los turistas, la calidad de servicio percibido y la identificación del

servicio recibido con las expectativas que previamente se ha forjado el consumidor y esto sólo se puede lograr a través del capital humano como capacidad distintiva.

La calidad del servicio turístico está indisolublemente vinculada a la calidad de su capital humano, constituyéndose éste en una pieza clave de competitividad. Es necesario, por tanto, coordinar el marketing externo dirigido al consumidor-turista, con la aplicación de técnicas de marketing interno. Ya que sólo unos recursos humanos, satisfechos, motivados y formados, pueden ofrecer un servicio profesional de calidad, que revierta en la satisfacción del cliente externo. Juliá et al (2002) comenta que “la empresa de hotelería del siglo XXI es aquella que pueda alcanzar una ventaja competitiva apoyándose en sus recursos humanos mediante unos equipos de alto rendimiento profesional. Si podemos sentirnos respaldados por nuestro equipo humano, hemos sentado las bases para emprender el camino de la calidad en la empresa de hostelería. La rotación de los puestos de trabajo no puede ser un inconveniente que impida desarrollar la calidad deseada por la empresa.”

Como señala Acosta et al (2002) “en muy pocas áreas de producción y servicios el componente humano tiene una incidencia más significativa que en el de la hostelería y el turismo debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario con los clientes”. Asimismo, este autor considera que los recursos humanos constituyen la principal ventaja competitiva en este sector, por lo que deberían ser el centro de atención de los directivos que deseen la excelencia en los servicios que ofertan, conjuntamente con los resultados financieros.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

En el presente capítulo se describe el enfoque, tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, población, proceso para la recolección de datos, validez del instrumento, prueba de confiabilidad y el procedimiento para el análisis de los datos.

3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque mixto. Ya que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Teddlie y Tashakkori, 2003; Creswell, 2005; Mertens, 2005; Williams, Unrau y Grinnell, 2005), nombrados en Hernández 2010. Al poder utilizar los métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y poder involucrar la conversión de estos datos se puede responder las distintas preguntas de la investigación la cual busca identificar los factores internos competitivos de la Industria Hotelera de Progreso, Yucatán.

3.2 Tipo de investigación

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga (Hernández, 2006).

3.3 Método de la Investigación

La investigación por su diseño es no experimental, dado que se realizó sin manipular a las variables de estudio, únicamente se observó el fenómeno tal cual se dio en su contexto natural para su posterior análisis (Hernández, et al., 2010). La recolección de información se llevó a cabo a través de una encuesta realizada a los directivos o dueños de los hoteles inscritos en la secretaria de Turismo (SECTUR, 2013) de la Ciudad y Puerto Progreso.

Por su dimensión temporal se ubicó dentro de los estudios transaccionales o transversales, ya que se recolectó los datos en un solo momento (Hernández, et al., 2010). El periodo de recolección y análisis tendrá una duración de dos años, iniciando en el mes de septiembre de 2013 y culminando en el mes de agosto de 2015.

3.4 Población

Para esta investigación no se tomó una muestra, sino un censo; solo cuando se quiere efectuar un censo se debe incluir todos los casos del universo o la Población (Méndez, 2014). Para efectos de esta investigación se obtuvo la información de manera censal por los directivos (dueños), considerados como sujetos de estudio, de los ocho hoteles de tres estrellas que comparten la característica de estar inscritas como miembros en el listado de la secretaria de Turismo (SECTUR, 2013) de la Ciudad y Puerto Progreso, Yucatán que voluntariamente accedieron a participar en la presente investigación.

3.5 Técnica de recolección de datos

Para la elaboración del cuestionario se recurrió a la revisión de fuentes primarias, entre las cuales estuvieron libros, tesis seminarios y páginas en Internet (Hernández, et al., 2010), todas relacionadas con la temática del estudio de estos últimos, ya que son el objeto de la presente investigación.

Posteriormente se procedió a determinar a los factores competitivos internos que determinan la competitividad y los componentes más representativos de cada factor o variable a estudiar.

La recolección de datos se realizará a través de un cuestionario estructurado, el cual se caracteriza por “realizarse mediante listas formales de preguntas elaboradas de acuerdo con lo escrito” (Benassini, 2001, p. 79). El medio que se empleó para la obtención de información

fue la encuesta, misma que se define como una de las técnicas de recolección de información más usadas, que se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas (Bernal, 2006).

Para el presente estudio se construirá un cuestionario (Ver anexo) que inicia con un grupo de dos preguntas abiertas y una pregunta dicotómica, denominado Perfil I, con la finalidad de obtener información general. A través de estas preguntas se solicitarán datos referentes a los servicios que ofrecen, al número de empleados (mujeres y hombres), al origen de los clientes (estatal y nacional e internacional).

La estructura principal del cuestionario estará integrada por seis apartados y treinta reactivos: tecnología e innovación con cuatro y cinco reactivos, mercadotecnia con diez reactivos, calidad con dos reactivos, dirección de recursos humanos con dos reactivos, capacidad directiva con cinco reactivos y cultura organizacional con cuatro reactivos. Los reactivos de los apartados anteriormente mencionados se contestaran en función de una escala Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de preguntas ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Hernández, et al., 2010). Por lo que se empleó una escala de frecuencia, con la que el encuestado pudo elegir una de las siguientes opciones: nunca, representado por el número 1; casi nunca, representado por el número 2; ocasionalmente, representado por el número 3; frecuentemente, representado por el número 4 y siempre representado por el número 5.

3.6 Instrumento

El instrumento tiene como objetivo determinar el nivel percepciones de los administradores; las variables de los factores competitivos de los hoteles de tres estrellas de Progreso, Yucatán.

3.6.1 Procedimiento para la obtención de datos.

El instrumento está conformado por 30 ítems relacionados con las variables de calidad en el servicio, comida, precio y ambiente; el cual se aplicó a los clientes del restaurante al término de su consumo.

El instrumento evalúa las percepciones del cliente mediante una escala Likert de los seis valores enlistada en la tabla 4.

Tabla 4
Escala Likert utilizada en la investigación

Valor	Concepto
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	Ocasionalmente
4	Frecuentemente
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia (2015)

3.6.2 Procedimiento del análisis de datos.

Para el análisis de la información, se llevó a cabo la captura y el tratamiento de datos en el software de análisis estadístico conocido como SPSS versión 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences 15.0), complementando con tratamiento en hoja de cálculo.

Se empleó la estadística descriptiva. Para las preguntas en escala Likert se elaboraron tablas para las preguntas abiertas. Se emplearon tablas de frecuencia para realizar el comparativo de los puntajes alcanzados en cada factor, se calculó el puntaje total de cada apartado a través de las medidas de tendencia central (mediana y desviación estándar).

Capítulo IV. Resultados

En este capítulo se presentarán los factores internos competitivos, mostrando un análisis de cada uno el cual permitirá analizar y alcanzar a mejorar la competitividad, convirtiéndolos en más

competitivos y mejorando la calidad. Se hace una descripción y análisis de cada factor.

4.1 Perfil de las Empresas

Los resultados que aquí se exhiben corresponden al 100% de los hoteles encuestados de tres estrellas de Progreso, Yucatán.

El origen de los clientes de los hoteles de tres estrellas de Progreso Yucatán, provienen mayormente en un 80% de origen nacional y 20% extranjero.

Por la cantidad de empleados que laboran en los hoteles estudiados se considera en el grupo de microempresas ya que el 100% de los hoteles cuenta entre 3 y 10 empleados. Estos hoteles cuentan con experiencia en el servicio a los clientes en base a prueba y error, considerando que el hotel más antiguo cuenta con 40 años de establecerse.

4.2 Tecnología

El uso de Internet es una práctica presente en los hoteles estudiados. En la mayoría de los hoteles, representado por un 63%, se emplea siempre Internet para realizar reservaciones en línea, seguido de un 37% que nunca hace uso de este servicio.

En un 63% se hace uso de correo y de redes sociales (principalmente Facebook); y en un 37% se emplea página web. La página web es un recurso poco empleado por los hoteles debido al costo que representa su desarrollo y actualización; comúnmente se emplean recursos disponibles gratuitamente en la red.

Los directivos de los hoteles están conscientes de la importancia de establecer relaciones con algún cámara como la CANACO SERVYTUR o alguna dependencia para obtener conocimientos sobre las nuevas tecnologías, sin embargo, la mayoría de los directivos encuestados, representada por un 57%, declara que casi nunca se establecen estas relaciones para el intercambio de conocimientos en materia de tecnología, seguido de un 28% que nunca

establece estas relaciones. De los directivos que expresan haber establecido relaciones con alguna entidad, un 72% se relacionó con la CANACO, cabe señalar que esta relación se dio mayormente para el pago de cuotas por la operación de sus negocios y para curso de capacitación a los empleados. Un 70% del total de los directivos encuestados afirma no haber recibido ningún beneficio por parte de esta Cámara, debido al poco interés y a la falta de apoyo.

Respecto a la posición tecnológica, la cual muestra el lugar que la empresa ocupa frente a los competidores, un 60% del total de los hoteles estudiados cuenta con una posición tecnológica regular, dado que sus sistemas son idénticos a la de los competidores, pero aun así permite mantener competitividad; un 40% de las fábricas cuenta con una posición tecnológica buena, que se caracteriza por el uso de la tecnología tanto en sus servicios como en sus instalaciones. En todos los hoteles estudiados saben que la importancia del uso y la adquisición de la tecnología ya es un factor obligatorio para mantenerse actualizados y agilizar los servicios.

4.3 Innovación

En el porcentaje más alto de los hoteles se realizan mejoras en los procesos del servicio, es decir un 93% de los hoteles siempre realizan mejoras dentro de los procesos del servicio desde la reducción de tiempo de atención al cliente hasta el mantenimiento de las instalaciones. En un porcentaje representado únicamente por un 10% frecuentemente innovan los procesos del servicio.

En el 50% de los directivos siempre invierte en la innovación de los servicios del hotel, por mencionar algunos: se han implementado promociones para los clientes como descuentos en el consumo en restaurantes del malecón internacional y actualización en los procesos del hotel para hacer más eficiente el servicio, pero sobre todo han mejorado la comunicación con los

clientes. El otro 50% restante no invierte en mejorar el servicio ya que para ellos no es importante innovar, los directivos mencionaron que las únicas mejoras que han realizado es el uso del internet para los clientes.

Con respecto a la flexibilidad de la demanda, el 100% de los hoteles pueden adaptarse con mayor frecuencia a las variaciones en la demanda, ya que cuando no es temporada alta, el turismo estatal es el que se hospeda los fines de semana para recreación, así como los fines de asueto o puentes.

El 100% de los empleados siempre desempeñan tareas diferentes a las de su puesto ya que, al ser pocos empleados, tienen que realizar todas las actividades que surjan al momento.

Referente al mantenimiento de los ocho hoteles encuestados, solamente el 30% frecuentemente contratan a otras empresas para realizar el mantenimiento y/o reparaciones, y el 70% ocasionalmente subcontrata parte o la totalidad del mantenimiento del hotel, y si subcontratan dicho mantenimiento solamente lo hacen cuando son temporadas altas ya que generalmente los empleados del hotel son los que realizan el mantenimiento total.

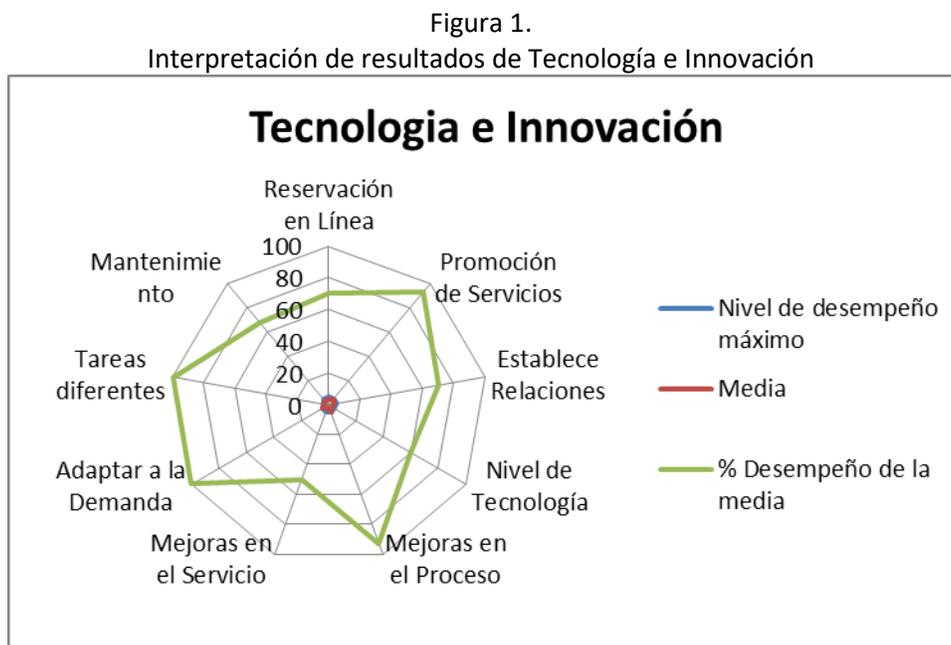
A continuación, se presentan los resultados generales de las variables de los factores competitivos junto con la medición, y que de acuerdo a la metodología el valor máximo es 45 y el valor mínimo es 9, descrito en el capítulo cuatro.

Tabla 5.
Tecnología e Innovación.

	Nivel de desempeño máximo	Media	% Desempeño de la media
Reservación en Línea	5	3.50	70
Promoción de Servicios	5	4.63	93
Establece Relaciones	5	3.50	70
Nivel de Tecnología	4	2.38	60
Mejoras en el Proceso	5	4.63	93
Mejoras en el Servicio	5	2.50	50

Adaptar a la Demanda	5	5	100
Tareas diferentes	3	3	100
Mantenimiento	5	3.38	68

Fuente: Elaboración Propia (2015)



Fuente: Elaboración propia (2015)

4.4 Tecnología e Innovación

En la figura 1 se puede observar que todos los hoteles estudiados se adaptan perfectamente a la demanda en temporadas altas ya que cuentan con las herramientas indispensables para que el servicio se lleve a cabo, como el uso de computadora e internet para realizar las reservaciones en línea y que el servicio sea más eficiente desde la recepción el cliente. Se cuenta con un porcentaje muy bajo en las mejoras del servicio ya que no realiza una constante actualización de sus procesos, siempre se realiza de la misma manera, es decir no realizan mejoras.

4.5 Mercadotecnia

En la mayoría de los hoteles estudiados, representado por un 50%, frecuentemente obtiene información del mercado a través de revistas de prestigiadas marcas a nivel nacional, así como de Internet. Los directivos de unos cuantos hoteles viajan a eventos importantes patrocinados por la CANACO (Cámara nacional de Comercio) para estar actualizados. El 37% de los directivos, no se mantiene actualizado con información del mercado.

Con respecto al servicio, en la mayoría de los hoteles estudiados, complementariamente, en su intento por diferenciarse de la competencia, en un 50% de los hoteles frecuentemente se ofrecen beneficios adicionales o incentivos extras en el servicio como cupones de descuento para próximas visitas, cortesías. Etc. El 38% ocasionalmente se proporcionan beneficios adicionales para incentivar la preferencia de los clientes; y en un 13% de los hoteles siempre se proporcionan estos beneficios.

Estos beneficios conforman lo que se conoce como un servicio ampliado y representan una mejora en el servicio.

Además de los servicios señalados con anterioridad, el precio juega un papel muy importante a la hora de competir por los clientes. En la mayoría de los hoteles estudiados, representado por un 100%, siempre tratan de mantener los precios en un rango semejante al de los competidores (normalmente los precios varían en un rango que va desde los \$800.00 Hasta los \$1500.00 por noche aproximadamente). Las estrategias de precios más usadas son descuentos en próximas visitas y rebajas para hacer más atractivo el precio.

Los intermediarios también juegan un papel importante para realizar un buen servicio, sin embargo, en un porcentaje considerable de los hoteles estudiados, representado por un 37%, nunca reciben otros beneficios distintos a la compra. Y en un 63% frecuentemente

recibe beneficios como información del mercado, contacto con nuevos clientes y promoción del servicio por parte de los mayoristas.

La promoción es otra actividad importante en los hoteles para dar a conocer al hotel y el servicio, para esto se recurre a la venta personal, publicidad, promoción de venta y relaciones públicas.

Con respecto a la publicidad, en un porcentaje representado por un 63% siempre emplean medios impresos, seguido de un 37% que ocasionalmente hace uso de este tipo de publicidad; el recurso impreso más usado es revistas de turismo y periódicos.

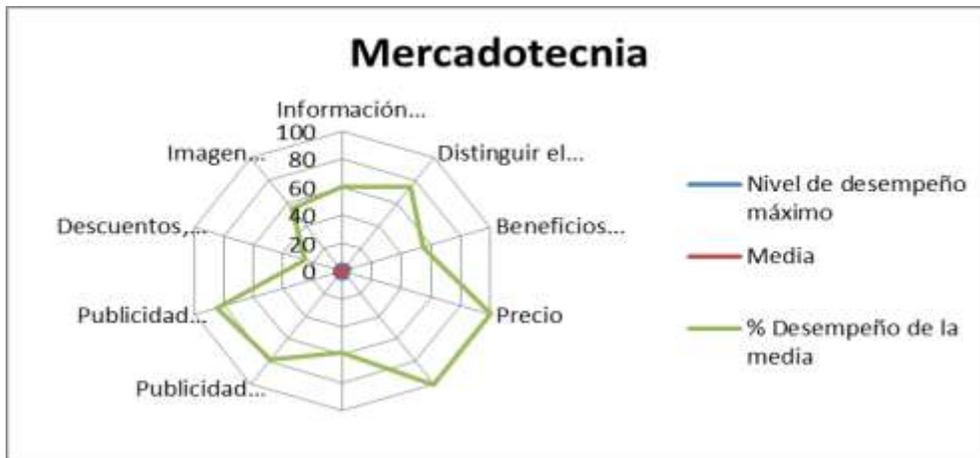
Así mismo la publicidad, representado por un 63% siempre utiliza las redes sociales para promocionar al hotel y la red social que utilizan con frecuencia es Facebook. El 37%, ya que consideran que es una excelente medio de difusión.

Tabla 6.
Mercadotecnia

	Nivel de desempeño máximo	Media	% Desempeño de la media
Información del mercado	5	3.00	60
Distinguir el servicio	5	3.75	75
Beneficios Adicionales	5	2.75	55
Precio	3	2.0	100
Modifican Precios	5	1.0	100
Beneficios de los intermediarios	5	2.88	58
Publicidad impresa	5	3.88	78
Publicidad Redes Sociales	5	4.25	85
Descuentos, Promociones	5	1.25	25
Imagen Positiva	5	2.75	55

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 2
Interpretación de resultados de Mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia (2015)

En la figura 2 se puede observar que todos los hoteles estudiados nunca modifican sus precios, siempre los mantienen igual a la competencia, es decir los directivos llegan a un acuerdo para que ningún precio sea menor a la competencia por lo que al realizar esta práctica ocasiona que todos los hoteles no se preocupen por ofrecer un mejor servicio, ya que al no existir competencia en precios, no ofrecen descuentos, cortesías o cupones de descuento para que el cliente quede totalmente satisfecho.

4.6 Calidad

De los hoteles estudiados, el 88% nunca revisan los manuales de procedimientos, existe una menor preocupación por llevar a cabo los manuales de procedimientos, ya que realizan sus tareas de acuerdo a los que les asignan. El 13% constantemente revisan y aplican lo que indica el manual.

Referente a la satisfacción del cliente el 75% de los hoteles estudiados evalúan la satisfacción de los clientes, ya que consideran muy importante la opinión para retroalimentación tanto del

servicio como el de las instalaciones. En general, los directivos supervisan personalmente que el servicio este bien hecho.

Tabla 7.
Calidad

	Nivel de desempeño máximo	Media	% Desempeño de la media
Manual de Procedimiento	5	1.25	25
Satisfacción del cliente	5	4.25	85

Fuente: Elaboración Propia (2015)

En la tabla 7 se observa que los hoteles estudiados la mayoría no revisan los manuales de procedimientos y en algunos casos no cuentan con dicho manual. Así mismo los directivos constantemente evalúan la satisfacción de los clientes ya que para ellos es muy importante conocer la opinión de los clientes, ya que, al no existir competencia en los precios, es importante que queden satisfechos con el servicio otorgado. Los directivos están conscientes que sus mismos clientes se encargan de recomendarlos y no existe ningún tipo de estrategia en cuanto al precio.

4.7 Dirección de Recursos Humanos

Dentro del factor dirección de recursos humanos, uno de los recursos empleados con mayor frecuencia, en un 75% de los hoteles estudiados es la evaluación mensual del rendimiento de los empleados, y en un 13% ocasionalmente evalúan el rendimiento y el otro 12% nunca realizan una evaluación a los empleados.

En los hoteles por lo general, en un 63% siempre ofrecen capacitación externa a los empleados de nivel operativo, y ocasionalmente en un 38%, se ofrece capacitación interna impartida por los propios directivos o encargados.

Tabla 8.
Dirección de Recursos Humanos

	Nivel de desempeño máximo	Media	% Desempeño de la media
Rendimiento Empleado	5	3.50	70
Capacitación Empleados	5	4.25	85

Fuente: Elaboración Propia (2015)

En la tabla 8 se observa que la mayoría de los hoteles un 70% frecuentemente evalúa el rendimiento de los empleados, dicha evaluación los directivos tratan de realizarla una vez al mes con el fin de realizar una estimación cuantitativa y cualitativa de la eficacia del personal que lleva a cabo las actividades y poder detectar necesidades de capacitación, o de mejora. Por lo que al detectar alguna debilidad la fortalecen con cursos de capacitación para mejorar el desempeño.

4.8 Capacidad Directiva

Un alto porcentaje de los directivos, 63% se esfuerza con mayor frecuencia en establecer una comunicación formal (relacionada con cuestiones de trabajo) clara, constante y confiable con sus empleados. Complementariamente, el total de directivos nunca establece una comunicación informal (relacionada con los intereses personales del empleado), ya que lo consideran poco apropiado para tener una buena relación laboral.

En un porcentaje importante de los hoteles estudiados, los directivos tratan de enfocarse en el cumplimiento de los deberes importantes, es decir, gestionar el tiempo, pero muchas veces en su papel de “hombre-orquesta” tienen que responsabilizarse de tareas ajenas a su puesto.

El involucramiento de los empleados en las decisiones de la empresa es el recurso que ocasionalmente en un 75% es utilizado por los directivos en general. (Ver tabla 9).

Tabla 9.
Capacidad Directiva

	Nivel de desempeño máximo	Media	% Desempeño de la media
Comunicación Personal	5	4.63	93
Comunicación Impersonal	5	0.0	0.00
Actividades Importantes	5	4.63	93
Involucra en la Toma de Decisiones	5	3.25	65

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 3.
Interpretación de resultados de Capacidad Directiva



Fuente: Elaboración propia (2015)

En la figura 3 se puede observar que es nula la comunicación impersonal, es decir los directivos nunca se reúnen con los empleados para hablar cuestiones ajenas al trabajo, ya que no les interesa involucrarse en la vida personal de los empleados y mucho menos establecer una

relación de exceso de confianza. Lo que si realizan con frecuencia los directivos es platicar con los empleados referente a todo lo laboral, ya que saben que por medio de ellos pueden tener acceso a información directa y para tener áreas de mejora continua.

4.9 Cultura Organizacional

De los hoteles estudiados el 100% de los directivos identifican a los empleados con los valores de la empresa ya que están conscientes que través de los valores es posible guiar la conducta del empleado y también crear la imagen de la empresa.

Para motivar las buenas conductas, frecuentemente los directivos de los hoteles estudiados realizan con cierta frecuencia desayunos, almuerzos y cenas en días conmemorativos, a fin de estrechar los lazos de compañerismo entre los miembros. Estos convivios representan un recurso importante para mantener la cohesión del equipo.

En un alto porcentaje de los hoteles estudiados emplean con mayor frecuencia recursos como el mantenimiento de la fachada, uniformes y entrega de obsequios a los clientes para mejorar la imagen de la empresa ante los clientes y en el caso de los empleados se les entrega uniformes.

Tabla 10.
Cultura Organizacional

	Nivel de desempeño máximo	Media	% Desempeño de la media
Valores Empleados	5	5	100
Actividades de Compañerismo	5	3.50	70
Actividades compañerismo y eficacia	5	5	100
Imagen del Hotel	5	4.25	85

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 4.
Interpretación de resultados de Cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2015)

En la figura 4 se observa que la mayoría de los directivos inculcan en sus empleados tanto los valores de responsabilidad, compromiso, honestidad y respeto, como estrechar lazos de compañerismo ya que están conscientes que de eso depende del buen desempeño laboral y la imagen del hotel.

Tabla 11.
Diagnóstico de Competitividad

	Nivel de desempeño máximo	Media	D.E	% Desempeño de la media
Tecnología e Innovación	45	32.50	4.31	72
Mercadotecnia	50	27.50	6.09	55
Calidad	10	5.50	1.07	55
Capacidad Directiva	25	4.25	0.89	17
Cultura Organizacional	20	15.75	0.46	79
Total	150	85.5	12.82	57

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Después de realizar el porcentaje de desempeño de cada factor de acuerdo a la media, se diagnosticaron el menos competitivo y el factor con el mejor desempeño de competitividad, quedando de la siguiente manera:

Capacidad Directiva

El factor competitivo es el que realizan con menor practica los directivos de los hoteles estudiados, únicamente un 17% de los directivos estudiados siempre se informan sobre los acontecimientos importantes de la empresa, y con base en esto planean el rumbo a seguir, sin embargo, saben que tanto los empleados y la toma de decisiones, juegan el importante papel de elegir el camino que habrá de seguir la empresa. (Ver tabla 11).

Cultura Organizacional

El factor es el que realizan con mayor frecuencia los directivos de los hoteles estudiados, conformada por múltiples elementos, entre los que destacan los valores, los cuales guían el comportamiento de los empleados para desempeñar debidamente el trabajo y que, además, contribuyen a construir la imagen de la empresa. Normalmente, se trata de contratar a empleados cuyos valores son compatibles con los de la empresa, por ello, en un porcentaje considerable del total de los hoteles estudiados, representado por un 79%, siempre se encuentra en los empleados valores como la responsabilidad, el compromiso, la honestidad, el respeto, etc. (Ver tabla 11).

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones del análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior y su relación con los objetivos de estudio referente a los factores de competitividad en los hoteles de tres estrellas de Progreso, Yucatán.

Así mismo se plantean recomendaciones pertinentes para futuras investigaciones

científicas que traten temas relacionados a los factores competitivos en hoteles.

5.1 Conclusiones

El objetivo general de la investigación es determinar los factores competitivos de tecnología e innovación, mercadotecnia, Dirección de Recursos Humanos y Cultura organizacional en cada una de los ocho hoteles de tres estrellas de Progreso Yucatán; fue por medio de los objetivos específicos expresados en el planteamiento del problema que se cumplió dicho objetivo general y a continuación se detallan las conclusiones.

Por lo que no es solamente mantener únicamente los precios, sino también superar a las empresas en otros puntos fuertes que puedan tener, como es la calidad, la imagen o diseño, la tecnología y la calidad del servicio que se proporciona. Se debe contar con un factor humano mejor preparado, aumentar la innovación en los procesos operativos, incrementar la capacidad tecnológica, y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.

Es importante establecer sistemas de información y comunicación que puedan vincular el entorno empresarial con las cámaras y asociaciones, para tener buena comunicación y contar con la información precisa, cambiar la tecnología obsoleta que poseen la mayoría de los hoteles estudiados, y en los casos que no cuentan es obtenerla, ya que no cuentan con tecnológica de vanguardia.

Los directivos tienen que asimilar la idea que para que haya un futuro económico exitoso, tienen que obtener investigación de la competencia en desarrollo empresarial, tecnología y realizar innovación.

La confianza, colaboración, trabajo en equipo y otros factores, para poder lograr tener un cambio cultural que de paso a mejores mercados y a la atracción de demandantes.

Una recomendación, es que busquen la certificación ISO o equivalente, para que tengan una formalidad en el establecimiento de sus procedimientos.

Así mismo se recomienda el empleo de las redes sociales en sustitución de la página web, pues ofrece la posibilidad de contar con un espacio de contacto y con un catálogo electrónico, sin incurrir en los altos costos. También existen instituciones de apoyo a pymes. a través de estas se ofrece la creación y actualización de páginas web sin costo por un tiempo determinado (normalmente un año), en este lapso el directivo tiene la oportunidad de probar si esta herramienta le permite aumentar clientes e invertir en la continuidad de este servicio.

5.2 Recomendaciones

Aunque se ha concluido con esta investigación, a continuación, se presentan una serie de recomendaciones que se considera para mejorar.

- 1.- Realizar un estudio cualitativo que permita conocer las características no solo de los factores competitivos desde el punto de vista de los administradores sino de las acciones que los hoteles realizan internamente a fin de encontrar causas raíz hacia la mejora de la competitividad.
- 2.- Realizar un estudio similar a las de esta investigación en otros hoteles regionales, con el objeto de conocer a mayor detalle el medio de la Industria hotelera y poder comparar los resultados.
- 3.-Se recomienda analizar el factor de calidad, desde otras perspectivas, analizando con otros hoteles de la región que cuenten con certificaciones con el objetivo de realizar comparaciones.
- 4.- Realizar otro instrumento de medición para conocer a detalle las opiniones de los clientes después de recibir el servicio para identificar estrategias y proponer mejoras en el servicio.

5.- Se recomienda analizar más a detalle el factor Mercadotecnia en cuanto a la publicidad para dar a conocer los Hoteles de Progreso y los servicios que prestan, a través de las Redes sociales y Cámaras de Comercio.

Capítulo VI. Referencias

- Álvarez, J. C. y García, E. (1996): “Factores de Éxito y Riesgo en la Pyme”. Diseño e Implantación de un Modelo para la Mejora de la Competitividad, *Economía Industrial*, n° 310, pp. 149 – 161.
- Anzola, S. (1995). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill. Araiza, M; Velarde, E. y Hernández, N. (2011). Las estrategias de dirección y su asociación con los factores de innovación relacionados en el desarrollo y éxito en las pymes de la región centro del estado de Coahuila, México. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*. 7 (2), pp. 7-24.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005): “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz”, *Contaduría y Administración*, n° 216, mayo-agosto, pp. 35-69 recuperado el 10 de junio de:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>.
- Artal, M. (2011). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. (Décima edición). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. (Cuarta edición). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Barney, J. B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management* 17 (1): 99 – 120

- Benassini, M. (2001). *Introducción a la Investigación de Mercados: un enfoque para América Latina*. (Primera edición). México: Pearson educación de México, S.A. de C.V.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda edición). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Buckley, P.J.; Pass, C.I. Y Prescott, k. (1988) “Measures of International Competitiveness: A Critical Survey”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, n° 2, pp. 175 – 200.
- Bueno, E.; Morcillo, P. (1993) “Dimensiones Competitivas de la Empresa Española”, *Papeles de Economía Española*, n° 39, pp. 37 – 66.
- Bravo, S. (2004): *La competitividad del sector turístico*, *Boletín Económico*, Banco de España, septiembre 2010.
- Calderón, G. y Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración.
- Corbett, C. Y Wassenhove, L.V. (1993): “Trade –Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy” *California Management Review*, Vol.35, n° 4, pp.107 -122.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2007) “Turismo: Principios y Prácticas”. Bookman Porto Alegre.
- Drucker, P. y Maciarello, J. (2007). *El ejecutivo eficaz en acción. Un diario para organizarse bien*. España: ALIENTA Editorial.
- Fernández, R. y Urdiain, R. (2004). *Publicidad. Un enfoque latinoamericano*. (1ª edición). México: International Thompson Editores, S.A. de C.V. Disponible en red:

- http://books.google.com.mx/books?id=gj6U6_VIIxMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false Recuperado el 7 de octubre de 2014.
- García Echevarría, S. y del Val, T. (1993): *Cultura Corporativa y Competitividad de la Empresa Española*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Gubern, M. (2009). *Políticas de producto*. Barcelona, España: Editorial UOC
- Disponiblered:<http://books.google.com.mx/books?id=sMoLY2HIXK4C&pg=PA1&dq=Gubern,+el+producto&hl=en&sa=X&ei=A2kvUdn1A6ebyQHdzIDYCg&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q=Gubern%2C%20el%20producto&f=false>. Recuperado el 12 de noviembre de 2013.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. (3ª edición). Colombia: McGraw-Hill.
- Hitt, M; Ireland, R. y Hoskisson, R. (2006). *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. (5ª edición). México, D.F. International Thompson editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M; Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. (Séptima edición). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. (Octava edición). México, D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. México: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (Sexta edición). Editorial Pearson.

- Lester, R; Enrick, N. y Mottley, H. (1989). Control de calidad y beneficio empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pedrosa, A. y Suárez-Nuñez, T. (2003). Hacia una ventaja competitiva. Gestión estratégica de la tecnología. México: Editorial Pandora, S.A. de C.V.
- Porter, M.E. (1990) “¿Dónde radica la Ventaja Competitiva de las Naciones?”, Harvard Deusto Business Review, 4º trimestre, nº 44, pp. 3 –26.
- Pulido, B. (2011). Teoría de los recursos y Capacidades: el foco estratégico centrado En el interior de la empresa. Disponible en red:
<http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/sotavento/article/view/file/1632/1471> Recuperado el 3 de noviembre de 2011.
- Rodríguez, A, Bañuelos, K.F., Rubio, B.P. y Chávez, (2010). Factores internos que afectan a la competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas. Revista de la Ingeniería industrial recuperado el 7 de mayo de 2014, de <http://academiajournals.com/downloads/RodriguezGomez10.pdf>.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión. 2 (1), pp. 49-63. Disponible en red:
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf> Recuperado el 24 de enero de 2013.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. Universia Business Review-Actualidad económica. pp. 36-49. Disponible en red: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0082005038.pdf> Recuperado el 19 de septiembre de 2013.

Stanton, W; Etzel, M. y Walker, B. (1996). Fundamentos de Marketing. (Décima edición).

México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.

Capítulo VII. Anexos

ANEXO

Cuestionario para la descripción y análisis de los factores competitivos internos en los Hoteles de tres estrellas de Progreso Yucatán.

Buenos días/tardes, le agradecería si pudiera regalarme 20 minutos de su tiempo para contestar a unas breves preguntas sobre la operación de su negocio. Este estudio es para fines académicos, la información que proporcione es confidencial.

PERFIL DE LA EMPRESA I

Número de empleados:		Origen de los clientes:	
Hombres		Local	
Mujeres		Estatad	
		Nacional	

NOMBRE DEL HOTEL: _____

Instrucciones: A continuación le leeré una serie de preguntas y le pediré que me conteste cada una de ellas, seleccionando solo una de las opciones que aparecen en la tarjeta (Entregar tarjeta con escala: 1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=Ocasionalmente, 4=Frecuentemente, 5=Siempre)

1. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

En cuanto a la TECNOLOGÍA en su hotel:

Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Una sola respuesta				
	N	C	O	F	S
1. ¿Con qué frecuencia revisa sus reservaciones en línea?	1	2	3	4	5
2. ¿Con qué frecuencia se emplea Internet para publicitar y promocionar los servicios? (si la respuesta es 1=Nunca, pasar a la pregunta 3)	1	2	3	4	5

2. A. Específicamente, ¿a través de qué medios vende, publicita y promociona los servicios?, por ejemplo: correo electrónico, página web, redes sociales, etc.

Transferencia de Conocimiento Tecnológico	N	C	O	F	S
3. ¿Con qué frecuencia se establecen relaciones con universidades, gobierno, cámaras y/o asociaciones para obtener conocimiento sobre las nuevas tecnologías? (si la respuesta es 1=Nunca, pasar a la pregunta 3.C.)	1	2	3	4	5

3. A. Específicamente, ¿con quiénes ha establecido relación para obtener conocimiento sobre las nuevas tecnologías?

3. B. ¿Qué beneficios ha obtenido de la relación con estas instituciones?

Posición tecnológica	
3. C. La tecnología del hotel se caracteriza por ser:	Una sola respuesta
A. Tecnología desarrollada internamente.	Fuerte
B. Tecnología adquirida, pero superior a la que posee la competencia.	Buena
C. Tecnología idéntica a la de la competencia.	Regular
D. Tecnología menos eficiente que la de la competencia.	Débil

Innovación: Proceso y Servicio	N	C	O	F	S
4. ¿Con qué frecuencia se realizan mejoras en el proceso del servicio?, por ejemplo: inversión en Tecnología, reducción del tiempo de la atención al cliente, limpieza de las habitaciones, Recepción del cliente? etc. (si la respuesta es 1=Nunca, pasar a la pregunta 5)	1	2	3	4	5

4. A. Específicamente, ¿qué mejoras en el proceso del servicio se han implementado? _____

5. ¿Con qué frecuencia realiza mejoras en el servicio?, por ejemplo: promociones para los huéspedes, incluye desayunos continental/americano, plan todo incluido? (si la respuesta es 1=Nunca, pasar a la pregunta 6)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Flexibilidad del servicio: Organización Interna	N	C	O	F	S
6. ¿Con qué frecuencia el hotel se puede adaptar a la demanda en temporadas altas?	1	2	3	4	5
7. ¿Con qué frecuencia los empleados desempeñan tareas diferentes a las de su puesto?	1	2	3	4	5
8. ¿Con qué frecuencia se subcontrata parte o la totalidad del mantenimiento?	1	2	3	4	5

Específicamente, ¿qué mejoras en el servicio se han implementado?

2. MERCADOTECNIA

En cuanto a la MERCADOTECNIA en su hotel:

Investigación de Mercados	Una sola respuesta				
	N	C	O	F	S
9. ¿Con qué frecuencia se obtiene información del mercado?	1	2	3	4	5
Atributos del servicio real y producto aumentado	N	C	O	F	S
10. ¿Con qué frecuencia se emplea el logo, las instalaciones, la calidad y la garantía para distinguir el servicio al de la competencia?	1	2	3	4	5
11. ¿Con qué frecuencia se ofrecen beneficios adicionales al servicio?	1	2	3	4	5

11. A. Específicamente, ¿qué beneficios adicionales al servicio son los que se ofrecen? _____

Tarifa	Una sola respuesta	
12. Los precios se caracterizan por ser:		
A. Precios ALTOS, pero justificados por la calidad del servicio.		
B. Precios IGUALES a los de la competencia.		
C. Precios más BAJOS que los de la competencia.		

Precio	N	C	O	F	S
12. A. ¿Con qué frecuencia se modifican los precios para combatir a la competencia?	1	2	3	4	5

Intermediarios y sus funciones	N	C	O	F	S
13. ¿Con qué frecuencia sus intermediarios (agencias) le aportan beneficios distintos al servicio que ofrece?, por ejemplo: información del mercado, contacto con nuevos clientes, promociones, etc. (si la respuesta es 1=Nunca, pasar a la pregunta 13.B)	1	2	3	4	5

13. A. Específicamente, ¿qué beneficios diferentes a la compra y distribución le aportan los intermediarios?

~~13. B. ¿Listed realiza viajes para promocionar sus servicios en otros estados?, ¿a dónde?~~

Medios de difusión	N	C	O	F	S
14. ¿Con qué frecuencia se emplea publicidad impresa?, por ejemplo: volantes, catálogos, mantas, tarjetas, etc.	1	2	3	4	5

14. A. Específicamente, ¿qué medios impresos son los que emplea para dar a conocer a la empresa?

15. ¿Con qué frecuencia se emplea publicidad a través redes sociales?, por ejemplo: facebook, instagram, etc.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

15. A. Específicamente, ¿Cuál utiliza para dar a conocer al hotel?

Actividades de Promoción	N	C	O	F	S
16. ¿Con qué frecuencia se ofrecen descuentos, cortesías, cupones, etc.?	1	2	3	4	5
Relaciones Públicas	N	C	O	F	S
17. ¿Con qué frecuencia se promueve una imagen positiva del hotel?, por ejemplo: a través de actividades como el patrocinio y/o participación en actividades sociales, deportivas, culturales, etc.	1	2	3	4	5

17. A. Específicamente, ¿a través de qué actividades se promueve una imagen positiva del hotel?

3. CALIDAD

En cuanto a la CALIDAD en su hotel:

Calidad:	Una sola respuesta				
	N	C	O	F	S
18. ¿Con qué frecuencia se revisan los manuales de procedimientos?	1	2	3	4	5
19. ¿Con qué frecuencia se evalúa la satisfacción de los clientes?	1	2	3	4	5

4. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En cuanto al RECURSO HUMANO en su hotel:

Dirección de recursos humanos: selección, contratación y capacitación	Una sola respuesta				
	N	C	O	F	S
20. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación del rendimiento de los empleados?	1	2	3	4	5
21. ¿Con qué frecuencia se le proporciona capacitación a los empleados?	1	2	3	4	5

5. CAPACIDAD DIRECTIVA

En cuanto a la CAPACIDAD DIRECTIVA en su hotel:

Capacidades directivas: planeación, comunicación, uso del tiempo, toma de decisiones y	Una sola respuesta				
	N	C	O	F	S
22. ¿Con qué frecuencia la comunicación entre usted y los empleados es clara, constante y confiable?	1	2	3	4	5
23. ¿Con qué frecuencia usted se reúne con sus empleados para hablar sobre cuestiones ajenas al trabajo?, por ejemplo: sobre la familia, problemas, ocio, etc.	1	2	3	4	5
24. ¿Con qué frecuencia usted se enfoca únicamente a cumplir con las actividades que son importantes?	1	2	3	4	5
25. ¿Con qué frecuencia usted identifica y analiza cada una de las posibles soluciones ante una situación?	1	2	3	4	5
26. ¿Con qué frecuencia usted involucra a los empleados en la toma de decisiones importantes para la empresa?	1	2	3	4	5

6. CULTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la CULTURA en su hotel:

Cultura organizacional: valores, costumbres, normas y símbolos	Una sola respuesta				
	N	C	O	F	S
27. ¿Con qué frecuencia encuentra en sus empleados valores como la responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto, entre otros?	1	2	3	4	5
28. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades para estrechar los lazos de compañerismo entre los miembros?, por ejemplo: convivios.	1	2	3	4	5
29. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades para reforzar las buenas conductas y la eficacia en el trabajo?, por ejemplo: ofrecer incentivos monetarios, incentivos en especie, días de descanso, etc.	1	2	3	4	5

30. ¿Con qué frecuencia usted invierte en la imagen del hotel?, por ejemplo: rotulado del empaque, pintura en la fachada, uniformes, etc. (si la respuesta es 1=Nunca, pasar al perfil de la empresa II)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

33. Específicamente, ¿en qué elementos invierte para mejorar la imagen del hotel?

Libro de códigos

Variable	Indicador	Items	Categoría de respuesta	Código
PERFIL DE LA EMPRESA I	TIPO DE CLIENTE	Sus clientes son principalmente:	Local Estatad Nacional	1 2 3
	TAMAÑO DE LA EMPRESA	Número de empleados:	Menos de 2 empleados 3-10 empleados 11-18 empleados 19-26 empleados 27-34 empleados 35-42 empleados 43-50 empleados Más de 51 empleados	1 2 3 4 5 6 7 8
	CLIENTES	Origen de los clientes	Local Estatad Nacional	1 2 3

Variable	Indicador	Items	Categoría de respuesta	Código
TECNOLOGÍA E INOVACIÓN	Y COMUNICACIÓN (TIC)	1. ¿Con qué frecuencia se emplea Internet para realizar compras y ventas en línea?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		2. ¿Con qué frecuencia se emplea Internet para publicitar y promocionar los productos y/o servicios?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		2. A. Específicamente, ¿a través de qué medios compra, vende, publicita y promociona los productos y/o servicios?, por ejemplo: correo electrónico, página web, redes sociales, etc.	Correo electrónico Página Web Redes sociales Otros	1 2 3 4
	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO	3. ¿Con qué frecuencia se establecen relaciones con centros de investigación, universidades, gobierno, cámaras y/o asociaciones para obtener conocimiento sobre las nuevas tecnologías?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
3. A. Específicamente, ¿con quiénes ha establecido relación para obtener conocimiento sobre las nuevas tecnologías?		Centros de investigación Universidades Gobierno Cámaras y/o asociaciones Otros	1 2 3 4 5	

		3. B. ¿Qué beneficios ha obtenido de la relación con estas instituciones?	Ninguno Invitación a ferias Capacitación Invitación a expos, ferias Otros	1 2 3 4 5
	I I TECNOLÓGICA	3. C. La tecnología en la empresa se caracteriza por ser:	Tecnología fuerte Tecnología buena Tecnología regular Tecnología débil	1 2 3 4
	I I INNOVACIÓN: PROCESO Y PRODUCTO	4. ¿Con qué frecuencia se realizan mejoras en el proceso de producción?, por ejemplo: mejoras en la distribución de las máquinas, reducción del tiempo de producción, implementación de 5 s, justo a tiempo, trabajo en cadena, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		4. A. Específicamente, ¿qué mejoras en el proceso de producción se han implementado?	Inversión en máquinas y herramientas Mejoras en la distribución de las máquinas Reducción del tiempo de producción Implementación de 5s Justo a tiempo Trabajo en cadena Otros	1 2 3 4 5 6 7
		5. ¿Con qué frecuencia se realizan mejoras en los productos y/o servicios?, por ejemplo: nuevos diseños, nuevos materiales, nuevas medidas, mejoras en la entrega, mejoras en la comunicación con clientes, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		5. A. Específicamente, ¿qué mejoras en los productos y/o servicios han implementado?	Nuevos diseños Nuevos materiales Nuevas medidas Mejoras en la entrega Mejoras en la comunicación con clientes Otros	1 2 3 4 5 6
	I I FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	6. ¿Con qué frecuencia la fábrica se puede adaptar a los diferentes volúmenes, modelos y diseños solicitados por los clientes?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		7. ¿Con qué frecuencia los empleados desempeñan tareas diferentes a las de su puesto?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		8. ¿Con qué frecuencia se subcontrata parte o la totalidad del proceso de producción?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5

Variable	Indicador	Items	Categoría de respuesta	Código
MERCADOTECNIA	I I I I I DE MERCADOS	9. ¿Con qué frecuencia se obtiene información del mercado?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	PRODUCTO	10. ¿Con qué frecuencia se emplea la marca, el diseño, la calidad y la garantía para distinguir el producto de la competencia?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		11. ¿Con qué frecuencia se ofrecen beneficios adicionales a la compra del producto?, por ejemplo: información para el manejo del producto, facilidades de pago, plazos de entrega a tiempo, cambios, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		11. A. Específicamente, ¿qué beneficios adicionales al producto son los que se ofrecen?	Información para el manejo del producto Facilidades de pago Plazos de entrega a tiempo Cambios en caso de fallas Descuentos Transporte Otros	1 2 3 4 5 6 7
	PRECIO	12. Los precios se caracterizan por ser:	Altos Iguales Bajos	1 2 3
		12. A. ¿Con qué frecuencia se modifican los precios para combatir a la competencia?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	PLAZA	13. ¿Con qué frecuencia sus intermediarios (mayoristas) le aportan beneficios distintos a la compra y distribución de sus productos?, por ejemplo: información del mercado, contacto con nuevos clientes, promoción del producto, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		13. A. Específicamente, ¿qué beneficios diferentes a la compra y distribución le aportan los intermediarios?	Información del mercado Contacto con clientes Promoción Otros	1 2 3 4
		13. B. ¿Usted realiza viajes para vender su producto en otros estados?, ¿a dónde?	Campeche Quintana Roo Tabasco Chiapas Veracruz Oaxaca Otros	1 2 3 4 5 6 7

PROMOCIÓN	14. ¿Con qué frecuencia se emplea publicidad impresa?, por ejemplo: volantes, catálogos, mantas, tarjetas, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	14. A. Específicamente, ¿qué medios impresos son los que emplea para dar a conocer a la empresa?	Volantes Catálogos Mantas Tarjetas Otros	1 2 3 4 5
	15. ¿Con qué frecuencia se emplea publicidad a través de medios de transporte (publicidad móvil)?, por ejemplo: triciclos, perifoneo, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	15. A. Específicamente, ¿qué medios de transporte son los que emplea para dar a conocer a la empresa?	Triciclos Perifoneo Otros	1 2 3
	16. ¿Con qué frecuencia se ofrecen ofertas 2x1, descuentos, concursos, rifas, cupones, etc.?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	17. ¿Con qué frecuencia se promueve una imagen positiva de la empresa?, por ejemplo: a través de actividades como el patrocinio y/o participación en actividades sociales, deportivas, culturales, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	17. A. Específicamente, ¿a través de qué actividades se promueve una imagen positiva de la empresa?	Patrocinio Participación Otros	1 2 3

Variable	Indicador	Items	Categoría de respuesta	Código
CALIDAD	COMPRAS	18. Antes de realizar una compra, ¿con qué frecuencia se evalúan a los proveedores en cuanto al precio, calidad y fecha de entrega?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		PROCESO	19. ¿Con qué frecuencia se verifica el estado de la mercancía al llegar a la fábrica?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre
	20. ¿Con qué frecuencia el empleado verifica que el trabajo y el producto estén bien hechos?		Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	PRODUCCIÓN	21. ¿Con qué frecuencia se evalúa la satisfacción de los clientes?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5

Variable	Indicador	Items	Categoría de respuesta	Código
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN	22. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes, antes de contratar a los futuros empleados?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	CONTRATACIÓN	23. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación del rendimiento de los empleados?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	CAPACITACIÓN	24. ¿Con qué frecuencia se le proporciona capacitación a los empleados?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5

Variable	Indicador	Items	Categoría de respuesta	Código
CAPACIDAD DIRECTIVA	PLANEACIÓN	25. ¿Con qué frecuencia usted se informa sobre acontecimientos importantes y planea el rumbo de la empresa?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	COMUNICACIÓN	26. ¿Con qué frecuencia la comunicación entre usted y los empleados es clara, constante y confiable?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		27. ¿Con qué frecuencia usted se reúne con sus empleados para hablar sobre cuestiones ajenas al trabajo?, por ejemplo: sobre la familia, problemas, ocio, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	TIEMPO	28. ¿Con qué frecuencia usted se enfoca únicamente a cumplir con las actividades que son importantes?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
	TOMA DE DECISIONES	29. ¿Con qué frecuencia usted identifica y analiza cada una de las posibles soluciones ante una situación?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5

		30. ¿Con qué frecuencia usted involucra a los empleados en la toma de decisiones importantes para la empresa?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
--	--	---	--	-----------------------

Variable	Indicador	Items	Categoría de respuesta	Código
		31. ¿Con qué frecuencia encuentra en sus empleados valores como la responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto, entre otros?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		32. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades para estrechar los lazos de compañerismo entre los miembros?, por ejemplo: convivios.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		33. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades para reforzar las buenas conductas y la eficacia en el trabajo?, por ejemplo: ofrecer incentivos monetarios, incentivos en especie, días de descanso, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		33. A. Específicamente, ¿qué actividades se llevan a cabo para reforzar las buenas conductas y la eficacia en el trabajo?	Incentivos monetarios Incentivos en especie Días de descanso Otros	1 2 3 4
		34. ¿Con qué frecuencia usted invierte en la imagen de la empresa?, por ejemplo: rotulado del empaque, pintura en la fachada, uniformes, etc.	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Frecuentemente Siempre	1 2 3 4 5
		34. A. Específicamente, ¿en qué elementos invierte para mejorar la imagen de la empresa?	Rotulado del empaque Pintura en la fachada Uniformes Otros	1 2 3 4