

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**  
**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO**  
**ADMINISTRATIVAS**



**LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES, COMO FACTORES DE**  
**VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS HOTELERAS.**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
**DOCTOR EN ESTUDIOS ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS.**

EN LA LGAC:

EJE DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL:

PRESENTA:

**M.A PEDRO RAMÓN HERNÁNDEZ**

BAJO LA DIRECCIÓN DE:  
**DRA. NORMA AGUILAR MORALES.**

EN CO-DIRECCIÓN DE:  
**DRA. DENE ELI MAGAÑA MEDINA.**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MAYO DE 2021.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DIVISIÓN ACADÉMICA  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**

**DIRECCIÓN**

OFICIO: D-JEP/245/2021  
Villahermosa, Tabasco; a 11 de mayo de 2021

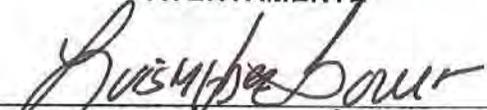
**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN  
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
P R E S E N T E**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrados de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dra. Norma Aguilar Morales**, directora y la **Dra. Deneb Elí Magaña Medina**, codirectora, dirigieron y supervisaron la tesis:

**"LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES COMO FACTORES DE VENTAJA  
COMPETITIVA EN EMPRESAS HOTELERAS"**

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Pedro Ramón Hernández** egresado del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco, Dra. Deneb Elí Magaña Medina, Dra. Norma Aguilar Morales, Dr. Leonardo Hernández Triano, Dra. Aida Dinorah García Álvarez, Dra. Edith Georgina Surdez Pérez y Dr. Jorge Alberto Rosas Castro; revisaron y señalaron las modificaciones pertinentes a dicho trabajo y que el interesado efectuó. Por lo tanto, **puede imprimirse.**

**ATENTAMENTE**

  
**DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA**  
**DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN**

c.c.p. Archivo  
MLXV/FJCC

**Agradecimientos.**

... Soy feliz, soy un hombre feliz, y quiero que me perdonen por este día los muertos de mi felicidad.

Silvio Rodríguez.

**Gracias:**

A **Dios** por sus infinitas bendiciones.

A **mis padres**: al que siempre está conmigo aunque no me diga nada; a la que me ve y escucha y solo me habla desde su interior.

A mis tres grandes pilares: **Laura, Claudia y Leonardo.**

Mí siempre e infinita gratitud a:

**Dra. Norma Aguilar Morales.**

**Dra. Deneb Eli Magaña Medina.**

**Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco.**

Por compartir conmigo su vasta experiencia investigativa, pero sobre todo su amistad y su calidad humana. Sus aportes académicos han marcado un antes y un después en mi vida.

**Especial agradecimiento a:**

**Las empresas**: Hotel Palenque, Hotel Chan-Kah, Hotel Tulija Express, Hotel Lacroix, Hotel D'Marco, Hotel Maya Rue, Hotel Kasssa Vlanca y Hotel Casa Elijah.

**A las instituciones:**

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (**UNICACH**).

Programa para el desarrollo profesional docente (**PRODEP**)

Sin su apoyo económico, este proyecto no se habría realizado.

## CARTA DE AUTORIZACION

El que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título "LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES, COMO FACTORES DE VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS HOTELERAS", de la cual soy autor y titular de los derechos de autor. La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa mas no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación. Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento. Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 20 días del mes de mayo del año 2021.

AUTORIZO  
  
C. PEDRO RAMÓN HERNÁNDEZ.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. PEDRO RAMON HERNANDEZ; estudiante del programa DOCTORADO EN ESTUDIOS ECONOMICO ADMINISTRATIVOS con registro PNPC 005590 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO, como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada: “LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES, COMO FACTORES DE VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS HOTELERAS”.

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo; con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título, o grado o equivalente. Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.



Pedro Ramón Hernández

Villahermosa, Tabasco a 20 de mayo de 2021

## Resumen

Se presenta un estudio de casos múltiples con un enfoque cualitativo, sobre empresas hoteleras del municipio de Palenque, Chiapas, México; se usaron diferentes técnicas, estrategias e instrumentos de investigación cualitativa que permitieron conocer las capacidades empresariales que desarrollan los hoteles de Palenque como destino de turismo arqueológico y ecológico. La investigación se desarrolló a partir de la teoría de los recursos y capacidades, el estudio se enfocó en las capacidades empresariales, las cuales se componen de capacidades gerenciales y funcionales; el objetivo fue conocer y explicar la existencia de dichas capacidades en las empresas en estudio y determinar, si el sector hotelero del lugar posee los elementos suficientes para enfrentar la competencia hotelera al que se ve constantemente obligado y a mejorar sus servicios para atender a los visitantes del lugar. Se estudiaron cuatro empresas cuya característica común fue el de ser pioneras de la actividad hotelera en Palenque, Chiapas.

Los resultados indican, que dichas empresas poseen capacidades gerenciales y funcionales, que se traducen en capacidades operativas y conocimientos propios que han desarrollado durante mucho tiempo de trabajo, porque son empresas locales; aunque debe decirse que es necesario impulsar los niveles de capacitación y educación en sus colaboradores. Se identificaron capacidades gerenciales, que requieren el impulso de sus capacidades de gestión estratégica, el liderazgo y el trabajo en equipo, por lo que se concluye que las empresas estudiadas poseen las capacidades necesarias que generan ventajas competitivas en el mercado hotelero de Palenque, Chiapas.

**Palabras clave:** capacidades empresariales, capacidades gerenciales, capacidades funcionales y ventaja competitiva.

## Abstract

A multiple case study under a qualitative focus over hotel companies in the municipality of Palenque, Chiapas, México; through, the usage of different techniques, strategies, and qualitative research instruments, allowing us to know the business capabilities that Palenque hotels had held from the perspective of an archaeological and eco touristic destination. The study case was developed from the theory of resources and capacities, the study focused on business capacities, which are made up of managerial and functional capacities; the scope was to know and explain the existence in the companies under study and to determine if the hotel sector of the place has enough elements to face the hotel competition to which it is constantly forced and to improve its service to serve visitor to the place. Four companies whose common characteristic was that of being pioneers of the hotel activity in Palenque, Chiapas were studied.

The results indicate that these companies have functional capacities, which translates into operational capacities and their knowledge developed over a long period of work because they are pure local companies; although it must be said that it is necessary to boost their levels of training and education in its collaborators. Managerial capacities were identified which require the boost of their strategic management capacities, leadership and teamwork, therefore it is concluded that the studied companies possess the necessary capacities that generate competitive advantages in the hotel market of Palenque, Chiapas.

**Keywords:** *capabilities business, capabilities managerials, capabilities functionals and competitive advantage.*

**Índice de contenido**

<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
Índice de contenido.....	<b>ix</b>
Índice de tablas .....	<b>xvii</b>
Índice de figuras.....	<b>xviii</b>
Introducción .....	17
<b>Capítulo I. Marco contextual</b> .....	<b>22</b>
Antecedentes.....	23
Planteamiento del problema.....	25
Preguntas de investigación.....	32
Preguntas específicas. ....	32
Justificación.....	33
Propósitos de la investigación .....	37
Objetivos .....	37
Objetivo general.....	37
Objetivos específicos. ....	37
Supuestos.....	38
Delimitación de la investigación .....	38
Limitaciones .....	38

<b>Capítulo II. Marco teórico .....</b>	<b>40</b>
Teoría de los Recursos y Capacidades .....	41
Concepto y origen. ....	41
Componentes de la TRC. ....	46
Recursos.....	46
Recursos tangibles.....	47
Recursos intangibles.....	47
Capacidades.....	48
Críticas a la TRC.....	57
Teoría de las ventajas competitivas.....	58
Concepto, origen e importancia.....	59
Relaciones entre la TRC-Ventaja competitiva y la actividad turística.....	67
La actividad turística. ....	68
El turismo en el mundo y en México. ....	71
Empresas de servicios turísticos en México.....	74
La hotelería en la actividad turística. ....	74
Estado del arte de la TRC y las ventajas competitivas (VC).....	75
<b>Capítulo III: Marco Metodológico .....</b>	<b>78</b>
Diseño metodológico.....	79
Enfoque metodológico. ....	80

Instrumentos y técnicas de investigación.....	83
Las entrevistas.....	83
La observación.....	84
Grupos de enfoque.....	85
Estrategia de análisis de datos.....	85
Población.....	87
Sujetos de estudio.....	88
Criterios de inclusión y exclusión.....	88
Operacionalización de categorías y subcategorías de estudio.....	91
Operacionalización de preposiciones.....	94
Matriz de congruencia metodológica.....	96
Estudios anteriores.....	96
Proceso de validación de los instrumentos de investigación.....	96
Validación y diseño de instrumentos de investigación.....	98
Fase uno. Proceso de vagabundeo-validación.....	98
Fase dos. Diseño de los instrumentos finales de obtención de información.....	100
La entrevista.....	100
Grupos de enfoque.....	101
La observación.....	102
<b>Capítulo IV. Resultados.....</b>	<b>104</b>

Resultados del estudio .....	105
Primera fase del estudio. ....	105
Breve reseña de las empresas estudiadas. ....	105
Empresa A. ....	105
Empresa B. ....	106
Empresa C. ....	106
Empresa D. ....	107
Trabajo de campo. ....	107
Segunda fase de estudio. ....	109
Análisis de la información. ....	109
La categorización. ....	110
Redes conceptuales resultantes. ....	113
Capacidades empresariales. ....	114
Ventajas competitivas. ....	116
Capacidades empresariales emergentes. ....	117
Capacidades empresariales empresa A. ....	122
Capacidades empresariales empresa B. ....	124
Capacidades empresariales empresa C. ....	125
Capacidades empresariales empresa D. ....	127
Redes en grupos focales. ....	129

Grupo focal 1.....	129
Ventajas competitivas grupos focales. ....	133
Ventajas competitivas emergentes grupos focales.....	134
Capacidades empresariales grupos focales. ....	135
Capacidades empresariales emergentes grupos focales.....	136
Redes de las observaciones.....	138
Red de observaciones de la empresa A.....	138
Red de observaciones de la empresa B. ....	140
<b>Capítulo V. Discusión, conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>148</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>162</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>179</b>
Apéndice A. Matriz de congruencia.....	180
Apéndice B. Estudios relacionados con la tematica de investigacion .....	183
Apéndice C. Guión de entrevista primera version .....	188
Apéndice D. Tabla de especificaciones para capacidades gerenciales .....	192
Apéndice E. Tabla de especificaciones para capacidades funcionales .....	195
Apéndice F. Guía de entrevista para gerentes.....	196
Apéndice G. Guía de entrevistas para personal funcional .....	198
Apéndice H. Cédulas de observación.....	201
Apéndice I. Cédula de observación para infraestructura .....	206

Apéndice J. Autorización de información para gerentes y personal funcional .. 207

Apéndice K. Tabla de especificaciones para observación en departamentos ..... 209

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Índice de tablas

Tabla 1. Hoteles de Palenque.....	25
Tabla 2. Investigaciones relacionadas a la TRC y el sector hotelero.....	28
Tabla 3. Diferentes enfoques y evolución de la TRC. ....	55
Tabla 4. Principales aportes a la competitividad y ventajas competitivas.....	66
Tabla 5. Comportamiento del turismo internacional y en México en 2017.....	72
Tabla 6. Comportamiento del turismo en el primer semestre de 2018. ....	73
Tabla 7. Análisis de interrelación TRC, VC y la investigación a desarrollar. ....	76
Tabla 8. Datos de la población de estudio.....	89
Tabla 9. Empresas de acuerdo a criterios de inclusión. ....	89
Tabla 10. Categorías, subcategorías e indicadores. ....	92
Tabla 10 Categorías, subcategorías e indicadores (continuación).....	93
Tabla 11. Contenido de preguntas a gerentes y personal funcional.....	101
Tabla 12. Categorías de estudio en empresas hoteleras.....	111
Tabla 13. Categorías emergentes en el estudio de empresas hoteleras.....	112
Tabla 14. Denominación de redes conceptuales. ....	113
Tabla 15. Frecuencias categoriales. ....	144

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo teórico de investigación.....	77
Figura 2. Diseño metodológico.....	83
Figura 3. Instrumentos, técnicas y análisis de datos.....	91
Figura 4. Proceso de trabajo de campo.....	10108
Figura 5. Red capacidades empresariales.....	115
Figura 6. Red ventajas competitivas.....	116
Figura 7. Capacidades empresariales con categorías emergentes.....	118
Figura 8. Ventajas competitivas emergentes.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Capacidades empresariales y ventajas competitivas emergentes.....	121
Figura 10. Capacidades empresariales de la empresa A.....	123
Figura 11. Capacidades empresariales de la empresa B.....	124
Figura 12. Capacidades empresariales de la empresa C.....	126
Figura 13. Capacidades empresariales de la empresa D.....	127
Figura 14. Red conceptual del grupo focal 1.....	129
Figura 15. Red conceptual del grupo focal 2.....	¡Error! Marcador no definido.

Figura 16. Red conceptual de las ventajas competitivas de los grupos focales.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 17. Red conceptual de las ventajas competitivas emergentes en los grupos focales....	134
Figura 18. Red conceptual de las capacidades empresariales en grupos focales.....	136
Figura 19. Red conceptual de las capacidades empresariales emergentes en grupos focales...	137
Figura 20. Red conceptual de la observación en la empresa A.....	138
Figura 21. Red conceptual de la observación en la empresa B....	140
Figura 22. Red conceptual de la observación en la empresa C.....	141

## Introducción

Palenque recibe una significativa cantidad de turistas nacionales e internacionales durante todo el año, pero además, su nivel competitivo en el sector hotelero se ha elevado en los últimos 20 años con la llegada de varias cadenas hoteleras que de alguna manera ejercen preocupación en las empresas locales, por lo que es necesario conocer cómo se comportan las capacidades empresariales en esas empresas hoteleras locales, explicar si dichas capacidades pueden ofrecer ventajas competitivas que les permitan continuar en el mercado hotelero y mantener niveles competitivos.

Esta investigación busca comprender y explicar las capacidades gerenciales y funcionales; como factores de ventaja competitiva que desarrollan los gerentes y el personal operativo en empresas hoteleras de Palenque, Chiapas. Para ello es necesario conocer los recursos tangibles e intangibles con los que operan esas empresas hoteleras, comprender las capacidades gerenciales que actualmente se desarrollan, comprender las capacidades funcionales, explicar cómo contribuyen las capacidades empresariales al logro de las ventajas competitivas en esas empresas, definir las capacidades gerenciales y funcionales, explicando cuál es la relación con las ventajas competitivas en las empresas hoteleras.

Para encontrar respuestas a esta problemática se revisa ampliamente la teoría de los recursos y capacidades, la cual nació como la *visión basada en recursos* (VBR), fue a partir de 1993 y de diversas aportaciones como las de Barney (1991), Suarez e Ibarra (2002), Wernefelt (1984); cuando la propuesta de cómo podrían mejorar su gestión organizacional las empresas, tuvo un avance importante y es ahí que se le denomina como teoría.

Por supuesto este proceso atravesó diversas etapas, básicamente se distinguen dos; la primera que tiene que ver con su origen netamente económico, cuando desde las ideas de David

Ricardo (citado en Suarez e Ibarra, 2002) y retomadas por Edith Penrose en 1959, donde se generan dudas sobre si la economía por sí sola como ciencia podría tener verdaderos aportes hacia el desarrollo de las empresas y si así era como los hacían realidad para las mismas; en una segunda etapa, propuestas como las de Chandler (1990), surgen como respuesta a estas discusiones e interrogantes que economistas y administradores sostenían, y es entonces cuando se dice que las empresas necesitan procesos organizacionales y estratégicos centrados en diversos recursos, pero que esos procesos no solo debían basarse en aspectos tangibles, era necesario que se consideraran otros elementos que fueron incorporados a la teoría de los recursos y capacidades, pero existe uno que marcó la diferencia y le dio sentido a esta colaboración entre la economía y la administración, las competencias distintivas.

Estudios como los desarrollados por Fong (2017), han reafirmado los aspectos mencionados, además se les han adicionado otros que hacen que la teoría de los recursos y capacidades (**TRC**), sean cada vez más importantes en el desarrollo de las empresas, como las microfundaciones, que son la propuesta específica de reconocer que entre el elevado número de recursos tangibles o intangibles que poseen las empresas, destaca uno que marca la diferencia, es el capital humano. Se propone en estos estudios que si las empresas fijan sus estrategias en el desarrollo de su personal, si se trabaja para generar conocimiento al interior de la empresa y hacerlo con el personal clave que se tiene, incorporándole elementos innovadores, mejorarán sus capacidades empresariales con elevados estándares de competitividad, llevándolas al liderazgo en sus sectores y en el mercado donde tienen influencia.

La TRC, ha permitido que las funciones hoteleras también se incorporen a sus procesos de gestión, se han desarrollado diversos estudios que dan cuenta de ello y permiten conocer cómo esta teoría orienta exitosamente a esta industria del servicio turístico; estudios como los de

Claver, Molina y Pereira (2005), sobre las estrategias y ventajas competitivas en empresas Españolas; Hernández, Domínguez y De Ita (2008), sobre las ventajas competitivas sostenibles en pequeñas y medianas empresas hoteleras en México; Voguel y Carbonell (2010), que estudiaron a las empresas hoteleras y su principal ventaja competitiva, el capital humano; Reibel, Serpa, Castiblanco y Cardona (2013), analizaron la evolución del concepto de innovación en el sector hotelero.

De estos estudios, destaca el de Voguel y Carbonell, porque encontraron que en las empresas hoteleras el factor que determina su éxito son las personas, lo relevante de ello es que los gerentes de esas empresas no pudieron explicar cómo medir dicho capital.

Atendiendo al enfoque teórico y a la problemática observada, se decide emprender un proceso investigativo que explique cómo desarrollar esas capacidades que despliegan los gerentes de las empresas estudiadas y sus colaboradores, por lo que al revisar los estudios sobre este sector, se observa que muchos de ellos, tienen un enfoque cuantitativo y partiendo de los aspectos ya expuestos respecto a la importancia que tiene el capital humano en empresas de este giro, es necesario abordar la problemática desde lo cualitativo, de esta manera no solo se pueden conocer esos recursos tangibles e intangibles, sino, conocer y explicar las capacidades de las personas clave que laboran en estas empresas, desde su realidad laboral y profesional y desde sus propias capacidades cimentadas en su experiencia y en sus conocimientos.

Se trabaja con cuatro empresas en un estudio de casos múltiples, a través de entrevistas, grupos focales y observación no participante, lo que permite tener una visión muy clara de las capacidades empresariales de los participantes y en consecuencia poder explicar sus niveles de capacidad empresarial.

El estudio se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I, Marco contextual: en este apartado se presenta la problemática de estudio, se justifica su desarrollo a partir de la situación actual de las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.

También se exponen, el propósito y los objetivos del estudio, así como las preposiciones que se hicieron considerando aspectos teóricos sobre los elementos de la realidad de la problemática en cuestión.

Capítulo II, Marco teórico: en este capítulo se hace un recuento de los orígenes de la teoría de los recursos y capacidades (TRC), así como sus principales exponentes; también se explica lo relacionado a la teoría de las ventajas competitivas, se hace una relación entre las teorías mencionadas con la actividad hotelera y turística, sobre como el sector hotelero ha tenido que hacer uso de los conceptos teóricos más relevantes en este contexto.

Capítulo III, Marco metodológico: en este capítulo se describe la metodología usada, partiendo de un enfoque cualitativo, con una metodología de análisis inductiva-deductiva e interpretativa, además de usar cuestionarios con preguntas semiestructuradas para entrevistas que se aplican a los gerentes de los hoteles participantes, así como grupos de enfoque con personal clave de las cuatro empresas estudiadas. También se explica el proceso de validación de los instrumentos de investigación como una forma de transparentar el estudio y darle el rigor científico metodológico que se requiere, los cuales son determinantes en los resultados finales, las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV, Resultados: se presentan los resultados derivados del trabajo de campo, los cuales permiten tener una visión clara de la situación que viven las empresas estudiadas, respecto a las capacidades empresariales que desarrollan. Para tener elementos más específicos de análisis se usa el software atlas ti versión 8.4.24, el cual permite hacer un estudio más profundo y amplio.

Capítulo V, Discusión y conclusiones: finalmente, se hace un balance a partir de los resultados contrastándolos con las teorías que sirven de marco teórico, también se delimitan las conclusiones de los hallazgos encontrados, dichos resultados son usados para fortalecer la emisión de recomendaciones relacionadas con las limitantes identificadas en este estudio, pero también con las diferentes líneas de investigación futuras que podrían ampliarlo y complementarlo para poder ofrecer alternativas que mejoren las condiciones de las capacidades empresariales no solo de las empresas que se estudiaron, sino del sector hotelero de Palenque, Chiapas.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
Mexico.

**Capítulo I. Marco contextual**

## **Antecedentes**

En Palenque, Chiapas, la actividad turística inició en 1960 cuando se creó el Hotel Santo Domingo y dos años después el hotel Palenque. Para ese tiempo la zona arqueológica empezaba a ser conocida principalmente por personas de la localidad y algunos trabajos de investigación de arqueólogos que eran enviados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) desde la Ciudad de México. Años después, se construyeron otros hoteles pequeños que respondían a la demanda de servicios de hospedaje de ese momento, la cual aumentó con motivo de la activación definitiva de la zona arqueológica y su declaratoria como patrimonio cultural de la humanidad por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el mes de Septiembre de 1987.

A partir de ese acontecimiento, se edificaron otros hoteles y casas de huéspedes por empresarios de Palenque quienes no tenían los conocimientos en los temas de la hotelería, sino que construían sus hoteles solo para responder a los requerimientos de hospedaje sin considerar a dicha actividad como un tipo de empresa especial que a principios del año 2000 se convirtió en una actividad profesional, la cual tuvo que responder a las diversas exigencias y expectativas de turistas que llegaban a Palenque provenientes de varios países de Europa, Asia y América del norte; así como de América Latina.

Datos de la secretaría de turismo del Estado de Chiapas, muestran las estadísticas de los visitantes a Palenque, los cuales han crecido potencialmente, así tenemos que el promedio anual es de alrededor de 400,000 visitantes (Chiapas, Turismo, 2018). En los últimos años la afluencia turística aumentó porque además de recorrer la zona arqueológica también aprovechan el trayecto hacia otras partes del Estado de Chiapas como San Cristóbal, Tuxtla y Comitán; a todo

esto se le debe sumar las nuevas formas de hacer turismo, como el alternativo, el de aventura y el ecoturismo.

Entre las mejores opciones para hacer turismo en Palenque y sus alrededores, se encuentran: la zona arqueológica, donde floreció la cultura maya a mediados del siglo XVIII, (De Pedro, 2014); Cascadas de agua azul, Misol-ha, Roberto Barrios, entre otros atractivos turísticos de menor alcance; Centros de entretenimiento y convivencia con flora y fauna como Aluxes y Ecomundo, el primero es un eco-parque que desarrolla proyectos de rescate de especies en peligro de extinción como la guacamaya roja, mientras que el segundo, es un centro que ofrece diversas actividades de turismo alternativo.

En el año 2017, se declaró a Palenque, Chiapas como municipio mágico, lo que generó expectativas turísticas mayores por parte de los turistas, aunque también existen otras alternativas como el turismo de aventura, el senderismo, los recorridos en la selva, la visita y convivencia con pueblos autóctonos cerca de la ciudad de Palenque.

Ante todas estas posibilidades de ofrecer centros y actividades turísticas y teniendo como principal atractivo turístico la zona arqueológica, después del año 2000 llegaron a Palenque algunas cadenas de hoteles como la cadena Misión, la cadena Villa Mercedes, la cadena Plaza, el hotel Ciudad Real y otros hoteles locales que replantearon sus conceptos de servicios hoteleros.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), las empresas que prestan servicios de hospedaje en Palenque son: (ver tabla 1).

**Tabla 1***Hoteles de Palenque*

<b>Sector</b>	<b>Denominación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
Hoteles	Boutique	1	Empresa con 6 habitaciones muy lujosas y confortables.
	Cabañas	2	Ubicadas fuera de la ciudad.
	Hoteles	49	Se clasifican de 3 a 5 estrellas.
	Posadas	44	Establecimientos de 1 y 2 estrellas, con servicios básicos.
	Hostal	1	Cuenta son servicios básicos

*Nota:* Elaboración propia con datos de INEGI, (INEGI-DENUE, 2014).

Sumando el total de habitaciones con que cuentan todos los hoteles en Palenque, se contabilizan alrededor de 2,940 considerando todos los tipos de alojamiento, lo que arroja un promedio de 30 habitaciones por hotel, dato que permite considerar la oferta hotelera de Palenque como un nivel promedio de acuerdo a la cantidad de visitantes que se reciben al año, y que ha crecido significativamente en los últimos diez años, siendo los principales oferentes de este servicio los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, enlistados en la tabla 1, (Unwto., Sector, Chiapas, & THEMIS, 2009), además de contar con una cantidad importante de restaurantes de prestigio nacional e internacional, así como de agencias de viajes y transportadoras turísticas.

### **Planteamiento del problema**

A partir de la llegada de las cadenas de hoteles antes descritos, así como de las adecuaciones que hicieron en su infraestructura algunos hoteles locales y del incremento de otras empresas que prestan servicios turísticos, se han podido observar algunas deficiencias en la operación de estas empresas, acentuándose esta situación en las empresas locales. Pero por otro

lado, en la época actual y a partir de la presencia de más cadenas hoteleras, así como la puesta en marcha de diversos proyectos como el aeropuerto internacional y el tren maya en el que se trabaja actualmente, se hace necesario replantear los esquemas de operación de hoteles tanto locales como de cadenas para poder hacer frente a diferentes retos empresariales.

Dichos retos son: a) desarrollo de conocimientos y habilidades en temas de hotelería y de turismo en el personal operativo y directivo, b) incrementar y modernizar la infraestructura hotelera, c) usar ampliamente las tecnologías aplicadas a la hotelería, d) elaborar y aplicar planes organizacionales que orienten sobre cómo ser empresas competitivas, e) desarrollar mejores estilos de liderazgo y capacidades empresariales que orienten adecuadamente los recursos tangibles e intangibles, f) trabajar en el fomento y fortalecimiento de las capacidades de su personal, g) desarrollar proyectos empresariales y hoteleros propios para no recurrir a la compra de franquicias asegurando su permanencia en el mercado hotelero y así alcanzar ventajas competitivas.

En este contexto, se requiere que las empresas que prestan servicios turísticos como los de hotelería, deban contar con los recursos y capacidades empresariales suficientes para lograr satisfacer las necesidades, demandas y expectativas de los visitantes nacionales y extranjeros que eligen a Palenque como destino turístico cada año.

Deben desarrollarse estudios que permitan conocer los niveles de la capacidad instalada y de las diferentes competencias que subyacen en las empresas turísticas del sector hotelero, deben conocerse las condiciones en que desarrollan sus respectivas actividades. Conociendo su infraestructura, sus instalaciones, el equipamiento con que cuentan, la tecnología, los equipos que usan y sus innovaciones, el desarrollo de sus procesos organizacionales, sus estilos de

liderazgo, su calidad en el servicio y en especial sus procedimientos de gestión del capital humano, determinando sus conocimientos, habilidades y capacidad competitiva.

Identificar las capacidades en las empresas hoteleras de Palenque, permitirá determinar las ventajas competitivas que poseen y con ello de alguna manera explicar el nivel de competitividad de Palenque como destino turístico, procurando que esa información se convierta en el insumo para el desarrollo de proyectos turísticos complementarios, así como programas de desarrollo turístico innovadores que impulsen significativamente esta actividad en beneficio de los turistas y de los empresarios del sector.

Actualmente no se cuenta con estudios similares que permitan conocer los aspectos mencionados que ayuden al planteamiento de propuestas de desarrollo turístico del lugar, en ese sentido, esta propuesta de investigación ayudaría desde su enfoque del estudio de las capacidades empresariales, a definir cuáles son esas capacidades que representan fortalezas y que de alguna manera permitan ser un referente en proyectos futuros relacionados al desarrollo turístico y en consecuencia contribuir a la competitividad turística del destino.

Para implementar un estudio de esta naturaleza, se debe partir de los postulados de la teoría de los recursos y capacidades. Esta teoría originalmente fue diseñada para resolver problemas de carácter económico, después de estudiarla y aplicarla en diferentes contextos, algunos estudiosos del tema, entre los que han destacado importantes economistas y teóricos de la administración, como Penrose (1995), Grant (1991), Peteraf (1993), Barney (1991), Andrews (1957), Mahoney (1995 y 2001), han concluido que esta teoría es de una amplia aplicación y que podría usarse en otras áreas del conocimiento.

Ellos proponen que las empresas no solo deben estudiarse desde el enfoque externo, sino también en diversas ocasiones lo más importante es descubrir sus fortalezas desde su propios •

recursos y capacidades, de esta manera dichos investigadores definieron las dimensiones con que se integra esta teoría para abordar diversos problemas del área de conocimiento administrativo, incluyendo su aplicación en empresas del sector turístico.

Existen diversos estudios entorno a las empresas hoteleras a partir de la TRC que muestran como esta teoría ha permitido diagnosticar eficientemente las situaciones organizacionales en esas empresas y de cómo ha facilitado el entendimiento de las estrategias organizacionales que mejor se adoptan a este contexto y que mejoran la competitividad en el sector. Dichos trabajos de investigación tienen que ver con las capacidades competitivas de hoteles y empresas del sector turístico y que han tomado como base la TRC (Fong, Flores y Cardoza, 2017), en la tabla 2, se observan algunos de los estudios que se han desarrollado en este tema.

**Tabla 2**

*Investigaciones relacionadas a la TRC y el sector hotelero*

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo/Temática</b>	<b>Resultados</b>
(García, 2013).	Importancia estratégica de los activos intangibles en la Industria Hotelera.	Refiere sobre los activos tangibles e intangibles, las innovaciones, el capital humano, las competencias, el conocimiento y las habilidades. Aborda todas las dimensiones de la teoría de los recursos y capacidades.

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la revisión de la literatura mencionada.

Tabla 2

Investigaciones relacionadas a la TRC y el sector hotelero (continuación)

(Hernández, Dominguez y De Ita, 2008).	Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México	Se analizó cómo la capacidad emprendedora, la capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional logran proporcionar a las PyMEs una ventaja competitiva sostenible (VCS). En la empresa hotelera se presenta una gran interacción con el consumidor, y éste se constituye en una fuente importante de información para realizar innovaciones y lograr fuertes dosis de inimitabilidad y por tanto una VCS.
(Reinel; Serpa; Castiblanco y Cardona, 2013).	Evolución del concepto de innovación y sus implicaciones en el sector hotelero: revisión de la literatura	A pesar de que la innovación nace y evoluciona principalmente para el sector manufacturero, ha llegado a ser aplicado a los servicios, donde los hoteles forman un grupo importante. En éstos, priman las particularidades de sus actividades para efectos de considerar la gestión de la innovación. Se hacen énfasis en el papel del capital humano, el ambiente empresarial, el efecto del tamaño del hotel y la orientación al cliente.
(Claver, Molina y Pereira, 2005).	Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño	Esta investigación presenta los grupos estratégicos en el sector hotelero como una herramienta muy útil para la planificación y la implantación de estrategias de los hoteles ya que permiten identificar las estrategias y las ventajas competitivas de este sector.

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la revisión de varios artículos

Tabla 2

## Investigaciones relacionadas a la TRC y al sector hotelero (continuación)

(Vogel Carbonell, 2010).	y Las empresas hoteleras y su principal ventaja competitiva: el capital humano.	Se investigó en el sector hotelero nacional sobre cómo generar ventajas competitivas empresariales incorporando nuevos elementos al modelo de negocios tradicional, tal como el valor de los activos intangibles, se indago sobre el capital humano hotelero, se reconoce la importancia de dicho capital, aunque los directivos no saben cómo medirlo.
(Monfort, 2000).	Recursos y capacidades de la hotelería de litoral: Benidorm y Peñíscola.	Se indago las diferencias internas detectadas en el área de la empresa hotelera individual, por ser en aquéllas en las que se anida la máxima fuerza explicativa de la competitividad de los espacios turísticos, encarnada en la actuación singular y distintiva de los negocios allí instalados (Benidorm y Peñíscola).
(Heredia, 2009).	Influencia del Capital Intelectual en la Competitividad de los Hoteles.	Se buscó conocer la influencia del capital intelectual en la competitividad de las empresas hoteleras de 1 a 5 estrellas de Aguascalientes, México. La medición del capital intelectual, que es el recurso intangible de las organizaciones contenido en el capital humano, capital estructural y capital relacional que genera competitividad medida a través de la rentabilidad por habitación disponible.
(Regalado y Viardot, 2002).	Presenta el inicio de una investigación sobre la evolución de las competencias de las empresas como resultado de las nuevas tecnologías en los servicios turísticos.	Después de definir la desintermediación y analizar la dinámica de los principales actores de la industria del turismo, el documento desarrolla un modelo cuantitativo y cualitativo para evaluar el impacto de la desintermediación sobre las competencias esenciales en cada uno de los actores estudiados.

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la revisión de varios artículos

Tabla 2

Investigaciones relacionadas a la TRC y al sector hotelero (continuación)

(Gazzera y Vargas, 2010)	Experiencias teóricas compartidas de trabajos de investigación en la medición de intangibles en empresas turísticas hoteleras y su adaptación para su aplicación como experiencia piloto en Toluca, México.	En contextos empresariales como el actual de continuos cambios y complejidad, las empresas buscan desarrollar estrategias basadas en los recursos internos frente a los de tipo externo, en un intento por generar un valor entregado superior a sus clientes y superar así las tradicionales fuentes de búsqueda de ventajas competitivas.
Serrato, et al. (2010)	Promover la competitividad internacional de las empresas hoteleras de México con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y sostenible.	Los resultados obtenidos contemplan elementos definidos para la competitividad turística a nivel país o región, incluyen también elementos relevantes para un análisis de competitividad turística al nivel de una entidad.
García, et al. (2011)	Definir estrategias que le permitan mejorar su competitividad y alcanzar niveles de ocupación cualitativa y cuantitativamente óptimos en el sector hotelero.	Se obtuvo el listado lo más completo posible de las capacidades distintivas del hotel analizado.

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la revisión de varios artículos

Como puede observarse el enfoque de estos estudios está relacionado con la TRC; uno de los trabajos que más se aproxima al que aquí se propone, tiene que ver con las ventajas

competitivas sostenibles de Hernández, Domínguez y De Ita, (2008), de acuerdo a los postulados de la TRC, los recursos deben permitir desarrollar capacidades, siempre que estas puedan mantenerse de forma continua, si la empresa genera recursos que de alguna manera se agotan rápido, entonces no se está teniendo un resultado como lo contempla la teoría.

Todos los trabajos presentados en la tabla 2, incluyen en mayor o menor medida, las dimensiones de la TRC, abordan los temas de: innovación, tecnología, recursos humanos, liderazgo y de procesos organizacionales, este enfoque es el que se sigue en el desarrollo de esta investigación, con el propósito de tener un panorama amplio e integral del actuar de las empresas de servicios hoteleros de Palenque, Chiapas.

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo contribuyen las capacidades empresariales, al logro de las ventajas competitivas en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas?

#### ***Preguntas específicas***

- a) ¿Cómo contribuyen las capacidades gerenciales al logro de las ventajas competitivas en las empresas hoteleras?
- b) ¿Cómo contribuyen las capacidades funcionales al logro de las ventajas competitivas en las empresas hoteleras?
- c) ¿Cuáles son las capacidades empresariales que generan ventajas competitivas en las empresas hoteleras?

En el afán de responder a estas interrogantes, se hace necesario diseñar un estudio que pueda explicar cómo influyen en las empresas del sector hotelero, los postulados de la teoría de los recursos y capacidades y de cómo sus variables y dimensiones podrían ayudar a que esas empresas mejoren sus aspectos competitivos de forma sostenible.

## **Justificación**

La actividad turística ha demostrado ser un importante sector para la economía de los países que la desarrollan y fomentan, esta actividad en sus distintas variantes, como la hotelería o el hospedaje, la gastronomía, el traslado de turistas y los servicios asociados que se requieren en todo el proceso turístico, por si solos o en conjunto le ayudan significativamente al país receptor. En el caso de México algunos datos que proporciona la Secretaría de Turismo (SECTUR), permiten inferir que esta actividad forma parte importante de los ingresos de empresarios y del sector público en que se desarrollan actividades de esta naturaleza.

Algunos datos en materia del comportamiento turístico en México, son: en el año 2018, México se posicionó en el séptimo lugar mundial por llegada de turistas internacionales, al recibir a 41.3 millones de turistas, y se ubicó en el lugar 16 mundial por concepto de ingresos de divisas internacionales, ascendiendo estas a 22 mil 526 millones de dólares (Sectur., 2018), este aporte a la economía de México se tradujo en el 8.80% del producto interno bruto. Respecto a la actividad hotelera, el promedio de ocupación en los años 2016 al 2018, osciló en el 58.4% (Sectur-Datatur, 2018), lo que indica un porcentual importante solo para el sector del hospedaje.

Si hacemos el análisis menos amplio, en el mes de enero de 2019 de acuerdo al reporte en esta materia por parte de la SECTUR, se movilizaron un total de 7.9 millones de turistas hacia nuestro país, de este total 3.5 millones fueron turistas extranjeros (Sectur, 2019). Además, esta actividad es tan importante para el país, que en el año 2017 los puestos de trabajo remunerados alcanzaron el 5.9% del total de la economía del país, de ese gran total la actividad hotelera representó el 9% (INEGI, 2019), esto habla de la fuerza económica de dicha actividad, la cual no puede pasar desapercibida para ninguno de los actores económicos de México, pero tampoco

para los actores relacionados a la educación y la investigación en el ámbito económico administrativo.

En el estado Chiapas, los datos que proporciona la Secretaría de Turismo, muestran que el turismo, también tiene un significado importante para la economía local. Dichos datos considerados hasta el mes de enero de 2019, indican que solo en el comparativo de enero de 2018 y enero de 2019, se recibieron a un total de 542 mil 330 visitantes, esto se tradujo en una derrama económica de alrededor de \$1 mil 294 millones de pesos, y la ocupación hotelera fue del 40% (Chiapas., 2019).

En lo que respecta al municipio de Palenque, en el mismo periodo, los datos en términos porcentuales son parecidos al comportamiento estatal, es decir, en el mes de enero de 2019, se recibieron a un total de 74 mil 437 turistas, lo que representó una derrama económica de \$116 millones 337 mil 847 pesos; el porcentual de ocupación de hoteles fue del 40% (Chiapas., 2019).

Con estos datos, se dimensiona la importancia que requiere el que las empresas que prestan servicios turísticos, específicamente las empresas hoteleras, deben poseer las capacidades necesarias que les permitan prestar sus servicios de forma adecuada y con ello cubrir las expectativas de los turistas. En el caso de Palenque, Chiapas, muy poco se ha hecho para conocer las condiciones organizacionales y estructurales con las que trabajan estas empresas, no se tienen datos acerca de sus capacidades, de su nivel competitivo y en consecuencia al no contar con información confiable sobre la situación que guardan esas empresas, tampoco se emprenden acciones de mejora que favorezcan los indicadores de servicio y atención al turista.

En seguimiento a lo planteado, se hizo una revisión amplia de la bibliografía relacionada con las investigaciones que pudieran existir a cerca de la problemática en cuestión y no se encontraron estudios relacionados a la explicación de los niveles competitivos de las empresas de

servicios de hospedaje de Palenque Chiapas; ni temas relacionados, excepto algunos trabajos de tesis a nivel licenciatura que han abordado una parte del quehacer del servicio turístico en la ciudad, como el desarrollado por Antonio Chulin Pérez, que tiene que ver con la propuesta de un método del ordenamiento de hoteles de Palenque a partir de sus servicios e instalaciones (Chulin, 2016); no se encontraron más trabajos de este tipo, existen algunos que están relacionados con la investigación arqueológica, lo que es obvio si tomamos en cuenta la importancia que tiene la zona arqueológica de este lugar donde floreció la cultura maya.

Para responder a los requerimientos de contar con fuentes de información serias que permitan tener datos sobre cómo operan las empresas hoteleras de Palenque, se pretende hacer un trabajo de investigación que permita comprender sobre las capacidades que desarrollan los que dirigen y operan empresas hoteleras en la ciudad, a partir de contar con esos datos, estar en la posibilidad de realizar los análisis empresariales que ayuden a desarrollar proyectos futuros tendientes a fortalecer a dichas empresas y al sector turístico en general.

Dicho estudio debe desarrollarse con el rigor científico suficiente para poder sentar las bases que requieren los estudios de esta naturaleza y con ello fomentar la profesionalización en la actividad turística de los hoteles, así también esta investigación debe ser el inicio de otras investigaciones académicas en el mismo sentido, expandiendo el espectro de acción de otras empresas que representan a los servicios complementarios que los turistas nacionales y extranjeros buscan como parte de su recorrido por la región.

Esta investigación tiene como base para su marco teórico, la teoría de los recursos y capacidades, y la teoría de las ventajas competitivas que de acuerdo a la revisión bibliográfica son las teorías que aportan los mejores conceptos, modelos y esquemas relacionados a las

empresas turísticas, de acuerdo a diversos estudios realizados en empresas de este sector, por lo que sus procesos metodológicos son apropiados para este estudio.

Desarrollar una investigación dirigida a este sector, permitirá tener procedimientos metodológicos que faciliten la elaboración de un diagnóstico con datos específicos de estas empresas en los temas que la teoría de los recursos y capacidades aborda, este es un primer acercamiento para posteriores trabajos académicos, técnicos y científicos que apoyen a estas empresas en el logro de niveles competitivos de relevancia.

A partir de los procesos metodológicos de estas teorías y los que se instrumenten en el desarrollo de la investigación, incluyendo sus resultados, se contarán con los elementos suficientes para realizar pronósticos que ayuden al diseño de proyectos de investigación, innovación y desarrollo turístico para estas empresas; con esta información varios agentes del ámbito turístico deben beneficiarse, entre los que se pueden identificar: directivos y propietarios de los hoteles participantes en la investigación, la asociación de hoteles de Palenque, la dirección de turismo municipal, la delegación de turismo del Estado de Chiapas.

Indirectamente deben beneficiarse, las demás empresas del sector como restaurantes, agencias de viajes, artesanías, guías de turistas, colaboradores de empresas hoteleras, profesionistas del turismo, así como instituciones de educación superior; en Palenque se cuenta con la carrera de Turismo sustentable que imparte la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas y este trabajo debe contribuir y fomentar el interés de profesionistas de esta materia para desarrollar trabajos de investigación complementarios en este sentido.

Finalmente, este proyecto de investigación permitirá abrir las posibilidades de mejorar los esquemas de servicios en las empresas hoteleras, lo que podría ayudar a la generación de más

inversión en nuevos hoteles, en el mejoramiento de los ya existentes y en consecuencia en el aumento de la generación de empleos que beneficien a más personas de la sociedad.

### **Propósito de la investigación**

Esta investigación tiene como propósito general, comprender las capacidades empresariales que desarrollan los gerentes y el personal funcional en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas y definir como dichas capacidades les ayudan a lograr ventajas competitivas, permitiéndoles mantenerse en el mercado.

### **Objetivos**

En esta parte se desarrollan los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación:

#### ***Objetivo general***

Identificar y explicar las capacidades empresariales, como factores de ventaja competitiva que desarrollan los gerentes y el personal operativo en empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.

#### **Objetivos específicos.**

Para lograr el objetivo general, se deben cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- a. Conocer los recursos tangibles e intangibles con los que operan las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.
- b. Comprender las capacidades gerenciales que actualmente se desarrollan en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.
- c. Comprender las capacidades funcionales que actualmente se desarrollan en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.
- d. Explicar cómo contribuyen las capacidades empresariales al logro de las ventajas competitivas en empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.
- e. Definir las capacidades gerenciales y funcionales, explicando cuál es la relación con las ventajas competitivas en empresas hoteleras.

- f. Establecer propuestas de líneas de investigación futuras para mejorar las capacidades gerenciales que contribuyan a elevar las ventajas competitivas en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.
- g. Establecer propuestas de líneas de investigación futuras para mejorar las capacidades funcionales que contribuyan a elevar las ventajas competitivas en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.

### **Supuestos**

Se presentan tres proposiciones, que guían el desarrollo de esta investigación, en el supuesto de que las empresas que se estudiarán poseen algunas capacidades que de alguna manera representan ventajas competitivas, al menos en el contexto donde estas se desenvuelven.

**P1.** Las capacidades gerenciales de las empresas hoteleras, generan ventaja competitiva.

**P2.** Las capacidades funcionales de las empresas hoteleras, generan ventaja competitiva.

**P3.** Las capacidades empresariales generan ventaja competitiva en las empresas hoteleras.

### **Delimitación de la investigación**

Esta investigación se desarrolla en empresas hoteleras de la ciudad de Palenque, Chiapas, como parte de la investigación del doctorado en estudios económico administrativos a partir del año 2019. Los datos se recolectan en el año 2020, por lo cual solo serán válidos para este período.

### **Limitaciones**

Algunas de las limitaciones que se podrán presentar son: poca disponibilidad de los directivos de las empresas hoteleras para permitir el acceso a la información, falta de información por parte de autoridades del sector turismo y dirigentes del sector turístico, las posibilidades limitadas de tener acceso a los turistas, solo en temporadas altas de turismo, tiempo

insuficiente para obtener y procesar la información generada, falta de recursos económicos, tecnológicos y logísticos para manejo de la información.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Capítulo II. Marco teórico**

## **Teoría de los Recursos y Capacidades**

La teoría de los recursos y capacidades es sobre la que descansa esta investigación, esta teoría representa una alianza metodológica-conceptual entre la economía y la administración, la actividad de las empresas hoteleras no escapa a sus postulados y principios, sobre todo el elemento que más importa para toda organización como lo es el humano, dicha teoría permite definir claramente los procesos estratégicos para que esos recursos puedan llevar a las empresas a espacios de competitividad respecto a las demás de la misma industria u otra.

### ***Concepto y origen***

En esta parte se estudia la teoría de los recursos y capacidades intentando presentar un orden cronológico de acuerdo a cómo los diferentes autores han estudiado esta teoría; primero se aborda la variable de los recursos y posteriormente la variable de las capacidades.

La teoría de los recursos y capacidades, tuvo su origen en la década de los ochenta, cuando se creía que para que una organización superviviera, era necesario que dependiera de su capacidad para mantener adecuadas relaciones con su entorno. Aunque las primeras propuestas las hicieron (Selznick, 1957, reseña de Guzmán, 2011) y (Penrose, 1995), cuando definieron a la empresa como un conjunto de recursos a disposición de los empleados, teniendo a alguien que los organizaba para disponer de esos recursos.

Antes, esta teoría había sido estudiada desde la óptica de la teoría de la administración estratégica, porque dicha teoría consideraba que la parte más importante del éxito en las empresas estaba en los factores externos; sin embargo, después de conocer el resultado de diversas investigaciones (Barney, 1991), (Suárez e Ibarra, 2002) y (Wernerfelt., 1984), que mostraban que los factores internos pueden ser más importantes que los externos para explicar el éxito o fracaso de una empresa, entonces se centra la atención en lo que en un principio se llamó la Visión Basada en los Recursos (VBR), (Reynoso. et al., 2017).

Ya desde David Ricardo, citado en (Suárez e Ibarra, 2002),-con su propuesta de factores de la producción diferenciados-, se visionaba lo que podría suceder años más tarde, por ello Chamberlin en 1933, retoma este enfoque con la competencia monopolística desde la teoría económica; posteriormente dos importantes autores retoman estos orígenes, Selznick en 1957 y Andrews en 1971, uno con las competencias distintivas y el otro con el modelo clásico de la estrategia de empresa (Cardona, 2011), (Barney, 1991), (Reynoso. et al., 2017) y (Wernerfelt., 1984), ellos originalmente estudian a la empresa desde su homogeneidad, pero al estudiarlas desde las competencias distintivas que consiste en el estudio a nivel industria, concluyen que lo más importante de las empresas está en su procesos internos, en su carácter heterogéneo y no en los resultados de la propia industria.

Es en 1959 cuando Edith Penrose presenta su propuesta sobre la teoría del crecimiento de la empresa, considerando que son los recursos internos de las empresas los que fomentan el éxito y las ventajas competitivas de las empresas al creer que estas poseen características heterogéneas que de alguna manera permiten que unas con respecto de otras puedan obtener mejores resultados aun siendo parte de la misma industria o sector (Garzón y Fischer, 2009).

Básicamente lo que propuso Penrose fue que: “una firma es más que una unidad administrativa, es una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo” (Cardona, 2011). En esta etapa, se inician algunos debates y propuestas sobre la TRC, la que más llama la atención, es la propuesta de Schumpeter (1950), quien maneja el enfoque de [destrucción creativa], al referirse a que las empresas pueden por si mismas desarrollar procesos innovadores aprovechando sus propios recursos (Sanchez y Herrera, 2015).

Pero además, contestando a la pregunta de porque unas empresas son más exitosas que otras, se habla del termino ambigüedad causal, aquí radica probablemente el eje central de la •

definición de la TRC, porque la ambigüedad causal busca explicar cómo las empresas por si mismas no pueden explicar las razones de su éxito o fracaso, pero realmente en el caso de las que no logran el éxito, en diversas ocasiones poseen recursos y capacidades que ni ellas han podido detectar o probar, sino hasta que deciden emprender proyectos que las llevan al logro de metas, ahí es cuando se percatan de esos recursos y capacidades (Barney, 1991).

De acuerdo a Suárez e Ibarra (2002), existen algunos factores que en lo general componen el proceso de la teoría de los recursos y capacidades; se inicia por identificar los recursos de la empresa y localizar las fortalezas y debilidades relativas respecto a los competidores, luego identificar las propias capacidades de la empresa, posteriormente evaluar la rentabilidad de esas capacidades y potencialidades y definir su potencial para crear, mantener y desarrollar ventaja competitiva, luego desarrollar esas estrategias que aprovechen mejor las capacidades encontradas, finalmente identificar las carencias para poder invertir en fortalecerlas y con ello lograr y mantener la ventaja competitiva.

Fue Wernerfelt (1984), quien publicó el primer artículo científico sobre la Visión Basada en los Recursos (Rodríguez y Martínez, 2011), (en inglés, *Resource-Based Review*), es a partir de este aporte que se comienzan a aceptar los fundamentos que poco a poco han fortalecido la propuesta de lo que en 1993 sería ya considerada como una teoría al sumarse el término de capacidades; en el documento el autor expone sobre la heterogeneidad de las empresas; para esta teoría la organización constituye el nivel de análisis adecuado, el mismo autor, argumenta que esta teoría se compone de tres puntos: “El concepto de los recursos y capacidades, los requisitos para conseguir rentas mejores en las empresas y las condiciones de equilibrio y racionalidad entre recursos y capacidades” (Garzón y Fischer, 2009, p.82).

A partir de la publicación de Wernerfelt, surgen diferentes estudiosos del tema, uno de los más representativos, es Jay Barney que retoma los aportes anteriores y los explica con más claridad, resaltando la importancia de los recursos para la generación de ventajas competitivas, a partir de los aportes de Penrose con los recursos de la firma (Suárez e Ibarra, 2002). Con esta etapa a la que le podríamos denominar como la oficialización de la teoría de los recursos y capacidades (TRC), se analizan los sustentos teóricos que le dan forma a dicha teoría.

Por su parte (Mahoney y Pandian, 1992), argumentan que los sustentos teóricos de los cuales esta teoría ha tomado su fortaleza descansan en la estrategia y la economía institucional, que es a su vez un derivado de la economía de agencias, de los derechos de propiedad y de los costos, hay quienes proponen también un origen en la teoría evolucionista, incluso de la teoría behaviorista (Reynoso. et al., 2017), (Barney, 2012) y (Garzón y Fischer, 2009).

En una etapa posterior, que podría denominarse como de madurez, además de Barney, otros investigadores se suman al trabajo de fortalecimiento de la TRC y proponen que además de los recursos, se pueda adicionar el termino capacidades, elemento que a partir de ese momento empieza a tomar mucha importancia, permitiendo que en la actualidad sea el generador de estudios y propuestas de desarrollo empresarial (Amit y Schoemaker, 1993).

La TRC es importante porque recoge elementos de diferentes campos del conocimiento empresarial, económico y de planeación estratégica orientados a la competitividad, lo que la hace interesante al presentarse como un elemento integrador y conciliador entre la economía y la administración, lo que ha despertado el interés de muchos estudiosos de la materia, así, el núcleo principal de la teoría se compone de tres aspectos que se pueden resumir de la siguiente manera: “Desde la investigación en el campo de la estrategia, desde las contribuciones efectuadas por la

economía de las organizaciones y desde las aportaciones de la organización industrial” (Narvaez, Guerrero y Villaprado, 2017, p. 95).

El primer componente tiene su origen en las competencias distintivas, un aspecto puramente de la teoría de la administración que sienta las bases para un desarrollo completo de las organizaciones; el segundo componente contempla la teoría positiva de la agencia, la teoría de los costos de transacción y la teoría evolucionista, estas de origen más económico pero que tienden un puente de armonía con la administración, como un apoyo cuantitativo para apalancar el desarrollo empresarial; finalmente el tercer componente aunque no muestra de manera clara su composición, son esquemas teóricos alusivos a la TRC, avalados por estudiosos de administración y economía de la escuela de Harvard.

De estos enfoques, el de la teoría de las competencias distintivas llama la atención, en el sentido de ser la variable en la que la TRC fijo sus argumentos más serios y que se distingue por ser mejor en algunos campos respecto a teorías similares, de ahí que la competitividad y las ventajas competitivas sean áreas de estudio de la teoría de recursos. El proceso evolutivo de la TRC no se detiene en esta etapa; a partir del año 2001 y hasta el año 2010, se desarrollaron diversos trabajos de investigación intentando poner a dicha teoría en el centro de interés de los temas relacionados al desarrollo de empresas.

Algunos temas que deben resaltarse derivados de esos diez años de investigación, son el desarrollo de competencias empresariales (Chandler, 1990); el de las innovaciones que proponen Camisón y Villar-López (2012), que básicamente resalta esta variable como una de las más importantes para lograr resultados competitivos, así como Fong (2017) y Barney (2011) quienes coinciden en el tema de las micro fundaciones, tema que a pesar de tener varios años (1960) como estrategia empresarial, retoma importancia porque estos autores traen a cuentas el estudio

del factor humano como la fuente de capacidad empresarial y en consecuencia de ventaja competitiva (Reynoso. et al., 2017).

Ambos autores, sostienen que los grandes temas que en el futuro estudiará la TRC son: las relaciones interdisciplinarias, los procesos de adquisición y desarrollo de recursos, los micros fundamentos, la relación entre la TRC y la sostenibilidad y el uso de métodos y mediciones en la TRC.

### **Componentes de la TRC**

La TRC, se integra de dos grandes variables, la primera se conforma de los recursos en sí mismos, como los tangibles y los intangibles; la segunda que versa sobre las capacidades, que son impulsadas por los mismos recursos, dependerá de cada organización como los usa, dirige y gestiona para lograr mejoras a su interior.

#### ***Recursos***

La teoría de los recursos y capacidades, se centra en los recursos de la propia empresa, los primeros estudios muestran que se pensaba que las empresas poseían ciertos niveles de heterogeneidad en sus recursos y eso le permitía trazar algunas de sus ventajas por sobre las demás. Sin que sea la intención de resaltar demasiado el concepto de recursos, podríamos enunciarlo como: “Cualquier forma de producción que esté a disposición de la empresa y que además pueda controlarlo de forma estable” (Suarez-Gonzalez y Fernandez, 1996, p. 3). También se denomina recurso a “todos los activos, capacidades y procesos organizacionales atributos empresariales, información y conocimientos controlados por una empresa que la capacitan para concebir estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia” (Lopez y Sabater, n.d. p. 8).

A partir de la publicación de los trabajos de Penrose, se le dio a los recursos un peso significativo (Wernerfelt., 1984), (Barney, 1991) y (Portugal, Ribeiro, Kramer, y Almeida,

2015); incluso se estableció que para que los recursos representaran factores de ventaja competitiva y que aportaran ganancias a las empresas, deberían cumplir algunos requisitos como: amplia durabilidad, que fueran difíciles de imitar, no ser transferibles y no poderse replicar (Grant, 1991). En el concepto de recursos se catalogan a todos los activos, procesos, características organizacionales y conocimientos alcanzados por la empresa que le permiten el logro de éxitos organizacionales, por su parte las capacidades, son el conjunto de habilidades y conocimiento acumulado que a través del tiempo permiten coordinar las actividades y aprovechar los activos para así lograr los objetivos trazados, (Zapata y Hernandez, 2014).

Los recursos son los “inputs en las operaciones de la firma, como la planta y equipo, la propiedad intelectual, así como las competencias de la gente, aunque por si solos no crean valor, se necesita la interacción de las capacidades organizacionales” (Pulido, 2010, p. 55), aunque debe cuidarse que dichos recursos y capacidades sean difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir.

#### **Recursos tangibles.**

Los estudiosos de la TRC, han distinguido dos grandes grupos de recursos, los tangibles y los intangibles. Los primeros se refieren a: “Los recursos físicos, a las instalaciones, a la localización geográfica de la empresa, al acceso a las materia primas e incluso se clasifican en este rubro a los recursos financieros” (Cardona, 2011, p. 125). Es fácil identificarlos porque representan usos, beneficio y generan renta de forma visible, además la mayoría de los investigadores coinciden en la clasificación de recursos tangibles antes descrita (Suárez e Ibarra, 2002).

#### **Recursos intangibles.**

Los recursos intangibles han sido motivo de atención por la comunidad científica y académica, ya que su naturaleza es muy distinta a la de los recursos tangibles, algunos autores

los clasifican en los siguientes grupos: “El de capital humano, el capital tecnológico, el capital organizativo y el de reputación” (Fernández, Montes y Vazquez, 2010, pp. 86-88). En el caso del primero, tiene que ver con el conjunto de personas que laboran en la empresa pero más con sus conocimientos y sus habilidades, el capital tecnológico que tiene que ver con las capacidades que la empresa tiene en los procesos de innovación y desarrollo de tecnología incluyendo su uso, el capital organizativo, está relacionado con todos los procesos que realiza la empresa para el diseño, la producción y venta del producto o servicio; la reputación, está relacionada con la opinión que tienen los proveedores, accionistas, clientes y público hacia el desempeño de la empresa.

La fuente generadora de ventaja competitiva de una empresa, radica en sus recursos intangibles; diversos autores concuerdan en que estos, debido a su naturaleza poseen los elementos que al ser debidamente encausados, aprovechados y gestionados por los líderes de una empresa, potencian sus ventajas; en este sentido los recursos intangibles son importantes porque: “Son fuentes de heterogeneidad, no se deprecian, son pocos transparentes por lo que la posibilidad de ser imitados es menor, no se encuentra en el mercado, su proceso de acumulación genera ventajas de mover primero, genera importantes externalidades y sinergias”, es decir, la capacidad competitiva de una empresa necesariamente será percibida por las demás de la industria y aún más lejos, tanto como sea fuerte su ventaja (Fernández et al., 2010, pp. 90-92).

### ***Capacidades***

La segunda variable de la TRC, está integrada por las capacidades, que representan la manera real de lograr las ventajas competitivas de una empresa, en renglones anteriores se habló de buscar el verdadero gen de la empresa porque ahí se localiza su esencia, las capacidades lo son, es ahí donde se pueden encontrar los mecanismos que cobran vida, inteligencia y capacidad para hacer que los recursos tangibles e intangibles se pongan en marcha.

De acuerdo con Prahalad y Hamel (1990), las capacidades son un importante instrumento de ventaja competitiva para las empresas, siempre y cuando quienes la dirigen sepan hacer uso de los recursos que disponen para lograr que esas capacidades puedan potenciarse (Prahalad y Hamel, 1990), dichos autores definen a las capacidades empresariales como las competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, poniendo énfasis en el modo de coordinar los procesos de producción y en el uso de las tecnologías (Hernandez, Tovar, Verastegui, 2014).

Sin embargo, debemos regresar al inicio de la TRC, para conocer como las capacidades han evolucionado al mismo tiempo que la teoría, al principio se consideraba que los recursos eran los más importantes y por tanto los que definían las ventajas competitivas y sustentables de una organización, tan era así que en la clasificación de recursos aparecían las que ahora son capacidades, siguiendo a Barney (1991), se tiene que en una clasificación de recursos aparecen los [recursos de capital organizacional], integrados por la estructura formal de la empresa, su planificación, control y coordinación de sistemas e incluso las relaciones entre los miembros de una empresa.

Pero también ya se vislumbraban a las capacidades en esos mismos recursos al catalogarlos como de carácter intangible y que se consideraba que “estaban basados en el conocimiento dando lugar así a la corriente teórica del capital intelectual” (Delgado, Navas, Martín de Castro y López, 2008, p. 208); dicha afirmación tenía su origen en el enfoque de empresa basada en el conocimiento.

Ya desde la visión de los recursos, Selznick (1957), citado en (Suárez e Ibarra, 2002), se denominaba a las capacidades como [competencia distintiva], a esto se refería el autor para denominar a las cosas que hacía bien una organización, Prahalat y Hamel (1990), las definían

como competencias esenciales, también llamadas competencias centrales, Morcillo (1997) las denominó como competencias nucleares, estas se integran de: competencias tecnológicas, personales y organizativas; aunque también Bueno (1998), las denomina como relacionales (Suárez e Ibarra, 2002).

Este mismo autor, afirma que en esencia las capacidades que más interesan a las empresas, son aquellas que surgen de la integración de capacidades funcionales individuales, es decir, que cada organización posee colaboradores que a su vez despliegan una serie de capacidades y que cuando los líderes de la empresa son capaces de hacerlas florecer y además conjuntarlas con las capacidades de los demás, es entonces cuando se habla de capacidades de la empresa que generan ventajas competitivas.

Una última acepción de capacidades es la que se define como el conjunto de recursos que le permiten a la organización desempeñar una tarea o una actividad de forma integral a partir de la combinación de sus recursos disponibles (Hernandez et al., 2014).

Peteraf y Maritan (2007), van más allá en sus propuestas de que las capacidades en las empresas deben alimentarse de los procesos organizacionales al abordar este tema en sus capacidades dinámicas; debe recordarse que la mayoría de los autores coinciden en que la TRC posee dos variables, -la de los recursos y las capacidades-, que a la primera se le designa como la parte estática y a la segunda como la parte dinámica, de ahí la propuesta aventurada de estas autoras que defienden la postura de darle a las capacidades su verdadera razón de ser, la de mover a la organización en procesos avanzados y de generación de ventajas competitivas, aunque su propuesta tiene que ver con procesos de gestión organizacional, el éxito que pueda tenerse en dichos procesos descansan en las capacidades de sus participantes (Peteraf y Maritan, 2007).

Las capacidades pueden ser tan bastas, como lo deseen las organizaciones, hay propuestas relacionadas con las capacidades en innovación, se cree que una de las principales formas de desarrollar capacidades y hacer que estas cumplan sus propósitos de ayudar a las empresas a ser más competitivas, es a través de la innovación, sobre todo en las áreas de tecnología, pero también se puede innovar en procesos, en sistemas de gestión, en mejoramiento y generación de nuevos métodos de trabajo, en la redistribución de responsabilidades, incluso, a través de la innovación se pueden desarrollar esquemas de relaciones con otras empresas; se han tomado algunos enfoques que en este sentido establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), (Camisón y Villar-López, 2012).

En otro enfoque se observa que las capacidades, han tenido un enfoque más específico en el capital intelectual, como centro de interés de los trabajos de investigación, un concepto que ha recobrado importancia es el de las microfundaciones, que no son otra cosa que la atención centrada en el conocimiento de las personas, teniendo a estos como el recurso valioso y heterogéneo de las empresas, si algo se puede tener como tema actual en la TRC y en particular en las capacidades es darle al factor humano esta distinción (Barney, Ketchen Jr, y Wright, 2011).

Se habla de cómo las empresas deberán trabajar en los procesos de “atraer, retener y mantener a su capital humano, sobre todo aquel personal que con su talento, su creatividad y su conocimiento marca la diferencia en la empresa y frente a las demás del sector” (Martínez, Charterina y Araujo, 2010, p.3), en resumen, las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles. Para que esas capacidades puedan ser efectivas y cumplir con lo antes expresado, existen por lo menos cuatro elementos: “Comprender los elementos diferenciales del sector y de sus empresas, buscar

oportunidades de mercado y comprenderlas, involucrar a todos en el reto y competir sin correr riesgos innecesarios” (De la Cruz, Morales y Carrasco, 2006, p. 6).

A partir de estas premisas, es necesario particularizar sobre las variables específicas que pueden evaluarse en las empresas de servicios turísticos como las hoteleras, como una manera de identificar los niveles de capacidades de sus gerentes y personal funcional u operativo.

Por ello a continuación se distingue el enfoque de las capacidades empresariales que hacen referencia a la importancia que tienen los gerentes que gestionan los procesos administrativos y organizacionales, considerando que son los recursos directivos la piedra angular para que la empresa cuente entre su capital intelectual a las personas indicadas; los líderes tienen la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación del desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa; son los que gestionan los conocimientos, las habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias, convirtiéndose en recursos valiosos para la empresa.

Entonces las capacidades empresariales incluyen dos variables interesantes, la primera relacionada con las capacidades gerenciales y la segunda con las capacidades funcionales, Chandler (1990) es el promotor de las capacidades empresariales, el propone que estas se dividan en dos capacidades específicas, como ya se mencionó; las gerenciales y las funcionales (Chandler, 1990).

Las primeras, buscan que los gerentes sean capaces de incursionar en nuevos mercados más rápido que sus competidores, que sean capaces de gestionar sus recursos y orientarlos hacia la obtención de una ventaja competitiva, la capacidad gerencial es la habilidad de la empresa para introducirse rápidamente en los mercados en crecimiento de una manera más efectiva que sus competidores (Chandler, 1990), son los procesos que facilitan la integración, utilización y •

reconfiguración de las actividades; faculta la coordinación, integración y despliegue de recursos a lo largo de toda la compañía (Teece, Pisano, y Shuen, 1997), es tarea de los altos administradores crear flexibilidad a través de un monitoreo efectivo de las operaciones y ajustes en la estrategia; también, permite a la empresa evaluar, añadir y apalancar sus recursos para lograr una ventaja competitiva (Graves y Thomas, 2006; Gomez, 2008; Collis, 1994).

En el caso de las segundas, se refieren a las actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales que normalmente posee una empresa (Hernandez et al., 2014).

La capacidad funcional es un conjunto de sistemas técnicos (Leonard-Barton, 1992); procesos tecnológicos (Lall, 1992); habilidades para la ejecución de tareas específicas, actividades de producción, ventas y distribución (Collis, 1994) y rutinas operativas involucradas en el contexto específico de la firma, por lo tanto carecen de sustitutos y son difíciles de imitar. Esto implica que las capacidades funcionales son un contribuyente potencial a generar ventaja competitiva dentro de la firma (Barney, 1991).

Si se quiere tener de forma precisa y clarificada el modelo de estas capacidades orientadas a las capacidades empresariales, y siguiendo a Hernández et al. (2014), entonces podemos identificarlas agrupadas en tres grandes categorías.

Estas son: a) las capacidades financieras resultado del trabajo que desarrollaron Graves y Thomas (2006), en la que se clasifican a los sistemas de control formales, la rentabilidad, la valuación de los activos, los reportes de ingreso y egreso (Graves y Thomas, 2006); b) las capacidades en recursos humanos propuestas por Gloet (2006), que incluyen las habilidades por la educación, el entrenamiento y la experiencia de los gerentes, la habilidad para resolver problemas, la habilidad para construir y mantener redes sociales, habilidades de comunicación,

adaptación al cambio y colaboración (Gloet, 2006); finalmente, c) las capacidades administrativas, propuestas por Zehir, Zafer y Tanriverdi (2006) que tienen que ver con los procesos administrativos y operativos que despliegan los gerentes en el cumplimiento de su función (Zehir, Zafer y Tanriverdi, 2006).

Estas capacidades buscan la toma de decisiones estratégicas, desarrollando las habilidades de negocio y ejecutivas, comprende las habilidades para formación de equipos, conciliación de sistemas de control, empoderamiento y estilos de gestión, planeación y políticas estratégicas, resistencia al cambio, ansiedad y compromiso.

Por su lado, las capacidades funcionales, citadas en Hernández et al. (2006), se conforman de igual forma por tres grandes categorías.

Estas son: a) la tecnología, sugerida por Lall (1992) y promueven el uso eficiente de la tecnología, contar con sistemas de información especializados, así como certificaciones y patentes (Lall, 1992); b) ventas, que representa la satisfacción de necesidades del cliente, estas capacidades fueron propuestas por Zhao, Droge y Stank (2001), se trata de mantener una buena relación con los clientes, el reconocimiento y la calidad del producto o servicio, ofrecer garantías, así como el índice de satisfacción (Zhao, Stank y Dröge, 2001); c) operativas: son las operaciones cotidianas, operaciones que de forma diaria se realizan en la empresa, estas se relacionan a un conocimiento operativo, no reflexivo, pero no por ello dejan de ser importantes para contribuir significativamente a la competitividad de la empresa.

Además del enfoque ya mencionado, existen diferentes propuestas sobre las capacidades empresariales, una propuesta que vale la pena resaltar es la que presenta Sáez de Viteri (2000), tiene que ver con cuatro competencias; a) estratégica, se incluye la misión, la visión, los valores, objetivos, lo que sabe y puede hacer la empresa, b) tecnológica, en esta parte se incluye el stock

de tecnología, el know-how para aplicarlas y la capacidad de innovación, c) personal, se identifican las actitudes, los conocimientos, las habilidades y comportamientos de los colaboradores y directivos de la empresa, y d) organizativa, tiene que ver con el diseño de tareas y rutinas, los sistemas de información y comunicación y los procesos y estructura del poder que se despliega en la empresa (Sáez de Viteri, 2000).

En este primer apartado, se han analizado los elementos que integran a la TRC, se ha puesto énfasis en las capacidades como una forma de establecer una coherencia entre la parte teórica y la propuesta de investigación que aquí se pretende desarrollar; en la tabla 3, se puede observar un resumen de dichos componentes y de cómo sus contenidos permitirán explicar las capacidades de los sujetos de investigación de interés de este proyecto.

**Tabla 3**

*Diferentes enfoques y evolución de la TRC*

<b>Enfoque</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Aspectos relacionados al propósito de la investigación</b>
Aspectos de producción diferenciados	David Ricardo (1817), citado en (Takenaga, 2003).	<p>La teoría de los recursos y capacidades, tiene su origen en los postulados de la economía; es importante reconocerlos y entender el puente de esa ciencia y la administración, cuando Edith Penrose (1959), citada en (Burvill, Jones-Evans, &amp; Rowlands, 2018), logra reorientar la parte económica hacia la administración estratégica.</p>
Estudios sobre la teoría de los recursos desde la visión Económica con orientación hacia la administración y	Wernerfelt, 1984; Barney, 2001; Peteraf, 2003.	Estos autores continúan los trabajos de Selznick y Andrews. Sus aportaciones son la base teórica de la propuesta de investigación que tiene más que ver con las capacidades que con los recursos.

planeación  
estratégica.

Con un enfoque en  
la perspectiva de las  
capacidades de la  
organización (Langlois y Foss, 1996)

Destaca el trabajo de Foss respecto a las  
micro fundaciones, que están relacionadas  
con las capacidades gerenciales y  
funcionales, sin importar el sector  
empresarial donde se aplique.

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica

**Tabla 3**

*Diferentes enfoques y evolución de la TRC (continuación)*

<p>Enfoque de una visión basada en el conocimiento y competencias nucleares,</p>	<p>Grant, 1996; Nonaka y Toyama, 2005; Prahalad y Hamel, 1990</p>	<p>Los últimos estudios después del 2010, indican que son las capacidades y no los recursos los que más se estudiarán, específicamente el capital humano, porque este representa el verdadero recurso que hace diferente a una empresa y le permite alcanzar ventajas competitivas. Aunque Prahalad y Hamel desde 1990, trabajaron en las competencias nucleares o fundamentales.</p>
<p>Análisis de la TRC, Capacidades gerenciales y funcionales.</p>	<p>Cardona, 2011; Suárez e Ibarra, 2002; Hernández, Sánchez y Verástegui, 2014; Martínez, Charterina y Araujo, 2010</p>	<p>Mediante el trabajo de estos autores, se determina cómo ha evolucionado la TRC y cuáles son las perspectivas de estudio, además de definir la etapa de la teoría, que de acuerdo a sus trabajos, se deduce que está en una etapa de madurez, además el estudio de las variables sobre las capacidades gerenciales y funcionales es cada vez más importante.</p>
<p>Nuevas perspectivas y futuro de la TRC. (Microfundaciones, sostenibilidad, innovaciones tecnológicas,</p>	<p>Fong, 2017; Barney, Ketchen Jr. y Wright, 2011; Camisón y Villar- López, 2012.</p>	<p>Los temas de microfundaciones, sostenibilidad y competencias, son fundamentales si se quiere contribuir al aporte del conocimiento en la TRC, además de resaltar los temas valiosos en la actualidad que tienen que ver con estudiar el</p>

---

capacidades y competencias).

conocimiento y las habilidades de quienes colaboran en una empresa.

---

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica.

Como puede observarse, Barney (1991), Prahalad y Hamel (1990), incluso Wernerfelt (1984); hasta Fong (1917), Camisón y Villar-López (2012); la TRC ha mostrado una evolución favorable y ha permitido ser un proceso de complementariedad al desarrollo de las organizaciones, siendo una mediadora entre la economía y la administración, pero además ayudando a que los líderes de las empresas puedan gestionar con más herramientas estratégicas sus empresas, sobre todo cuando pueden entender sus propias capacidades y más al hacer uso del capital humano.

### ***Críticas a la TRC***

Es importante destacar, que esta teoría ha recibido algunas críticas de diferentes autores que señalan desventajas o debilidades como para que se le otorgue el nivel e importancia que hasta aquí se ha resaltado.

Se han desarrollado algunos estudios bibliográficos para encontrar debilidades de la TRC que han impulsado algunas críticas, algunas de estas son:

- a) La Visión Basada en los Recursos (siglas en inglés, RBV) no tiene implicaciones gerenciales, b) la RBV implica regresión infinita, c) la aplicabilidad de la RBV es demasiado limitada, d) las ventajas competitivas sostenibles (siglas en inglés, SCA) no son alcanzables, e) la RBV no es una teoría de la empresa, es una teoría que nace de la estrategia, de la aportación de la administración y la economía, para lograr avances estratégicos en las empresas por medio del uso estratégico de sus recursos, f) se hace referencia a la rareza, a lo inimitable, a lo insustituible de los recursos, g) el valor de un recurso también es

indeterminado para proporcionar teoría útil, h) la definición de recurso es inviable, (Kraaijenbrink, Spender, y Groen, 2010, pp. 351-359 )

De las críticas anteriormente revisadas, algunas tienen buen sustento, decir, que la teoría de los recursos y capacidades aun con todo lo que se ha estudiado, deja algunos espacios del conocimiento sin explicar en su totalidad, es aceptable, sin embargo no todas esas críticas tienen el sustento suficiente como para ser válidas, otras solo son posturas de autores que no tienen impacto suficiente como para darlas como válidas, esto representa una oportunidad para quienes estudian la evolución de la TRC.

### **Teoría de las ventajas competitivas**

En paralelo a la teoría de recursos y capacidades, la teoría de las ventajas competitivas, ha tenido una evolución dentro de la primera, es decir, las ventajas competitivas son una especie de práctica de la teoría de los recursos y capacidades, porque en la medida que la TRC sea más consistente y esté presente apalancando el trabajo de una empresa, en esa medida se generarán ventajas competitivas de la empresa que la posee. Por lo tanto es una variable dependiente de la TRC, en este trabajo de investigación se procura explicar cómo es que se dan esas interrelaciones y cuál es el mecanismo que las vincula en las empresas del sector servicios.

Sin embargo es menester hacer una distinción entre la ventaja competitiva que es la que interesa a esta investigación y la ventaja comparativa, esto por una simple distinción de términos, en este sentido, se dice que la ventaja comparativa hace referencia a los procesos que se dan entre países en áreas relacionadas a procesos productivos, a sectores y regiones geográficas; es decir, tiene que ver de cómo podemos comparar características distintivas entre un espacio geográfico y otro, entre una industria y otra, aunque tiene estrecha relación con la ventaja competitiva, su área específica de estudio va en un sentido distinto (Alcocer, 2013).

### ***Concepto, origen e importancia***

Ser competitivo significa que los procesos de liderazgo y dirección se están haciendo de forma correcta, también indica que otros factores como la infraestructura, los procesos económicos, la tecnología y otras externalidades se han alineado para permitir que la empresa pueda ofrecer productos o servicios de mejor calidad que los clientes preferirán a diferencia de las otras empresas.

El origen de la ventaja competitiva, es el de la competitividad, a partir de este concepto es como se integra la ventaja competitiva, por lo tanto hay que remitirse hasta los tiempos de Adam Smith quien en su obra naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, enfatizó la importancia de producir a bajos costos, solo que lo hizo atendiendo a las necesidades de los países, a la libertad de sus mercados y a la importancia de satisfacer sus necesidades (Gonzalez y Mendieta, 2009).

En la obra de (Takenaga, 2003), y refiriéndose a la propuesta de David Ricardo (1817), menciona a las ventajas comparativas, como una especie de alineamiento o distanciamiento de la competitividad de Smith, más adelante (Díaz, 2009), refiriéndose al trabajo de Porter (1990), propone su diamante de la competitividad que finalmente va dirigido a retomar los procesos que tienen que ver con cuestiones globales y regionales. ¿Entonces, que da origen al término de ventaja competitiva?

Esta pregunta debe responderse siguiendo a González y Mendieta (2006), porque explica como Porter estudio la competitividad empresarial, dejando de lado la competitividad genérica que tenía que ver con países y regiones y centra su atención en la competitividad en las empresas, es entonces que se da una competitividad empresarial, cuando la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado, a su efecto en la industria sobre la misma empresa, entre

otras características, se empieza a vislumbrar las ventajas competitivas (Gonzalez y Mendieta, 2009).

Retomando el origen de las ventajas competitivas, se dice que la competitividad no es producto de la casualidad, es un proceso lento, que requiere esfuerzo, dedicación, educación y constancia al involucrar a los recursos tangibles y no tangibles de la empresa, y una parte fundamental para lograr este propósito es cuando el personal posee las capacidades necesarias para desarrollar sus conocimientos y experiencias en su totalidad.

Algunos factores a nivel pequeña empresa que se pueden considerar para ser evaluados son los siguientes: capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción, integración en redes de cooperación tecnológica, logística empresarial, integración de proveedores y productores, financiación, medio ambiente y capital humano, (Claver et al., 2005). Además, cuando la empresa se ha preparado mejorando estos y otros aspectos de su gestión empresarial, surgen elementos que le otorgan diferentes ventajas sobre sus competidores, a estas las denominamos como ventajas competitivas.

Porter señalaba que la ventaja competitiva es cada vez mayor de acuerdo al valor que una empresa sea capaz de generar, pero que es el cliente quien a ese valor le da su verdadera dimensión cuando está dispuesto a pagar por un producto o servicio que la empresa pone a su disposición, por ello se dice que una empresa se considera rentable si el valor que genera es más elevado que sus propios costos en la elaboración del producto que vende; considerando este principio, la teoría de los recursos y capacidades busca alinear todos los aspectos tangibles e intangibles de la empresa y ponerlos a trabajar en el desarrollo de la misma, en contraparte la

teoría de las ventajas competitivas desde la visión de Porter, busca que esos elementos que la TRC alinea y hace productivos, se traduzcan en resultados que generan valor para los clientes.

Porter consideraba que toda empresa que busca ser competitiva debería utilizar dos elementos de la administración estratégica; el liderazgo en los costos y la diferenciación del producto (Fernández, 2009) para que estos aspectos fructifiquen se deben usar tres estrategias, el liderazgo en costos, la diferenciación del producto y el enfoque en un segmento del mercado y para poder desarrollar plenamente estas estrategias que luego llevan a las ventajas competitivas, se puede hacer uso de las variables que integran la TRC propuestas en este estudio; el mismo autor le otorgaba un lugar especial a la tecnología y la innovación, consideraba que sin estas no podrían desarrollarse plenamente las otras áreas y por lo tanto no se tendrían posibilidades de tener y mantener ventajas en el mercado.

De acuerdo a los tipos de interrelaciones de los recursos en una organización, es como se garantiza que puedan darse ventajas competitivas, así encontramos tres interrelaciones: “Las tangibles; que se da como competencia entre las unidades empresariales mostrando sus recursos físicos, tecnológicos y su productividad; las intangibles que generan competitividad al colaborar las unidades empresariales, y las que se dan con la competencia” (Barra, 2015, p.55); esto se observa cuando con otra empresa del mismo sector se desarrollan acuerdos parecidos al benchmarking y entonces se comparten esquemas de desarrollo positivos, aquí se debe cuidar que los costos que genera dicho proceso, no rebasen las utilidades que pueda traer para la empresa.

Nótese que se habla de ventajas competitivas; en la nueva propuesta de desarrollo empresarial actual, se habla de ventajas competitivas sostenibles (VCS), las cuales están ligadas a dos criterios específicos; que tengan un tiempo de duración y que el origen de dicha ventaja •

competitiva sostenible sea por un recurso único y especial de la empresa y que garantice que muy difícilmente podrá ser copiada por los competidores, o por lo menos si eso ocurre, será en un tiempo prolongado.

Un concepto que antecede a las ventajas competitivas es el de la competitividad empresarial (Álvarez, 2003), esta se entiende como todo el conjunto de procesos, actividades y acciones que las empresas emprenden desde sus ámbitos de acción para procurarse un posicionamiento en el mercado, que no solo tiene que ver con estar en los primeros lugares, sino de cuidar que todos sus procesos estén orientados hacia la calidad en sus productos, de sus servicios y de sus clientes.

A partir de este concepto surgen otros como el de las competencias centrales, se les entiende así porque son las que cada organización señala como fundamentales para su éxito, entiéndase recursos tangibles e intangibles; Barney (1991), Prahalad y Hamel (1990), por mencionar a algunos de sus promotores, los mismos que estudiaron la TRC; como vemos lo que intentaban era tener una visión distinta de la empresa para poder establecer sus modelos de crecimiento y desarrollo, incluso volvieron a lo mismo, es decir fijaron su atención en los recursos de la empresa y fijaron también los criterios ya conocidos para que estos fueran garantía de ventajas competitivas, es decir, que los recursos fueran raros, valiosos, insustituibles e inimitables (Álvarez, 2003).

Una empresa crea ventajas competitivas cuando desarrolla un servicio o un producto con valor para sus clientes y accionistas. Las competencias centrales poseen cuatro dimensiones, a saber: “Conocimiento y habilidades de los empleados, sistemas técnicos que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimientos tácitos, sistema de dirección que incluye fomentar el conocimiento y normas y valores asociados a varios tipos de conocimiento”

(Álvarez, 2003, pp. 10-11). Entonces, estas competencias centrales muestran una vez más como cada vez las capacidades son la piedra angular en la búsqueda por tener y desarrollar ventajas competitivas en las empresas.

Rubio y Aragón (2002), basados en diversos estudios, presentan un listado completo de cuáles son los factores que potencian el éxito de una organización, de acuerdo a lo hasta ahora revisado tanto en la TRC y en la teoría de las ventajas competitivas, dichos elementos no son ajenos a lo que se ha mencionado como recursos, capacidades y elementos de ventajas competitivas, la lista es la siguiente: gestión de recursos humanos y capacitación de personal, capacidades directivas, capacidades de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y know-how (Bañon y Sanchez, 2002).

Estos autores concluyen en su estudio que de los factores antes señalados, la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal, son los factores de éxito en empresas, particularmente las pequeñas y medianas. Day y Wensley (1988), aseguran que las habilidades y recursos superiores en conjunto, representan la fuente de ventaja competitiva de una empresa y para hacerlos mejores que sus competidores, incluyen también los bajos costos, su posición en el mercado y los niveles de satisfacción de sus clientes (Day y Wensley, 1988).

Hay propuestas que ponen en primer lugar (no porque sea más importante) a los factores externos como factores potenciadores de la competitividad, presentan diferentes argumentos que son válidos, tienen lógica y están íntimamente relacionados con el sistema político, económico y tecnológico; sin duda toda empresa que desee ser competitiva deberá voltear su atención hacia este rubro, sin embargo el enfoque de este trabajo nos circunscribe al análisis de los elementos

internos; en este sentido el tema de las buenas prácticas empresariales, acompañado de la innovación y la eficiencia interna, son los aspectos que se deben mantener como objeto de estudio (Vargas y Del Castillo, 2008).

Los autores sugieren que la gestión empresarial, la visión y espíritu de emprendimiento, serán los elementos de éxito; estos aspectos, según los autores, han sido probados y garantizan el éxito en la competitividad de la empresa. Incluso se considera que estos elementos de competitividad interna como la denominan los autores, pueden ser los causantes directos de la competitividad, la productividad y el uso eficiente de los recursos, capacidades y procesos.

Siguiendo con Vargas y Del Castillo (2008), afirman que los factores de competitividad internos a los que ya se hizo alusión, activan en automático a los elementos de competitividad externa, esto mediante el fomento del aprovechamiento de las sinergias que se originan de interrelacionarse con otra empresas e industrias, con los gobiernos locales, con proveedores e incluso con una parte de la sociedad.

Un último aspecto a destacar es el que tiene que ver con un término que en los últimos años se ha asociado al de las ventajas competitivas, ahora también se le puede denominar como ventajas competitivas sostenibles (VCS), esta ventaja puede explicarse desde dos enfoques, el primero como una ventaja que busca obtener ganancias por encima del promedio de los costos totales, la segunda está enfocada en temas de inimitabilidad de los recursos que se usan (Hernández et al., 2008).

Como sabemos hay muchos debates al respecto, sobre todo porque el segundo enfoque de las VCS tiene que ver con la TRC, pero que además varios de esos autores que debaten, argumentan que la VCS relacionada a la TRC es la que mejor conviene porque los estudios

empíricos han demostrado que son los recursos internos los que si se les combina adecuadamente aportan la mayor rentabilidad a la empresa, comparada con aspectos externos.

Entonces, ¿Cómo podría lograr una empresa tener una VCS?, de acuerdo a los autores mencionados, necesita reunir dos requisitos; el primero poner en marcha y de forma articulada sus capacidades y la otra es a través de conseguir la inimitabilidad de sus recursos, sobre todo uno en especial, el capital humano.

Ventajas centrales o ventaja competitiva sostenible, tienen origen en común a la TRC, y que esa característica es específica cuando se pone como eje central a los recursos internos de la empresa, particularmente se designa al factor humano como los elementos de ventaja competitiva; debe resaltarse que en el caso de los recursos, no todos los que así sean clasificados son susceptibles de ser fuentes de ventaja competitiva, lo mismo ocurre con las capacidades, no todas abonan a la competitividad; el verdadero éxito de una empresa será contar con los gerentes y personal operativo que sean capaces de seleccionar, gestionar y lograr que las capacidades sean aprovechadas de la mejor manera posible y con ello alcanzar las metas organizacionales requeridas.

Lo que debe quedar muy claro, es que la competitividad empresarial debe buscarse no en países o regiones económicas, tampoco en las grandes variables macroeconómicas, ni en la industria donde cada empresa se desenvuelve; sino que cada organización debe voltear hacia sus propias características y sus propios recursos, capacidades y estrategias; muchos estudios empíricos han demostrado que son los propios factores de la empresa los que tienen el poder de proporcionarle las ventajas competitivas suficientes para permanecer en el mercado.

En la tabla 4, se muestra un resumen de los principales autores de la ventaja competitiva, sus enfoques y la relación con este trabajo de investigación.

**Tabla 4***Principales aportes a la competitividad y ventajas competitivas*

<b>Autores</b>	<b>Enfoques hacia la competitividad y ventaja competitiva</b>	<b>Relación con el proyecto de investigación.</b>
(Vargas y Del Castillo, 2008)	Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad.	Es un excelente aporte, porque coincide con las últimas aportaciones de la TRC, respecto a tener como factor principal de estudio al capital humano.
(Alcocer, 2013)	De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas.	En este trabajo se pretende tener una interrelación entre capacidades gerenciales y funcionales con la ventaja competitiva, pero es importante conocer los comparativos e incluso las competencias centrales.
(Álvarez, 2003)	Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad.	Aun cuando el interés esta sobre las ventajas competitivas, las competencias centrales son fundamentales para entender a las competitivas.
(Barra, 2015)	Raíces de las ventajas competitivas: interrelaciones tangibles, interrelaciones intangibles e interrelaciones con la competencia.	Se trata de identificar estas interrelaciones para explicar el problema de estudio.
(Gonzalez y Mendieta, 2009)	Conceptualizaciones y visiones sobre competitividad.	Es un excelente aporte para entender las dimensiones de la competitividad que permitan establecer relaciones con las variables independientes de estudio.
(Hernández et al., 2008)	Ventajas competitivas sostenibles (VCS).	Si el proyecto de investigación no pretende llegar a las ventajas competitivas sostenibles, debe conocer los procesos que se siguen para estudios futuros.

(Medina, n.d.)	Competitividad empresarial	Este enfoque incluye el estudio de las ventajas competitivas y la competitividad, posee una importancia relevante.
----------------	----------------------------	--

*Nota:* Elaboración propia con base en revisión bibliográfica

#### **Tabla 4**

*Principales aportes a la competitividad y ventajas competitivas (continuación)*

(Rubio y Aragón, 2002).	Factores de éxito competitivo, un enfoque a las PYMES.	Las unidades de estudio del proyecto de investigación son pequeñas y medianas empresas, este estudio es idóneo para este fin.
(Porter, 2007)	La ventaja competitiva de las naciones.	Lectura obligada para entender el origen de la competitividad y de la ventaja competitiva.
(Day y Wensley, 1988).	Las habilidades y recursos como fuentes de ventaja competitiva.	Esta postura pertenece a las primeras propuestas de ventaja competitiva que aún siguen vigentes.

*Nota:* Elaboración propia con base en revisión bibliográfica.

Las ventajas competitivas, son un elemento importante que ayudan a las variables de estudio (capacidades gerenciales y funcionales), porque los factores de la ventaja competitiva están íntimamente ligados a estas dos variables, es decir, al tener su origen en una misma teoría como la TRC, tanto las capacidades que se investigan como la ventaja competitiva, permiten desarrollar modelos de correlación y explicación del fenómeno que se estudiará.

#### **Relaciones entre la TRC-Ventaja competitiva y la actividad turística**

Como ya se explicó en temas anteriores, la teoría de los recursos y capacidades influye en diferentes ámbitos de la vida económica y organizacional de las empresas; un sector que no escapa a esta influencia es el relacionado a los servicios turísticos. En la siguiente sección, se revisará cómo se desarrolla la actividad turística, su importancia para el ingreso de recursos a los

países que trabajan en este rubro y como uno de sus sectores, el de la hotelería es el componente principal.

### ***La actividad turística***

Uno de los muchos autores que ha realizado propuestas de modelos sobre el turismo es Molina (Panosso y Lohmann, 2012), quien considera que las partes que integran un sistema turístico son: a) la superestructura integrada por las organizaciones del sector público y privado, leyes, programas y proyectos; la demanda integrada por los turistas residentes en el país y en el extranjero; b) la infraestructura que se conforma de aeropuertos, carreteras, redes de agua potable, telefonía, etc.; los atractivos, divididos en naturales y culturales; el equipamiento y las instalaciones, que la representan los hoteles, los negocios con espacios para acampar, los remolques móviles, restaurantes, cafés, agencias de viajes y por último, c) la comunidad receptora, conformada por los residentes locales relacionados directa e indirectamente con el turismo.

Así tenemos que dicha propuesta tiene una relación de similitud con esta investigación y con el contexto donde se realiza.

En 1985 Boullon, con su teoría del espacio turístico, argumento que no existen las regiones turísticas, porque los atractivos no se tocan, el espacio turístico se determina por medio de la observación, de la distribución territorial de los atractivos y de la infraestructura. Que existe la zona turística, definida como la mayor unidad de análisis y estructuración del universo espacial de un país; y también las áreas turísticas, que son las partes en que puede dividirse una zona turística (Panosso y Lohmann, 2012).

Por su parte, McIntosh, Goeldner y Brent (2007), afirman que existen cuatro perspectivas del turismo: a) El turista, que es el que busca diferentes experiencias y satisfacciones intelectuales y físicas, b) Los negocios que proporcionan bienes y servicios al turista, c) El

gobierno de la comunidad o área anfitriona y d) La comunidad anfitriona; todos ellos deben interactuar para lograr que el sistema turístico opere adecuadamente (Mcintosh, Goeldner y Brent, 2007). Como vemos, existe una clara relación entre los actores principales del turismo y los postulados de la TRC, además de los elementos que aporta la teoría de las ventajas competitivas, de esta manera se justifica que es preciso estudiar las capacidades que poseen quienes operan a las empresas de este sector, especialmente el de la hotelería.

En la actividad turística, relacionada al trabajo de prestar servicios turísticos a cargo de hoteles, restaurantes, agencias de viajes y todas las organizaciones involucradas incluyendo las autoridades turísticas; existen recursos y capacidades que deben ponerse en marcha, y son estos los que marcaran la diferencia de un destino turístico respecto de otro, o de una empresa turística con respecto a otra.

En este contexto, las fuentes de ventaja competitiva en las empresas turísticas, se encuentran en sus propios recursos (Blanco, Diéguez y Gueimonde, 2015), de nuevo el esquema que ya conocemos del enfoque de ventajas competitivas, vuelve a aparecer, es decir, lo que se requiere para que una industria de cualquier ámbito sea competitiva, también en la actividad turística se replica de forma muy similar (Blanco et al., 2015).

Haciendo una valoración exhaustiva, se observa como las propuestas de diversos autores sobre la actividad turística y los modelos turísticos, tienen relaciones tanto con la TRC y con la competitividad, por ejemplo el modelo de turismo que en su momento propusieron los reconocidos estudiosos del turismo, Crouch y Ritchie (1999), quienes trabajaron en la construcción de un modelo de competitividad turística, donde exponen que los procesos investigativos actuales son un referente porque presentan alcances importantes en todos los ámbitos de estudio del turismo. Además de retomar las variables de la TRC, también este modelo

considera la propuesta de Porter, los recursos humanos, los físicos, el conocimiento, el capital y la infraestructura.

Otros autores en el tema del turismo ponen a la competitividad como tema relevante para lograr éxito de un destino turístico, estableciendo que un destino turístico puede valorarse desde su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) que es aportado por empleados en turismo, significa que a medida que cada persona se emplea y genera ingresos en el turismo, esta a su vez ayuda en la generación de ingresos a su país, mejorando los niveles de ingreso y de vida, que cuando más PIB por empleado se genera, también aumentan los niveles de ingreso de los demás, pero esos niveles de competitividad del destino no solo se pueden observar en el nivel de ingresos de sus empleados, sino que se complementan por el lugar en sí, considerando desde su clima, hasta sus medios de transporte, aunque este enfoque tiene que ver con la competitividad de Porter en su enfoque de las naciones, de alguna manera incide en el área de las ventajas competitivas (Knežević, Dwyer, Koman y Mihalič, 2016).

Siguiendo el esquema de Porter, sabemos que hace énfasis en los recursos de capital, infraestructura y recursos humanos como factores de ventaja competitiva, pero vemos como esos mismos recursos que propone en su diamante de la competitividad, son muy similares a los que también sugiere la TRC que deben usarse como una forma de mantener ventajas competitivas (Enright y Newton, 2004). También hay quienes argumentan que un destino turístico es competitivo cuando tiene impactos positivos en la economía del lugar, a través de la generación de empleos, mejora en la infraestructura física, mejora en la participación social y comunitaria, también cuando tiene impactos en la actitud y conducta de las personas, mejora la percepción de otras formas de vida y cultura e incluso genera la creación de nuevas políticas públicas en los procesos de regulación, explotación y desarrollo turístico del lugar (Crouch y Ritchie, 1999).

El objetivo final que debe cumplir todo destino turístico, está relacionado con la satisfacción plena del visitante o cliente, para ello debe cuidarse que las empresas que conforman el producto turístico posean los elementos necesarios para garantizar esa satisfacción, de ahí que hay que alinear los servicios en hoteles, restaurantes, agencias de viajes, atractivos, guías y en lo general servicios diversos que se requieren en toda industria turística, (Albayrak, Caber y Aksoy, 2010). La adecuación del producto a las motivaciones y requerimiento de los turistas, al igual que el ambiente competitivo en el mercado, son imperativos para lograr la competitividad (Acerenza, 2009).

Todos esos factores juntos, generan las ventajas competitivas del destino turístico, algunos de ellos son: la adecuación permanente de los productos y servicios a las necesidades de los distintos segmentos de mercado, adecuación de los servicios de alojamiento, adecuación de las facilidades y las distracciones turísticas y vigilar los precios de los productos y servicios. A todo ello podríamos agregarle los factores intangibles que inciden en la competitividad de un destino, aquí mencionamos la calidad integral del destino, que incluye el medio ambiente, la calidad paisajística y de la imagen urbana, la calidad de las facilidades y los servicios, calidad de las instalaciones hoteleras y calidad en transporte turístico (Acerenza, 2009).

### ***El turismo en el mundo y en México***

La Secretaria de Turismo de México (SECTUR) y la organización mundial de turismo (OMT), a través de su barómetro de información presentan datos relacionados al comportamiento del turismo en el mundo y en México para el año 2017 y la primera mitad del 2018, dimensionándolo como una actividad fundamental para el desarrollo del País, en las tablas 5 y 6, se detallan estos datos. Hay que resaltar que en el año 2017, la (OMT), estimó que los principales destinos turísticos, recibieron aproximadamente a mil 322 millones de turistas •

internacionales, casi 83 millones más que el año anterior (2016), con ello se contaron 7 años consecutivos de resultados positivos (SECTUR, 2018).

**Tabla 5**

*Comportamiento del turismo internacional y en México en 2017*

<b>Áreas regionales internacionales que recibieron turistas.</b>	<b>Descripción.</b>
Asia y el pacífico.	Obtuvo un crecimiento del 5.8% ya que registró la llegada de 324 millones de turistas internacionales. Las llegadas a Asia meridional crecieron un 10.4%, en Asia del Sudeste un 8.3%, en Oceanía creció un 6.5%, y en el nordeste de Asia un 3.2%.
América.	Recibió a 207 millones de turistas. En Sudamérica aumentó un 6.7%, El caribe 4.1%, Centro América 3.7%, México, Canadá y Estados Unidos registraron una mínima reducción.
África.	Obtuvo un crecimiento estimado en 7.8%, recibió a 62 millones de turistas. Las áreas que recibieron más turistas fueron, África del norte y África subsahariana.
Medio Oriente	Recibió a 58 millones de turistas, con crecimiento sostenido y recuperación en algunas áreas más importantes como destinos turísticos.
México.	México recibió en 2017 a 39.6 millones de turistas, más de 4 millones de viajeros que los de 2016, el ingreso por este rubro para México fue de 21 mil 333 millones de dólares, teniendo así un incremento de 8.6% respecto al año anterior. Para el 2018 se esperaba un incremento en el número de turistas por 42 millones.

*Nota:* Elaboración propia con datos de la secretaria de turismo (SECTUR, 2018)

La tabla 6, presenta datos complementarios y comparativos del 2017 y 2018, como puede verse los números muestran pocas variaciones que siguen siendo datos alentadores para continuar con el fortalecimiento de esta actividad en todos los países cuya dependencia económica es significativa.

**Tabla 6***Comportamiento del turismo en el primer semestre de 2018*

<b>Arribo de turistas internacionales a:</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Observaciones</b>
Europa	8.4%	6.8%	En este continente sobresalen Francia y Reino Unido como los destinos turísticos más importantes.
Asia y el Pacífico	5.6%	7.4%	Reportaron tendencias favorables
Américas	4.8%	3.3%	Reportaron tendencias favorables
África	4.6%	4.0%	Reportaron tendencias favorables
Medio oriente	4.6%	4.6%	Reportaron tendencias favorables
Promedio en el mundo	7.0%	6.1%	Al cierre de 2018, el número de turistas internacionales superó de forma significativa el número registrado en 2017.

*Nota:* Elaboración propia con datos de la OMT (Tourism & Unwto, 2018)

Datos del turismo que incluyen a México, presentados por la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2017), revelan la importancia de esta actividad.

Los datos son: a) en las últimas seis décadas el turismo se ha convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento en el mundo, b) el número de turistas que visitan destinos turísticos ha evolucionado grandemente, en 1980 fueron 278 millones, en el año 2000 se contabilizó a 674 millones y en el año 2016 se logró una cifra de mil 235 millones de visitantes a destinos turísticos, c) los ingresos por la actividad turística, son: 104 mil millones de dólares en 1980, 495 mil millones de dólares en el año 2000 y 1 millón 220 mil dólares en el año 2016, d) en el año 2016, Francia, Estados Unidos, España y China siguieron ocupando los primeros puestos por llegadas internacionales. En ingresos por motivo del turismo, Estados Unidos y España estuvieron a la cabeza, mientras que Reino Unido y México ocuparon el séptimo y

octavo lugar, e) para el año 2030, se alcanzará la cifra de mil 800 millones de turistas en el mundo, de acuerdo a datos de la Organización Mundial del Turismo, (UNWTO, 2014).

### **Empresas de servicios turísticos en México.**

De acuerdo con el censo de 2013, cuyo reporte emitió en 2014 el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2014), el sector servicios operó con 1 millón 637 mil 362 unidades, las cuales ofertaron empleo a 8 millones 195 mil 046 personas. El subsector de hoteles y restaurantes, concentró 30.6% de esas unidades económicas y dio empleo al 23.7% del personal ocupado (INEGI, 2014). De este total, el 45.5% fueron hombres y el 54.5% mujeres.

La región sur sureste de México está integrada por los estados de: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán. Esta región ocupó el segundo lugar respecto al número de establecimientos del sector servicios, con 427 mil 561 unidades, lo que representó el 26.1% del sector, la ocupación fue del 19.8%. Del total de unidades económicas de la región sur sureste, en Chiapas se concentra el 12.8%, y estas a su vez ocupan al 10.0% del total de ocupación, y el 4.7% de ingresos a la economía del estado; en estos números se clasifican a las pequeñas empresas que en total suman 1,197, en ellas se cuentan las pequeñas empresas hoteleras (INEGI, 2014).

### ***La hotelería en la actividad turística.***

La actividad hotelera tiene sus inicios en Inglaterra en los años 1750 y 1820, ahí se consideraba que se contaba con los mejores hoteles, que incluían un proceso administrativo completo, pero por alguna razón la actividad decayó significativamente. Al mismo tiempo, en Nueva York, en 1794 fue puesto en marcha el City hotel con 73 habitaciones, en dicho hotel si se pusieron en práctica algunos principios de la administración de hoteles (Ascanio, 2011).

Paralelamente en otras ciudades se construyeron hoteles que no pasaron de ser solo lugares excelentes de alojamiento. Pero la segunda parte de la historia de la hotelería se dio en los años 1920 y 1930, al ponerse en marcha el Steven Hotel, con 300 habitaciones. Una década después, en 1940 renace de nuevo esta actividad, y es hasta 1965 cuando aparecen las cadenas Holiday Inn, Ramada Inn y Sheraton Inn. Con este hecho podemos decir que la industria del hospedaje retoma su importancia no solo para la economía de los países donde se desarrolló, sino que permitió expandirse hacia otros países y otros continentes, siendo actualmente una fuente de ingresos de mucha relevancia.

En el caso de México, esta actividad ha representado para la actividad económica y turística un factor importante de desarrollo; solo por mencionar, en su reporte la SECTUR presenta datos significativos, ya que en el mes de enero de 2019, en solo una muestra de setenta centros turísticos, la ocupación hotelera ascendió a 55.8% (Sectur, 2019). Por otro lado, el INEGI reporta que en el año 2017, la actividad hotelera contribuyo con el 9% del total de empleos generados en la actividad turística (INEGI, 2019).

### **Estado del arte de la TRC y las ventajas competitivas (VC)**

En este apartado se integran los elementos que son parte del estudio de la TRC y las ventajas competitivas y que guardan estrecha relación con este proyecto de investigación; así mismo se le da seguimiento a la evolución de la TRC, con el propósito de definir de manera específica los momentos más importantes de la teoría hasta los últimos hallazgos empíricos para poder determinar los elementos que más ayudan a la investigación; también se procura que en este análisis se pueda observar como esta teoría se interrelaciona con la teoría de las ventajas competitivas buscando ser un factor que marca la diferencia en materia de competitividad y es lo

que permite a las organizaciones que así lo deciden, alcanzar niveles de desarrollo exitosos, respecto a otras empresas.

En la tabla 7, se presenta dicho análisis.

**Tabla 7**

*Análisis de interrelación TRC, VC y la investigación a desarrollar*

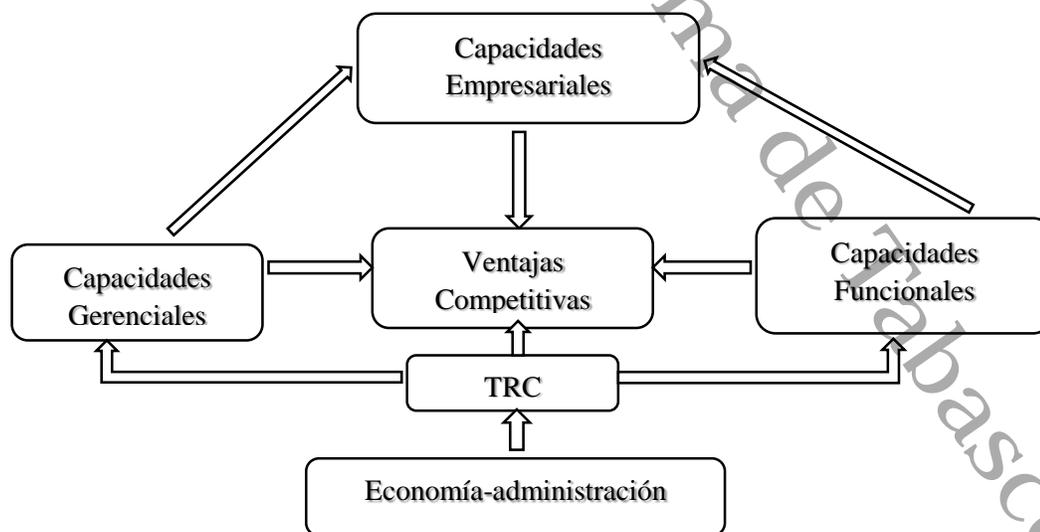
<b>Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC)</b>		<b>Teoría de las Ventajas Competitivas (TVC)</b>	
<b>Principales autores</b>	<b>Enfoques</b>	<b>Principales autores</b>	<b>Enfoques</b>
Wernerfelt, 1984; Barney y Arikan 2001; Barney, 2001; Hoopes et al., 2003; Bingham y Eisenhardt, 2008; Coleman et al., 2013. Peteraf 2003.	Estudios sobre la teoría de los recursos desde la visión económica con orientación hacia la planeación estratégica.	(Alcocer, 2013).	De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas.
Fong, 2017; Barney, Ketchen Jr. y Wright, 2011; Camisón y Villar-López, 2012.	Nuevas perspectivas y futuro de la TRC. (Microfundaciones, sostenibilidad, innovaciones tecnológicas, capacidades empresariales (gerenciales y funcionales).	(Álvarez, 2003). (Day y Wensley, 1988).	Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad.
<b>Relación con la investigación:</b>		<b>Relación con la investigación:</b>	
Sus aportaciones son la base teórica de la propuesta de investigación, tiene que ver más con las capacidades que con los recursos. Resaltan los temas valiosos como estudiar el conocimiento y las habilidades de quienes colaboran en una empresa. Los conocimientos de los colaboradores generan valor.		Interrelación entre capacidades gerenciales y funcionales con la ventaja competitiva, se conocen las competencias centrales.	
		Esta postura pertenece a las primeras propuestas de ventaja competitiva que aún siguen vigentes.	
		Las ventajas competitivas guiarán a las variables capacidades gerenciales y capacidades funcionales.	

*Nota:* Elaboración propia con datos de varios autores.

Después de 34 años que Wernerfelt publicó los primeros trabajos sobre la integración y las bondades de la TRC, muchos han sido los cambios y los factores que se han sumado a esta teoría, llama la atención como en un principio la TRC centró su interés en los recursos tanto tangibles como intangibles; ahora se centra en las capacidades y traslada el recurso intangible relacionado al capital humano de una organización, a un primer plano y lo pone como verdadera forma de lograr el éxito de la organización, cuando esta es capaz de tener en sus filas, a los mejores colaboradores, esto no significa que todo el capital humano sea capaz de llevar a la empresa al éxito, pero si muestra los mecanismos a través de los cuales los directivos pueden ayudar a potenciar esas capacidades en su personal clave para lograr ventajas competitivas.

En la figura 1, se presenta la propuesta teórica de modelo de investigación, el cual se desarrollará atendiendo los elementos más importantes de la teoría de los recursos y capacidades (TRC) y de la teoría de las ventajas competitivas (TVC).

**Figura 1.** Modelo teórico de investigación



*Nota:* Elaboración propia con base en revisión de la literatura.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Capítulo III: Marco Metodológico**

## Diseño metodológico

En un proyecto de investigación cuando se trabaja un enfoque cuantitativo, le denominamos diseño metodológico, por el contrario, en un enfoque cualitativo se le denomina como el abordaje de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), otros autores incluso le denominan marco interpretativo (Alvarez-gayou, 2003). Por lo tanto, el abordaje que se siguió en esta investigación fue estructurado en una investigación con un enfoque cualitativo, alcance explicativo, siguiendo un método inductivo de tipo transversal y marco referencial en un estudio de casos múltiples.

La problemática abordada, consistió en comprender cómo operan las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas, desde la perspectiva de las capacidades que despliegan sus gerentes y su personal operativo; como resultado del proceso investigativo, se buscó conocer y explicar cuáles eran esas capacidades y cómo las estaban usando en su deseo de alcanzar ventajas competitivas, no para ser mejor que otras empresas de la industria del hospedaje, sino para que ellas mismas fueran capaces de reconocer sus propias ventajas distintivas, lo que de ser posible les podría permitir descubrir sus propias debilidades y a partir de ello readecuarlas y al mismo tiempo elevar sus fortalezas.

En este sentido, la teoría de los recursos y capacidades (TRC), explica las categorías inherentes a dicha teoría, pero fue necesario que a partir del enfoque cualitativo se comprendieran esas categorías en el contexto natural donde operan las unidades de estudio que en este proyecto se estudiaron.

Fue necesario responder a la pregunta, ¿Cómo contribuyen las capacidades empresariales al logro de las ventajas competitivas en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas?; con este referente se abordó la problemática desde lo cualitativo; esto porque fue fundamental ir más allá

del solo conocimiento de los recursos e infraestructura con que operan las unidades de estudio, no se trató de medir variables para definir un nivel de competitividad, por el contrario, se trataba de conocer y comprender la forma real en que se desenvuelven los sujetos de estudio en la vida cotidiana, porque se pretendía conocer las capacidades de las personas que trabajan en las unidades de estudio, para ello se requirió contar con informantes clave quienes le dieron un fuerte sustento a la investigación, son ellos los que integraron la ubicación ontológica y referencia epistémica (Trujillo, Naranjo, Lomas y Merlo, 2019).

Se buscó que quienes laboran en las empresas que se estudiaron, compartieran sus experiencias y conocimientos para una mejor comprensión de este fenómeno que subyace en esos hoteles, el conocimiento del fenómeno fue por descubrimiento y no por comprobación (Sandoval, 2002). Dicho de otra forma, fue muy importante que la investigación se haya realizado de manera presencial en cada unidad de estudio. Se buscó comprender la realidad laboral y profesional de los sujetos de investigación, a través de su quehacer cotidiano (Galeano, 2003). Al finalizar el trabajo de campo, se esperaba tener una descripción amplia y la explicación de todas las realidades observadas y comunicadas por los informantes claves (Rodríguez, Gil y García, 1996).

### ***Enfoque metodológico***

La investigación con enfoque cualitativo ofrece amplio margen de flexibilidad, así como las posibilidades de ajustes en los objetivos, en los supuestos, en el planteamiento del problema e incluso también es flexible cuando no se tiene clara la teoría de donde se parte; todos estos ajustes y adaptaciones se pueden hacer en el mismo proceso investigativo. Mucho tiene que ver el trabajo y la habilidad del investigador, él es un instrumento más del proceso investigativo, es quien recoge las palabras, las imágenes y los pensamientos de los informantes, analiza esos datos

y se centra en el mismo sentido de los participantes usando un lenguaje similar a estos (Flick, 2007).

Retomando el enfoque cualitativo, además de la amplia flexibilidad que ofrece, también se disponen de varios diseños o tradiciones metodológicas a las cuales se puede acceder dependiendo del contexto en que se desarrolla una investigación, de la naturaleza de los sujetos y objetos; así como de los objetivos de investigación.

Entonces, se identificaron dos grandes tradiciones de investigación en el enfoque cualitativo (Fernández, 2017): los diseños descriptivos y los diseños interpretativos; en el caso de los primeros se clasifican en: los diseños etnográficos, fenomenológico, biográfico o narrativo, documental y de investigación-acción; en el caso de los segundos, identificamos a: los diseños de la teoría fundamentada y la inducción analítica; este último diseño comprende el uso del método de estudio de casos, como una forma de verificar teorías y proposiciones cuyo fundamento está basado en información cualitativa. El uso del estudio de casos, en los últimos años ha tenido una buena aceptación por la comunidad científica, ya que es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad donde deben explicarse relaciones complejas (Jimenez-Chaves, 2012).

Existen varios tipos de estudios de casos (Saavedra, 2015): los descriptivos, los exploratorios, los ilustrativos y los explicativos. El tipo explicativo, fue el que se utilizó en este proyecto, ya que permite replantear, recomponer o complementar una teoría, de hecho permite que se desarrolle más de un caso. Además de un estudio de caso explicativo, también se pretendió desarrollar este estudio con carácter inductivo-deductivo, porque este permite ampliar o desarrollar una teoría que existe pero no concuerda con el contexto (Jimenez-Chaves, 2012), esta metodología es interesante porque al final permitió identificar elementos que empíricamente

subsisten en las empresas estudiadas y que se incorporan a la teoría de los recursos y capacidades a través de las propias unidades de estudio.

Aquí debe argumentarse, que los estudios de caso son una de las mejores alternativas de investigación en las empresas de acuerdo con Castro (2010), a través de este método se logran mejores resultados y lo respalda con tres argumentos, a saber: el investigador estudia el fenómeno objetivo y a partir de lo encontrado puede generar teoría, permite responder el cómo y el porqué, lo que genera una mejor comprensión de la naturaleza del problema y, a través de este método se investigan temas que han sido poco explorados con anterioridad (Castro, 2010).

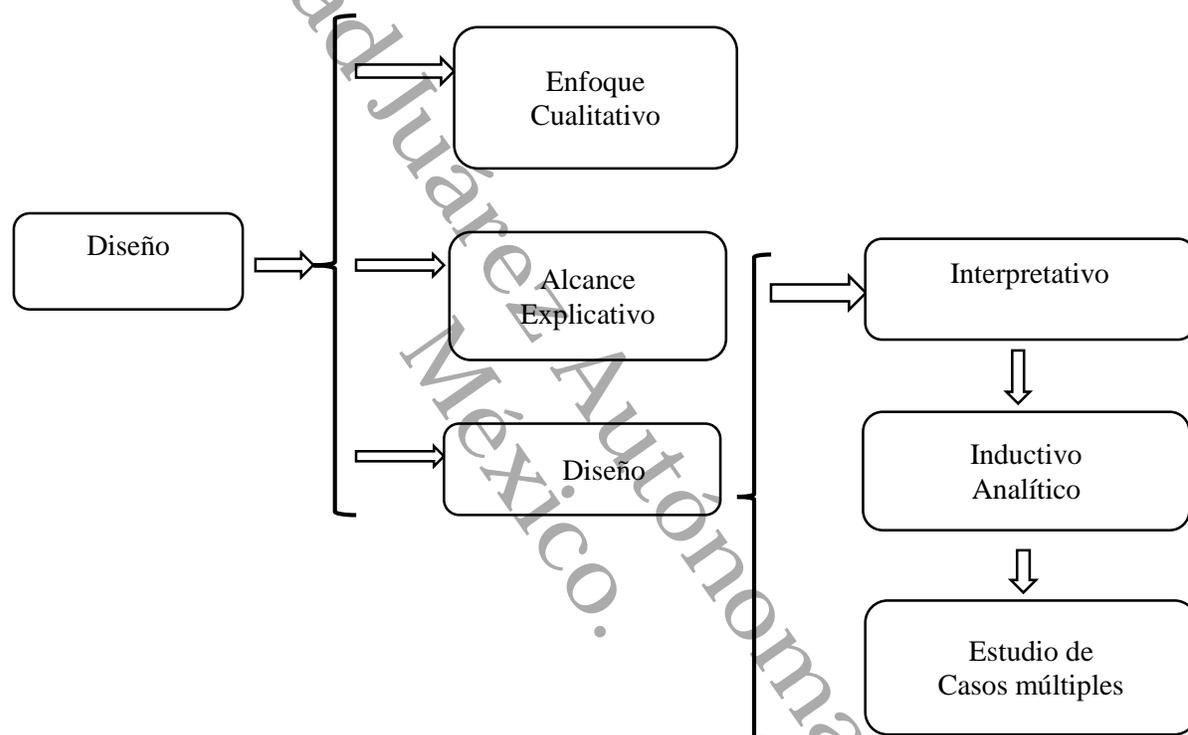
En esta investigación, los procesos de análisis de datos se fueron construyendo a medida que se obtuvo información de los sujetos de investigación. En este enfoque explicativo también denominado causal, el investigador busca el porqué de las cosas y de los hechos (Bernal, 2010). Como ya se dijo, se siguió una deducción analítica, porque se partió de los datos que proporcionaron las personas que laboran en las unidades de estudio y no de lo que la teoría de los recursos y capacidades plantea, dicha teoría sirvió de guía y de contrastación para la investigación, de tal manera que permitió la formulación de categorías y subcategorías, además de las subcategorías que emergieron.

Los conceptos que aporta la teoría de los recursos y capacidades, no se categorizaron tal cual, sino que se adaptaron al contexto, por ello para cumplir con el rigor científico, se trabajó desde la perspectiva del estudio de casos múltiples, con los datos se desarrolló el proceso de análisis e interpretación de los resultados.

En el estudio de casos se trata de investigar desde lo empírico fenómenos contemporáneos en su contexto real, pero bajo la premisa de que no existe claridad entre el fenómeno y el contexto; se trata de conocer las complejidades de un caso, hasta comprender esas

particularidades y de cómo estas se manifiestan en circunstancias específicas (Stake, 1999; Yin, 1994). En la figura 2, se describe el proceso que se siguió para desarrollar la metodología de investigación de este proyecto.

**Figura 2.** *Diseño metodológico.*



*Nota:* Elaboración propia.

### ***Técnicas e instrumentos de investigación***

Para la obtención de la información de campo, se usaron las siguientes técnicas de obtención de información: la entrevista, la observación y los grupos de enfoque.

#### **Las entrevistas.**

Las entrevistas, se realizaron a través de la aplicación de un cuestionario de elaboración propia a partir de las categorías de estudios encontradas en la teoría de los recursos y

capacidades, este cuestionario se integró con preguntas semiestructuradas, el cual contó con algunas características: (Mayan, 2001), desarrollarlas como entrevistas interactivas estructuradas en profundidad y con flexibilidad para abordar temas no previstos en el guión original. Aquí se elaboraron preguntas abiertas, siguiendo un orden específico, aunque se le permitió al entrevistado expresarse de forma libre. Esta técnica se acerca más a los objetivos de investigación de este proyecto.

La técnica permitió plantear diversas preguntas por cada categoría y subcategoría de investigación, estas incentivaron la formulación de más preguntas durante el proceso de la entrevista. Para este proyecto se diseñaron dos guiones de entrevistas, el primero fue dirigido a los gerentes de los hoteles y se incluyeron el mayor número de preguntas para investigar la mayoría de las categorías. El segundo guión de entrevista se aplicó a los grupos de enfoque, integrados por personal operativo de las empresas participantes.

### **La observación.**

La observación es la segunda técnica que se usó; en este caso los investigadores recomiendan enfocarse en lo que se denomina la observación participante, aunque existe una clasificación de cuatro tipos de investigadores observadores de las cuales una de ellas a la que se denomina como observación no participante, esta última fue la utilizada en este proyecto, dicha estrategia de observación consistió en una vinculación entre el investigador y el problema que investiga (Alvarez-gayou, 2003); para hacer una buena observación se sugiere no intervenir u obstruir el trabajo de los colaboradores en las áreas observadas, para ello se hizo uso de un formato previamente diseñado por el observador, donde se evaluaron elementos relacionados a la función del área observada, particularmente con la forma de proceder del responsable de esa área.

También se usó un sistema de descripción de elementos previamente ordenados, se recurrió al uso de la tecnología, usando una grabadora de audio, así como procesamiento de información en computadora. La observación se realizó en cuatro áreas funcionales de cada unidad de estudio: recepción, ama de llaves, mantenimiento, y el uso de áreas tecnológicas.

### **Grupos de enfoque.**

El grupo de enfoque, no es otra cosa que las entrevistas de grupo, donde un moderador se encarga de realizar el proceso de entrevista a un grupo de entre 6 u 8 personas (Mella, 2000). Permiten obtener información sobre la percepción, los sentimientos y las actitudes de los participantes, este tipo de entrevista grupal funciona porque incide en las tendencias humanas (Reyes, 2000), puede también definirse como un método de investigación de corte colectivista y que tiene sus bases en la epistemología cualitativa (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013).

Por tanto, como tercera técnica se usó esta estrategia de recolección de información, para lo que se solicitó a los gerentes de los hoteles participantes que comisionaran a los responsables de las áreas claves, como recepción, ventas, ama de llaves y mantenimiento para participar en esta dinámica la cual consistió en señalar un día y horario en conjunto con los directivos del hotel para desarrollar esta actividad, el guión de entrevista que originalmente se diseñó para aplicar a cada área funcional, fue el que se usó en esta estrategia.

### ***Estrategia de análisis de datos***

Al concluir con el trabajo de campo que permitió obtener la información suficiente a través de los informantes clave, fue necesario desarrollar un proceso eficaz de análisis de la información, se realizó una codificación libre como normalmente se hace con el análisis de datos cualitativos y para este trabajo, dado que se tenían ya delimitadas las categorías y subcategorías más importantes, enmarcadas por la teoría de los recursos y capacidades, se realizó un análisis apriorístico de contenido y análisis categórico, es decir, se hizo una pre codificación, se procedió

entonces con un análisis categórico y se trató de clasificar los datos en categorías, en información que tiene cierta relación o similitud, aquí se designaron categorías pero para identificarlas se recurrió al uso de códigos, esta estrategia es útil porque facilita el análisis de la información de forma muy específica.

En el análisis de contenido se requiere la comprensión de textos en este caso guiones de entrevistas, transcripción de observaciones, y cualquier documento que contiene de forma manifiesta o latente un contenido que queremos descifrar y entender (Schettini y Cortazo, 2015), estos métodos empiezan por transcribir todo el contenido de la entrevista antes de cualquier interpretación, además guardan una profunda atención hacia la estructura del lenguaje y su relación con los sistemas sociales (Knobel y Lankshear, 2005).

Otro método considerado muy útil, aunque no fue necesario usarlo, sino que sirvió como un referente, fue el método comparativo constante, dada la flexibilidad del diseño, también podría haberse usado en este estudio, este proceso se hace de forma constante durante el análisis de la información, arrojando categorías y subcategorías, hasta que el investigador determina que tanto las categorías y subcategorías, responden a los propósitos de la investigación (Schettini y Cortazzo, 1999).

Aunque no se usó en su amplitud, debe decirse que este método requiere que se ponga atención al tratamiento de la información que se va originando, se debe sistematizar la información atendiendo a dos aspectos; el primero, a la codificación, la cual consiste en el tratamiento que se le da a las subcategorías previamente delimitadas, aquí se usa tanto la codificación abierta y axial, las cuales permiten un manejo más específico de cada categoría; el segundo es un proceso de triangulación, esto quiere decir que se realiza un cruce de información proveniente de al menos tres fuentes (Fernández, 2017) y al final tener resultados que permitan

empíricamente entender el fenómeno estudiado. Como método permitió corroborar que el procedimiento y el análisis en general, fueron los adecuados.

### ***Población***

Para realizar esta investigación, fue importante tener claro el contexto donde fue desarrollado el proyecto; las categorías de estudio que se buscaban explicar tienen que ver con las capacidades empresariales de los gerentes y personal clave de las áreas funcionales en los hoteles de la ciudad de Palenque, Chiapas; esto implicó que los datos debían obtenerse de personas que tuvieran los conocimientos, las habilidades y las experiencias en esta materia, lo que permitió que al final de todo el proceso se pudieran interpretar los resultados y emergieran las categorías que se querían comprender, la investigación cualitativa demanda que se haga sobre el qué y no sobre el quien (De la Cuesta, 2015), por lo tanto lo que se buscaba era tener información confiable que ayudara en la elaboración de una buena propuesta teórico-conceptual en beneficio de las empresas participantes.

Atendiendo a este requerimiento, se hizo una revisión bibliográfica, así como una breve investigación de campo visitando la delegación de turismo regional, a la asociación de hoteles de Palenque, a los dirigentes de restaurantes y agencias de viaje, así como la consulta en el portal del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) con el propósito de conocer el número y el tamaño de las empresas que prestan servicios de hospedaje en Palenque, Chiapas.

En el caso de los hoteles y de acuerdo a Narváez et al. (2017), quienes realizaron una investigación sobre la clasificación de hoteles, encontraron que a estos los clasifican en función de los servicios que prestan, este lineamiento lo maneja la Secretaría de Turismo, (SECTUR) en México, dicha clasificación son criterios que la propia SECTUR ha establecido, a través de estrellas que se le otorga a cada hotel, las cuales van de una hasta cinco, el número de estrellas

que recibe cada hotel refleja los servicios que presta; así por ejemplo el de una estrella ofrece lo indispensable, el de dos estrellas, cuenta con servicios de infraestructura básicos, el de tres estrellas tiene instalaciones adecuadas, así como servicio completo y estandarizado, el de cuatro estrellas tiene instalaciones de lujo y servicio superior y el de cinco estrellas, cuenta con instalaciones y servicios excepcionales (Vazquez. et al., 2017).

De acuerdo a los registros de la asociación de hoteles de Palenque y del INEGI, se encontró que en Palenque operan 49 empresas en modalidad de hoteles, los cuales ponen a disposición de los visitantes un total de 2,940 habitaciones (INEGI-DENUE, 2014).

### **Sujetos de estudio.**

Los principales criterios para determinar a los sujetos de estudio, fue elegir a los hoteles clasificados a partir de 2 estrellas, que fueran empresas locales teniendo al menos 10 años de operación en el lugar, que su planta de trabajadores estuviera integrada como mínimo de 5 personas y que en su proceso operativo contara con tres áreas funcionales; los estándares de estrellas y número de trabajadores los determina el INEGI. En México se cuantifican 18,761 pequeñas empresas del sector hotelero y del sector restaurantero, generando 386, 417 empleos de acuerdo con datos del año 2014 (INEGI-DENUE, 2014). En el caso de Palenque, existen 49 hoteles que van desde 2 a 5 estrellas. Este grupo de hoteles conformaron el primer grupo considerado para el estudio, en el siguiente apartado, se definen los criterios finales y las empresas que los cumplieron.

### ***Criterios de inclusión y exclusión***

En la Tabla 8 se mencionan los criterios considerados para definir con precisión los hoteles en donde se realizó la investigación:

**Tabla 8***Datos de la población de estudio*

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Población.	Son 49 hoteles de 2 a 5 estrellas; en total suman 2,940 habitaciones.
Criterios de inclusión.	<p>Los 49 hoteles que conforman la población susceptible de estudio, están clasificados por tamaños, por número de trabajadores y en consecuencia sus niveles de servicio son distintos; por lo tanto se decidió que debían estudiarse los hoteles que cumplieran con los siguientes criterios:</p> <p>a) Clasificados con dos a cinco estrellas.</p> <p>b) Que contaran con un mínimo de 5 colaboradores.</p> <p>c) Que fueran hoteles cuyos dueños fueran originarios del lugar que tuvieran al menos 10 años de operación.</p> <p>d) Que en su estructura organizacional estuvieran operando con al menos 3 áreas funcionales y una gerencia o administración general.</p>

*Nota:* Elaboración propia con datos del INEGI-Denue 2014

A partir de estos datos, se determinó usar una muestra dirigida de acuerdo a los criterios de inclusión mencionados, ya que los hoteles que cumplían con esas especificaciones fueron los sujetos de estudio, para tener el dato real se solicitó a la asociación de hoteles de Palenque, un listado de hoteles que contaran con características que se ajustaran a los criterios antes mencionados, así tenemos que fueron 20 los hoteles donde laboran con gerentes, que cuentan con personal funcional y que el total de sus colaboradores es de al menos 5 personas, además están clasificados a partir de 2 estrellas; los datos se presentan en la tabla 9.

**Tabla 9***Empresas de acuerdo a criterios de inclusión*

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Número de trabajadores</b>
01	Cabañas San Catarino	3 estrellas	11 a 30
02	Hotel Best Western Maya Palenque.	3 estrellas	11 a 30

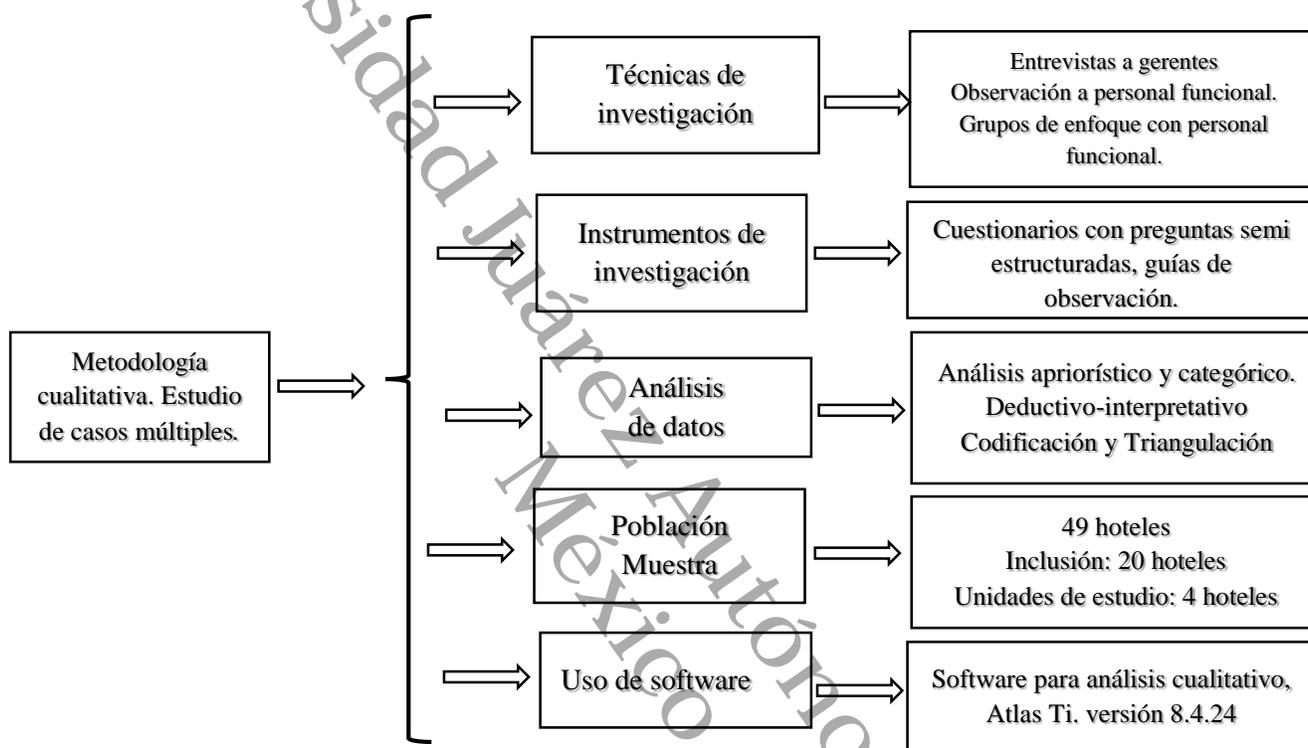
No.	Nombre	Clasificación	Número de trabajadores
03	Hotel Boutique piedra de agua	3 estrellas	11 a 30
04	Hotel Chablís Palenque	3 estrellas	11 a 30
05	Hotel Ciudad Real Palenque	3 estrellas	31 a 50
06	Hotel Maya Tucán	3 estrellas	11 a 30
07	Hotel Maya tulipanes	3 estrellas	31 a 50
08	Hotel Nututun Palenque	3 estrellas	11 a 30
09	Hotel Palenque	3 estrellas	11 a 30
10	Hotel Lacroix	3 estrellas	5 a 11
11	Hotel Tulija	3 estrellas	31 a 50
12	Hotel Villas Kin ha	3 estrellas	11 a 30
13	Hotel Xibalba	3 estrellas	11 a 30
14	Kim Balam	3 estrellas	11 a 30
15	Quinta express	3 estrellas	11 a 30
16	Yaxquin	3 estrellas	11 a 30
17	Plaza Palenque	4 estrellas	50 a 80
18	Villa Mercedes	4 estrellas	50 a 80
19	Chanka Resort	5 estrellas	80 a 100
20	Hotel Misión Palenque	5 estrellas	80 a 100

**Nota:** (INEGI-DENUE, 2014), Estas empresas aparecen en la lista del INEGI en <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/directorio/>, DENUE; Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Por lo que esta clasificación ha sido autenticada por este instituto.

En el enfoque cualitativo y el estudio de casos múltiples, se considera que el número de casos no debe ser menor de cuatro ni mayor de 10 (Villarreal y Landeta, 2010), en esta investigación se trabajó con cuatro empresas, esto significa que existía el suficiente número de unidades de estudio para reunir la información necesaria; como se sabe algunas veces las empresas por políticas internas no aceptan compartir información de cómo operan, por tal razón se necesitaba tener una muestra flexible que permitiera disponer de un número suficiente de hoteles en caso de tener negativas de los que originalmente se eligieran, y con ello lograr cumplir con las expectativas que permitieran una información variada.

En la figura 3, se esquematizan los instrumentos, las técnicas de investigación, la estrategia de análisis de datos, la población, la muestra y las unidades de estudio con la que se realizó la investigación.

**Figura 3.** Instrumentos, técnicas y análisis de datos.



*Nota:* Elaboración propia.

### Operacionalización de categorías y subcategorías de estudio

La teoría de los recursos y capacidades, desde su origen ha evolucionado en la adopción de conceptos importantes, los estudiosos del tema han intentado adecuarla a los tiempos, los contextos y las necesidades empresariales, un término que se ha usado como equivalente de las capacidades es el servicio, esto en las empresas de servicios turísticos (Vazquez. et al., 2017), entendiendo al servicio como la suma de los recursos que se complementan para satisfacer necesidades de quien lo requiere.

En nuestro estudio relacionado al sector hotelero, las teorías que mejor se adecuaban para explicar la situación de las empresas hoteleras, eran la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de la ventaja competitiva, la primera como teoría principal y la segunda como teoría de referencia, derivado de ello, se buscó una categoría mayor que reuniera en un solo objetivo a ambas teorías, por lo que el análisis se centró en las capacidades empresariales, que a su vez nos permitió analizar en profundidad sus dos categorías principales: las capacidades gerenciales y las capacidades funcionales.

La capacidad de una empresa, se explica por la suma de los recursos y de las capacidades que esta tiene para transformarlos en productivos y competitivos, y que como resultado se obtengan utilidades y rendimiento. Este proyecto buscó desarrollar dos categorías de estudio generales: las capacidades gerenciales y las capacidades funcionales en empresas del sector hotelero de Palenque, Chiapas. Cada categoría comprende a su vez subcategorías que explican las capacidades que poseen las empresas y de cómo las usan, transforman o aprovechan para lograr ventajas competitivas en el mercado. La tabla 10 muestra las categorías de estudio, subcategorías e indicadores, también los informantes clave y las estrategias para obtener la información.

A continuación se presentan las categorías que se estudiaron:

**Tabla 10**

*Categorías, subcategorías e indicadores*

<b>Categorías de estudio</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Informantes clave</b>	<b>Estrategias para obtener información</b>
<b>Capacidades gerenciales</b>	Finanzas	Sistemas de control, rentabilidad, valuación de activos, reportes de ingreso y egreso.	Gerentes - administradores	Entrevistas semi estructuradas

Recursos humanos	Educación, entrenamiento, experiencia, resolución de problemas, redes de comunicación, adaptación al cambio y colaboración. Actitudes, formación de equipos, empoderamiento y estilos de gestión.	Gerentes - administradores	Entrevistas semi estructuradas
Administrativa	Toma de decisiones estratégicas, habilidades de negocio y ejecutivas, conciliación de sistemas de control, planeación y políticas estratégicas, ansiedad y compromiso, diseño de tareas y rutinas, sistemas de información y comunicación, procesos y estructura de poder.	Gerentes - administradores	Entrevistas semi estructuradas

*Nota:* Elaboración propia con base en revisión bibliográfica.

Tabla 10

Categorías, subcategorías e indicadores (continuación)

<b>Categorías de estudio</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Informantes clave</b>	<b>Estrategias para obtener información</b>
<b>Capacidades funcionales</b>	Tecnología	Uso eficiente y know-how (conocimientos propios) para aplicar la tecnología, sistemas de información especializados, certificaciones y patentes, stock de	Personal operativo	Observación. Grupos de enfoque.

		tecnología y capacidad de innovación.		
	Ventas	Buena relación con clientes, reconocimientos, calidad del producto o servicio, ofrecer garantías, índice de satisfacción	Personal operativo	Observación. Grupos de enfoque.
	Operativa	Operaciones cotidianas: contabilidad, administración, producción.	Personal operativo	Observación. Grupos de enfoque.
	Conocimientos, habilidades y actitudes.	gestión de recursos humanos y capacitación de personal. Capacidades de marketing, calidad e innovación, know-how	Gerentes-administradores-personal operativo	Entrevistas semi estructuradas, observación. Grupos de enfoque.
<b>Ventaja competitiva</b>	Innovación y sistemas tecnológicos	Recursos tecnológicos y sistemas de información, gestión de la innovación, integración en redes de cooperación tecnológica, adecuada gestión financiera, estructura organizativa.	Gerentes-administradores-personal operativo	Entrevistas semi estructuradas, observación.
	Know - how	Conocimientos propios.	Gerentes-administradores-personal operativo	Entrevistas semi estructuradas, observación. Grupos de enfoque.

*Nota:* Elaboración propia, con base en revisión de bibliografía.

### **Operacionalización de preposiciones**

P1. Las capacidades gerenciales de las empresas hoteleras, generan ventajas competitivas.

Expresado en forma de ecuación, se identifica de la siguiente manera:

$$VC = Cf + Crh + Ca/CG$$

Es decir:

Cf = Capacidades financieras

Crh = Capacidades de recursos humanos, y

Ca = Capacidad administrativa.

Donde:

$$VC = f (CG)$$

VC = Ventajas competitivas

CG = Capacidades gerenciales

P2. Las capacidades funcionales de las empresas hoteleras, generan ventajas competitivas.

Expresado en forma de ecuación, se identifica de la siguiente manera:

$$VC = Ct + Cv + Co / CF$$

Es decir:

Ct = Capacidad tecnológica

Cv = Capacidad de venta

Co = Capacidad operativa

Donde:

$$VC = f (CF)$$

VC = Ventajas competitivas

CF = Capacidades funcionales

P3. Las capacidades empresariales, generan ventajas competitivas en las empresas hoteleras.

Expresado en forma de ecuación, se identifica de la siguiente manera:

$$VC = CG + CF / CA$$

Es decir:

CG = Capacidades gerenciales

CF = Capacidades funcionales

Donde:

$$VC = f(CE)$$

VC = Ventajas competitivas

CE = Capacidades empresariales.

### **Matriz de congruencia metodológica**

Derivado de las unidades y categorías de estudio presentados en la tabla 10, en el apéndice A se presenta, la matriz de congruencia que muestra con mayor especificidad los elementos de estudio, se le adicionaron elementos complementarios.

### ***Estudios anteriores***

Se realizó una revisión sobre estudios similares con enfoque cualitativo que hayan estudiado temáticas afines a la que aquí se propone, se encontraron varias propuestas que ayudaron a determinar las estrategias y técnicas de investigación que se habrían de adoptar en este proyecto. Los resultados de dichos estudios se muestran en el apéndice B.

### **Proceso de validación de los instrumentos de investigación.**

A partir de la revisión de trabajos con características similares a las de este proyecto de investigación y atendiendo a los paradigmas y tradiciones de la investigación cualitativa, se desarrolló un proceso de validación que permitiera tener el principal instrumento de investigación que fue un guión de entrevista para aplicarse a gerentes de los hoteles participantes y un guión de entrevista que ayudara a trabajar con grupos de enfoque; así como el diseño de

cédulas de observación estructurada para fortalecer la información proporcionada por los gerentes y el personal operativo. El enfoque cualitativo ha sido motivo de múltiples señalamientos en el sentido de considerarse que puede adolecer del rigor metodológico y científico y que por lo tanto sus características de validez y confiabilidad podrían parecer endebles.

El enfoque cualitativo en su flexibilidad, narra los acontecimientos siempre de forma diferente pero esto no significa que los resultados carezcan de precisión (Izcara, 2014). Es precisamente esa flexibilidad la que obliga al investigador a asumir de ser necesario varias estrategias de recogida de datos, ya que lo que importa al final es la validez de los datos obtenidos.

Existen diferentes estrategias para validar un instrumento de investigación, en el enfoque cualitativo el énfasis se hace en la validez de contenido (Urrutia, Barrios, Gutiérrez y Mayorga, 2014; Pedrosa, Suárez-Álvarez, y García-Cueto, 2013; y Soriano, 2014), aun así se debe entender que la validez de un instrumento no es un proceso acabado, sino que va perfeccionándose a medida que se avanza en la investigación (Soriano, 2014).

En este proyecto el instrumento central para obtener la información fue un guión de entrevista que se diseñó de acuerdo a las preguntas y objetivos de investigación, así como las categorías de estudio enmarcadas en la teoría de los recursos y capacidades. Pero para que el rigor científico garantizara confiabilidad en los resultados de esta investigación; se trabajó con dos grupos de enfoque y un proceso de observación en cuatro áreas de cada hotel participante, con esto se garantizó la triangulación de la información obtenida y de esta forma se fortaleció la validez del proceso investigativo y de los resultados. Triangular la información permitió que al

final del proceso de obtención de la información, se obtuviera lo que se denomina un corpus coherente, que no es otra cosa que los resultados confiables de la investigación (Cisterna, 2005).

Para el caso de las entrevistas a gerentes, así como el trabajo con los grupos de enfoque, se realizó grabación de audio y la toma de fotografías como evidencia de la realización de estas actividades; para el caso de la observación a las áreas funcionales, fue necesario integrar la información en los formatos correspondientes; por otro lado este proceso de observación duró dos días en cada área funcional observada.

### **Validación y diseño de instrumentos de investigación.**

El proceso de validación y diseño de instrumentos que se siguió fue desarrollado en dos fases:

#### ***Fase uno. Proceso de vagabundo-validación.***

Esta parte se realizó en cuatro momentos:

- a) Se diseñó un guión de entrevista atendiendo a las categorías y subcategorías plasmadas en la tabla de operacionalización de categorías y subcategorías, estas fueron realizadas en función de la teoría de los recursos y capacidades, atendiendo a las capacidades gerenciales y funcionales; se le solicitó a seis expertos académicos hacer la revisión del guión de entrevistas, con más de diez años de experiencia en temas relacionados con este proyecto; como resultado sugirieron hacer una readecuación del contenido y una revisión en la redacción de las preguntas; a pesar de ser un guión de entrevista semiestructurada, se consideró que las subcategorías podrían ser más amplias, porque era necesario separar las subcategorías de acuerdo a quienes serían aplicadas, es decir, distinguir las preguntas dirigidas a gerentes y las preguntas dirigidas al personal operativo.

También se les pidió hacer una valoración cuantitativa para efectos de tener datos que permitieran conocer el valor investigativo que estas preguntas tenían si se decidía

aplicarlas en campo, los resultados fueron positivos, pero se decidió atender la valoración cualitativa que tenía que ver con las adecuaciones sugeridas por los expertos. Ver apéndice A.

- b) Se rediseñó el guión de entrevista buscando una mejor redacción en las preguntas, haciendo un mínimo ajuste al contenido que se había presentado antes a los expertos académicos, ahora se procedió a realizar la evaluación con tres empresarios del sector hotelero, se considera que este es un número suficiente para hacer validación de contenido (Urrutia et al., 2014), sobre todo con personas que están inmersos en la problemática de forma directa pero que además poseen al menos 7 años de experiencia en promedio en la actividad hotelera.

Es preciso mencionar que estos empresarios no fueron parte de las unidades de análisis en el trabajo de campo definitivo; como resultado de la evaluación realizada por dichos empresarios, se adecuaron las preguntas relacionadas a la subcategoría de tecnología y administración; además de incrementar el número total de preguntas.

- c) A partir de las sugerencias recibidas de parte de los empresarios, se rediseñaron más preguntas, todas atendiendo a las categorías y subcategorías a estudiar, solo que en esta ocasión se hizo una separación entre el guión de entrevista que se aplicó a gerentes, y el guión de entrevista que se usó para obtener información del personal funcional, mediante grupos de enfoque. Por esta razón y para obtener la información de estos últimos, se hizo una adecuación ya que aunque el formato era parecido a un guión de entrevista, fue el que se usó para obtener información en grupos de enfoque en cada unidad de estudio.
- d) Al contar con el guion de entrevista final, se decidió aplicar por tercera ocasión dicho guión, en esta ocasión con las preguntas que se le aplicarían a los gerentes de las

unidades de estudio; se realizó la actividad con un empresario hotelero, (se grabó en audio y se transcribió para evidencia), no se hizo con fines de evaluación, solo sirvió para verificar que las preguntas estaban en el contexto de las categorías y subcategorías estudiadas, que se entendía su contenido y que el entrevistado pudiera responder de forma adecuada. Como resultado, se pudo constatar que dicho guión de preguntas estaba completo y además pudieron entenderse con facilidad todas las preguntas, incluso se realizó un breve ejercicio usando el software atlas ti, en ese momento se consideró que el guión de entrevista definitivo ya podría aplicarse en el trabajo de campo.

***Fase dos. Diseño de los instrumentos finales de obtención de información.***

Esta investigación se apoyó en dos instrumentos que permitieron obtener información valiosa y que al mismo tiempo contribuyeron a una triangulación de datos que dieron soporte y rigor metodológico al proceso investigativo y por lo tanto a los resultados finales, esos instrumentos fueron: los cuestionarios utilizados para las entrevistas y los grupos de enfoque y las cédulas de observación. Adicionalmente se diseñó y aplicó un formato de observación para infraestructura que sirvió como material de apoyo, (ver apéndice G).

***La entrevista.***

El número de preguntas para gerentes y personal funcional, que se usaron como instrumentos de investigación para este proyecto, se distribuyeron como se muestran en la tabla 11.

**Tabla 11***Contenido de preguntas a gerentes y personal funcional*

<b>Entrevistados</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Personal funcional (Colaboradores u operarios)</b>
<b>Datos generales</b>	Perfil de la empresa y datos del entrevistado.	Perfil de la empresa y datos de los participantes.
<b>Capacidades evaluadas</b>	Capacidades gerenciales y funcionales.	Capacidades funcionales y gerenciales.
<b>No. de Preguntas</b>	25 preguntas	11 preguntas
<b>Distribución de las preguntas</b>	Para capacidades gerenciales: 12 preguntas, subdivididas en: Capacidades financieras: 3 Capacidades de recursos humanos: 4 Capacidades administrativas: 5  Para capacidades funcionales: 13 preguntas, subdivididas en: Capacidades tecnológicas: 4 Capacidades de ventas: 6 Capacidades operativas: 3	4 preguntas corresponden a datos sobre su experiencia y niveles de estudio.  7 preguntas evalúan sus capacidades de ventas, cotidianas y tecnológicas; adicionalmente valoran las capacidades gerenciales.

*Nota:* Elaboración propia, después del proceso de validación por expertos académicos y empresariales. (En el apéndice D, se presenta el guion de entrevista en su formato final)

### ***Grupos de enfoque.***

Se rediseñó la entrevista que originalmente sería aplicada al personal de las áreas de recepción, actividades cotidianas, manejo de tecnologías y área de ventas; sin embargo y como una estrategia de triangulación para la validez del proceso de investigación, esta guía fue la que se aplicó a este mismo personal, solo que a través de grupos de enfoque que resulto de la coordinación con las empresas participantes.

Se buscó que los responsables de las áreas mencionadas, pudieran acudir a estos grupos cuidando que cada grupo oscilara entre los 6 y 12 participantes, al mismo tiempo que se diseñó un protocolo que permitió establecer el proceso más adecuado para trabajar

con el grupo focal, ya que para que se pudieran lograr los resultados buscados, el investigador debía tener un manejo amplio del tema, así como una capacidad clara del manejo y control de los participantes (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013). En la tabla 11, se mostró la distribución de preguntas.

En el apéndice E, se presenta el guión de entrevista a grupos de enfoque en su formato final.

### ***La observación.***

Se diseñaron cédulas para realizar observación en áreas como recepción, ama de llaves y uso de tecnologías de cada unidad de estudio. Estos formatos fueron usados para desarrollar observación estructurada no participativa, es decir, el investigador observó atendiendo a elementos que ya estaban determinados en su formato, los aspectos a observar fueron tomados en cuenta de acuerdo a un documento que elaboró la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), con el aval de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuyo propósito fue delinear las actividades básicas que deben desarrollarse en cualquier empresa hotelera que busque tener personal con competencias elevadas en sus diferentes departamentos funcionales, y las áreas en que se estudiaron están consideradas en dicho manual (SEP., Social y OIT, 2016). (Ver apéndice F).

Cada formato de observación posee sus respectivas tablas de especificaciones (apéndice D).

Como una forma de contar con información confiable, se diseñó un formato de firma de consentimiento informado por parte de cada participante, es decir gerentes y personal funcional, de esta manera se buscó contar con información que permitiera un buen análisis académico y

fortaleciera el rigor científico de las conclusiones finales de esta investigación, del mismo modo se obtuvo el permiso para realizar las observaciones. (Apéndice H).

Finalmente, en los apéndices B y C, se presentan las tablas de especificaciones para entrevistas a gerentes y entrevistas con los grupos de enfoque.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Capítulo IV. Resultados**

## **Resultados del estudio**

En este capítulo, se presentan los datos relacionados a la información obtenida en el trabajo de campo el cual consistió en entrevistas a gerentes y entrevistas a personal funcional mediante grupos de enfoque, así como observación realizada a diferentes áreas de cada empresa participante. En una primera fase se presentan datos generales de las empresas y la descripción del proceso de levantamiento de la información, y en una segunda fase se presentan los resultados obtenidos a través del análisis de los datos, las redes semánticas y su análisis correspondiente.

### ***Primera fase del estudio***

#### **Breve reseña de las empresas estudiadas.**

Como se indicó en el apartado de metodología, para esta tradición investigativa de estudio de casos múltiples, se requiere que sean al menos cuatro unidades de estudio las que se sometan al análisis. En este caso para proteger los datos de las empresas participantes, las denominamos como empresa A, empresa B, empresa C y empresa D. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de ellas.

#### ***Empresa A.***

Este hotel fue fundado en 1973, en la ciudad de Palenque, Chiapas, empezó con 24 cabañas, sus actuales administradores son la segunda generación, son alrededor de 45 años de experiencia en el ramo hotelero de Palenque, el hotel se transformó de ser solo cabañas, pasó a ser un edificio con habitaciones convencionales, pero en el año 2015, se iniciaron los trabajos de remodelación y ampliación, actualmente son 80 habitaciones que van desde las sencillas hasta las suites, además de otorgar los servicios de alimentación y alberca en un hotel que de acuerdo a sus directivos está en los primeros lugares de ocupación en el lugar. Además de este hotel, los.

directivos administran un hotel más de reciente adquisición, con más de 100 habitaciones, con un concepto diferente, pero que complementa los servicios de hospedaje y alimentos de la misma empresa. Actualmente cuenta con más de 45 trabajadores.

Sus servicios e instalaciones son: 80 habitaciones climatizadas, wifi, restaurante, alberca, 2 salones para eventos, lobby climatizado, estacionamiento, cámaras de seguridad.

### ***Empresa B.***

El hotel se fundó en 1972, su fundador el Sr. Roberto Romano Huerta, un visionario que enamorado de estas tierras, se casó por estos lugares, entonces vio la enorme oportunidad de poder servir brindando servicio de hospedaje y alimentación y así contribuir a la región ya que en ese entonces eran pocos los hoteles que habían en la localidad y con ciertas carencias, aunado a eso la zona arqueológica que está a solamente 2 kilómetros del hotel, entonces el Sr. Garrido hizo su inversión en esta zona que era anteriormente unos terrenos baldíos también denominados potreros, se asentó aquí al principio con tres cabañas, y luego fue creciendo a través de la reinversión de recursos y utilidades, hasta llegar a lo que hoy es este hotel que ya casi cumple 45 años y es un referente en la localidad aparte de que es conocido a nivel nacional e internacional, es un hotel que tiene éxito, ya que cuenta con una plantilla laboral de más de 80 trabajadores.

Sus servicios e instalaciones son: 110 habitaciones climatizadas, lobby, centro de convenciones, restaurante, áreas verdes y jardines, acceso a senderismo en la selva, alberca natural, bar, terraza, andadores, sala de juegos, tienda de regalos, cámaras de seguridad, estacionamiento.

### ***Empresa C.***

El hotel se fundó cuando era presidente de la República Don Lázaro Cárdenas del Río. En 1937. Se empieza a pensar en tener un hotel, y es en 1951, que se construyen dos habitaciones de

madera, incluso sirven para hospedar a Alberto Ruz el descubridor de la tumba de Pakal. Por eso el primer nombre del hotel Palenque fue hotel Cruz de Palenque en referencia al templo de la cruz. Originalmente daba servicio a los comerciantes que venían, a los que trabajaban en la zona arqueológica, a los que trabajaban en las obras de ferrocarriles, finalmente el hotel es heredado a la familia que hasta la actualidad lo dirige, esta es la tercera generación que administra el hotel. Actualmente cuenta con 25 trabajadores.

Sus servicios e instalaciones son: 27 habitaciones climatizadas, lobby, alberca techada, bar, terraza, jardín, lavandería, tienda de regalos, museo, wifi.

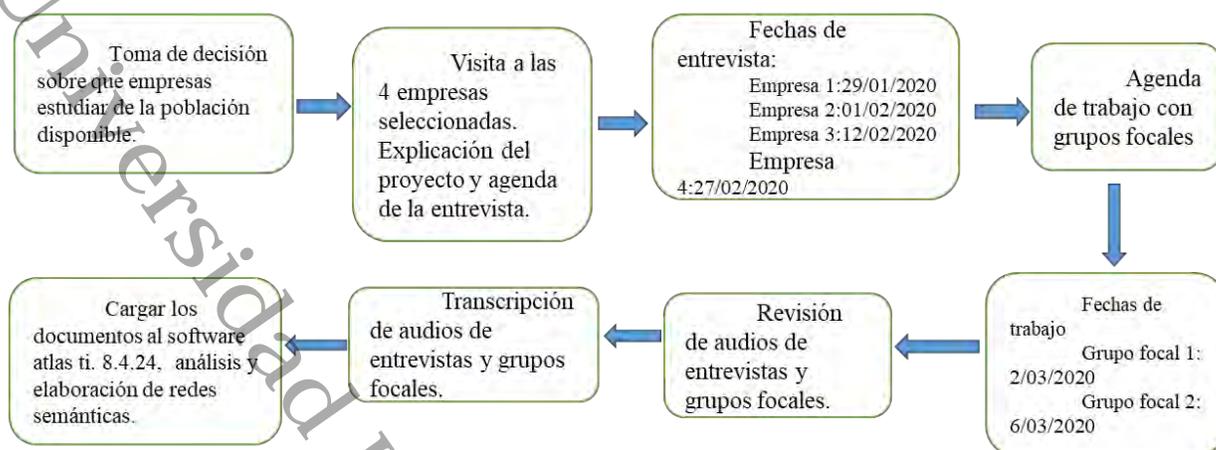
#### ***Empresa D.***

El hotel fue fundado en 1955, por el Sr. Domingo Lacroix González, ha sido uno de los hoteles que prestó los primeros servicios de hospedaje en Palenque, cuando aún la zona arqueológica se empezaba a descubrir, este hotel guarda varios pasajes importantes de la historia de Palenque, ya que en él se hospedaron diferentes personajes que fueron los descubridores de las principales áreas de la zona arqueológica, por ejemplo el Sr. Alberto Ruz, quien descubrió la tumba de Pakal, además por las relaciones políticas que mantenían los primeros dueños, pudieron establecer relaciones con personas de diferentes ámbitos incluso del extranjero. Actualmente es manejado por personal que pertenece a la tercera generación de la familia fundadora. Actualmente cuenta con 5 trabajadores.

Sus servicios e instalaciones son: 16 habitaciones, aire acondicionado, wifi, alberca, estacionamiento, restaurante, lobby y áreas verdes.

#### ***Trabajo de campo***

Antes de describir el proceso de análisis, se debe recapitular sobre el proceso que se siguió para realizar el levantamiento de la información, lo cual se muestra en la figura 4.

**Figura 4.** *Proceso de trabajo de campo*

**Nota:** Elaboración propia.

La decisión sobre las empresas a las cuales se les aplicó el estudio, obedeció a los criterios de inclusión enlistados en el capítulo anterior, que tiene que ver con que fueran empresas de más de 10 años de operación y que además sus propietarios o administradores fueran empresarios locales, esto para alinear el objetivo de esta investigación, el cual busca permitirnos entender las capacidades empresariales de las empresas hoteleras locales y con ello poder explicar su nivel de ventajas competitivas en el mercado turístico.

Al tener identificadas las cuatro empresas a estudiar, vía telefónica, se programó una visita a cada una de ellas, la visita consistió en explicarle al gerente general de cada empresa sobre el objetivo del proyecto de tesis, aclarándole sobre el anonimato de los informantes e incluso la secrecía de la misma empresa. Al contar con la aceptación de las cuatro empresas, se estableció una agenda para acordar el día, la hora y el lugar de la entrevista, cada entrevista se aplicó al gerente general de la empresa por lo que la información obtenida fue de suma relevancia.

Al concluir la fase de entrevistas de nueva cuenta se estableció contacto con personal clave de la empresa designado por cada gerente general, para acordar día, la hora y lugar de

trabajo con los grupos focales, programándose la realización de dos grupos focales, procurando que en cada grupo se incluyeran los colaboradores de dos hoteles y en el otro grupo, los colaboradores de los otros dos hoteles, sin contratiempos se logró programar el trabajo con los grupos focales, la primera actividad se realizó en las instalaciones de uno de los hoteles con siete participantes, la segunda actividad se desarrolló en otro hotel participante, donde estuvieron presentes nueve colaboradores, en total participaron 16 personas de las diferentes áreas funcionales de dichas empresas.

Posteriormente se desarrolló el proceso de revisión del audio de las entrevistas realizadas a gerentes y del audio de los participantes en los grupos focales, esto para verificar que se entendían las diferentes intervenciones en entrevistas y el trabajo con grupos focales.

En el caso de las 4 entrevistas a gerentes se logró tener su autorización mediante la firma del consentimiento informado, por lo que se procedió adecuadamente en la obtención de la información; para el caso de los dos grupos focales, en cada actividad se le entregó al grupo una lista con formato pre-elaborado en donde colocaron sus nombres y firmas, antes se les explicó el objetivo del proyecto y de la actividad; consecuentemente se recibieron las firmas de consentimiento de todos los participantes en los dos grupos focales, lo mismo ocurrió con las observaciones, se recibió la autorización para permanecer en el hotel, platicar con empleados y recorrer sus instalaciones tomando nota de la infraestructura de cada hotel.

### ***Segunda fase de estudio***

#### **Análisis de la información.**

Para tener claro el proceso a seguir en el análisis e interpretación de los datos recabados, en esta parte es necesario tener presentes la pregunta de investigación y el objetivo que se plantearon al inicio de este proyecto. Así tenemos que las preguntas que guiaron este trabajo fue: ¿Qué ventajas competitivas poseen las empresas hoteleras?, ¿Cómo contribuyen las capacidades

empresariales, al logro de las ventajas competitivas en las empresas hoteleras? Y el objetivo: Comprender y explicar las capacidades gerenciales y funcionales; como factores de ventaja competitiva que desarrollan los gerentes y el personal operativo en empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.

A partir de estos dos referentes, se diseñó el proceso a seguir para tratar de alinear el análisis hacia las preguntas y los objetivos de investigación, en ese contexto, se determinó que el proceso de análisis debería realizarse siguiendo el método deductivo-inductivo, algunos le llaman de rango medio. Además del método deductivo, también se trabajó con el análisis de contenido, este procedimiento de acuerdo con Arbeláez y Onrubia (2014), consiste en verificar la presencia de palabras o conceptos en un contenido y su sentido dentro de un contexto, entender el contexto es fundamental porque permite hacer inferencias válidas y reproducibles (Arbeláez y Onrubia, 2014), así que el primer paso fue la edición o revisión de los documentos haciendo las transcripciones de las entrevistas que se aplicaron a gerentes y al personal operativo a través de los grupos de enfoque, así como los formatos de observación usados.

### ***La categorización.***

Todos los documentos, se transcribieron de la grabación en audio tal cual lo expuso el entrevistado. Al tener todas las transcripciones realizadas, se cargaron los documentos al software atlas ti. 8.4.24, se procedió a realizar un análisis semántico, el cual consiste en buscar los conceptos o palabras que guardan relación con las categorías o conceptos previamente definidos (Arbeláez y Onrubia, 2014), por lo tanto se empezó por realizar la separación-interpretación, que consistió en identificar citas en el texto, las citas que guardaban una relación con las categorías que se estaban buscando, se seleccionaron procediendo a hacer la codificación, que en este caso y debido a la naturaleza deductiva de la investigación, se recurrió a la codificación abierta de

cada código y cada categoría, haciendo una revisión minuciosa renglón a renglón para poder identificar las categorías que corresponden a la teoría de los recursos y capacidades y ventajas competitivas.

Por lo tanto en un primer momento, se identificaron categorías a las cuales se les denominó de acuerdo a su dimensión: macro categorías, categorías y subcategorías, dicha clasificación se presenta en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Categorías de estudio en empresas hoteleras*

Macro categorías	Categorías	Subcategorías
Capacidades empresariales	Capacidades gerenciales	Capacidades de gestión administrativa Capacidades de gestión de recursos humanos Capacidades de gestión estratégica y liderazgo Capacidades financieras
	Capacidades funcionales	Capacidades de ventas Capacidades operativas y cotidianas Capacidades tecnológicas
Ventajas competitivas	Innovación y gestión de tecnología Conocimientos propios	

*Nota:* Elaboración propia a partir de la categorización de datos, usando atlas ti. 8.4.24

Durante el proceso de categorización, se pudieron codificar palabras o conceptos que aunque están en el abordaje teórico, originalmente no fueron consideradas como parte de las categorías a investigar, sin embargo en los datos recogidos, emergieron diversos conceptos que están relacionados con las teorías que soportan esta investigación, esto de alguna forma fortalece la aplicabilidad del método deductivo-inductivo de este análisis.

Con la identificación de estos nuevos conceptos se pueden observar hallazgos interesantes durante el proceso de la investigación empírica con las empresas participantes. Por

su puesto, además de identificar las nuevas subcategorías, se necesitó hacer una primera clasificación para determinar con qué categoría o subcategoría deberían relacionarse, realizar el ordenamiento de las categorías ya existentes y las que emergieron, las nuevas subcategorías se presentan en la tabla 13.

**Tabla 13**

*Categorías emergentes en el estudio de empresas hoteleras*

Macro categorías	Categorías	Subcategorías	Subcategorías emergentes
Capacidades empresariales	Capacidades gerenciales	Capacidades de gestión administrativa Capacidades de gestión de recursos humanos Capacidades de gestión estratégica y liderazgo Capacidades financieras	Trabajo en equipo Comunicación Conocimientos y habilidades Adaptación y actualización Alianzas estratégicas Capacitación-aprendizaje Crecimiento Desarrollo personal Diferenciación Optimización de recursos Satisfacción del cliente Facultamiento Dominio de otra lengua
	Capacidades funcionales	Capacidades de ventas Capacidades operativas y cotidianas Capacidades tecnológicas	Compromiso Conocimiento de procesos Fidelidad a la empresa Respeto Servicio al cliente Experiencia laboral Control Liderazgo personal

Ventajas competitivas	Gestión tecnológica e innovación	
	Conocimientos propios	Motivación

*Nota:* Elaboración propia a partir del análisis de datos y categorial usando el atlas ti. 8.4.24

Originalmente se planteó identificar cuatro categorías y siete subcategorías, sin considerar las dos categorías mayores o macrocategorías, es decir, las capacidades empresariales y las ventajas competitivas; después del análisis minucioso, emergieron veintitrés subcategorías, que tienen relaciones directas o indirectas con las categorías originales.

### ***Redes conceptuales resultantes***

Las redes conceptuales, se elaboraron a partir de la categorización realizada y del análisis minucioso de las frases, palabras y conceptos que se encontraron en los párrafos y en el texto de una entrevista a gerentes o personal funcional en el caso de los grupos de enfoque, en la tabla 14 se presenta la relación de redes que se pudieron elaborar a partir de las relaciones entre las categorías tanto las predeterminadas como las emergentes.

**Tabla 14**

*Denominación de redes conceptuales*

<b>Origen de la red</b>	<b>Denominación</b>	<b>Abreviatura</b>
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales empresa A	CE empresa A
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales empresa B	CE empresa B
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales empresa C	CE empresa C
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales empresa D	CE empresa D
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales gerentes categoría.	CE gerentes categorías
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales gerentes emergentes	CE gerentes emergentes
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales gerentes-ventajas competitivas categorías.	CEG-VC-Categorías
Entrevista a gerentes	Capacidades empresariales gerentes-ventajas competitivas emergentes.	CEG-VC-Emergentes

Entrevista a gerentes	Ventajas competitivas gerentes emergentes.	VC-gerentes-emergentes
Entrevistas a gerentes	Ventajas competitivas gerentes categorías.	VC-gerentes categorías
Grupos de enfoque	Focal 1	Focal 1
Grupos de enfoque	Focal 2	Focal 2
Grupos de enfoque	Ventajas competitivas grupo focal	VC-GF
Grupos de enfoque	Ventajas competitivas emergentes grupo focal.	VC-Emergentes-GF
Grupos de enfoque	Capacidades empresariales categorías grupo focal	CE-categorías-GF
Grupos de enfoque	Capacidades empresariales emergentes grupo focal	CE-emergentes-GF
Observación	Observación E-A	Observación E-A
Observación	Observación E-B	Observación E-B
Observación	Observación E-C	Observación E-C
Observaciones	Observación E-D	Observación E-D
Observaciones	Capacidad empresarial observaciones	C-E-O

---

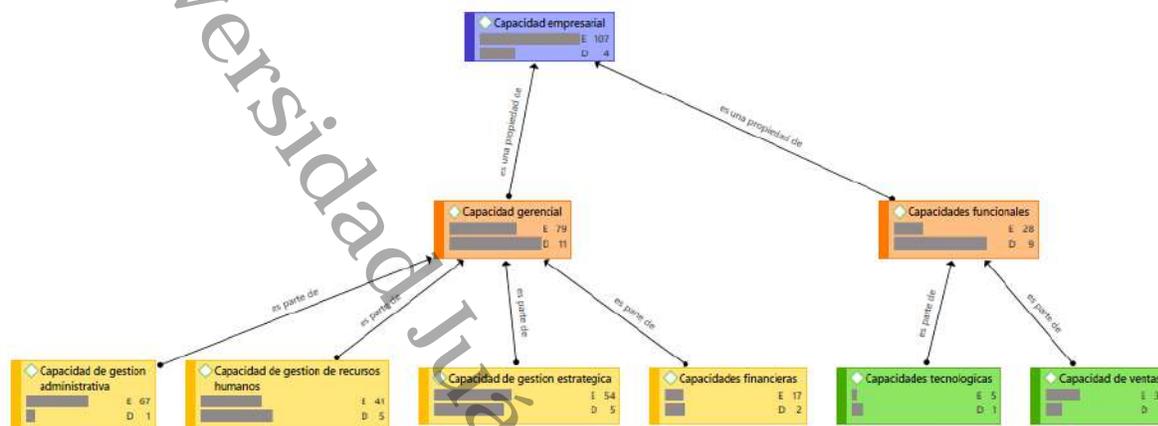
*Nota:* Elaboración propia a partir de la codificación de datos en atlas. Ti 8.4.24

Se presentan primero las redes que se originaron en las entrevistas a gerentes, posteriormente las redes que se originaron en los grupos focales y al final las redes originadas en las observaciones.

### **Capacidades empresariales.**

La primera red que se diseñó fue la de las capacidades empresariales a partir de las entrevistas a gerentes de las empresas participantes.

**Figura 5.** Red capacidades empresariales.



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

En un primer momento se buscó encontrar las categorías que previamente se habían considerado de acuerdo a lo que indican las teorías de los recursos y capacidades y ventajas competitivas, las capacidades empresariales, se integran básicamente de dos subcategorías, las capacidades gerenciales y las capacidades funcionales, para el caso de las primeras las aportaciones de los participantes coinciden en que se manifiestan dichas subcategorías de forma normal en sus empresas, es decir, las capacidades de gestión administrativa, de recursos humanos, de gestión estratégica y financieras.

Por su parte las capacidades funcionales no se mostraron completas, faltaron las capacidades operativas, esto se debe a que los gerentes atendiendo a su función, se inmiscuyen en labores gerenciales, pero la parte específica que tiene que ver con la operatividad de la empresa la entienden sus colaboradores, como lo expresa este gerente:

“...personal de administrativo el que está en el área administrativa este he una de las cualidades que podría yo mencionar vamos a hablar de la persona que está encargada del departamento de reservaciones la gerente de reservaciones que es del personal que tengo el de mayor antigüedad una de las cualidades es la lealtad si y aunque ella no tiene estudios universitarios ella estudio en una academia comercial que por cierto ya no existe y en la época en la cual ella hizo la carrera de secretaria ejecutiva no había computadoras más sin embargo se superó, tomo cursos de informática y ha estado a la vanguardia de las tecnologías de la informática, entonces dos cosas podría destacar de esta persona su lealtad y también su espíritu de superación” (Empresa A[3:4]).

#### Ventajas competitivas.

La segunda red muestra las categorías originales que se enmarcaron para las ventajas competitivas.

**Figura 6.** Red ventajas competitivas.



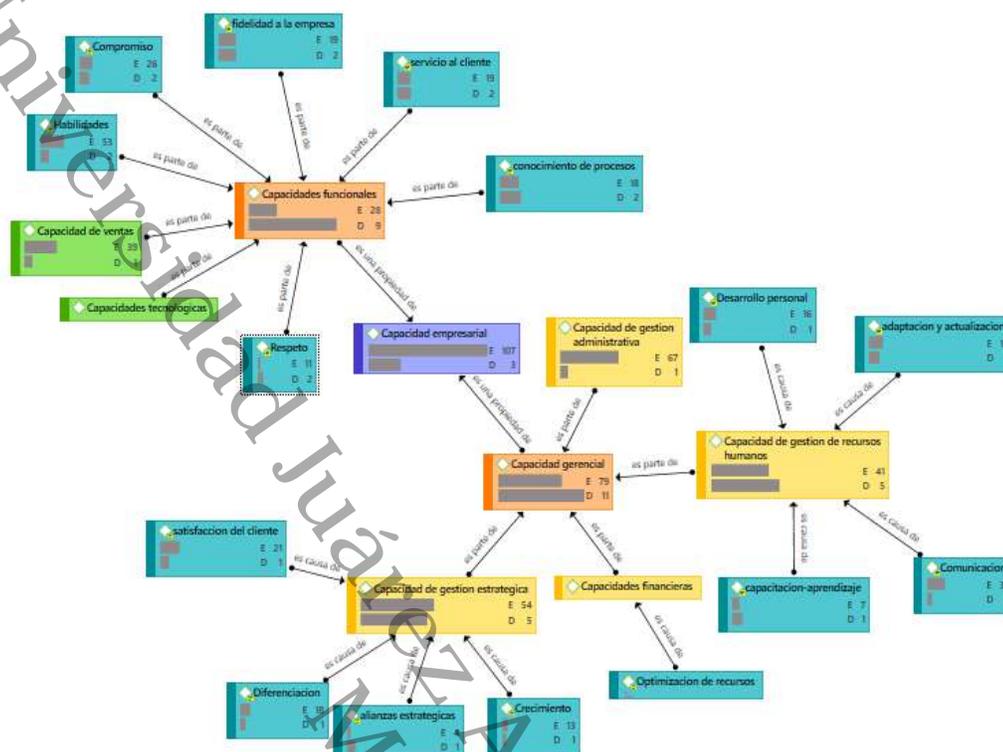
*Nota:* Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

De acuerdo a la teoría de las ventajas competitivas estas dos categorías son las que la caracterizan más y que aplican en empresas, en el caso de la categoría conocimiento propio, la teoría la interpreta como lo que se denomina el know-how, en este documento se entiende como el conocimiento que las personas que colaboran en la empresa van adquiriendo y acrecentando haciéndolos únicos y especiales en su desempeño, no importa el nivel de actividad que sea; como se observa la aportación de los gerentes en un primer momento fue de acuerdo a la teoría, surgen los dos aspectos esperados, destacando la categoría del conocimiento propio que ha tenido mayor frecuencia, lo que permite observar como los propios gerentes reconocen el trabajo y el conocimiento en sí de sus colaboradores.

#### **Capacidades empresariales emergentes.**

En la siguiente red, se presentan las categorías originalmente planteadas y las que emergieron como resultado del análisis minucioso realizado a las participaciones de los gerentes. Debe mencionarse que en esta red se presentan categorías emergentes a partir de las entrevistas a gerentes, en el caso de los grupos de enfoque emergieron categorías orientadas a las capacidades funcionales.

**Figura 7.** Capacidades empresariales con categorías emergentes.



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Esta red representa un hallazgo significativo de la investigación, como puede observarse, emergieron varias subcategorías que guardan relación con las primeras. Los empresarios entrevistados, desarrollan gestión estratégica, lo hacen buscando impulsar el crecimiento en sus instalaciones, estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas como es el caso de las plataformas digitales como Booking, Trivago, etc.

“...trabajamos con todas hee, siempre seguimos agregando alguna por ahí, que siempre siguen saliendo, hee la plataforma que más nos genera y no es porque nos genere más en si sino porque es más socorrida por la gente es booking que creo que una de las características que tiene es que la gente puede llegar a pagar en el sitio y eso les da certeza y tranquilidad del viaje porque si por alguna razón no llegaran a buen puerto en su viaje pues no se les cobra en la estancia no” (Empresa A [1:16]).

También se ocupan de mantener en su personal y equipo tecnológico aspectos innovadores para mantener la diferenciación de su servicio, y con ello garantizar un eficaz servicio al cliente. En el tema de las capacidades financieras, buscan la optimización de sus recursos, y en lo referente a su personal, se han dado cuenta que fomentar el desarrollo a través de capacitación o cursos y darle la oportunidad a personal clave de que pueda estudiar y obtener mejor desempeño, ha sido la clave para lograr competitividad:

*“...lo más importante con lo que cuenta una empresa es el capital humano, como ahora se le conoce o se le maneja sin ellos nada es la empresa realmente entiendo yo por empresa digo a parte de su infraestructura quienes la conforman o más bien es la empresa es el personal, entonces que que que es lo que hace que realmente una empresa tenga éxito su personal que esté capacitado, hacer de cada uno de ellos especialistas en cada una de las áreas que que manejan o que están a cargo entonces yo considero que ese ha sido uno de nuestros éxitos”*

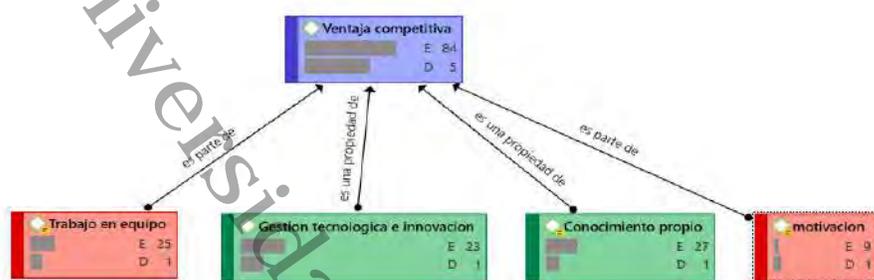
(Empresa B [2.3]).

Buscan que su personal aprenda mediante la capacitación, pero también que su personal clave entienda los procesos de adaptación y actualización que deben mantener con el propósito de alcanzar mejores resultados en beneficio de ellos mismos y la empresa.

### **Ventajas competitivas emergentes.**

En la siguiente red, se presentan las subcategorías originalmente planteadas y las subcategorías que emergieron en las entrevistas a gerentes.

**Figura 8.** *Ventajas competitivas emergentes.*



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

La figura 8, muestra a las subcategorías trabajo en equipo y motivación como las subcategorías emergentes que se identificaron en las aportaciones de los gerentes. Por lo que quienes dirigen las empresas bajo estudio, tienen en la gestión tecnológica e innovación así como en el conocimiento propio a sus dos pilares de competitividad, adicionalmente, consideran que el trabajo en equipo y la motivación a su personal pueden ser dos factores valiosos para lograr que sus empresas posean capacidades que les permitan mejorar cada día y con ello mantener a sus actuales clientes:

*“...la persona que hace el aseo por lo que te decía yo mira, le gusta le encanta a ella su trabajo a veces vendemos uno dos o tres habitaciones y podría ella decir bueno ya arregle a las once o doce se va hasta las tres o cuatro y ves que diario deja los corredores brillando los cuartos los revisa todos entonces eso te hace ver que tienes personas que le gusta su trabajo y lo hace con amor con pasión y eso puede ser la diferencia de un negocio a otro verdad” (Empresa 4 [4:26]).*



mencionaron, pero además se observa una relación entre las funciones de los gerentes y del personal clave en sus empresas, ya que en sus discursos incorporaron subcategorías relacionadas al personal funcional, incluso mencionaron otros aspectos que se han convertido en subcategorías, dadas las expresiones y las utilidades que han tenido en el desempeño y en el trabajo del personal que colabora en estas empresas.

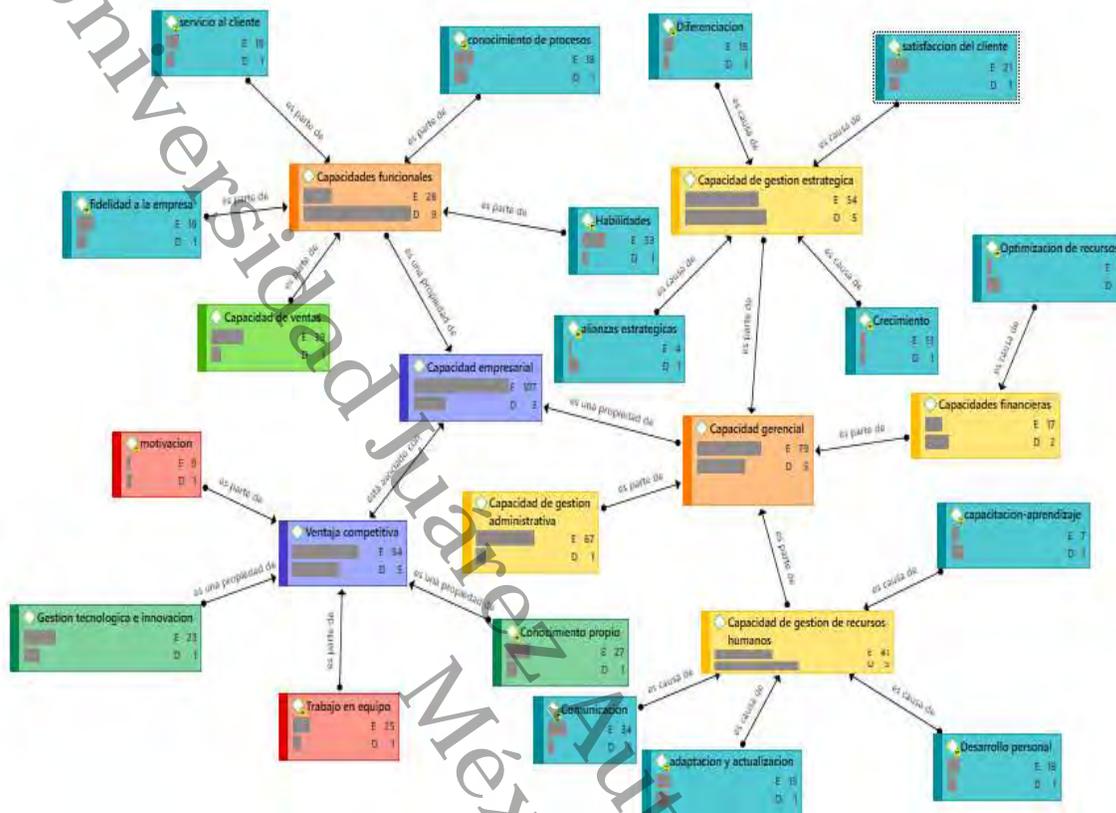
Los gerentes expresan respecto al personal clave, que los aspectos asociados a su desempeño, tienen que ver con el compromiso con la empresa, con su fidelidad, sus habilidades, su respeto, sus conocimientos en los procesos y sobre todo estos elementos, le permiten a ese personal clave brindar un eficiente servicio al cliente.

*“...tenemos mucho personal con bastante antigüedad, que eso es obviamente producto de algo que se llama fidelidad, de constancia de mucho trabajo de mucho tiempo y al tener esa fidelidad a la marca a la empresa pues genera compromiso, entonces tenemos mucho personal muy comprometido con nosotros” (Empresa A [1:3]), “casi la mitad de nuestro personal, con muchos años trabajando para nosotros, esto que significa, significa que es un personal de arraigo, personal que como te mencionaba la empresa tiene ya 40 años, y hay quienes tienen 15, 20 años entonces este personal que ya lo tenemos plenamente identificado es el que trae plenamente puesta la camiseta, entonces” (Empresa B [2:23]).*

#### **Capacidades empresariales empresa A.**

La figura 10, muestra las capacidades y ventajas competitivas que desarrolla la empresa A.

Figura 10. Capacidades empresariales de la empresa A.



Nota: Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Las capacidades de gestión de recursos humanos y de gestión estratégica, son características importantes en la forma de como las empresas en estudio han trabajado en la búsqueda de ventajas competitivas, de estas dos subcategorías, debemos resaltar la relacionada a la gestión del personal, es en este elemento de la empresa en el que descansa la mayor responsabilidad de ser competitiva, los resultados de la empresa A, señalan un trabajo fuerte en este sentido al trabajar con su personal y fomentar aspectos como el desarrollo personal, la comunicación, adaptación y la actualización, así como la capacitación y el aprendizaje.

“...tenemos una gerente que es la que hoy está encargada de la operación del hotel, gerente operativa, y ella termino la carrera con nosotros, es decir, llego con preparatoria

*terminada, se le dio la oportunidad de trabajar, fue creciendo a la par de nosotros y obviamente después de más de 15 años de trabajo y haber terminado su carrera hoy por hoy es gerente operativa del hotel” (Empresa A [1:4]).*

Pero también la capacidad de gestión estratégica va asociada al elemento anterior, ya que presenta subcategorías emergentes similares a las capacidades de gestión de personal y aquí conviene resaltar el tema de la diferenciación como un factor que impulsa la competitividad en esta empresa.

*“...somos el único hotel en todo palenque con una recepción climatizada que eso si es un diferenciador que eso si hace la primera impresión de llegar y encontrarse en un área con clima en un lugar tan caluroso como este genera un impacto muy positivo en el turista” (Empresa A [1:30]).*

#### **Capacidades empresariales empresa B.**

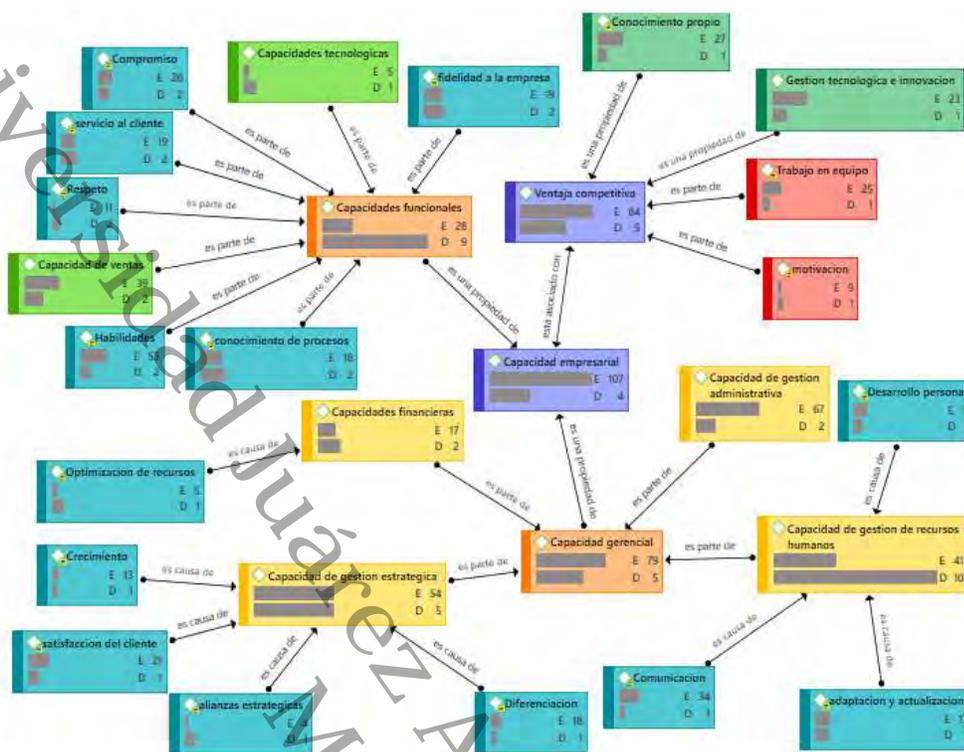
La empresa B, se observa en la figura 11.

Los resultados de la entrevista con el gerente de la empresa B, son muy significativos. En la red, se puede apreciar que no existen capacidades funcionales, por lo que las subcategorías que corresponden a estas, han sido relacionadas con las capacidades gerenciales que en consecuencia son empresariales, en este sentido ya se pueden encontrar diferencias en sus procesos y en sus enfoques respecto a sus capacidades. Pero se mantienen comunes los procesos de gestión estratégica, gestión de personal e incluso sus capacidades financieras, lo mismo ocurre con sus ventajas competitivas, sus cuatro subcategorías vuelven a presentarse.

**Figura 11.** *Capacidades empresariales de la empresa B.*



Figura 12. Capacidades empresariales de la empresa C.



Nota: Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

La empresa C, es en comparación con las dos anteriores, una empresa de menor clasificación turística, ello quiere decir que su capacidad, instalaciones, servicios, etc., son de menor intensidad; consecuentemente en la red resultante se observa como las capacidades funcionales y las subcategorías asociadas se observan con mayor intensidad, es decir, en esta empresa el personal juega un rol más participativo, porque las necesidades de la empresa y del mismo personal son mayores en cuanto a mantener a sus clientes y sus servicios activos que en al final les generan ingresos.

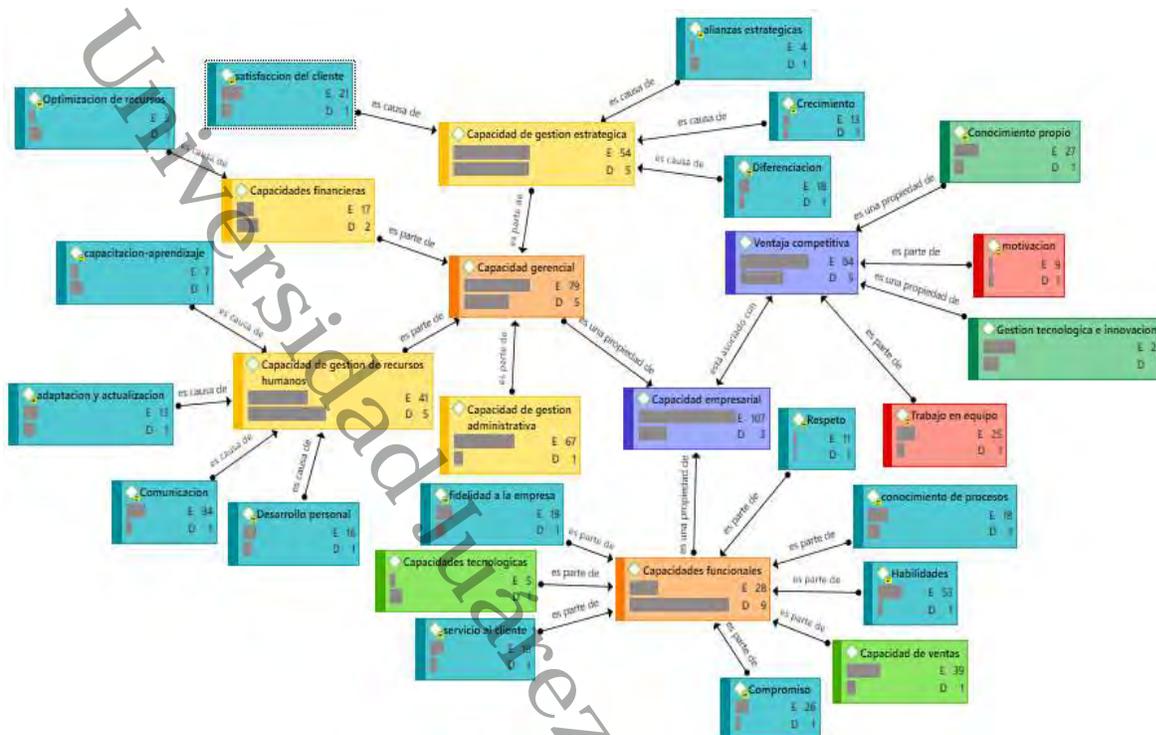
“...tengo un grupo del área administrativa de tres o cuatro personas posiblemente que las he hecho parte de la empresa y sentirse también ellos dueños y ahí vamos trabajando y bueno ahí tiene que haber el sentido de liderazgo”. (Empresa C [3:7]).

Contrario a las empresas anteriores, las capacidades de gestión de personal se ven menos fortalecidas, porque como pequeña empresa, los tiempos son más apresurados, el interés por hacer más trabajo es elevado y eso origina que la gerencia deba emplearse en ser más cuantitativo, en buscar cantidad más que calidad, porque hacen equilibrio las necesidades con los ingresos y esto no ayuda a tener el personal o las áreas necesarias que desarrollen procesos de gestión hacia el personal, si ocurre hacia las áreas estratégicas, de tecnologías y de actividades rutinarias como se verá en los resultados de los grupos de enfoque.

#### **Capacidades empresariales empresa D.**

La empresa D, es similar que la empresa C, es incluso más pequeña, por lo tanto los resultados son más parecidos a la empresa C que a las empresas A y B, solo que existen un elemento a destacar, la gestión de su personal posee más subcategorías asociadas, por ejemplo hay un proceso de capacitación y aprendizaje, hay comunicación, desarrollo de personal, y adaptación y actualización, si bien es cierto, son procesos que se hacen sin demasiado protocolo, pero al ser una empresa pequeña aún se realizan procesos manuales que son cansados y tardados pero eso ha ayudado a mantener comunicación y trabajo colaborativo de mejor nivel que las otras empresas.

**Figura 13.** *Capacidades empresariales de la empresa D.*



*Nota:* Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

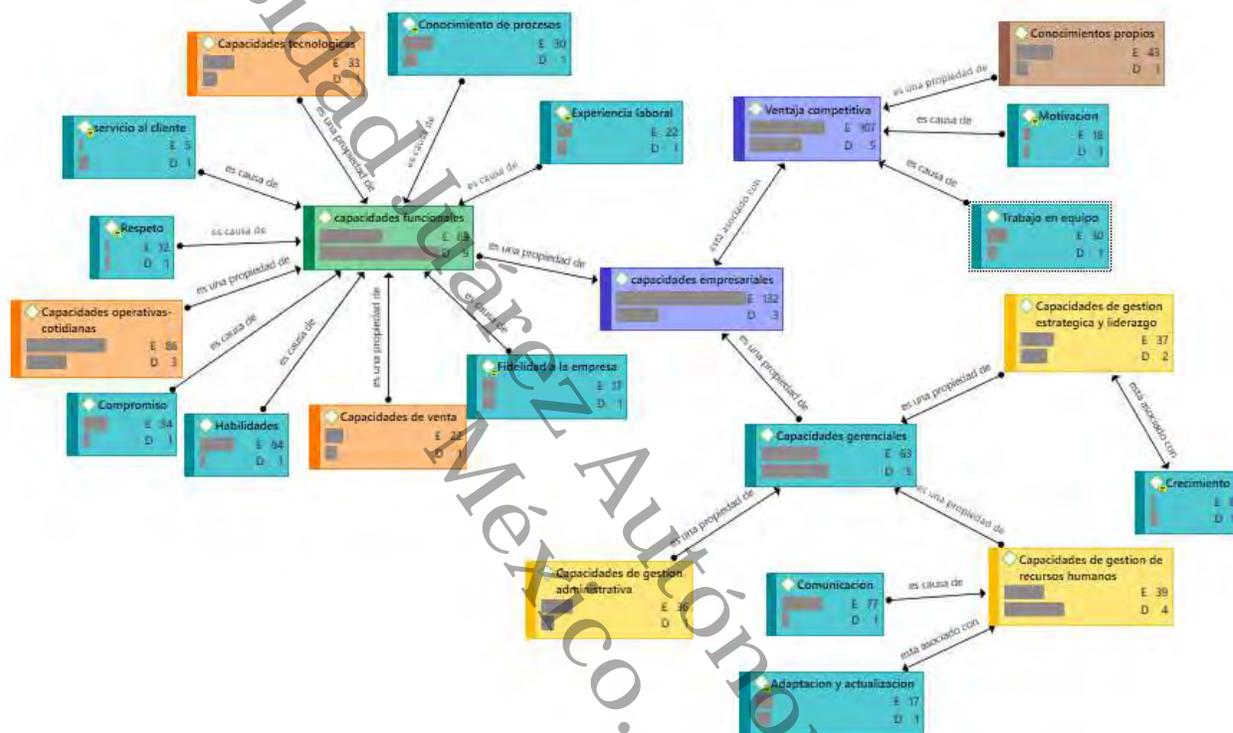
Dicho de otra forma, los procesos de trabajo en equipo, motivación, capacitación, se dan en el desarrollo de las actividades pero de manera directa y más personalizada por la gerencia, esto ha permitido que se reconozca que existen esas funciones de gestión de personal aunque en la práctica no existen departamentos o encargados.

*“...hemos procurado primeramente darle un trato amable respetuoso cordial y solidario a los empleados no, para que esto de alguna manera sirva como motivación para un mejor desempeño de sus labores hee hemos procurado igualmente que cuando así nos han invitado a participar en algunos cursos de capacitación puedan acudir para que igualmente su desempeño sea de calidad y eficiente”.* (Empresa D [4:5]).

## Redes en grupos focales

### Grupo focal 1.

Figura 14. Red conceptual del grupo focal 1.



Nota: Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

En el trabajo con los grupos focales, se pudieron recoger interesantes aportaciones que enriquecen las aportaciones de los participantes y permiten entender que no siempre los conceptos que una teoría enmarca, son los que en la realidad se desarrollan en el día a día de los trabajos que dentro de las empresas se realizan, incluso existen procedimientos específicos que aunque no sean los que normalmente alguna teoría o normativa marquen, en la realidad son los que mejor aplican.

Esto se menciona porque en la red del grupo focal 1, se puede observar como las capacidades gerenciales han sido las menos consideradas por los participantes, esta categoría originalmente se planteó con cuatro subcategorías, pero solo se identificaron tres y solo una, la gestión de personal fue la que recibió atención de parte de los participantes, incluso se generaron dos subcategorías nuevas la comunicación y la adaptación y actualización.

Por el contrario, los participantes de este primer grupo focal, como era de esperarse, resaltaron los conceptos y elementos que están relacionados a las subcategorías previamente definidas, las capacidades cotidianas, las capacidades de ventas y las capacidades tecnologías; pero fueron más allá, ya que manifestaron que en los procesos que realizan en sus respectivas áreas de trabajo, han podido adquirir, experiencia laboral y conocimiento de procesos:

*“...tres años estuve de velador, a como fui teniendo un poco de conocimientos hee pasamos como jefe de mantenimiento a través de ahí hemoss tomado bueno de mi parte he tomado cursos pues si en distintas áreas de de tratándose lo que es el hotel, tengo algo de he tomado cursos exclusivamente de albercas, he pues tamos he tenemos algo de conocimiento de ahí pasamos también asunto de mantenimiento conocemos algo de fontanería, lo que es electricidad este pues lo que se trata de trabajo en hotel pues es bastante es amplio perooo pues conocemos algo, electricidad tanto el clima, pues, tengo 21 años trabajando aquí.”* (Grupo focal 1 [1:6]).

No solo han hecho alusión a dos subcategorías, también se identificaron fidelidad a la empresa, servicio al cliente y respeto. Pero es más significativo como dentro de una misma subcategoría como las capacidades operativas y cotidianas, se identificaron dos subcategorías menores, estas son el compromiso y las habilidades, sobre todo la primera revela aspectos que

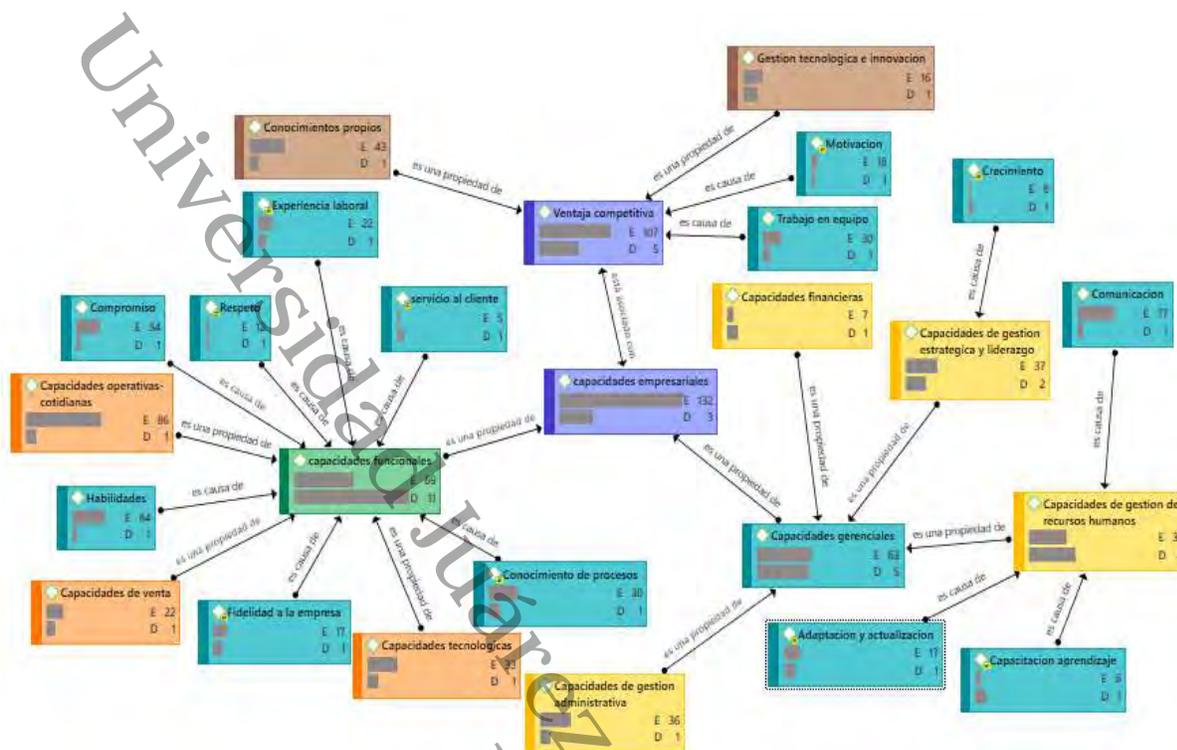
coinciden con lo que alguno de los gerentes menciono, en ese caso le llamaron arraigo o identidad con la empresa.

*“...debo compartir y enseñar a mis compañeros, porque nuestro patrón nos ha tenido confianza sabe que no somos profesionistas pero si sabemos cumplir, si he compartido con mis compañeros el conocimiento, lo poco lo que tengo, porque le he dado esas herramientas, es para que no tengamos problemas con malas reparaciones, esto sucede porque no se les enseña, lo importante es compartir enseñarle al compañero lo que uno sabe en ese contexto se pueden llevar a cabo soluciones y darle motivación”.* (Grupo focal 1 [1:36]).

### **Grupo focal 2.**

La figura 15, muestra la red del grupo focal 2.

**Figura 15.** Red conceptual del grupo focal 2



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Los integrantes del grupo focal 2, mostraron una realidad diferente al grupo focal 1, en este caso sí hicieron mención de las cuatro subcategorías de las capacidades gerenciales, incluso en la gestión de personal, fueron incisivos al incluirle tres subcategorías menores, la adaptación y actualización, la comunicación y la capacitación aprendizaje, fueron muy enfáticos en reconocer en sus directivos el interés por apoyarlos a ser cada vez más competitivos y para ello prepararse adecuadamente:

*“...preparatoria terminada, mi experiencia en la empresa, ingrese en el área de reservaciones en la cual estuve aproximadamente ocho meses, después pase al área de almacén y compras por año y medio, y de siete años en adelante estoy en el área de restaurante, soy encargado del área, en cursos de capacitación hemos recibido cursos de atención a clientes, cursos para el distintivo H y en certificaciones laborales no cuento con ninguna más sin*

embargo tengo un diplomado en administración de empresas turísticas, por parte del tecnológico de monterrey”. (Grupo focal 2 [2:7]).

Para el caso de las capacidades funcionales, los resultados coinciden con los del grupo anterior, se registraron subcategorías menores como respeto, experiencia laboral, servicio al cliente, conocimiento de procesos y fidelidad a la empresa, como una asociación con la subcategoría de capacidades operativas, aparecen las habilidades y el compromiso cuyo significado para los participantes es significativo cuando lo expresan:

“...tratamos de integrarnos apoyarnos como dice mi compañero hombro con hombro y un paso hacia adelante siempre nos apoyamos uno al otro no dejamos que el compañero caiga y este la cosa es sacar la chamba adelante y nuestros directivos pues yo considero bastante buen hasta ahorita no tenemos queja ninguna”. (Grupo focal 2 [2:57]).

#### ***Ventajas competitivas grupos focales.***

**Figura 16.** Red conceptual de las ventajas competitivas de los grupos focales



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

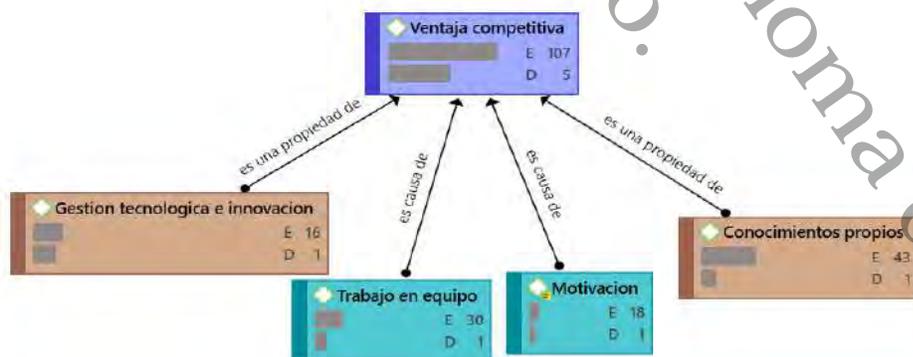
Se identificaron las categorías previamente delimitadas, las ventajas competitivas, la gestión tecnológica y los conocimientos propios, aquí debe resaltarse, que en el segundo grupo de enfoque fue donde se identificó una mayor participación relacionada a la gestión tecnológica.

“...el manejo de tecnología de nuestro trabajo es bueno, tenemos internet que nos ayuda para la elaboración de facturación, de nuestros clientes tenemos igual una Tablet para una encuesta de servicio la cual nos ayuda a saber si le dimos el servicio adecuado a nuestro cliente, si nuestro cliente tiene una queja de nosotros a través de ello igual.” (Grupo focal 2 [2:48]).

El primer grupo no mencionó esta subcategoría. En la red siguiente se observaran algunas adecuaciones a este primer resultado.

#### ***Ventajas competitivas emergentes grupos focales.***

**Figura 17.** Red conceptual de las ventajas competitivas emergentes en los grupos focales.



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Como se observa en la figura 16, aparecen dos nuevas subcategorías, la motivación y el trabajo en equipo, ambas han sido mencionadas por diversos autores como coadyuvantes en el

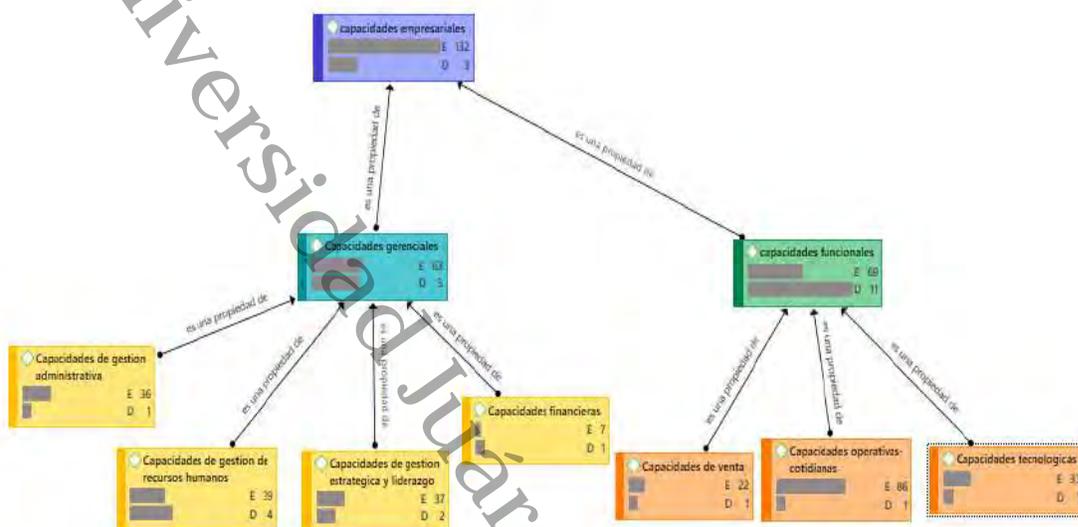
logro de las ventajas competitivas en las empresas, los participantes en los grupos de enfoque lo corroboraron en sus expresiones:

*“...todas las estrategias de los gerentes y de los directivos es excelente, una de sus estrategias que a lo mejor no la han copiado otras empresas y que al final es una de las principales es por ejemplo la de tener bien a sus clientes internos, o sea su personal y yo siento que es una de las mejores empresas para trabajar en palenque dentro de lo que es la hotelería”* (Grupo focal 2 [2:29]).

*“... tengo iniciativa, soy comprometido, no uso reloj porque le doy el tiempo a la empresa, probablemente por eso me tienen aún acá porque solucionamos los trabajos, nosotros debemos darle solución al trabajo a pesar de que el estudio ayuda yo fui teniendo conocimiento por la práctica”* (Grupo focal 1 [1:61]).

#### ***Capacidades empresariales grupos focales.***

**Figura 18.** Red conceptual de las capacidades empresariales en grupos focales.



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

No se observaron diferencias respecto a lo expresado en los dos grupos focales en la identificación que ellos mismo hicieron de las capacidades gerenciales y funcionales, así como de las ventajas competitivas, previamente diseñadas, por lo que la red presenta un comportamiento previsible de acuerdo a los resultados que se esperaban. Significa que los colaboradores de los hoteles perciben adecuadamente las acciones que desarrollan los gerentes y las funciones que ellos deben realizar.

***Capacidades empresariales emergentes grupos focales.***



”... he visto muchos cambios, y su estrategia de ellos que fue cambiar un poco la imagen del hotel les ha funcionado bastante como en su momento yo lleve de igual manera los ingresos, entonces conozco más o menos como estuvo el hotel anteriormente y como está ahora y he visto que los números van incrementando mucho entonces la estrategia que ellos hayan tomado en cuenta para posesionarse en el mercado pues les ha funcionado bastante” (Grupo de enfoque 2 [2:24]).

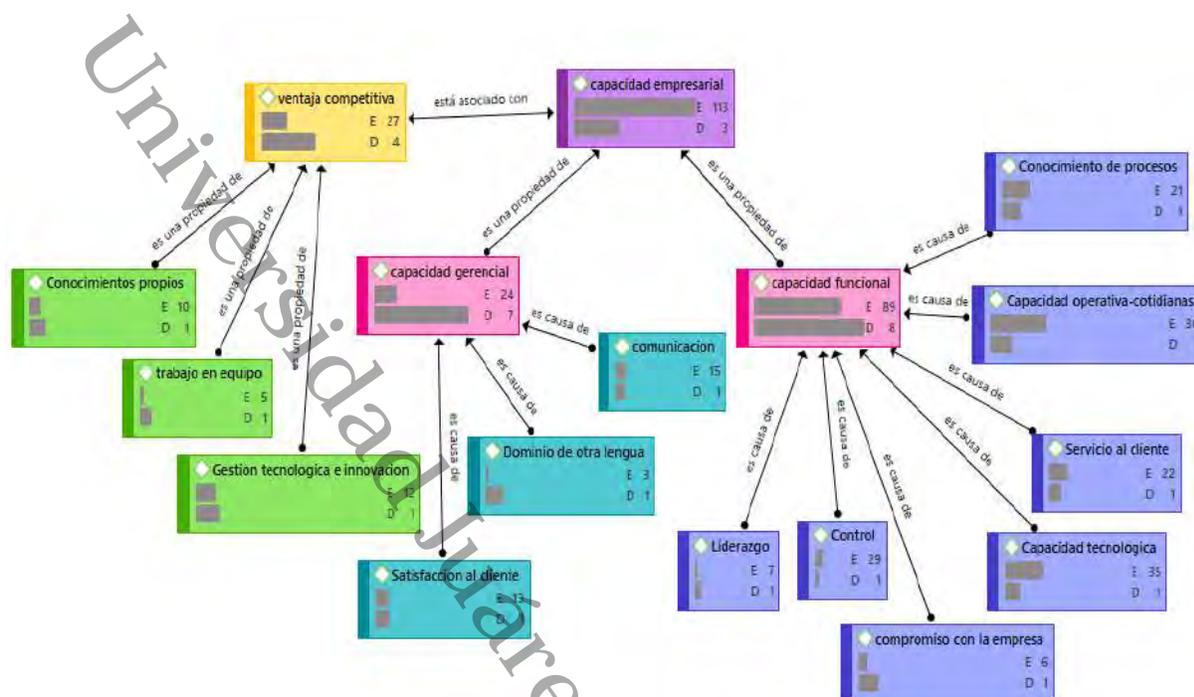
### **Redes de las observaciones**

En este apartado que corresponde a la presentación de las redes resultantes de las observaciones, aunque se elaboraron una por empresa; solo se presentaran las redes de cada empresa, ya que al final lo que nos interesa saber es como es el nivel de competitividad en cada una de ellas.

#### **Red de observaciones de la empresa A.**

En la figura 20, se presenta la red de observación en la empresa A.

**Figura 20.** Red conceptual de la observación en la empresa A



*Nota:* Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Como se esperaba, la carga mayor fue enfocada a las capacidades funcionales, lo que no se esperaba era que se encontraran categorías emergentes, solo las capacidades operativas-cotidianas son las que se observan en los resultados, las demás subcategorías, son las que emergieron en análisis anteriores y aparecen dos nuevas, la subcategoría de control y la subcategoría de liderazgo. Entonces, los resultados en esta empresa indican que en el caso de las capacidades funcionales, hay una mayor participación del personal funcional, es quien desarrolla las actividades operativas, incluso la empresa los impulsa a desarrollar procesos de control y liderazgo sobre todo en el área de ama de llaves, como se aprecia en la expresión:

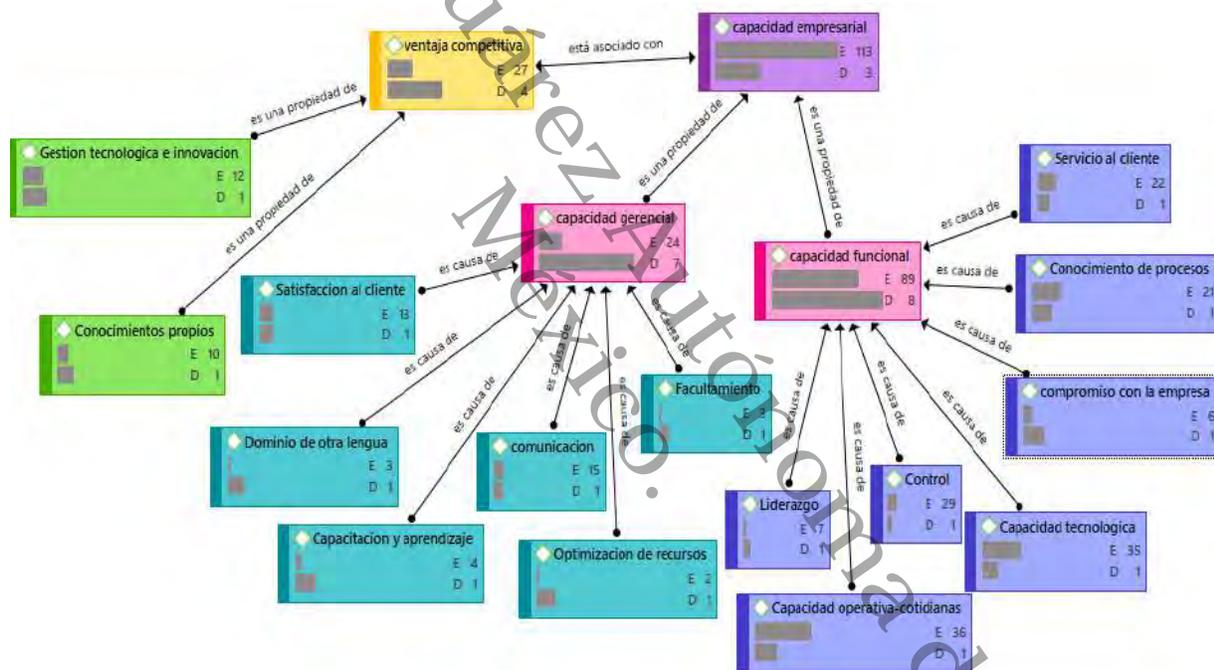
*“...breve reunión con sus camaristas, tanto de la mañana como de la tarde. Mantiene comunicación constante con reservaciones y recepción, pero también con almacén, con mantenimiento”* (observación E-A [1:3]).

Pero también en la categoría de capacidades gerenciales, se identifica una subcategoría nueva, el dominio de otra lengua, es decir la capacidad que el personal funcional posee al desarrollar su trabajo esto en el área de recepción, para lo cual recibe el apoyo de la gerencia del hotel.

### Red de observaciones de la empresa B.

En la figura 21, se presenta la red de observaciones de la empresa B.

**Figura 21.** Red conceptual de la observación en la empresa B



**Nota:** Elaboración propia usando el software atlas ti versión 8.4.24

Se observan dos subcategorías nuevas, el facultamiento y el dominio de otra lengua, que también está en la empresa A, solo que llama mucho la atención como existe un trabajo interesante de parte del área gerencial, para permitir que su personal funcional pueda tener facultades más amplias en el desarrollo de su trabajo y la subcategoría de facultamiento permite





infraestructura y personal, lo observado refleja que a pesar de tener solo 16 habitaciones ofrece lo suficiente para otorgarle al cliente lo necesario que le permita tener satisfacción y que con ello sea una empresa competitiva, por ejemplo en la recepción, aunque no es nada parecida a las otras empresas estudiadas, sobre todo las dos primeras, se dice lo siguiente:

*“...sabe lo básico de inglés de hotelería, incluso entiende bastante inglés y francés (el dueño del hotel está casado con una Francesa)”* (Observaciones empresa D [4:8]).

Como se estableció en el capítulo anterior, este proyecto sigue un enfoque cualitativo, sin embargo y dadas las características de flexibilidad que ofrece dicho método, haremos uso de algunos aspectos cuantitativos, esto para analizar las frecuencias con que se presentan las categorías y subcategorías estudiadas y a partir de ahí, poder definir como dichas categorías establecen los niveles de capacidades y de cómo esas capacidades representan factores de ventaja competitiva.

Por lo tanto, en la tabla 15, se presentan dichas frecuencias, se procuró elaborarlas a partir de las categorías y subcategorías que de acuerdo al estudio subyacen en las entrevistas realizadas a gerentes y en el personal operativo o funcional estudiado a través de los grupos focales, complementado con las observaciones realizadas.

Tabla 15

Tabla de frecuencias categoriales

Entrevistas		Frecuencias	Grupos focales	Frecuencias	Observación	Frecuencias
Categorías	Capacidad empresarial	107	Capacidad empresarial	132	Capacidad empresarial	113
	Capacidad gerencial	79	Capacidad gerencial	63	Capacidad gerencial	24
	Capacidad funcional	28	Capacidad funcional	69	Capacidad funcional	89
	Ventaja competitiva	84	Ventaja competitiva	107	Ventaja competitiva	27
Subcategorías	Adaptación y actualización	13	Adaptación y actualización	17	Adaptación y actualización	0
	Alianzas estratégicas	4	Alianzas estratégicas	0	Alianzas estratégicas	0
	Capacidades de gestión administrativa	67	Capacidades de gestión administrativa	36	Capacidades de gestión administrativa	0
	Capacidad de gestión de recursos humanos	41	Capacidad de gestión de recursos humanos	39	Capacidad de gestión de recursos humanos	0
	Capacidad de gestión estratégica	54	Capacidad de gestión estratégica	37	Capacidad de gestión estratégica	0
	Capacidad de ventas	39	Capacidad de ventas	22	Capacidad de ventas	0
	Capacidades financieras	17	Capacidades financieras	7	Capacidades financieras	0
	Capacitación y aprendizaje	7	Capacitación y aprendizaje	6	Capacitación y aprendizaje	4
	Comunicación	34	Comunicación	77	Comunicación	15
	Conocimiento de procesos	18	Conocimiento de procesos	30	Conocimiento de procesos	21
	Conocimiento propio	27	Conocimiento propio	43	Conocimiento propio	10
	Crecimiento	13	Crecimiento	8	Crecimiento	0
	Desarrollo personal	16	Desarrollo personal	0	Desarrollo personal	0
	Diferenciación	18	Diferenciación	0	Diferenciación	0
	Fidelidad a la empresa	19	Fidelidad a la empresa	17	Fidelidad a la empresa	0
	Gestión tecnológica e innovación	23	Gestión tecnológica e innovación	17	Gestión tecnológica e innovación	12
	Habilidades	53	Habilidades	84	Habilidades	0
	Motivación	9	Motivación	18	Motivación	0
	Optimización de recursos	5	Optimización de recursos	0	Optimización de recursos	2
	Satisfacción del cliente	21	Satisfacción del cliente	0	Satisfacción del cliente	13
	Servicio al cliente	19	Servicio al cliente	5	Servicio al cliente	22
	Trabajo en equipo	25	Trabajo en equipo	30	Trabajo en equipo	5
	Facultamiento	0	Facultamiento	0	Facultamiento	3
	Compromiso	26	Compromiso	54	Compromiso	6
	Dominio de otra lengua	0	Dominio de otra lengua	0	Dominio de otra lengua	3
	Respeto	0	Respeto	12	Respeto	0
	Control	0	Control	0	Control	29
	Experiencia laboral	0	Experiencia laboral	22	Experiencia laboral	0
	Liderazgo personal	0	Liderazgo personal	0	Liderazgo personal	7
	Capacidades operativas y cotidianas	0	Capacidades operativas y cotidianas	86	Capacidades operativas y cotidianas	36
Capacidades tecnológicas	5	Capacidades tecnológicas	33	Capacidades tecnológicas	35	

*Nota:* Elaboración propia, a partir de las redes conceptuales elaboradas en atlas. Ti. 8.4.24

Como se observa en la tabla 15, las frecuencias de las categorías principales, es decir, la capacidad empresarial, capacidad gerencial, capacidades funcionales y ventajas competitivas, tienen presencia en las tres técnicas de investigación. Por su parte en las subcategorías, se observan importantes variaciones dependiendo de la técnica usada; por ejemplo en las entrevistas realizadas a gerentes, se observa que las últimas seis subcategorías, no fueron identificadas en el discurso de los gerentes, lo mismo ocurre con el facultamiento y las capacidades tecnológicas que los gerentes subestiman en gran medida, dado que esas le corresponden desarrollarlas al personal operativo de cada empresa.

Por el lado de los grupos focales, las alianzas estratégicas, el desarrollo personal, la diferenciación, la optimización de recursos, la satisfacción al cliente, el facultamiento, el dominio de otra lengua, el control y el liderazgo personal no fueron observados, la razón principal se debe a que la mayoría de estas subcategorías se relacionan en más intensidad con las capacidades gerenciales que con las funcionales, hay que destacar que en el caso de los grupos focales se buscó identificar capacidades funcionales.

Esto se demuestra en el balance de las frecuencias de capacidades funcionales que superaron a las capacidades gerenciales, además, otras subcategorías inherentes a las capacidades funcionales, fueron identificadas con más frecuencias, como se esperaba, confirmando su naturaleza de acuerdo a la teoría de los recursos y capacidades, algunas de esas subcategorías con frecuencias elevadas son: la comunicación, las habilidades, el compromiso y el conocimiento propio, estas cuatro subcategorías emergieron durante el proceso investigativo y de análisis.

Por la naturaleza de las categorías, no todas fueron susceptibles de observación, en su momento se identificaron en las otras estrategias de investigación, sin embargo, otras subcategorías si se pudieron identificar plenamente, por ejemplo en el caso de la comunicación

que fue altamente valorada en las entrevistas a gerentes y al personal de las empresas, en la observación disminuyó significativamente su frecuencia, esto sugiere que en varios aspectos, la realidad es distinta de cómo se plantea, esto no significa la existencia de un problema, pero que es motivo de atención en este trabajo.

En contraposición, el control, que en las dos técnicas anteriores no fue observado, en esta si aparece como una subcategoría que alcanzó resultados con alta frecuencia, lo mismo ocurrió con el servicio al cliente que originalmente fue atribuido a una subcategoría de las capacidades funcionales, pero que se identifica en el discurso de los gerentes y se corroboró en la observación sobre todo en las áreas de recepción.

Como lo han establecido estudios y propuestas que se han realizado sobre la teoría de los recursos y capacidades, el elemento central en todo proceso de desarrollo y que hacen que una empresa potencie sus capacidades, es el personal; en este estudio se muestra que dichas afirmaciones tienen efecto en el sector de la hotelería, ya que al considerar para su análisis a las categorías principales, es decir, las capacidades gerenciales, funcionales y ventajas competitivas; se observa que las frecuencias globales son mayores en los grupos focales comparadas con las frecuencias globales en las entrevistas a gerentes.

Por tanto, es el personal de las empresas estudiadas, el que más participa en todas las actividades, incluso las que mediante sus conocimientos propios, sus experiencias y su creatividad hacen que sus áreas específicas aporten resultados competitivos a la empresa y les permitan continuar en el mercado de la hotelería cumpliendo un papel altamente competitivo.

Un elemento que estuvo presente en las observaciones y no en las entrevistas fue el liderazgo personal, la capacidad que mostro el personal para desarrollar sus actividades y para asumir roles de liderazgo y de toma de decisiones que se infiere han ayudado grandemente a sus

empresas, sobre todo a las empresas A y B, que de acuerdo a los resultados mostraron mejores frecuencias y mejores actitudes de parte de su personal, incluso de parte de las gerencias.

Por último, destaca un aspecto que se puede afirmar surge como novedoso en este estudio; este tiene que ver con las aportaciones que hizo el personal entrevistado, ya que originalmente por el lado de las capacidades funcionales se buscó identificar las capacidades de ventas, tecnologías y actividades cotidianas; pero durante el proceso investigativo se identificaron, otras como la comunicación, el trabajo en equipo, el conocimiento de procesos, los conocimientos propios y las habilidades; aquí se identificó que solo las capacidades cotidianas conservaron su estatus como subcategoría propuesta desde la teoría, pero que otras subcategorías emergentes mostraron que son igual o más importantes para el fortalecimiento competitivo, por ejemplo la comunicación, los conocimientos propios y el compromiso que superaron en frecuencias a las subcategorías originalmente buscadas.

De parte de las capacidades gerenciales, se identificó que los gerentes en lo general continúan usando el guión que establecen los cánones de la administración, ya que las subcategoría emergentes no superaron a las que se pretendían identificar originalmente.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Capítulo V. Discusión, conclusiones y recomendaciones**

## Discusión

La teoría de los recursos y capacidades (TRC), ha permitido desde su creación, que diversas organizaciones puedan definir con claridad cuáles son las metas que desean lograr disponiendo de sus propios recursos y de sus capacidades. Desde el inicio de este trabajo se ponderó la importancia que tiene esta teoría en las áreas económico-administrativas. Las empresas hoteleras no escapan a este supuesto, porque continuamente deben generar procesos de gestiones gerenciales y operativas para ofrecer sus servicios, pero es fundamental que lo hagan siguiendo un orden y un esquema estratégico que les permita permanecer en el mercado de la hotelería y alcanzar mejores niveles empresariales o lo que es lo mismo, lograr ventajas competitivas.

Antes de los años 80, se creía que las empresas de cualquier sector podrían avanzar significativamente, si seguían los esquemas de gestión que presentaban las demás empresas del mismo sector, si desarrollaban acciones similares a las que emprendían sus competidores, de alguna manera el contexto lo permitía, entonces se valoraba a una empresa como exitosa en función de lo que hacía respecto a sus competidores del mismo sector.

Actualmente vemos que no necesariamente ese esquema es el mejor, se dieron cuenta los estudiosos del tema, que cada empresa debería analizarse como un ente distinto, con sus propias fortalezas y debilidades, pero también con distintas oportunidades que podría usar a su favor, entonces sugirieron que usar sus propios recursos era lo mejor, y que esos recursos preferentemente deberían ser los intangibles, específicamente su personal; analizar, gestionar e impulsar a su personal era lo mejor si querían alcanzar estándares competitivos y sostenibles.

Es decir, las empresas pueden por si mismas desarrollar sus propios procesos, que sean innovadores, usando sus propios recursos (Peñaflor y Aviles, 2015). Ya lo había propuesto

Barney (2011), cuando explicaba la ambigüedad causal, esa forma de como las empresas aun sin saberlo, poseen capacidades y recursos amplios tanto como para ser competitivas, todo está en saber gestionarlos, dirigirlos y fortalecerlos, en específico a su personal (Barney et al., 2011).

En ese sentido, los resultados observados en el este trabajo, muestran como las empresas estudiadas, poseen esos recursos y esas capacidades suficientes para desarrollar procesos innovadores altamente competitivos, particularmente en las empresas A y B se identificaron las categorías que la misma teoría enmarca, consecuentemente ahí no se encontró algo que no se hubiera previsto, pero a medida que se adentró en el proceso investigativo, emergieron diversas subcategorías que permitieron entender lo que Barney et al. (2011), ya había señalado, respecto a que esas capacidades encubiertas pueden ser las detonadoras de la competitividad, se sobreentiende cuáles deberían ser esas capacidades, pero al respecto destacamos lo que proponen Rubio y Aragón (2002).

Estas son: la gestión y capacitación del personal, las capacidades directivas, las capacidades de marketing, la calidad, la innovación, los recursos tecnológicos, los sistemas de información, la gestión financiera, los valores culturales y el know how que en este trabajo denominamos como conocimientos propios (Bañon y Sanchez, 2002).

En efecto, solo por mencionar, algunas de las subcategorías más significativas que emergieron fueron: adaptación y actualización, alianzas estratégicas, liderazgo personal, conocimiento de procesos, desarrollo personal, diferenciación, trabajo en equipo y facultamiento, pero retomando las últimas propuestas de Rubio y Aragón (2002), aquí destacan tres subcategorías que incluso se presentaron en las cuatro empresas estudiadas, estas fueron, el compromiso con la empresa, el respeto y la motivación; lo que permite explicar cómo es que estas empresas que independientemente que se han desarrollado bajo esquemas de empresas

familiares e iniciaron como microempresas, actualmente son hoteles competitivos y con expectativas importantes para sus propios colaboradores y clientes.

Para lograr niveles de competitividad importantes se debe innovar, no solo en el tema de la tecnología como es común, también se puede innovar en procesos rutinarios, en sistemas de gestión, en métodos específicos de trabajo (Camison y Villar-Lopez, 2012), pero lo que más importa es que la atención innovadora sea dirigida hacia el personal de la empresa, es ahí donde se genera el proceso transformacional y sostenible de una empresa, centrar el proceso en el conocimiento de las personas es lo que hace a las empresas altamente competitivas (Barney et al., 2011).

En este contexto, se identificaron subcategorías que guardan relación con lo aquí expresado, por ejemplo se identificó la capacidad de capacitación y aprendizaje en el personal de las empresas estudiadas, así mismo, la gestión tecnológica e innovación que es una capacidad impulsada a nivel gerencial, fue altamente identificada por el personal entrevistado, también la actualización y la adaptación.

Es decir que existen elementos suficientes para explicar que estas empresas practican procesos orientados a generar conocimiento en su personal, de hecho durante las entrevistas, uno de los gerentes hizo alusión a lo que ellos denominan como “hacerlos especialistas”, refiriéndose a su personal como una forma de que estos posean altos conocimientos, los cuales se generan en dos direcciones; en el conocimiento general de la mayoría de las funciones del hotel y en el conocimiento específico del área donde se desempeñan.

Es entonces la capacidad de la gerencia a través de su capacidad de gestión del personal, la que está comprometida a que otras capacidades se puedan potenciar en sus colaboradores que de alguna forma serán capacidades que abonen a la competitividad de la empresa; en otra de las

empresas participantes, se identificó que incluso a algunos de sus colaboradores los han apoyado en la conclusión de sus estudios de licenciatura y de posgrado; aquí entonces se reconoce y se entiende que son las personas las que constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas a la empresa de forma sostenible (Santa. et al., 2010).

En suma, cuando existen gerentes con las características antes expuestas, que de alguna manera responden a los postulados teóricos ya mencionados, también se entiende que una de las influencias que la administración y la teoría de recursos han desarrollado, ha sido precisamente la capacidad de gestionar y de dirigir las potencialidades gerenciales hacia el factor humano, logrando en este caso, tener personas con habilidades, conocimientos y actitudes amplias que aseguran que están preparadas para aspectos planificados e incluso para eventualidades que en sus distintos quehaceres puedan presentarse en sus empresas y eso se los ha dado además de la experiencia, la apertura y el involucramiento que han propiciado sus propios gerentes y que el personal colaborador ha sabido capitalizar y de alguna manera aplicarlo en su desempeño teniendo hasta ahora resultados muy significativos en sus empresas.

Existe un amplio número de estudios relacionados a las bondades que la teoría de los recursos y capacidades pone al alcance de las empresas de diversos giros, tales estudios han demostrado que cuando se gestionan adecuadamente los recursos tangibles e intangibles de una empresa, se logran resultados importantes; pero en los últimos años, estudiosos del tema como Chandler en 1990, propusieron que en efecto la teoría de los recursos y capacidades representaba una excelente alternativa para lograr niveles de competitividad, solo que el enfoque debería ser hacia el personal, por ello propuso que las capacidades empresariales fueran estudiadas desde dos enfoques, el de las capacidades gerenciales y el de las capacidades funcionales (Chandler, 1990).

Más adelante dicha propuesta fue retomada por otros estudiosos del tema y se propusieron las variables que tanto en las capacidades gerenciales como en las funcionales deberían estudiarse de forma más específica, por ejemplo los sistemas técnicos, las tareas específicas, las ventas, la producción, las gestiones del personal, de las finanzas, de los sistemas administrativos y estratégicos, total que se buscaba que se tuviera un personal capacitado y diferenciado en cada empresa para hacerlos únicos e inimitables, ahí radica el verdadero poder empresarial de una empresa (Leonard- Barton, 1992; Lall, 1992; Teece et al., 1997; Graves y Thomas, 2006 y Collis, 1994).

En este proyecto, se pudo constatar como la propuesta de la teoría de los recursos y capacidades, aún sigue vigente a más de 40 años de haber surgido; también se identificaron variables asociadas a las capacidades gerenciales y a las capacidades funcionales, que no se consideraron desde un principio para ser estudiadas, porque la literatura no las identifica plenamente, pero que en el desarrollo empresarial se van generando y que al menos en las empresas y el sector estudiado han probado su utilidad, algunas de esas variables son: el respeto, el compromiso con la empresa, la atención y la satisfacción del cliente, el desarrollo personal, la capacitación y aprendizaje.

Estas son algunas de esas variables emergentes en este estudio que de una forma u otra nos indican que existe un proceso migratorio de conceptos y términos que van tomando forma dependiendo del contexto, como por ejemplo el tipo y el tamaño de empresas, que para este caso de estudio fueron hoteles.

También se ha podido observar como dicha teoría tiene influencia y aplicación en diferentes tipos de empresas, pero además las variables propias de esa teoría impulsan la generación de otras variables asociadas a mejorar procesos en las empresas estudiadas y sobre.

todo que cada una de estas empresas poseen elementos inherentes a su propio personal que los hacen únicos y que en ese personal clave tienen puestas sus esperanzas y su estrategia para generar ventas competitivas.

### **Conclusiones y recomendaciones**

El propósito de esta investigación fue identificar y explicar las capacidades empresariales de gerentes y personal funcional en empresas hoteleras de Palenque, Chiapas, para poder explicar cómo esas capacidades ayudan a lograr ventajas competitivas en dichas empresas. Después de realizar una exhaustiva revisión bibliográfica y desarrollar un proceso de investigación de campo mediante la aplicación de un diseño metodológico apegado lo más posible al rigor científico en el enfoque cualitativo en un estudio de casos múltiples; se encontraron resultados que permiten establecer una postura respecto al estado empresarial que guardan las empresas estudiadas y que son parte del sector hotelero del lugar en mención.

En ese sentido y en atención a los objetivos planteados al inicio de este estudio, se establecen las siguientes conclusiones:

Las empresas estudiadas, poseen los recursos tangibles e intangibles suficientes para otorgar servicio de hospedaje con calidad, así se corroboró durante las visitas de entrevista a los gerentes y durante las observaciones realizadas; se enumeran las diferentes áreas con que cuentan: restaurante, alberca, wifi, habitaciones climatizadas, áreas verdes y de entretenimiento, etc. Así también cuentan con sistema de seguridad y vigilancia, sistemas de seguridad ante siniestros, personal altamente capacitado en atención al cliente y además personal clave con varios años de experiencia en áreas claves de cada hotel estudiado.

Al definir las redes conceptuales derivadas de las entrevistas a gerentes, los grupos focales y las observaciones realizadas, se identificaron por un lado, las categorías que enmarcan la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de las ventajas competitivas, los conceptos se observaron tanto en los gerentes como en el personal operativo de cada empresa; por otro lado, emergieron otras subcategorías, que por su significado puede concluirse que están asociadas a los conceptos que se buscaba encontrar. Se identificó que tanto los gerentes como sus colaboradores, desarrollan prácticas cotidianas que sin tener el conocimiento teórico, sí desarrollan conceptos que alimentan a las teorías mencionadas, ya que en este estudio empírico, se observó que tales prácticas organizacionales corresponden a la realidad de las empresas estudiadas y que han demostrado su utilidad en el proceso del servicio de hospedaje.

En las cuatro empresas participantes, se pudo corroborar que de acuerdo a las teorías que orientaron este estudio:

Primero: las capacidades gerenciales que se practican en dichas empresas, tienen relación con su permanencia en el mercado, incluso las empresas A y B, en la actualidad se clasifican entre las mejores diez empresas hoteleras del lugar, las empresas C y D, con sus propias formas de trabajo han logrado una buena ocupación hotelera de forma permanente; esto ha sido posible porque son gerentes que pertenecen a la segunda o tercera generación que está al frente de estos hoteles, cuentan al menos con una licenciatura y además los años de experiencia les han servido para realizar procesos de innovación en la estructura física de sus empresas y también se han enfocado lo suficiente en el desarrollo de su personal.

En el caso de las empresas A y B, han apoyado para que su personal clave pueda seguir estudiando y se especialice en alguna área de trabajo, buscan que sus colaboradores cercanos

sean especialistas en lo que hacen por ejemplo en la empresa B, su personal de la recepción, además de hablar inglés, también poseen conocimientos en el área de comercio electrónico.

Sin embargo, a partir de los resultados procesados en atlas ti, se identificaron algunas áreas de oportunidad que podrían mejorarse, subcategorías como control, experiencia laboral y liderazgo, fueron identificadas con frecuencias bajas en las empresas A y B, pero estas mismas empresas mostraron excelentes resultados en otras áreas estudiadas, estas subcategorías tienen presencia en las cuatro empresas y las dos últimas las han sabido manejar mejor.

Esto implica que aunque las dos primeras empresas poseen más elementos de competitividad, aun ejercen controles sobre su personal que no les permite sentirse con libertad de tomar acciones por lo menos en esta área y esto lo corrobora otra subcategoría emergente, el facultamiento, que en las cuatro empresas no fue identificado y es el factor necesario para otorgar elementos de acción y libertad al personal de una empresa, ésta leve desatención, debe servir de indicador para pensar que en el futuro cercano deben tomarse las medidas que permitan tener un personal que haga que esas capacidades ya mostradas, sean efectivas al participar en niveles altos de toma de decisiones y con ello contribuir grandemente a la mejora para estas empresas.

Segundo: respecto a las capacidades funcionales, se identificaron ampliamente en los colaboradores de las empresas en estudio, en lo general es un personal que mostró compromiso con su trabajo, con su empresa y con el cliente, incluso fue de parte del personal que participó en los grupos de enfoque, en donde emergieron la mayoría de las subcategorías que no estaban consideradas en este estudio, esto permite identificar un alto compromiso con su trabajo, un elevado conocimiento de sus actividades lo que a su vez les permite ser innovadores y creativos, además esto les genera valores como el respeto y la motivación.

Si bien es cierto que siguen siendo empresas pequeñas y medianas y que además vienen de un proceso donde fueron creando sus propias formas de trabajo, también es cierto que por un lado esas prácticas les han dado buenos resultados y por el otro lado, ellos mismos con apoyo de sus directivos han buscado la manera de capacitarse, usando nuevas tecnologías, conociendo las nuevas formas de hacer hotelería, conociendo nuevos procesos de ventas y mercadotecnia, así como haciendo sinergias con otras empresas, todo esto ha permitido que estas empresas actualmente mantengan una buena aceptación en el mercado hotelero de Palenque, Chiapas.

Existen en esta parte, varios elementos que deben revisarse, por ejemplo el dominio de otra lengua es fundamental para el mejor desempeño del personal en hoteles, y se observó que una empresa de las estudiadas, no posee al menos el mínimo manejo del inglés, las otras tres, tienen personal que conoce lo suficiente, pero se debe tener presente que en este sector como casi en todos, ayuda mucho contar con personal altamente capacitado. Una subcategoría que marca la diferencia entre las empresas A y B por un lado y C y D por el otro, es la capacitación y el aprendizaje, en el primer grupo se identificó más dedicación en este tema, más participación y en consecuencia los resultados fueron mayores, en el segundo grupo, no se identificó esta subcategoría, es necesario que se dé el apoyo de la parte directiva, pero es igual de importante que el personal esté dispuesto a colaborar y capacitarse para tener mejores estándares de servicio.

También llama la atención que la mayoría de los colaboradores de estas cuatro empresas tienen como nivel de estudio promedio la preparatoria, lo que sugiere que aunque los resultados hasta ahora obtenidos son muy buenos, en un proceso prolongado de competitividad, podrían generarse problemas en el desempeño individual y grupal de cada empresa, lo normal es que tuvieran educación a nivel profesional técnico y licenciatura dependiendo del área donde se desempeñen.

Tercero: Con estos elementos identificados respecto a las capacidades gerenciales y las capacidades funcionales, que al fusionarse se transforman en capacidades empresariales, se afirma que: a) para estas empresas; las capacidades gerenciales que se identificaron en los gerentes, contribuyen significativamente a lograr ventajas competitivas en el mercado hotelero; b) que las capacidades funcionales que se identificaron en el personal de cada empresa, contribuyen significativamente a lograr ventajas competitivas en el mercado hotelero de Palenque, Chiapas; c) se concluye también que las capacidades empresariales, generan ventajas competitivas en las cuatro empresas estudiadas en la ciudad de Palenque, Chiapas y finalmente, d) debe ser prioritario poner especial atención en dos elementos que son determinantes para que las ventajas competitivas observadas en dichas empresas sean sostenibles.

La primera se refiere a que los gerentes de tales empresas sean capaces de generar estrategias organizacionales claras y precisas que permitan a todo el personal tener muy definidas las metas y objetivos, ya que no se identificaron tales elementos ni en las entrevistas a gerentes, ni en los grupos focales, la segunda es que tanto los gerentes como el personal de dichas empresas, construyan un plan permanente de capacitación para mantener la mejora continua y un desempeño adecuado en el desarrollo de sus actividades, ya que en ninguna de las empresas estudiadas se cuenta con un plan de capacitación permanente; con ello se pasara de tener capacidades, a generar competencias profesionales que generen más ventajas competitivas.

Es fundamental fortalecer la parte organizacional al mismo tiempo que el fomento de la formación de los colaboradores si se desea mantener un nivel competitivo como el que ahora presenta.

Este estudio fue realizado con un enfoque cualitativo, lo cual permitió conocer de viva voz de 4 gerentes de hoteles y de 16 colaboradores de los mismos, elementos conceptuales que

están altamente relacionados con su desempeño laboral y profesional, y que de acuerdo a los resultados obtenidos se ha concluido que las empresas estudiadas practican las capacidades empresariales, gerenciales y funcionales con sus respectivas características y limitaciones, pero que dichas prácticas han ayudado a que estas empresas puedan continuar otorgando sus servicios de hospedaje de una manera importante y que esto mismo les generan ventajas competitivas.

Esto se explica cuando se observan subcategorías que emergieron del propio estudio a través de los colaboradores de cada empresa, entre las más significativas de esas subcategorías, se mencionan: adaptación y actualización, capacitación y aprendizaje, comunicación, conocimiento de procesos, conocimiento propio, crecimiento, desarrollo personal, diferenciación, fidelidad a la empresa, motivación, optimización de recursos, satisfacción del cliente, servicio al cliente, trabajo en equipo, compromiso, dominio de otra lengua, respeto, control, experiencia laboral y liderazgo personal.

Estas expresiones permiten saber que al menos la base laboral de las empresas estudiadas posee un enorme factor competitivo que se llama personal y que de continuar trabajando en su profesionalización y desarrollo adecuado, es altamente probable que se sigan manteniendo en el mercado hotelero del lugar.

La disponibilidad de los participantes en este estudio y las facilidades en el acceso a la información fueron fundamentales para tener datos confiables sobre el actuar de estas empresas; sin embargo es preciso mencionar que por la naturaleza misma del enfoque de esta investigación, se presentaron algunas limitantes para el pleno desarrollo investigativo.

A saber: a) al ser un estudio cualitativo, no permite generalizar sobre la situación empresarial que desarrollan las demás empresas del sector; b) tampoco sería correcto hacer una generalización, porque a pesar de ser empresas del mismo sector, varias de ellas pertenecen a

cadenas nacionales e internacionales de hoteles y cuyas prácticas empresariales obedece a un patrón general, distinto al de las empresas locales; c) en los últimos años, el lugar donde operan las empresas ha tenido cambios radicales en materia empresarial, esto ha obligado que la mayoría de las empresas, sobre todo las del sector turístico deban readecuar sus esquemas empresariales; d) otro aspecto que limitó desarrollar con más puntualidad este estudio, tiene que ver con el problema generado por la pandemia COVID-19, ya que cuando se hizo el trabajo de campo, se coincidió con el inicio de este problema de salud pública y las empresas en estudio no fueron la excepción.

Esto genera nuevos retos para estas empresas porque uno de los sectores que a nivel mundial ha sido más afectado es precisamente el de la hotelería.

Sin embargo, por la experiencia obtenida en el proceso investigativo y los resultados obtenidos, permiten asegurar que en el futuro inmediato puedan emprenderse diversas líneas de investigación tanto de corte cualitativo, como cuantitativo, algunas de ellas pueden ser:

- a) Investigar con mayor especificidad sobre las capacidades y competencias gerenciales en el sector hotelero del lugar.
- b) Investigar con mayor especificidad sobre las capacidades funcionales en el sector hotelero del lugar.
- c) Generar áreas de investigación asociadas al tipo de turismo que llega al lugar y el tipo de servicio de hospedaje que este requiere.
- d) Indagar sobre los servicios asociados al hospedaje que se requieren para atender al turismo que visita el lugar.

- e) Indagar sobre ¿cómo estas empresas y las del sector hotelero, sobrevivieron al problema de la pandemia?, ¿Cuáles fueron las estrategias de sobrevivencia y expansión durante y pos pandemia?
- f) ¿De qué manera las capacidades empresariales, gerenciales y funcionales identificadas en el estudio, han ayudado a las empresas a permanecer en el mercado hotelero del lugar?
- g) ¿Cuáles deben ser las nuevas capacidades y competencias empresariales pos pandemia?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Referencias

- Acerenza, M. (2009). Competitividad de los destinos turísticos. Trillas (Ed.) (p. 80).
- Albayrak, T., Caber, M., y Aksoy, S. (2010). Relationships of the Tangible and Intangible Elements of Tourism Products with Overall Customer Satisfaction. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 140–143.  
<https://doi.org/10.7763/IJTEF.2010.V1.25>
- Alcocer, J. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. *Revista Le Bret*, 5, 271–291. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
- Alfred D. Chandler, J. (1990). Scale and scope, The Dynamics of industrial Capitalism. *The Belknap Press of Harvard University Press*, (1990).  
[https://www.researchgate.net/publication/39109624\\_](https://www.researchgate.net/publication/39109624_)
- Alvarez-gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. (1a edición). Mexico, D.F: paidos. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00506.x>
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva : el concepto , su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, (209, abril-junio, 2003), 5–22.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520902>
- Amit, R., y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/at:https://www.researchgate.net/publication/310670808> Strategic
- Arbeláez, M., & Onrubia, J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías.

- complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones*, 14(23), 14–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22383/ri.v14i1.5>
- Ascanio, A. (2011). Principios de administracion hotelera. TRILLAS (Ed.) (Primera, p. 154). Editorial Trillas.
- Bañon, A. R., y Sanchez, A. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo . Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49–63.  
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2012). Recursos de la Firma y Ventaja Competitiva Sustentable. *Journal of Management*, 17(1991), 1–11.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., David J. Ketchen, J., y Mike Wright. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barra, A. (2015). Un analisis descriptivo de la relacion entre el proceso de aprendizaje organizacional y las ventajas competitivas. *Horizontes Empresariales.*, 6(2), 49–62.  
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2052>
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion. administracion, economia, humanidades y ciencias sociales.* (2010 PEARSON EDUCACION, Colombia, Ed.) (tercera). Colombia.  
<http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Blanco, L., Diéguez, M., y Gueimonde, A. (2015). Propuesta de indicadores de recursos de competitividad turística en los espacios naturales protegidos. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.*, 13(4), 947–957.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88140288015>
- Burvill, S., Jones-Evans, D., y Rowlands, H. (2018). Reconceptualising the principles of Penrose's (1959) theory and the resource based view of the firm: The generation of a new conceptual framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6), 930–959. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2017-0361>
- Calle, M; Lazo, A; y Granados, M. (2018), *Gestion del sector alojamiento-hotel*, editorial Utmach,  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12486/3/GestionDelSectorAlojamientoHotel.pdf>
- Camison, C., y Villar-Lopez, A. (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 12.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Cardona, R. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, (4), 113–147.  
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Castrillon., M. A. G., y Fischer., A. L. (2009). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Revista Equidad y Desarrollo*, Vol.1(No.11), 75–104. <https://doi.org/DOI: 10.19052/ed.229>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la

- direccion y administracion de empresas. *Revista Nacional de Administracion.*, 1(2), 31–54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Chiapas., S. de turismo. (2019). *Reporte estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas*. Chiapas.  
<http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/formatos/FEBRERO2019.pdf>
- Chiapas, y Turismo, secretaria de. (2018). Cuaderno estadístico de la actividad turística del estado de chiapas enero 2018.  
<http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/>
- Chulin, A. (2016). *Metodo de ordenamiento de hoteles con base en sus servicios e instalaciones: estudio de caso de la ciudad de Palenque, Chiapas*. UNICACH.  
[http://repositorio.unicach.mx:8080/handle/20.500.12114/967/simple-search?query=&sort\\_by=score&order=desc&rpp=10&filter\\_field\\_1=subject&filter\\_type\\_1>equals&filter\\_value\\_1](http://repositorio.unicach.mx:8080/handle/20.500.12114/967/simple-search?query=&sort_by=score&order=desc&rpp=10&filter_field_1=subject&filter_type_1>equals&filter_value_1)
- Cisterna, F. (2005). Categorizacion y triangulacion como procesos de validacion del conocimiento en investigacion cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61–71.  
<https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- Claver, E., Molina, J., y Pereira, J. (2005). Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño. *Papers de Turisme*, 37/38, 27–43.  
[http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/observatorio/publicaciones/numero\\_37\\_38.pdf](http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/observatorio/publicaciones/numero_37_38.pdf)
- Collis, D. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic*



- Flick, U. (2007). *El diseño de Investigación Cualitativa*. (Morata, Ed.).  
<https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>
- Galeano, M. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. (F. editorial U. EAFIT, Ed.) (primera ed). Medellín.  
[http://www.ghbook.ir/index.php?option=com\\_dbook&task=readonline&book\\_id=13650&page=73&chckhash=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component](http://www.ghbook.ir/index.php?option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chckhash=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component)
- García, S. (2013). Importancia estratégica de los activos intangibles en la industria hotelera. *Hospitalidad-Esdai, Enero-Juni, 7–26*.  
<https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1541>
- Gazzera, M., y Vargas, E. (2010). El Valor De Los Intangibles En Las Empresas Prestadoras De Servicios Turísticos-Caso Hotelaria En Toluca, Mexico. *Universidad Nacional Del Comahue/Universidad Autonoma Del Estado de Mexico.*, 9–26.  
<https://doi.org/10.4206/gest.tur.2009.nesp-02>
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM. Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29(7), 402–413. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Gomez, I. de la C. (2008). *Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México*. Instituto Tecnológico de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/619489>
- Gomez, I. de la C., Cruz, J. C. M., y Acevedo., G. C. (2006). Construcción de un instrumento de

- evaluación de capacidades en la empresa: una propuesta metodológica. *Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas ACACIA*, (2 al 5 de Mayo del 2006), 1–30. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P15T3-1.pdf>
- Gonzalez, R., y Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23(23), 111–128. [https://www.researchgate.net/publication/28300287\\_](https://www.researchgate.net/publication/28300287_)
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 3(33), 114–135. <https://doi.org/10.4135/9781506374598.n9>
- Graves, C., y Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- Hamui-Sutton, A., y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigacion Educacion Medica*, 2(1), 55–60. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)
- Heredia, J. (2009). Influencia del capital intelectual en la competitividad de los hoteles. *Conciencia Tecnologica*, (37), 1–7. [https://doi.org/Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94411773004>](https://doi.org/Disponibile%20en%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Farticulo.oa?id%3D94411773004)
- Hernandez., N. H., Tovar., Y. S., y Verastegui., L. L. (2014). Identificacin de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Ciudad Victoria Mexico. *Investigacion Administrativa*, 43(113), 78–94. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782014000100078&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782014000100078&script=sci_abstract)

- Hernández, J., Dominguez, M., y De Ita, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento y Gestión*, 25, 161–177.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1657-62762008000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762008000200009)
- Hernandez, J. S., y Miron, S. I. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (15), 63–89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edi). Mexico, D.F: McGrawHill Educacion. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9
- INEGI-DENUE. (2014). Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE. October 3, 2018, <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI. (2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos* (Vol. 2008).  
[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)
- INEGI, I. N. de E. y G. (2019). *Estadísticas a propósito del día mundial del turismo*.
- Jimenez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 8(1), 141–150.  
<https://www.researchgate.net/publication/277275374>
- Knežević, L., Dwyer, L., Koman, M., y Mihalič, T. (2016). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8),

- 1041–1050. <https://doi.org/10.1177/0047287515617299>
- Knobel, M., y Lankshear, C. (2005). *Maneras de ver: el análisis de datos en investigación cualitativa*. Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación (first). Mexico.  
<https://www.researchgate.net/publication/291333910>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J., y Groen, A. (2010). The Resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Lall, S. (1992). Technological Capabilities and Industrialization. *World Development*, 20(2), 165–186. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)
- Langlois, R., y Foss, N. (1996). Capabilities and governance the rebirth of production in the theory of economic organization. *University of Connecticut*, 52(2), 201–218.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1999.tb01442.x>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Lopez, J., y Sabater, R. (2002). La teoria de los recursos y capacidades de la empresa. Una revision. *Universidad de Murcia*, 1–38. [https://www.academia.edu/30047380/La teoria de los recursos y capacidades de la empresa una revisión.](https://www.academia.edu/30047380/La_teor%C3%ADa_de_los_recurso_y_capacidades_de_la_empresa_una_revisi%C3%B3n)
- Mahoney, J., y Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(April 1991), 363–380.  
<https://doi.org/10.2307/2486455>

Martínez, J. (2013), *Los sistemas de información en el sector hotelero: un modelo de éxito*, [tesis de doctorado, Universitat de Girona]. Repositorio institucional Gi. 1893-2015.

<http://hdl.handle.net/10803/319717>

Mayan. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. (internatio). Universidad Autónoma Metropolitana.

[papers2://publication/uuid/7669F901-BC07-4547-B104-3D0376C07E25](https://papers2://publication/uuid/7669F901-BC07-4547-B104-3D0376C07E25)

McIntosh, R., Goeldner, C., y Brent, J. (2007). *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. (Segunda ed). Limusa Wiley.

<https://sites.google.com/site/spirennicyc/turismo-planeacion-administracion-y-perspectivas>

Medina, R. (n.d.). La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística . *Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*, 1–17. <https://www.researchgate.net/publication/339569881> La ventaja competitiva.

Mella, O. (2000). Grupos focales. Técnica de investigación cualitativa. *Cide*, (3), 1–27.

[http://files.palencque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos Focales de Investigación.pdf](http://files.palencque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos+Focales+de+Investigacion.pdf)

Monfort, V. (2000). Recursos y capacidades de la hotelería de litoral: Benidorm y Peníscola. *Estudios Turísticos*, 143(143), 25–63.

<http://www.iet.tourspain.es/ABSYS/AomCli.exe?MLKOB=5156120000>

Nonaka, I., y Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419–436.

- <https://doi.org/10.1093/icc/dth058>
- Panosso y Lohmann. (2012). Teoría-del-Turismo-Conceptos-modelos-y-sistemas. trillas.  
<https://doi.org/338.47664/P528t>
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., y García-Cueto, E. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3–20. <https://doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>
- Peñaflor, S. S., y Aviles, M. H. (2015). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Investigación y Reflexión.*, 2(24), 1–15. <https://doi.org/DOI:10.18359/rfce.2216>
- Peteraf, M., y Maritan, C. (2007). Dynamic capabilities and organizational processes. *Blackwell Publishing, Oxford UK*, (July), 30–45.  
[https://www.researchgate.net/publication/264120713\\_](https://www.researchgate.net/publication/264120713_)
- Porter, M. (2007). Summary for Policymakers. In Intergovernmental Panel on Climate Change (Ed.), *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis* (Vol. 91, pp. 1–30). Cambridge: Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Portugal, M., Ribeiro, F., Kramer, B., y Almeida, M. (2015). A bibliometric study of the resource-based view (RBV) in international business research using Barney (1991) as a key Marker. *Revista Innovar Journal*. <https://doi.org/doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57173>.
- Prahalad., C. K., y Hamel., G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 8(9–10), 16. [https://doi.org/10.1016/0094-5765\(81\)90092-8](https://doi.org/10.1016/0094-5765(81)90092-8)

- Reinel; Serpa; Castiblanco y Cardona. (2013). Evolución del concepto de innovación y sus implicaciones en el sector hotelero: Revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 4(2), 21–38. [https://www.researchgate.net/publication/274958440\\_](https://www.researchgate.net/publication/274958440_)
- Reyes, T. (2000). Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso. (p. 7). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230192>
- Reynoso., C. F., Valenzuela., K. E. F., y Campos., L. M. C. (2017). La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411–440. <https://doi.org/DOI: 10.21640/ns.v9i19.739>
- Rodriguez., S. D., y Perez., J. F. M. (2011). Teorías del crecimiento de la empresa. *Tendencias y Nuevos Desarrollos de La Teoría Económica*, (858), 133–142. <https://doi.org/DOI:10.32796/ice.2011.858.1395>
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. *Researchgate*, 1–36. <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/Rodriguez-Gil-y-Garcia-Metodologia-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2.pdf>
- Saavedra, M. (2015). El estudio de caso y su aplicación en las Ciencias Administrativas. *Universidad Nacional Autónoma de Mexico.*, 1–33. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/>
- Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 6(3), 71–86. <https://es.scribd.com/document/408197874/>
- Sánchez, J; y Núñez, J. (2012), La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico, *Teoría y praxis*, No. 12, pp. 80-101, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145106005>

- Sanchez., E. F., Peon., J. M. M., y Ordas., C. J. V. (2010). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad*, 1(1), 20–98. <http://ww.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/318>
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES. Bogota, Colombia. <https://doi.org/10.29057/xikua.v2i3.1224>
- Santa., M. R. M., Abando., j. C., y Mata., A. A. de la. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR : Capacidades directivas, de innovacion, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 16(2), 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Schettini, P., y Cortazo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretacion de informacion cualitativa*. (E. de la universidad de la Plata, Ed.), *Editorial, de la Universidad de la Plata*. Universidad Nacional de la Plata. <https://pdfs.semanticscholar.org/2c0f/c39b4c471e9ea0dd039c8c19a6616802e655.pdf>
- Sectur-Datatur. (2018). *Reporte monitoreo hotelero 70 centros turisticos*. [http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos Publicaciones/2019-03\\_rpt\\_ocupacion.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos Publicaciones/2019-03_rpt_ocupacion.pdf)
- Sectur. (2018). *Compendio estadistico del turismo en Mexico 2018*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx#:~:text=El Compendio es una publicación,marítimo%3B de la oferta turística%3B>
- Sectur. (2019). *Resultados de la Actividad Turística enero 2019*.

- <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- SECTUR. (2018). Vision Global del Turismo a Mexico, 21.  
<http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos/compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>
- SEP., Secretaria de Educacion Publica, Social, S. del Trabajo y Prevision, y OIT. (2016). *Aprender en la escuela*. (OIT/STPS/DGCFT/SEP, Ed.).
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Dialogos*, 19–40.  
[https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.5377/dialogos.v0i14.2202](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.5377/dialogos.v0i14.2202)
- Stake, R. (1999). *Investigacion con estudio de casos*. (Ediciones). Madrid.  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Suarez-Gonzalez, I., y Fernandez, Z. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Direccion y Economia de La Empresa*, (5), 73–92. <https://www.researchgate.net/publication/286418814>
- Takenaga, S. (2003). Theory of money of David Ricardo: Quantity theory and theory of value. *Lecturas de Economia*, (59), 73–126. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n59a2700>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
<https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1>
- Tourism, W., y Unwto, O. (2018). International tourism maintains strong momentum in the first half of 2018 Key figures, 16(4), 1–5.
- Trujillo, C., Naranjo, T., Lomas, K., y Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa. Epistemologia, consentimiento informado, entrevistas en profundidad*. (U. T. del Norte.,

- Ed.). <https://www.studocu.com/es/document/universidad-camilo-jose-cela/marketing/trabajo-tutorial/libro-de-investigacion-cualitativa-digital-compressed/4751385/view>
- Unwto., Sector, gobierno federal., Chiapas, gobierno E., y THEMIS, W. T. O. (2009). Plan de Estrategia y Competitividad Turística para los Clusters de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Palenque, Comitán de Domínguez y Chiapa de Corzo. (p. 231).  
<https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284413775>
- UNWTO. (2014). Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2017. *MKT.UNWTO.ORG*.  
<https://doi.org/10.18111/9789284419043>
- UNWTO. (2017). Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2017.  
<https://doi.org/10.18111/9789284419043>
- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M., y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Scielo*, 28(3), 547–558. <http://scielo.sld.cu>
- Vargas, B., y Del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuadernos de Difusión (ESAN)*, 13(24), 59–81.  
<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1697>
- Vazquez., G. N., Davalos., C. G., y Chavez., O. V. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administracion & Finanzas.*, 10(2), 93–105.  
[https://www.theibfr.com/download/riaf/2017\\_riaf/riaf\\_v10n2\\_2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf](https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n2_2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf)

- Verde., M. D., Lopez., J. E. N., Castro., G. M. de, y Saez., P. L. (2008). Propuesta de un modelo Teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 203–227.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3083728>
- Villarreal, O., y Landeta, J. (2010). El Estudio De Casos Como Metodología De Investigación Científica En Dirección Y Economía De La Empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(3), 31–52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Vogel, M., y Carbonell, S. (2010). Las empresas hoteleras y su principal ventaja competitiva: El Capital Humano. *Anuario de Estudios En Turismo - Investigación y Extensión*, VI, 139–150. <https://docplayer.es/11545680->
- Wernerfelt., B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
- Yin, R. (1994). Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos. *Sage Publications.*, ND(ND), 1–35. <https://es.scribd.com/doc/111753160/Yin-Robert>
- Zapata, G., y Hernandez, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19, 735–759.  
<https://doi.org/DOI: 10.31876/revista.v19i68.19129>
- Zehir, C., y Acar, A. Z. (2006). Identifying Organizational Capabilities As Predictors of Growth and Business Performance. *The Business Review, Cambridge*, 5(2), 109–116.  
[https://www.researchgate.net/publication/267622594\\_Identifying\\_organizational\\_capability](https://www.researchgate.net/publication/267622594_Identifying_organizational_capability)

ities\_as\_predictors\_of\_growth\_and\_business\_performance

Zhao, M., Droge, C., y Stank, T. P. (2001). The effects of Logistics Capabilities on firm performance: customer-focused versus information-focused capabilities. *Journal of Business Logistic*, 22(2), 91–107. <https://doi.org/DOI: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00005.x>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Apéndices

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Apéndice A***Matriz de congruencia.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Planteamiento del problema	Pregunta de investigación	Preguntas específicas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Supuestos	Metodología	Unidades de análisis	Fundamento teórico
<p>A partir de la llegada de las cadenas de hoteles a la ciudad de Palenque, así como de las adecuaciones que hicieron en su infraestructura algunos hoteles locales y del incremento de otras empresas que prestan servicios turísticos, se han observado significativas deficiencias en la operación de estas empresas, acentuándose esta situación en las empresas locales; algunas debilidades que se han detectado son:</p> <p>Falta de conocimientos y habilidades en temas de hotelería y de turismo en el personal operativo y directivo.</p> <p>Además de la deficiente e insuficiente infraestructura, también se observa falta de capacidades en los procesos de marketing y ventas.</p> <p>Poco uso de tecnología aplicada a la hotelería, así como problemas de sobrecupo en temporadas altas.</p> <p>Falta de planes organizacionales y estratégicos que orienten el camino a seguir.</p> <p>No se perciben estilos de liderazgo y capacidades empresariales que orienten adecuadamente los recursos tangibles e intangibles.</p> <p>Tampoco una eficaz gestión y potenciación de las capacidades, respecto al factor humano.</p>	<p>¿Cómo contribuyen las capacidades gerenciales y funcionales, al logro de las ventajas competitivas en las empresas hoteleras?</p> <p>¿Cómo se relacionan las capacidades funcionales con la ventaja competitiva en las empresas hoteleras?</p> <p>¿Las capacidades empresariales, generan ventajas competitivas en las empresas hoteleras?</p>	<p>¿Cómo se relacionan las capacidades gerenciales y funcionales con la ventaja competitiva en las empresas hoteleras?</p> <p>¿Cómo se relacionan las capacidades funcionales con la ventaja competitiva en las empresas hoteleras?</p> <p>¿Las capacidades empresariales, generan ventajas competitivas en las empresas hoteleras?</p>	<p>Explicar las capacidades gerenciales y funcionales; como factores de ventaja competitiva que desarrollan los gerentes y el personal operativo en empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.</p>	<p>Conocer los recursos tangibles e intangibles con los que operan las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.</p> <p>Analizar y comprender las capacidades gerenciales que actualmente se desarrollan en las empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.</p> <p>Explicar cómo contribuyen las capacidades empresariales al logro de las ventajas competitivas en empresas hoteleras de Palenque, Chiapas.</p> <p>Definir un modelo empírico y cualitativo y que muestre las capacidades gerenciales, funcionales y su relación con las</p>	<p>S1. Las capacidades gerenciales de las empresas hoteleras, generan ventaja competitiva.</p> <p>S2. Las capacidades funcionales de las empresas hoteleras, generan ventaja competitiva.</p> <p>S3. Las capacidades empresariales generan ventaja competitiva en las empresas hoteleras.</p>	<p>Método: inductivo.</p> <p>Enfoque: cualitativo.</p> <p>Tradicional metodológica: estudio múltiple de casos.</p> <p>Técnicas de investigación: entrevistas, observación y grupos de discusión.</p> <p>Instrumento: cuestionario.</p> <p>Objetos de estudio:</p>	<p><b>Capacidades Gerenciales:</b></p> <p><b>Financiera:</b> Graves y Thomas (2006).</p> <p><b>Recursos humano:</b> Gloet (2006).</p> <p><b>Administrativo:</b> Zehir, Car y Tanriverdi (2006).</p> <p><b>Capacidades</b></p>	<p>Competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, poniendo énfasis en el modo de coordinar los procesos de producción y en el uso de las tecnologías (Pralhad y Hamel, 1990).</p> <p>Competencias nucleares, estas se integran de: competencias tecnológicas, personales y organizativas (Morcillo, 1997).</p> <p>Chandler (1990), promotor de las capacidades empresariales, propone que estas se dividan en dos capacidades específicas; las gerenciales y las funcionales.</p> <p>Que los gerentes de las empresas, sean capaces de incursionar en los nuevos mercados más rápido que sus competidores, que sean capaces de gestionar sus recursos y orientarlos hacia la obtención de una ventaja competitiva.</p> <p>Actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales que normalmente posee una empresa. Actividades rutinarias, (Collins, 1994).</p>

Todo lo anterior ha propiciado que algunos hoteles locales tengan que recurrir a la compra de franquicias para asegurar su permanencia, y finalmente:

Se ha observado que se usan en un muy bajo nivel las teorías y conceptos que las ciencias administrativas proponen para un manejo eficiente de los recursos y el logro de ventajas competitivas.

ventajas competitivas en empresas hoteleras.

gerentes y personal operativo.

**Funcionales**

**Tecnología.** Lall (1992)

**Ventas:** Zhao, Drogue y Stank (2001)

**Operativa.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Apéndice B

### Estudios relacionados con la temática de investigación

Autor (es) y año de publicación.	Población	Unidades de análisis	Procedimientos de validación	Procedimientos de recolección de datos	Instrumentos para recolecta de datos	Resultados
Alves, Marreiro y Duarte de Araujo (2012)	8 gestores de Recursos Humanos y 2 gerentes generales de 11 hoteles de 4 y 5 estrellas.	Competencias relacionadas a: Áreas del conocimiento y la formación. A las habilidades, actitudes y personalidad. conformando un total de 50 competencias a Evaluar.	Se optó por realizar un censo con la red hotelera del Polo Turístico Vía Costeira	Instrumento con preguntas cerradas y abiertas. Las primeras fueron estructuradas en base a la escala Likert de 5 puntos, donde el número [1] representaba la opción “Sin importancia”, el [2] “Poco Importante”, el [3] “Importante”, el [4] “Muy Importante” y el [5] “Imprescindible”.	Cuestionario	Demostrar que el profesional precisa tener conocimiento en relación a la gestión de calidad y la gestión de recursos humanos. Se destacaron la gestión financiera, los sectores operacionales (gestión de alimentos y bebidas y gestión de hospedaje) y el dominio de otros idiomas, de informática y de las funciones operacionales del sector, también destacar las actitudes, habilidades y características de personalidad. Es primordial que al profesional le guste el trabajo en el sector, se sepa comunicar con eficiencia, actúe con principios éticos, sea líder, eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos, tenga equilibrio emocional para tomar decisiones y sepa lidiar con situaciones de conflicto. Esto denota que no sólo basta con tener conocimiento sino que debe existir una adecuada apropiación y posicionamiento de este saber ante las situaciones. Análisis comparativo.
Vaillant, Urbano y Rialp (2007)	4 empresas catalanas de diversos sectores y ubicadas en contextos diferentes. Solo como patrón común que son	Mayorista informática. Empresa de comida gourmet	Se adoptó una secuencia lógica concentrando datos empíricos de diferentes casos con factores condicionantes de estas	Entrevistas en profundidad, websites de las empresas, documentación interna y externa, folletos de	Guía de entrevistas, notas de campo, uso del protocolo de estudio	

	exportadoras internacionales.	Empresa de palmas decorativas Empresa de visión por ordenador	nuevas empresas, se realizó la triangulación de resultados usando diferentes fuentes de datos. Uso combinado de varias fuentes de información.	productos de cada empresa,	para cada caso.	
Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2011).	Cinco docentes que son en la actualidad autoridades universitarias dos de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, y uno de cada una de las casas de estudios superiores restantes: Universidad de Oriente – Unidad Experimental Puerto Ordaz, Universidad Católica Andrés Bello y Universidad Gran Mariscal de Ayacucho).	1.-Autoconfianza 2.-Sensibilidad interpersonal 3.-Control de cambio emocional 4.-Empatía 5.-Desarrollo de personas 6.-Trabajo en Equipo 7.-Liderazgo 8.-Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional 9.-Pensamiento Estratégico 10.-Identificación con la Organización	A partir del análisis hermenéutico realizado a estas entrevistas, se diseñó una encuesta para identificar las competencias necesarias, requeridas por los Gerente o Gestores Universitarios	Entrevista	Cuestionario	No presenta.
Arriagada y González (2011)	Pequeñas empresas del sector TIC de la Región Metropolitana. Muestra compuesta por 10 Pequeñas empresas, con al menos 2 años de vida, ubicadas en la región metropolitana y pertenecientes al sector Tecnologías de Información. 4	<b>Competitividad empresarial:</b>  Gestion empresarial  Gestion de los procesos.  Gestion de la innovación	Se llevó a cabo en dos instancias. En la primera participaron como informantes claves, el Sr. Claudio del Campo, Gerente General de FUNDES Chile, el Sr. David Orellana y Sra. Lisbeth Simon, Docentes y Gestores Tecnológicos del Centro de	4 etapas: Identificación de indicadores, elementos y factores a través de Análisis de Contenido.  Definición de Categorías y Subcategorías tomando como referencia aspectos generales de la metodología utilizada para la	Cuestionario	Identificación de indicadores, factores y elementos que están asociados a la medición de la competitividad empresarial. Las principales fuentes de información consultadas para dichos efectos fueron publicaciones de la CEPAL y de la OCDE. Se observó que existen diversas formas de entender y aplicar el concepto de competitividad empresarial, y los criterios para su medición son similares entre un autor y otro, por tanto, todas las perspectivas

Informantes claves cuyo perfil consideró a profesionales del Área Administrativa, con experiencia y manejo de temas sobre competitividad empresarial y gestión de la industria TIC.

Innovación y Transferencia Tecnológica, INNOVO, de la USACH, y finalmente, el Sr. Julio González, Docente y Coordinador. Académico del Programa de Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica de la misma universidad, quienes revisaron la primera versión del instrumento y entregaron orientaciones y sugerencias para una segunda versión.

elaboración del Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial que establece 12 pilares de la competitividad asociados a tres tipos de requisitos. Elaboración de un Cuestionario, cuyas preguntas y respuesta permitan medir la competitividad a partir de las Categorías y Subcategorías definidas.

Validar el Cuestionario, con informantes claves, y posteriormente, aplicándolo en 10 empresas del Rubro TIC ubicadas en la Región Metropolitana. Fuentes de información secundaria (revisión de documentos) y entrevistas en profundidad.

aportan al momento de querer evaluar y medir este importante aspecto a nivel empresarial.

Vogel y Carbonell (2010)

Se estudiaron 11 hoteles. Se entrevistó a: 10 gerentes, 1 subgerente y 5 empleados. Muestreo no probabilístico intencional.

Actitudes, formación, competencias y valores personales

Cuestionario

Las organizaciones tienen pocos objetivos definidos, pero sin estrategias. Sin objetivos relacionados al capital humano.

Medina-Castañeda (2010)

Los sujetos que participaron fueron 14, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus respectivos jefes. Se

Dimensión individual y relacional del manejo o gestión

Se utilizó el criterio utilizado por García (2006). consistió en la presentación de los resultados

Cuestionarios

Lo estipulado en los discursos de los entrevistados coincide con lo planteado en la literatura especializada revisada en este estudio, respecto a las competencias que van ligadas a

	<p>incluyeron personas EGRH, independientemente de la denominación del cargo en la organización (Jefe de Recursos Humanos, Generalista de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos, entre otros). Todos los participantes tenían roles relacionados con la gestión de recursos humanos, tales como: selección, reclutamiento, desarrollo, entrenamiento, gestión de la socialización, diseño de planes de seguridad y recompensa de los empleados.</p>	<p>de recursos humanos.</p>	<p>obtenidos y análisis general, a siete de los participantes del estudio, entre los que se encontraron tres gerentes de empresas y cuatro EGRH. De igual forma se revisaron las conclusiones y se afianzaron los resultados</p>	<p>empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia</p>	<p>esquemas funcionales más flexibles y adaptación a continuos cambios como la comprensión del negocio y el pensamiento estratégico.</p>	
<p>Gazzera y Vargas (ND)</p>	<p>El gerente del establecimiento hotelero de cinco estrellas en el centro turístico de Toluca en México.</p>	<p>Capital; Humano, Organizativo, Tecnológico, Relacional y Social.</p>		<p>Se aplicó el Modelo Intellectus (CIC,2002)</p>	<p>Entrevistas a informantes clave</p>	
<p>Muñoz y Calderón (2008)</p>	<p>Cinco directivos de las entidades encuestadas y pretendía complementar la información cuantitativa y contrastar algunos de los resultados arrojados por la encuesta.</p>	<p>Qué hace el equipo gerencial de su institución para: Fomentar la innovación en la organización.</p>	<p>Instrumento sometido a un proceso de validación para conocer su confiabilidad, lo cual se realizó en una IPS, con un total de siete directivos, que no formó parte de la muestra seleccionada;</p>	<p>Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 35 minutos, fueron grabadas y transcritas para realizar el respectivo análisis de contenido.</p>	<p>Cuestionario conformado por tres bloques, de acuerdo a las dimensiones establecidas en el marco teórico:</p>	<p>Se muestran esfuerzos gerenciales importantes en el desarrollo de la primera dimensión, aprendizaje e innovación, relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, el trabajo por procesos, la modernización tecnológica, los sistemas de información, la participación de los</p>

<p>Fomentar el aprendizaje en la organización.                  Lograr una cultura organizacional que favorable a la competitividad, y conseguir un diseño organizacional que facilite la exploración y explotación de los recursos y capacidades de la organización.</p>	<p>la actividad generó modificaciones a la encuesta final, esencialmente en lo relacionado con la redacción de las preguntas.</p>	<p>intención de la gerencia hacia la innovación y el aprendizaje, prácticas de la cultura organizacional para la competitividad y diseño organizacional para la explotación y exploración de recursos.</p>	<p>trabajadores y la formación de directivos.                  Menores desarrollos se encontraron en la dimensión cultura organizacional, aunque se percibió la aplicación de un conjunto de prácticas orientadas a fomentar el respeto y el reconocimiento de las personas, mejorar la comunicación y consolidar el trabajo en equipo para la generación de sinergias organizacionales.</p>
---	---	--	--

---

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de investigaciones similares a la propuesta.

## Apéndice C

### Guion de entrevista primera versión.

#### Entrevista a empresarios.

##### Primera parte.

Respetable empresario (a), en atención a su trayectoria empresarial, le solicito por este medio su valioso apoyo para evaluar como experto en el ramo hotelero el instrumento para medir: **Las capacidades en gerentes y personal operativo**. Las preguntas forman parte de la investigación: **Evaluación de las capacidades gerenciales y funcionales, como factores de ventaja competitiva en empresas hoteleras**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa del comportamiento organizacional como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

**Nombres y apellidos del empresario hotelero participante:** \_\_\_\_\_

**Años de experiencia:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Objetivo de la investigación:** Evaluar las capacidades gerenciales y funcionales, como factores de ventajas competitivas de gerentes y personal operativo en empresas hoteleras.

**Objetivo del juicio del empresario hotelero:** Conocer su opinión sobre las preguntas que integran los constructos: **capacidades gerenciales, funcionales y ventajas competitivas** con el propósito de obtener un instrumento sólido y confiable en función del entorno en el que se realizará la investigación, y a partir de ella obtener resultados valiosos, para su análisis final.

**Objetivo de la prueba:** Validación de constructos (**Capacidades gerenciales, funcionales y ventajas competitivas**)

**Escala del instrumento:** El enfoque de la investigación es cualitativo, por lo que se busca la solidez y validez, a través de la revisión, sugerencia y adecuación de parte de expertos; se diseñaron preguntas para entrevistas semiestructuradas.

**Segunda parte.****Perfil de la empresa y datos del entrevistado.**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Número de empleados. \_\_\_\_\_ ¿Cuenta con sucursales? \_\_\_\_\_ ¿Dónde? \_\_\_\_\_

**Tercera parte**

Guion de entrevista

Conteste según su experiencia, criterio y apreciación.

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>
<b>1.- Finanzas</b>	<b>1.1</b> ¿Las utilidades que genera su hotel le aseguran la permanencia en el mercado?
	<b>1.2</b> ¿Cómo se reinvierten las utilidades generadas en el hotel?
<b>2.- Recursos humanos</b>	<b>2.1</b> ¿El entrenamiento, la experiencia y la capacidad para resolver problemas que tiene su personal le ayuda a obtener más clientes?
	<b>2.2</b> ¿La comunicación, coordinación, confianza y compromiso de su equipo de trabajo le permite crear generar clientes que recomiendan su hotel?
<b>3.- Administrativa</b>	<b>3.1</b> ¿Las tareas que ha diseñado en su hotel le ayudan a planear exitosamente la ocupación de las habitaciones?
	<b>3.2</b> ¿Los servicios ofertados por su hotel logran satisfacer las necesidades de sus huéspedes y eso le permite tener la preferencia en las reservaciones?
<b>4.- Tecnología</b>	<b>4.1</b> Gracias a las <i>agencias electrónicas</i> (booking, trivago, expedia, despegar) su hotel tiene mayor afluencia de huéspedes.
	<b>4.2</b> ¿El chat en vivo de su página web le permite atender y/o solucionar necesidades inmediatas a sus huéspedes asegurando la contratación más rápida de las habitaciones?.
<b>5.- Ventas</b>	<b>5.1</b> El enfoque de servicio al cliente que su hotel ofrece lo ha posicionado como un referente en la industria hotelera de Palenque
	<b>5.2</b> ¿Los paquetes de alojamiento que su hotel diseña le permiten atraer más clientes?
<b>6.-Operativa</b>	<b>6.1</b> Los procesos y/o manuales con los que opera su hotel facilita el desempeño de sus colaboradores ante cualquier situación ya sea interna o externa.
	<b>6.2</b> ¿Los recursos físicos (herramientas, maquinaria, tecnología, equipo etc.) y humanos de su hotel le generan oportunidades de captación y/o recomendación de sus huéspedes?

<b>7.- (Capacidades Gerenciales y Ventaja competitiva)</b>	<b>7.1</b> ¿El área directiva de su hotel crea estrategias que le permiten penetrar el mercado mejor que su competencia?
	<b>7.2</b> Su área directiva administra eficientemente los recursos de su hotel por lo que usted está mejor preparado para afrontar cualquier situación comparado con su competencia.
<b>8. Capacidades Funcionales y Ventaja Competitiva</b>	<b>8.1</b> Las actividades que ejecuta su personal cotidianamente le aseguran no desperdiciar recursos de su hotel.
	<b>8.2</b> Las actividades que realiza su personal día a día le brindan servicios diferenciados que su competencia no puede copiar.

Categorías	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
<b>Finanzas</b>	<b>1.1</b> ¿Las utilidades que genera su hotel le aseguran la permanencia en el mercado?					3 1
	<b>1.2</b> ¿Cómo se reinvierten las utilidades generadas en el hotel?					4 1
<b>Recursos humanos</b>	<b>2.1</b> ¿El entrenamiento, la experiencia y la capacidad para resolver problemas que tiene su personal le ayuda a obtener más clientes?					6 1
	<b>2.2</b> ¿La comunicación, coordinación, confianza y compromiso de su equipo de trabajo le permite crear generar clientes que recomiendan su hotel?					6 1
<b>Administrativa</b>	<b>3.1</b> ¿Las tareas que ha diseñado en su hotel le ayudan a planear exitosamente la ocupación de las habitaciones?					5 1
	<b>3.2</b> ¿Los servicios ofertados por su hotel logran satisfacer las necesidades de sus huéspedes y eso le permite tener la preferencia en las reservaciones?					1 1
<b>Tecnología</b>	<b>4.1</b> Gracias a las <i>agencias electrónicas</i> (booking, trivago, expedia, despegar) su hotel tiene mayor afluencia de huéspedes.					2 1
	<b>4.2</b> ¿El chat en vivo de su página web le permite atender y/o solucionar necesidades inmediatas a sus huéspedes asegurando la contratación más rápida de las habitaciones?					6 1
<b>Ventas</b>	<b>5.1</b> El enfoque de servicio al cliente que su hotel ofrece lo ha posicionado como un referente en la industria hotelera de Palenque.					6 1
	<b>5.2</b> ¿Los paquetes de alojamiento que su hotel diseña le permiten atraer más clientes?					5 1
<b>Operativa</b>	<b>6.1</b> Los procesos y/o manuales con los que opera su hotel facilita el desempeño de sus colaboradores ante cualquier situación ya sea interna o externa.					6 1
	<b>6.2</b> ¿Los recursos físicos (herramientas, maquinaria, tecnología, equipo etc.) y humanos de su hotel le					6 1

Categorías	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones	
	generan oportunidades de captación y/o recomendación de sus huéspedes?						
<b>Capacidades Gerenciales y Ventaja competitiva).</b>	<b>7.1</b> ¿El área directiva de su hotel crea estrategias que le permiten penetrar el mercado mejor que su competencia?					1	
	<b>7.2</b> Su área directiva administra eficientemente los recursos de su hotel por lo que usted está mejor preparado para afrontar cualquier situación comparado con su competencia.					6	1
<b>Capacidades funcionales y ventaja competitiva</b>	<b>8.1</b> Las actividades que ejecuta su personal cotidianamente le aseguran no desperdiciar recursos de su hotel.					6	1
	<b>8.2</b> Las actividades que realiza su personal día a día le brindan servicios diferenciados que su competencia no puede copiar.					6	1

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

**Apéndice D**

Tabla de especificaciones para capacidades gerenciales

Unidades de análisis	Definición teórica	Autor o referente teórico	Categorías	Definición teórica	Preguntas	Autor (es)	
Capacidades gerenciales	Competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, poniendo énfasis en el modo de coordinar los procesos de producción y en el uso de las tecnologías (Pralhad y Hamel, 1990).	(Pralhad y Hamel, 1990).	Finanzas	Se refiere a los sistemas de control, de rentabilidad, la valuación de activos, reportes de ingreso y egreso. En general las capacidades para el manejo de las finanzas de la empresa.	1.- ¿Maneja algún sistema de control contable en su empresa?, ¿Cuál? 2.- ¿Por qué considera que ese sistema de control contable es el adecuado para su empresa? 3.- ¿Cómo se reinvierten sus utilidades y de qué manera dichas utilidades le aseguran la permanencia en el mercado?	Graves y Thomas (2006).	
	Competencias nucleares, estas se integran de: competencias tecnológicas, personales y organizativas (Morcillo, 1997).		Recursos humanos	Capacidades en las habilidades de educación, entrenamiento, experiencia, para resolver problemas, construir y mantener redes de comunicación, adaptación al cambio y colaboración. actitudes, conocimientos, comportamientos de colaboradores, formación de equipos y empoderamiento.	4.- ¿Usted considera que las actividades y responsabilidades del personal están bien definidas? ¿Por qué? 5.- ¿El entrenamiento, la experiencia y las capacidades que despliega su personal, como le ayudan a resolver problemas? ¿Puede describir esas capacidades en su personal?, ¿De qué manera considera que esas capacidades le aportan ventajas competitivas a su empresa? 6.- ¿La comunicación, coordinación, confianza y compromiso de su equipo de trabajo le permite generar clientes que recomiendan su hotel?, ¿puede explicarlo?		Gloet (2006)
	Chandler (1990), promotor de las capacidades empresariales, propone que estas se dividan en dos capacidades específicas; las gerenciales y las funcionales. Que los gerentes de las empresas, sean capaces de incursionar en los nuevos mercados más rápido que sus competidores, que sean capaces de gestionar sus recursos y orientarlos hacia la obtención de una ventaja competitiva.		Administrativa/Organizacional.	Toma de decisiones estratégicas, habilidades de negocio y ejecutivas, conciliación de sistemas de control, planeación y políticas estratégicas, resistencia al cambio, compromiso, diseño de tareas y rutinas,	7.- ¿Cómo promueve el trabajo en equipo, la motivación y las buenas actitudes en su personal? 8.- ¿Qué manuales utiliza para gestionar su empresa?, ¿Cómo los usa? 9.- ¿Cuáles considera que son sus habilidades para los negocios y para administrar su empresa?		

sistemas de información y comunicación, procesos y estructura del poder que se despliega en la empresa.

10.- ¿Para usted qué importancia tiene la innovación en su empresa?

11.- ¿Cómo se prepara para enfrentar la competencia en la industria hotelera?

12.- En su visión, ¿Cómo plantea la infraestructura de su hotel en los próximos 5 años?

13.- ¿Con qué tecnologías cuenta y cómo las usa?

14.- ¿Cuenta con página electrónica?, ¿Cómo evalúa el beneficio de la tecnología en su empresa?

15.- Usa las agencias electrónicas (booking, trivago, expedia, despegar) para posicionar su hotel y tener mayor afluencia de huéspedes.

16.- ¿Cómo mediante el uso de su página web o sistema de redes sociales, puede atender y/o solucionar necesidades inmediatas a sus huéspedes asegurando la contratación más rápida de las habitaciones?

17.- ¿Las tareas que ha diseñado en su hotel le ayudan a planear exitosamente la ocupación de las habitaciones?

18.- ¿Cómo considera que los servicios ofertados por su hotel logran satisfacer las necesidades de sus huéspedes?

19.- ¿Cómo define su relación con los clientes?, ¿Derivado de su servicio, que reconocimientos ha recibido?

20.- ¿Cómo desarrollan sus procesos de ventas y mercado?, ¿Participan en Ferias o tianguis turísticos?

21.- ¿Cómo recibe retroalimentación de sus clientes y por qué medios?, ¿Qué tan importante es para usted la opinión de los clientes para definir estrategias?

22.- ¿Cómo le ha servido el enfoque de servicio al cliente que su hotel ofrece?, ¿Lo ha posicionado como

---

un referente en la industria hotelera de Palenque?, ¿Por qué?

23.- ¿Los recursos físicos (herramientas, maquinaria, tecnología, equipo etc.) y humanos de su hotel le generan oportunidades de captación y/o recomendación de sus huéspedes?

24.- ¿Cómo contribuyen las actividades que ejecuta su personal cotidianamente para no desperdiciar recursos de su hotel?

25.- ¿Usted considera que las actividades que realiza su personal día a día le brindan servicios diferenciados que su competencia no puede copiar?

---

**Apéndice E**

Tabla de especificaciones para áreas funcionales (grupos de enfoque).

Unidad de análisis	Definición teórica	Autor o referente teórico	Categorías	Definición teórica	Preguntas	Autor (es)
Capacidades funcionales	Actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales que normalmente posee una empresa. Actividades rutinarias, (Collins, 1994).	(Collins, 1994).	Operativa	Operaciones cotidianas: contabilidad, administración, producción, etc.	1.- Describa la manera en que realiza sus funciones.	(Collins, 1994).
			Tecnología	Uso eficiente de la tecnología, sistemas de información especializados, certificaciones y patentes, stock de tecnología, el know-how para aplicarlas y capacidad de innovación.	2.- ¿Cómo evalúa su relación con jefes y compañeros de trabajo de las diferentes áreas? 3.- ¿El área directiva de su hotel crea estrategias que les permiten penetrar en el mercado mejor que los competidores? 4.- Como evalúan el manejo de la tecnología en su área de trabajo? 5.- ¿Con que habilidades y conocimientos se cuentan en el área de ventas? consideran que las actividades y responsabilidades del personal están bien definidas? ¿Por qué?, ¿se fomenta la creatividad?	
			Ventas	Buena relación con clientes, reconocimiento y la calidad del producto o servicio, ofrecer garantías, índice de satisfacción.	6.- ¿Existe manuales en sus empresas?, ¿Cuáles?, ¿Cómo los usan? 7.- ¿Cómo evalúan el clima laboral en su empresa?, ¿Qué opinan del liderazgo de sus directivos?	Zhao, Drogue y Stank (2001)

## Apéndice F

### *Guía de entrevista para gerentes.*

#### *Primera parte.*

Respetable empresario (a): muy atentamente, le solicito por este medio su apoyo para que responda las siguientes preguntas que son parte del proyecto de investigación denominado: **Las capacidades empresariales, como factores de ventaja competitiva en empresas hoteleras.** Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial ya que son para uso académico exclusivamente, sus datos personales y los de su empresa no serán exhibidos de ninguna forma. Por tal razón se le pide proporcionar información fidedigna para poder desarrollar un proceso de investigación objetivo, confiable y valido.

Agradezco su valiosa colaboración.

#### *Segunda parte.*

##### *Datos generales.*

Nombre y Apellidos del empresario hotelero participante:

Grado Máximo de estudios:

Años de experiencia en la actividad hotelera:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Número de empleados:

Fecha:

Lugar:

Hora de inicio:

Hora de termino:

#### *Tercera parte.*

Conteste según su experiencia, criterio y apreciación.

1.- ¿Maneja algún sistema de control contable en su empresa?, ¿Cuál?

2.- ¿Por qué considera que ese sistema de control contable es el adecuado para su empresa?

- 3.- ¿Cómo se reinvierten sus utilidades y de qué manera dichas utilidades le aseguran la permanencia en el mercado?
- 4.- ¿Usted considera que las actividades y responsabilidades del personal están bien definidas? ¿Por qué?
- 5.- ¿El entrenamiento, la experiencia y las capacidades que despliega su personal, como le ayudan a resolver problemas? ¿Puede describir esas capacidades en su personal?, ¿De qué manera considera que esas capacidades le aportan ventajas competitivas a su empresa?
- 6.- ¿La comunicación, coordinación, confianza y compromiso de su equipo de trabajo le permite generar clientes que recomiendan su hotel?, ¿puede explicarlo?
- 7.- ¿Cómo promueve el trabajo en equipo, la motivación y las buenas actitudes en su personal?
- 8.- ¿Qué manuales utiliza para gestionar su empresa?, ¿Cómo los usa?
- 9.- ¿Cuáles considera que son sus habilidades para los negocios y para administrar su empresa?
- 10.- ¿Para usted qué importancia tiene la innovación en su empresa?
- 11.- ¿Cómo se prepara para enfrentar la competencia en la industria hotelera?
- 12.- En su visión, ¿Cómo plantea la infraestructura de su hotel en los próximos 5 años?
- 13.- ¿Con qué tecnologías cuenta y cómo las usa?
- 14.- ¿Cuenta con página electrónica?, ¿Cómo evalúa el beneficio de la tecnología en su empresa?
- 15.- Usa las agencias electrónicas (booking, trivago, expedia, despegar) para posicionar su hotel y tener mayor afluencia de huéspedes.
- 16.- ¿Cómo mediante el uso de su página web o sistema de redes sociales, puede atender y/o solucionar necesidades inmediatas a sus huéspedes asegurando la contratación más rápida de las habitaciones?
- 17.- ¿Las tareas que ha diseñado en su hotel le ayudan a planear exitosamente la ocupación de las habitaciones?
- 18.- ¿Cómo considera que los servicios ofertados por su hotel logran satisfacer las necesidades de sus huéspedes?

19.- ¿Cómo define su relación con los clientes?, ¿Derivado de su servicio, que reconocimientos ha recibido?

20.- ¿Cómo desarrollan sus procesos de ventas y mercado?, ¿Participan en Ferias o tianguis turísticos?

21.- ¿Cómo recibe retroalimentación de sus clientes y por qué medios?, ¿Qué tan importante es para usted la opinión de los clientes para definir estrategias?

22.- ¿Cómo le ha servido el enfoque de servicio al cliente que su hotel ofrece?, ¿Lo ha posicionado como un referente en la industria hotelera de Palenque?, ¿Por qué?.

23.- ¿Los recursos físicos (herramientas, maquinaria, tecnología, equipo etc.) y humanos de su hotel le generan oportunidades de captación y/o recomendación de sus huéspedes?

24.- ¿Cómo contribuyen las actividades que ejecuta su personal cotidianamente para no desperdiciar recursos de su hotel?

25.- ¿Usted considera que las actividades que realiza su personal día a día le brindan servicios diferenciados que su competencia no puede copiar?

**Despedida y agradecimiento:** Una vez más, gracias por su disposición para proporcionarnos esta información que por supuesto es relevante y fundamental para la conclusión de nuestro proyecto de investigación.

## **Apéndice G**

### **Guía de entrevista para personal funcional (grupos de enfoque).**

#### *Primera parte.*

Buenos días (Tardes). Mi nombre es: \_\_\_\_\_, agradezco a cada uno de ustedes, su disponibilidad para participar en esta entrevista que se hace con el propósito de obtener información que nos permita desarrollar adecuadamente el proyecto de investigación denominado: Las capacidades empresariales, como factores de ventaja competitiva en empresas hoteleras. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial ya que son para uso académico exclusivamente,

sus datos personales y los de su empresa no serán exhibidos de ninguna forma. Por tal razón se le pide proporcionar información fidedigna para poder desarrollar un proceso de investigación objetivo, confiable y válido.

***Segunda parte.***

(Registro previo al inicio de la entrevista con el grupo de enfoque)

Nombre y Apellidos del (la) colaborador (a) hotelero (a) participante:

Grado máximo de estudios:

Años de experiencia en la actividad hotelera:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Número de empleados en su área funcional:

***Tercera parte.***

Conteste según su experiencia, criterio y apreciación.

1.- Describa brevemente cuáles son las características generales del personal, en relación a:

Datos académicos:

Experiencia laboral en la empresa o puesto:

Nivel de capacitación:

Certificaciones laborales:

2.- Describa la manera en que realiza sus funciones.

3.- ¿Cómo evalúa su relación con jefes y compañeros de trabajo de las diferentes áreas?

4.- ¿El área directiva de su hotel crea estrategias que les permiten penetrar en el mercado mejor que los competidores?

5.- Como evalúan el manejo de la tecnología en su área de trabajo?

6.- ¿Con que habilidades y conocimientos se cuentan en el área de ventas? consideran que las actividades y responsabilidades del personal están bien definidas? ¿Por qué?, ¿se fomenta la creatividad?

7.- ¿Existe manuales en sus empresas?, ¿Cuáles?, ¿Cómo los usan?

8.- ¿Cómo evalúan el clima laboral en su empresa?, ¿Qué opinan del liderazgo de sus directivos?

**Despedida y agradecimiento:** Una vez más, gracias por su participación y disposición para proporcionarnos esta información que por supuesto es relevante y fundamental para la conclusión de nuestro proyecto de investigación.

Se les invita a permanecer en este espacio y disfrutar de un refrigerio que hemos traído con mucho afecto para ustedes.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.



*Cedula de observación para ama de llaves.*

Unidad de estudio: operativa (Ama de llaves)/Personal operativo.

Hotel: Área:

Fecha (s) de observación: hora de inicio: hora de termino:

**Objetivo:** Conocer y valorar en qué medida los procedimientos y las actitudes del personal del departamento de ama de llaves contribuyen a que la empresa sea competitiva.

**Nota:** el propósito es que mediante la observación no participante se pueda conocer que las funciones que atañen al departamento sean realizadas, además será necesario preguntar a personal de apoyo sobre el desempeño del personal en observación.

<b>Conocimientos técnicos</b>	<b>Elementos observados</b>
a) Realiza el registro de actividades en formatos de reporte. b) Gestiona ante el área correspondiente los materiales para su actividad (equipo, blancos, limpieza, suministros, papelería). c) Coordina los trabajos con sus camaristas. d) Tiene un programa de revisión de habitaciones. e) Se coordina con otras áreas del hotel (restaurante, mantenimiento, etc), para limpieza y atención al huésped. f) Coordina acciones como: bloqueo y desbloqueo de habitaciones, reportes de mantenimiento, rotación de colchones, manejo de ropería, inventarios, control de llaves de habitaciones, objetos olvidados, control de toallas.	
<b>Actitudes, desempeño y formación</b>	<b>Elementos observados</b>
a) Preferentemente poseer un título o documento similar a fin en el área de hotelería y turismo. b) Conocimientos generales en: computación, manejo de personal, manejo de inventarios, conocer el proceso administrativo, c) Mostrar capacidad de desempeñarse en trabajo a presión. d) Habilidad para la toma de decisiones	

<p>e) Capacidad para resolver conflictos entre compañeros de trabajo</p> <p>f) Liderazgo.</p> <p>g) Preferentemente conocimientos de un segundo idioma.</p> <p>h) Confianza en sí mismo</p> <p>i) Ser puntual, tener iniciativa, disposición a trabajar en equipo con todo el personal del hotel y habilidad para motivar al personal.</p>	
--	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de los procedimientos de: Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias- Front Desk (2016); Báez, 2009 y Rodríguez, 2018.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

*Cedula de observación para recepción/ventas.*

Unidad de estudio: Operativa (Recepción)/Personal operativo.

Hotel: Área:

Fecha (s) de la observación: hora de inicio: hora de termino:

**Objetivo:** mediante la observación no participante, conocer el desempeño y capacidades observables que despliega el personal de recepción, para determinar cómo contribuyen al mejoramiento de las ventajas competitivas de sus empresas hoteleras.

Nota: esta observación se hará previa autorización de la gerencia del hotel, procurando en todo momento no interferir con el trabajo del personal de recepción.

Conocimientos técnicos	Elementos observados
a) Domina una segunda lengua al español. b) Dominio de sistemas tecnológicos necesarios en la actividad hotelera y el control de habitaciones, como correo electrónico, redes sociales, páginas web, etc. Conoce perfectamente bien los servicios del hotel.	
Actitudes y desempeño	Elementos observados
<b>a) Aspectos tangibles:</b> ¿Presenta una buena imagen al cliente? (imagen personal, uniforme, etc).  ¿Ofrece buen trato al huésped? (educación, cortesía, educación y discreción).  ¿Muestra habilidades en la resolución de conflictos?, (empatía, trato a los demás, toma de decisiones  <b>b) Aspectos de confiabilidad:</b> ¿Cumple en tiempo y forma con cada actividad?  ¿Muestra interés genuino en la resolución de problemas que pueda tener el cliente?  <b>c) Aspectos de capacidad de respuesta</b>  ¿Se informan puntualmente y de forma honesta todas las condiciones del servicio?  ¿Los empleados de recepción, ofrecen un servicio rápido y ágil a sus clientes?	

<p><b>d) Aspectos de seguridad</b></p> <p>¿El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes?</p> <p>¿Los clientes se muestran contentos en sus transacciones con la empresa?</p> <p><b>e) Aspectos de empatía</b></p> <p>¿Se ofrece atención personalizada a los clientes?</p> <p>¿Se sabe cuáles son las necesidades específicas de los clientes?</p> <p>¿Se busca lo mejor para los intereses de los clientes?</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de los procedimientos de: Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias- Front Desk (2016); Báez, 2009 y Rodríguez, 2018.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145106005>

Nota: Para definir los elementos de actitud y desempeño, se usó como base conceptos de la escala \*SERVQUAL, que para el sector hotelero es una estructura compleja pero que la hace favorable para los clientes al exigir mayor atención de parte del personal evaluado, en este caso el de recepción, por lo que hace mejorar su desempeño y así se eleva la calidad del servicio al huésped.

\*Instrumento resumido de escala múltiple, con alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones de los clientes respecto al servicio. Escala adoptada por la comunidad científico-internacional, que intenta medir la calidad del servicio resumiendo los modelos conceptuales (modelo de diferencias entre expectativas y percepciones, modelo de las cinco dimensiones o criterios, y modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio)

## Apéndice I

### *Cedula de observación para infraestructura.*

Unidad de estudio: infraestructura de un hotel.

Nombre del hotel:

Fecha (s) de la observación:

hora de inicio:

hora de termino:

Elemento observado	Cumple		Aspectos a comentar
	Si	No	
<b>Cuenta con:</b>			
Área de recepción			
Espacios de espera			
Restaurante / Cafetería			
Tienda			
Alberca			
Salón de juegos o área recreativa			
Gimnasio			
Jardines y áreas verdes			
Estacionamiento			
Salas de junta			
No. De habitaciones			

**Apéndice J****Autorización de información para gerentes.**

A través de la presente, yo: \_\_\_\_\_; hago constar que el C. Pedro Ramón Hernández, estudiante del doctorado en estudios económico administrativos, me realizo una entrevista relacionada a la actividad hotelera que desarrollo en el hotel \_\_\_\_\_, en mi carácter de; \_\_\_\_\_, dicha información será usada únicamente para fines académicos y científicos, procurando en todo momento que los datos personales y los relacionados a la confidencialidad de la empresa serán protegidos por parte del investigador; por tal razón autorizo el uso de la información proporcionada atendiendo el objetivo por el cual se proporcionó y para fines de su publicación total o parcial.

La información que se proporciona en esta entrevista, se respalda mediante fotografías y grabación en audio.

**Autorización de información para personal funcional (grupos de enfoque).**

A través de la presente, hago constar que el C. Pedro Ramón Hernández, estudiante del doctorado en estudios económico administrativos, me realizo una entrevista grupal relacionada a la actividad hotelera en la que actualmente me desarrollo laboral y profesionalmente, dicha información será usada únicamente para fines académicos y científicos, procurando en todo momento que los datos personales y los relacionados a la confidencialidad de la empresa serán protegidos por parte del investigador; por tal razón autorizo el uso de la información proporcionada atendiendo el objetivo por el cual se proporcionó y para fines de su publicación total o parcial.

La información que se proporciona en esta entrevista, se respalda mediante fotografías y grabación en audio.

**Nombre****Firma**

**Autorización de información para realizar observación.**

A través de la presente, yo: \_\_\_\_\_; hago constar que el C. Pedro Ramón Hernández, estudiante del doctorado en estudios económico :administrativos, realizo actividades de observación no participante en las áreas de: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ del hotel \_\_\_\_\_, en mi carácter de; \_\_\_\_\_, autorizo el uso de dicha información la cual será usada únicamente para fines académicos y científicos, procurando en todo momento que los datos personales y los relacionados a la confidencialidad de la empresa serán protegidos por parte del investigador; esta información ha sido respaldada mediante fotografías y grabación en audio, en el entendido que de que su uso es atendiendo al objetivo por el cual se proporcionó y de ser necesario para fines de su publicación total o parcial.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Apéndice K**

Tabla de especificaciones para observación en departamento de recepción/ventas.

Unidad de análisis	Definición teórica	Autor o referente teórico	Categorías	Definición teórica	Aspectos a observar	Autor (es)
Capacidades funcionales	Actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales que normalmente posee una empresa. Actividades rutinarias,	(Collins, 1994).	Ventas	Buena relación con clientes, reconocimiento y la calidad del producto o servicio, ofrecer garantías, índice de satisfacción.	<p>Presenta una buena imagen al cliente Ofrece buen trato al huésped</p> <p>Muestra habilidades en la resolución de conflictos Domina una segunda lengua al español Domina sistemas tecnológicos necesarios en la actividad hotelera y el control de habitaciones como correo electrónico, redes sociales, páginas web, etc. Conoce los servicios del hotel Maneja libretas de pendientes, reservaciones del día y asignación de habitaciones. Conoce los precios y descuentos de habitaciones y demás servicios del hotel. Muestra habilidad en el proceso de entrada del huésped, bienvenida, promoción, registro, asignaciones, cobros y despedida. Conoce los planes especiales o paquetes que haya contratado el huésped. Realiza eficazmente los cambios de habitación. Promociona información puntual sobre lugares que pueden visitar los huéspedes.</p>	Zhao, Drogue y Stank (2001)

Tabla de especificaciones para observar uso de tecnologías

Unidad de análisis	Definición teórica	Autor o referente teórico	Categorías	Definición teórica	Aspectos a observación.	Autor (es)
Capacidades funcionales	Actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales que normalmente posee una empresa. Actividades rutinarias, (Collins, 1994).		Tecnología	Uso eficiente de la tecnología, contar con sistemas de información especializados, así como certificaciones y patentes	<p>Sistema de reservación.</p> <p>Entrada y salida de huéspedes, y mantenimiento de los gastos del cliente.</p> <p>Sistema de gestión de habitaciones</p> <p>Sistema de gestión de agencias de viajes.</p> <p>Terminales punto de venta.</p> <p>Sistema de gestión de banquetes y conferencias.</p> <p>Sistemas de control de inventario y recetas.</p> <p>Sistema de cerraduras electrónicas.</p> <p>Telecomunicaciones: internet, impresiones, etc.</p> <p>Televisiones, canales y programación.</p> <p>Internet en todo el perímetro del hotel.</p> <p>Sistema de seguridad (cámaras). Control local y en línea.</p> <p>Sistema de intercomunicación interna (radios).</p> <p>Pagos de nóminas y paqueterías contables.</p> <p>Gestión bancaria y fiscal.</p>	Lall, 1992

Tabla de especificaciones para observar en departamento de ama de llaves.

Unidad de análisis	Definición teórica	Autor o referente teórico	Categorías	Definición teórica	Aspectos a observar	Autor (es)
Capacidades funcionales	Actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales que normalmente posee una empresa. Actividades rutinarias,	(Collins, 1994).	Operativa	Operaciones cotidianas: contabilidad, administración, producción, etc	<p>¿Realiza el registro de actividades en formatos de reporte? (reportes de camarista, discrepancias, inspección de habitaciones, etc).</p> <p>¿Gestiona ante el área correspondiente los materiales para su actividad (equipo, blancos, limpieza, suministros, papelería)?</p> <p>¿Gestiona los suministros para las habitaciones (cómoda, camas, closet, baño, puerta)?</p> <p>¿Coordina los trabajos con sus camaristas?</p> <p>¿Tiene un programa de revisión de habitaciones?</p> <p>¿Provee a camaristas de los insumos necesarios?</p> <p>¿Supervisa la limpieza en habitaciones? (vacías u ocupadas)</p> <p>¿Se coordina con otras áreas del hotel? (restaurante, mantenimiento, etc), para limpieza y atención al huésped.</p> <p>¿Coordina trabajos con mozos y afanadoras?</p> <p>¿Coordina acciones como: bloqueo y desbloqueo de habitaciones, reportes de mantenimiento, rotación de colchones, manejo de ropería, inventarios, control de llaves de habitaciones, objetos olvidados, control de toallas?</p> <p>¿Gestiona un control de seguridad para camaristas?</p>	Sánchez y Núñez (2012).

Tabla de especificaciones para observar en departamento de recepción.

Unidad de análisis	Definición teórica	Autor o referente teórico	Categorías	Definición teórica	Aspectos a observar	Autor (es)
Capacidades funcionales	Actividades que hacen productiva a la empresa, incluye las áreas funcionales que normalmente posee una empresa. Actividades rutinarias,	(Collins, 1994).	Recepción	<b>Conocimientos técnicos</b>	a) Domina una segunda lengua al español. b) Dominio de sistemas tecnológicos necesarios en la actividad hotelera y el control de habitaciones, como correo electrónico, redes sociales, páginas web, etc. c) Conoce perfectamente bien los servicios del hotel.	Sánchez y Núñez (2012).
				<b>Actitudes y desempeño</b>	<b>a) Aspectos tangibles:</b> ¿Presenta una buena imagen al cliente? (imagen personal, uniforme, etc). ¿Ofrece buen trato al huésped? (educación, cortesía, educación y discreción). ¿Muestra habilidades en la resolución de conflictos?. (empatía, trato a los demás, toma de decisiones	
				<b>b) Aspectos de confiabilidad:</b>	¿Cumple en tiempo y forma con cada actividad? ¿Muestra interés genuino en la resolución de problemas que pueda tener el cliente?	
				<b>c) Aspectos de capacidad de respuesta</b>	¿Se informan puntualmente y de forma honesta todas las condiciones del servicio? ¿Los empleados de recepción, ofrecen un servicio rápido y ágil a sus clientes?	
				<b>d) Aspectos de seguridad</b>		

¿El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes?

¿Los clientes se muestran contentos en sus transacciones con la empresa?

**e) Aspectos de empatía**

¿Se ofrece atención personalizada a los clientes?

¿Se sabe cuáles son las necesidades específicas de los clientes?

¿Se busca lo mejor para los intereses de los clientes?

---