

Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera.

Jorge Ramírez Juárez, Teresa García López y Milagros Cano Flores*

Fecha de recepción: 02-11-2013

Fecha de aceptación: 02-12-2013

RESUMEN

En este documento, se presentan los resultados de un diagnóstico efectuado en una empresa del sector hotelero con la finalidad de identificar los factores estratégicos de la competitividad existentes. Se realizó el análisis de la información proporcionada por seis de los ocho gerentes de las áreas funcionales que integran la estructura de organización del Hotel, es decir del 75% de los responsables de la dirección de la empresa. Adicionalmente se obtuvo información de la Subgerencia del Hotel, por lo que en este documento se reportan las opiniones de siete ejecutivos de la organización. La información se recopiló a través de un cuestionario aplicado en los primeros meses del año 2013. Dicho cuestionario, se integró de diez bloques de información, de los cuales, los bloques uno y diez tuvieron como objetivo obtener información acerca del Hotel y de los datos de los entrevistados; por su parte, para los bloques del dos al nueve, los ejecutivos proporcionaron sus opiniones mediante la evaluación de frases asociadas con una escala numérica del uno al cinco en la que uno representaba el total desacuerdo y cinco, el total acuerdo con lo expresado en la frase. Cabe mencionar que las frases argumentaban situaciones positivas respecto a los factores de competitividad considerados para el estudio.

Palabras clave: diagnóstico, factores de competitividad, sector hotelero.

ABSTRACT

In this paper, we present the results of the analysis from a company in the hotel industry in order to identify strategic factors existing competitiveness. The analysis of the information provided by six of the eight functional areas managers, that make up the organizational structure of the Hotel, the 75% of those responsible for the management of the company. Further the information was obtained from the Deputy Manager of the Hotel, so in this paper are reported the views of seven executives of the organization. The information was collected through a questionnaire administered in the early months of 2013. The questionnaire, joined ten blocks of information, of which one and ten blocks were intended to obtain information about the Hotel and the data of the respondents, in turn, blocks 2 to 9, executives provided their opinions by evaluating phrases associated with a numerical scale from 1 to 5 in which one represented strongly disagree and five total agreement with the views expressed in the sentence. It is noteworthy that the phrases argued positive situations regarding competitiveness factors considered for the study.

Keywords: diagnosis, factors of competitiveness, hotel sector.

I. INTRODUCCIÓN

Este documento reporta los resultados del estudio llevado a cabo con la finalidad de identificar los factores estratégicos de la competitividad existentes en un Hotel ubicado en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México. La identificación de dichos factores, se llevó a cabo a través de las opiniones vertidas por los directivos de la misma organización en un cuestionario, conformado de diez bloques de información, de los cuales, el uno y el diez tuvieron como objetivo obtener información acerca del Hotel y de los datos de los entrevistados; y los bloques del dos al nueve, conocer la opinión de los ejecutivos de la situación prevaleciente respecto a los factores de competitividad del Hotel.

Las opiniones de los ejecutivos, se realizaron mediante la evaluación de frases asociadas con una escala numérica del uno al cinco en la que uno representaba el total desacuerdo y cinco, el total acuerdo con lo expresado en la frase. Cabe mencionar que las frases argumentaban situaciones positivas respecto a los factores de competitividad considerados para el estudio. Los objetivos de cada bloque fueron los siguientes:

- Bloque I. Datos generales del Hotel. Define con respecto a las áreas funcionales: nombre, número de empleados y nivel jerárquico del que depende.
- Bloque II. *Marketing*. Orientado a identificar las características mercadológicas del Hotel, entre ellas: Imagen institucional, Innovación en mercadotecnia, Calidad, Diversificación de productos, Identificación de mercado meta, Estrategia de precios, Intermediación del servicio, Sistemas de cómputo en mercadotecnia, Estrategia de promoción.
- Bloque III. Gestión del Conocimiento. En los últimos tiempos el capital humano ha adquirido una gran relevancia para el establecimiento y logro de objetivos organizacionales; por ello, se ha puesto mayor atención en los procesos requeridos para su mejoramiento y permanencia en la organización. Debido a esto, en este bloque se consideran aspectos importantes relacionados con la gestión de recursos

*Investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
E-mails: joramirez@uv.mx; tgarcia@uv.mx; mcano@uv.mx

humanos, como: Capacitación, Innovación en gestión, Tecnología, Administración y Gestión del conocimiento.

- Bloque IV. Actividad Innovadora. Uno de los pilares principales de la Gestión Estratégica en los mercados de alta competencia, como lo es el mercado global en el que interactúa el Hotel, es la capacidad de innovación de las empresas; por lo que, resulta relevante conocer acerca de los procesos relacionados que tienen lugar en éste organismo. Para ello, se analizan aspectos como: Innovación en mercadotecnia, Innovación en procesos, Innovación en equipamiento, Financiamiento de la innovación y Resistencia al cambio.
- Bloque V. Posicionamiento Estratégico. El conocimiento del ámbito de mercado en el que se está compitiendo y la disposición a ser la empresa líder en materia de los servicios que proporciona, son factores determinantes que deben orientarse a obtener ventajas en el servicio hotelero con relación a la competencia, tratando de colocar a la organización en una dirección estratégica de liderazgo en el mercado en el que compete.
- Bloque VI. Competitividad. Este concepto en términos generales, se puede definir como la capacidad que tiene una empresa u organización para captar clientes y mantenerlos como propios. En función de ello, en este trabajo, se hace una revisión de los factores internos que la impactan, como son: el desempeño financiero, el manejo y control de las adquisiciones de insumos y la tecnología desarrollada y aplicada en el Hotel.
- Bloque VII. Capital Intelectual. Recurso intangible con el que cuenta toda organización para desarrollar una gestión innovadora, el cual requiere de la implementación de un estilo de dirección que optimice la aportación de conocimiento del capital humano en cada proceso de mejora continua y en la alineación de dicho conocimiento, con las estrategias corporativas. Para el análisis del capital intelectual se analizaron las opiniones respecto a: la aportación en materia de procesos de gestión y operación, el desarrollo de conocimiento y creación de capital intelectual en la organización, así como, el aprovechamiento del aprendizaje obtenido y su retroalimentación para la mejora de la gestión.
- Bloque VIII. Responsabilidad Social. Las empresas socialmente responsables conocen la importancia en el momento actual, de promover un desarrollo sustentable que apunte a crear valor económico, medioambiental y social, a corto, mediano y largo plazo; considerando que la implantación del mismo en las organizaciones, permite

establecer relaciones de calidad con los diferentes públicos participantes, propiciando con ello, la generación de una ventaja competitiva con respecto a otras compañías. En este bloque se analiza: la participación en programas y acciones encaminadas a solucionar satisfactoriamente problemáticas sociales; acciones corporativas de respeto a las normas en materia de responsabilidad social; el desarrollo e implementación de un programa integral de Responsabilidad Social que permee a todos los niveles de la organización y el impacto en beneficio del Hotel de las acciones de responsabilidad social.

- Bloque IX. Administración de la Relación con el Cliente (ARC). El tema de la satisfacción del cliente, tiene una gran importancia e involucra a todo el personal que labora en una organización. El cliente es la razón de ser de las empresas, y por ello, se requiere conocerlo profundamente para satisfacer con oportunidad sus necesidades y expectativas y desarrollar en su personal los conocimientos y actitudes adecuadas para brindarle la atención que se merece. La Administración de las Relaciones con el Cliente es básicamente una estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción de éste. Por ello en el estudio, se dio énfasis a la revisión de los conceptos relacionados con la capacidad de la administración para establecer y mantener una buena relación con el cliente y las medidas de innovación de *marketing* con respecto al hotel y la relación con el cliente.
- Bloque X. Datos generales de los entrevistados entre ellos, género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad en el Hotel.

II. DESARROLLO

El reporte se estructuró en tres apartados. El primero, describe la información obtenida a través de los bloques I y X; referida a los datos generales del Hotel y de los entrevistados. El segundo, resume a través del uso de tablas, las opiniones de los directivos de las áreas acerca de cada uno de los bloques del II al IX; cabe mencionar, que aunque las opiniones se expresaron en una escala numérica del uno al cinco, para fines del análisis, los valores uno y dos se agruparon para expresar el *Desacuerdo*; el valor tres se consideró como *Neutro* y los valores cuatro y cinco fueron agrupados para considerar el *Acuerdo* con las expresiones positivas de los factores de competitividad relacionados con el Hotel. Por último en el tercer apartado, se presentan algunas conclusiones con relación a los resultados y se ofrecen algunas recomendaciones.

II.1 Datos generales del Hotel y de los entrevistados

Con relación a los datos generales del Hotel, se les solicitó a los entrevistados que informaran acerca del número de empleados bajo su responsabilidad los cuales fueron comparados con los recibidos oficialmente por la Gerencia de Recursos Humanos, en todos los casos, se encontraron diferencias de entre uno y tres empleados. Esta situación nos presenta un problema de carácter organizacional de falta de definición del tramo de control.

Así mismo, se les pidió informaran acerca del puesto al cual reportan los resultados de la gestión de su área funcional y se comparó con el organigrama vigente al 14 de agosto de 2012, en la mayoría de los casos, existe diferencia con relación al puesto al que deben reportar particularmente no definen con claridad entre la Operadora y la Contraloría General, lo cual indica un problema de organización respecto a la definición de las líneas de autoridad y responsabilidad de las áreas funcionales.

Los datos generales de los entrevistados señalan a manera de resumen lo siguiente: el 57% son del género femenino y el 43% del masculino; el promedio de edad es de 41 años, la edad máxima es de 58 y la mínima de 30 años de edad.

Respecto al estado civil, el 43% mencionó ser soltero, y el 28.5% casado o divorciado en ambos casos, con la misma proporción. La escolaridad de los ejecutivos se distribuye porcentualmente en el 72% de los casos de licenciatura, 14% posgrado y 14% bachillerato. La antigüedad promedio es de 7 años dos meses, la máxima de 26 años y la mínima de 9 meses.

II.2 Opiniones de los directivos de las áreas

En las siguientes tablas, se presenta la distribución porcentual de las opiniones vertidas por siete directivos de las áreas funcionales del Hotel.

II.2.1 Marketing

Con respecto al *Marketing* del Hotel, en los resultados destacó que el 64% de los entrevistados opinaron que se cuenta con una imagen institucional; por otra parte, el 48% de ellos, señaló su desacuerdo con la existencia de sistemas informáticos para la gestión en esta área (ver Tabla 1).

Del análisis de las posiciones vertidas con relación a los aspectos relevantes del *marketing* que se desarrolla en el Hotel, se infiere que la imagen institucional que se presenta ante sus clientes y la sociedad resulta de poco impacto, debido a la existencia de deficiencias en aspectos importantes del servicio al cliente que lo afectan; es decir,

características como la mezcla de mercadotecnia, la calidad, la especialización o la identificación y desarrollo del mercado meta, no contribuyen en la medida de lo deseado; y son factores que determinan que el cliente vuelva o no a demandar los servicios del hotel y que, además, lo recomiende positivamente.

II.2.2 Gestión del conocimiento

Considerando que la Gestión del conocimiento es transferencia, planificación, aplicación y control del conocimiento en una organización, en la Tabla 2, se observan los resultados obtenidos acerca del tema. Destaca el acuerdo del 50% de los entrevistados con el desarrollo interno de la gestión del conocimiento y el desacuerdo del 40% de ellos, respecto a la existencia de apoyo de ideas innovadoras para la gestión. Esta situación manifiesta problemas en la visión de la gestión de recursos humanos al limitar a los trabajadores en su participación para la generación de ideas innovadoras que repercutan en la mejora del servicio del Hotel y por tanto, de un mejor posicionamiento competitivo.

II.2.3 Innovación

La mejora de la competitividad de las empresas en mercados de alta competencia como lo es el servicio turístico, al que se enfrenta el Hotel, depende muchas veces de los procesos de innovación que se generen internamente. El siguiente bloque muestra la opinión de los ejecutivos acerca de la situación prevaleciente respecto a la actividad innovadora existente en el mismo.

Los datos vertidos en la Tabla 3 respecto a la actividad innovadora refleja que, en el Hotel, existe preocupación permanente por la promoción a la actividad innovadora por parte de la gerencia; sin embargo, se enfrentan problemas relacionados con el financiamiento de esta actividad y, sobre todo, se advierte una resistencia al cambio por parte de los trabajadores. Tomando en cuenta que uno de los pilares para la competitividad de una empresa en mercados de alta competencia es su capacidad de innovación, será necesario desarrollar programas de orientación y motivación del personal que mejore su disposición al cambio y que los estimule a aportar ideas innovadoras que propicien que el Hotel mejore su competitividad, con el apoyo de sus trabajadores.

II.2.4 Posicionamiento estratégico

Este factor refleja la visión estratégica de la empresa con relación a su mercado y el posicionamiento resultante de la estrategia que desarrolle para captar clientes que le permitan crecer y consolidarse en la preferencia de estos por los productos y servicios que se ofrecen. El posicionamiento estratégico percibido por los directivos, se relaciona con opciones ofrecidas en el cuestionario de diferentes posicionamientos

Tabla 1. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto al Marketing usado en el Hotel

BLOQUE MARKETING	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	Suma
Se cuenta con imagen institucional		36%	64%	100%
Se tiene una innovación permanente de productos y/o servicios	27%	36%	37%	100%
Se distingue por la calidad de productos y/o servicios		71%	29%	100%
Se distingue por la especialización de productos y/o servicios		71%	29%	100%
Identifica y satisface al mercado meta	18%	36%	46%	100%
Se tiene y aplica una estrategia de precios	25%	31%	44%	100%
Cuenta con una adecuada intermediación del servicio	28%	36%	36%	100%
Tiene sistemas informáticos adecuados para la gestión	48%	14%	38%	100%
Se cuenta con una adecuada estrategia de promoción	20%	39%	41%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

Tabla 2. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto a la gestión del conocimiento en el Hotel

BLOQUE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	Suma
Se cuenta con programas de formación y capacitación	26%	46%	28%	100%
Se apoyan las ideas innovadoras para la gestión	40%	31%	29%	100%
Se cuenta y se usa la tecnología para la gestión del conocimiento	26%	36%	38%	100%
Se tiene conocimiento del sistema de administración hotelera y sus procesos	19%	33%	48%	100%
Se desarrolla internamente la gestión del conocimiento	18%	32%	50%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

Tabla 3. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto a la actividad innovadora del Hotel

BLOQUE ACTIVIDAD INNOVADORA	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	Suma
Se promueve la innovación en mercadotecnia	13%	46%	41%	100%
Se promueve y desarrolla la innovación en procesos	7%	36%	57%	100%
Se realiza innovación en equipamiento	0%	43%	57%	100%
Complejidad en el financiamiento de la innovación	18%	32%	50%	100%
Existe resistencia al cambio	17%	29%	54%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

estratégicos que puede adoptar una empresa, como se muestra en la Tabla 4.

Del análisis de esta tabla se infiere que no existe una orientación estratégica definida con relación al posicionamiento del hotel en su mercado; sino que, constantemente se cambia, lo que afecta su imagen

institucional al generar falta de identificación de sus clientes con el hotel y, como consecuencia de ello una pobre lealtad del mercado. Esta situación, además, refleja falta de conocimiento de sus mercados meta, sus características y beneficios que espera de los servicios que le pueda otorgar el hotel.

Tabla 4. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto al tipo de posicionamiento estratégico del Hotel

Posicionamiento	%
No cuenta con un área de producto-mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	43%
Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	28.5%
Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	28.5%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

II.2.5 Competitividad

La competitividad entendida como la capacidad de una empresa de captar clientes y mantenerlos como propios, define el posicionamiento de los productos o servicios de una empresa en el mercado, el cual es medible a partir del porcentaje de participación en ese mercado. Visto de esta manera, y analizando las opiniones vertidas por los directivos al respecto, se encontró que la competitividad del Hotel en función del desempeño financiero, los costos de compras y la tecnología desarrollada y aplicada en el Hotel, presenta deficiencias que hay que investigar a fondo y desarrollar acciones correctivas que mejoren esta situación que puede ser de alto riesgo para la empresa.

En la Tabla 5 se muestra la opinión al respecto por parte de los directivos; en la que manifestaron desacuerdos en la mayoría de los casos, particularmente con la opinión acerca de las buenas utilidades, los costos bajos de proveedores y de los créditos con tasas preferenciales.

Las opiniones respecto a los factores financieros relevantes en la empresa reflejan una gran preocupación por la situación financiera del Hotel, la cual muestra deficiencias importantes; por ello, se deberá llevar a cabo un análisis financiero más profundo que refleje la situación de la empresa, en cuanto a liquidez, rentabilidad, apalancamiento y las causas que originan las deficiencias, en su caso, es necesario tomar las medidas correctivas pertinentes. Respecto a la situación de compras se refleja alto nivel de costos en todos los elementos que intervienen en este proceso, por lo que, es conveniente hacer un análisis de cada uno de los elementos para determinar posibles reducciones en los costos orientados a mejorar la productividad y, finalmente con relación a la tecnología, la inexistencia de esfuerzos en la mejora de estos aspectos redundará en la pérdida de eficiencia y calidad en el servicio, pérdida de imagen institucional y falta de competitividad.

II.2.6 Gestión del Capital Intelectual

El capital intelectual es uno de los activos intangibles más importantes con que cuentan las empresas basadas en el aprovechamiento del conocimiento existente. El capital intelectual, comprende la competencia, conocimiento, valores y potencial innovador del capital humano dentro de la organización. Incluye como elementos estructurales: la capacidad de cambio, el liderazgo de los gerentes, aprendizaje y trabajo de equipo de la organización, sus estrategias, visión, cultura, sistemas informáticos, bases de datos, patentes e innumerables cuestiones intangibles que son las fuentes verdaderas de la ventaja comparativa.

En función de lo anteriormente señalado, en este trabajo, el uso y aprovechamiento de este intangible, se conformó de tres aspectos principales: la forma en la que se utiliza la información para la gestión y la operación, el uso interno del conocimiento y, el aprovechamiento del mismo. En la Tabla 6, se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a la opinión de los directivos.

Entre los resultados, destacan los acuerdos con el uso del trabajo colaborativo, la identificación y anticipación de nuevas oportunidades de negocios, la coordinación del trabajo entre áreas funcionales y la retroalimentación de los proyectos para su mejora. Sin embargo existen desacuerdos importantes con relación a la formalización del capital intelectual en documentos e instrucciones. El desacuerdo más significativo fue con la frase: contar con procedimientos para aprender de los errores (ver Tabla 6).

En la gestión del capital humano, se deberá tener siempre en cuenta que las empresas exitosas son aquellas que constantemente crean, adquieren y transfieren el nuevo conocimiento, lo difunden en toda la organización y lo incorporan a sus nuevas tecnologías y servicios. Por ello, la administración del Hotel debe realizar un verdadero esfuerzo intelectual y desarrollar una gran habilidad para estudiar sus propios recursos

Tabla 5. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto a la competitividad financiera, de compras y desarrollo tecnológico en el sector

COMPETITIVIDAD EN PROMEDIO CON EL SECTOR	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	Suma
Muy buen ROI	67%	33%		100%
Buenos niveles de ventas	57%	29%	14%	100%
Buenos resultados financieros	57%	43%		100%
Buenas utilidades	86%		14%	100%
Reducción de deuda	43%	43%	14%	100%
Créditos con tasas preferenciales	80%		20%	100%
FINANCIERA	65%	25%	10%	100%
Costos bajos de proveedores	86%	14%		100%
Costos bajos de pedidos	71%	29%		100%
Costos bajos de transporte	67%	33%		100%
Costos bajos de entrega de productos comprados	50%	33%	17%	100%
Costos bajos de materias primas e insumos	57%	43%		100%
Costos bajos del servicio del hotel	29%	71%		100%
COMPRAS	60%	37%	3%	100%
Se trabaja en desarrollo de tecnología	29%	57%	14%	100%
Se trabaja en desarrollo de productos y/o servicios	43%	57%		100%
Se trabaja en desarrollo de procesos de servicios	57%	29%	14%	100%
Se trabaja en planificación de proyectos	72%	14%	14%	100%
Se trabaja en el mejoramiento de maquinaria y equipo	43%	28.5%	28.5%	100%
Se trabaja en el desarrollo de tecnología de la información	29%	57%	14%	100%
TECNOLOGÍA	45%	41%	14%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

con el suficiente ingenio e intuición estratégica, para descubrir nuevas fuentes de capital intelectual no aprovechado, que produzca beneficios para el Hotel.

II.2.7 Responsabilidad social

Las opiniones de los directivos acerca de la responsabilidad social empresarial del Hotel se muestran en la Tabla 7, en las que destaca el acuerdo con la protección al medio ambiente, la ética empresarial y, el respeto a la legislación. El desacuerdo más significativo, se refirió a que se llevan a cabo acciones de filantropía. El área de Responsabilidad Social todavía requiere mucho trabajo y compromiso a nivel general en el sector empresarial y la posición de los directivos del Hotel lo refleja, por lo que se constituye en un tema de desarrollo futuro en beneficio de la institución y la sociedad en general.

II.2.8 Administración de la relación con el cliente

Algunos aspectos relevantes relacionados con la forma de administrar las relaciones con los clientes se muestran en la Tabla 8, en la que se manifestaron acuerdos significativos principalmente en el apoyo directivo para el manejo de las relaciones con el cliente y con respecto a la innovación en *marketing*, el mejoramiento de los productos/servicios considerando las preferencias, necesidades y recomendaciones de los clientes y la preocupación por recuperar la relación con el cliente perdido.

La actitud positiva que se refleja en las opiniones vertidas en la Tabla 8, pone de manifiesto una gran preocupación de los directivos del Hotel por desarrollar los esfuerzos necesarios tendientes a mejorar la relación con el cliente y, con ello, recuperar su confianza y preferencia.

Tabla 6. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto al capital intelectual del Hotel

CAPITAL INTELECTUAL	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	Suma
Utilizan instrucciones formalizadas en documentos	29%	57%	14%	100%
Se busca apoyo externo	43%	43%	14%	100%
Utilizan información proveniente de TIC	28.5%	43%	28.5%	100%
Se usa el trabajo colaborativo	14%	29%	57%	100%
Se usa material documentado	28.5%	43%	28.5%	100%
INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN Y OPERACIÓN	28.5%	43%	28.5%	100%
Identifican nuevas oportunidades de negocios	14%	14%	72%	100%
Se coordina el trabajo entre áreas	14%	29%	57%	100%
Se anticipan a oportunidades de negocios	14%	14%	72%	100%
Se adaptan rápidamente a los cambios	28.5%	28.5%	43%	100%
Se anticipan a crisis y eventos inesperados	28.5%	28.5%	43%	100%
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	20%	23%	57%	100%
Se retroalimentan proyectos para su mejora	14%	29%	57%	100%
Dispone de procesos para la distribución del conocimiento	43%	43%	14%	100%
Se tienen procesos para el intercambio de conocimientos entre trabajadores y directivos	33%	50%	17%	100%
Se tienen procesos para adquirir conocimiento para nuevos servicios	14%	72%	14%	100%
Cuentan con procedimiento para aprender de los errores	57%	14%	29%	100%
Se relaciona el conocimiento con problemas y retos	28.5%	43%	28.5%	100%
Utilizan el conocimiento para mejorar la eficiencia	14%	43%	43%	100%
Son capaces de usar el conocimiento en condiciones cambiantes de competitividad	14%	43%	43%	100%
APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	27%	42%	31%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de los factores estratégicos de competitividad de acuerdo con la opinión vertida por los directivos del Hotel, y considerando que se enfrenta al grave problema de la expansión de la competencia, se presentan las siguientes conclusiones y sugerencias respecto a su situación actual, mismas que se ponen a consideración con la finalidad de contribuir a la mejora de la competitividad del Hotel.

1. El Hotel enfrenta problemas de carácter organizacional por la falta de definición de sus tramos de control y de líneas de autoridad y responsabilidad de las áreas funcionales del mismo; esta situación se refleja principalmente en el desconocimiento que se mostró respecto al número de subordinados y del jefe inmediato superior. Al respecto se requiere una inmediata actualización del organigrama y los manuales respectivos.
2. Con relación a las acciones de mercadotecnia, en

el análisis efectuado se detectaron situaciones en las que resulta necesario poner atención y realizar acciones estratégicas que propicien cambios importantes en materia de *marketing*, que contribuyan a la mejora sustancial de la imagen institucional particularmente haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; así mismo, mantenerse permanentemente informados acerca de la opinión de los clientes respecto a: logotipo del Hotel; imagen; aprovechamiento de espacios; presencia y vestimenta de los trabajadores; calidad de los servicios prestados; atención y servicio al cliente, entre otros aspectos

3. La innovación se ha constituido en la piedra angular de las empresas que aspiran a mejorar su competitividad; por lo tanto, el tiempo y los recursos que se dediquen a esta función no deben verse como un gasto, sino como una inversión que les va a redituarse grandes beneficios en imagen institucional, liderazgo de mercado y preferencia de clientes. Es por ello,

Tabla 7. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto a la responsabilidad social empresarial incorporada en el Hotel

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	Suma
Desarrolla programas para solucionar problemas sociales	28.5%	28.5%	43%	100%
Cuenta con sistema de detección de necesidades sociales	14%	43%	43%	100%
Tiene un sistema para medir el impacto del programa social.	29%	57%	14%	100%
Las acciones de RSC son tan importantes en el Hotel, como las demás.	14%	57%	29%	100%
IMPLEMENTACIÓN	22%	46%	32%	100%
Se realizan acciones de Filantropía	83%	17%		100%
Se realizan contribuciones de la empresa	50%	50%		100%
Se apoya el desarrollo económico social	33%	34%	33%	100%
Se protege el medio ambiente			100%	100%
Se tiene ética empresarial		33%	67%	100%
Se respeta la legislación		33%	67%	100%
Se reinvierte en la comunidad	33%	67%		100%
ACCIONES QUE SE LLEVAN A CABO	29%	33%	38%	100%
Se considera importante contar con un programa de RSC	14%	29%	57%	100%
Se tiene la posibilidad de implementar un programa integral de responsabilidad social		29%	71%	100%
Los empleados tienen conocimiento del programa de RSC y participan activamente en el.	29%	57%	14%	100%
Los empleados están comprometidos con el programa de RSC.	43%	57%		100%
RSC	21%	43%	36%	100%
Se considera que las acciones de RSC deben retribuir un beneficio al hotel	16.5%	16.5%	67%	100%
La implementación de la RSC representa una inversión que no retorna beneficio económico para el Hotel.	50%	33%	17%	100%
El costo de tener en funcionamiento un programa de RSC es mayor que el beneficio recibido.	67%	16.5%	16.5%	100%
Un programa de RSC es importante para ser económicamente viable	17%	50%	33%	100%
OPINIÓN	38%	29%	33%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

- que las deficiencias que presenta el Hotel en cuanto al financiamiento en este aspecto, deben ser solucionadas en el corto plazo. Así mismo, la resistencia al cambio que se manifiesta, debe ser abordada y subsanada a través de una comunicación permanente y eficaz.
- Respecto al posicionamiento estratégico, se considera que no existe una orientación estratégica de las acciones necesarias para el posicionamiento del Hotel, lo que se refleja en la falta de conocimiento de sus mercados meta, de las características de sus competidores y del entorno en el que se desenvuelve la organización. Para el tratamiento de este problema, se requiere llevar a cabo un proceso de planeación

- estratégica que considere el planteamiento de la orientación estratégica del Hotel y de sus objetivos estratégicos que le permitan proyectar su desarrollo y posicionamiento futuro.
- Con relación a la competitividad, se requiere una mejora sustancial de los aspectos internos relacionados con la situación financiera del Hotel, los cuales en opinión de los entrevistados, muestran deficiencias importantes, particularmente en los resultados financieros, los costos de operación, la infraestructura de servicios del hotel, la tecnología aplicada en las operaciones y la motivación hacia la realización de esfuerzos de mejora continua.
 - En lo referente al Capital Intelectual, el

Tabla 8. Distribución porcentual de las opiniones de directivos respecto a las relaciones con los clientes del Hotel

ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	Suma
Se crea conciencia en el personal acerca de la importancia de la relación con el cliente			100%	100%
Se controlan algunos factores de la relación con el cliente.		14%	86%	100%
Se precisan los factores del control de la relación con el cliente.		14%	86%	100%
Se hacen cambios en la administración de la relación con el cliente para lograr los resultados planeados		14%	86%	100%
Se usa la administración de la relación con el cliente para nuevos mercados.		14%	86%	100%
APOYO DIRECTIVO		11%	89%	100%
Se han mejorado los productos/servicios considerando las preferencias, necesidades y recomendaciones de los clientes.		43%	57%	100%
Se han generado productos con valor para el cliente.	14%	43%	43%	100%
Se preocupan por recuperar la relación con el cliente perdido.		43%	57%	100%
Las fortalezas de la empresa se han construido considerando las capacidades de los empleados.	29%	57%	14%	100%
INNOVACIÓN EN <i>MARKETING</i>	11%	46%	43%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

Hotel cuenta con un bagaje importante de conocimientos y experiencias no documentadas que requieren de la formalización de la gestión del capital intelectual en documentos e instrucciones y el aprovechamiento eficiente del valor potencial oculto no explotado que poseen sus trabajadores. Para ello, es necesario estudiar su propio capital humano con intuición estratégica para descubrir en ellos nuevas fuentes de valor, y gestionarlos con una nueva visión para que aporten beneficios al organismo.

- El área de Responsabilidad Social todavía requiere de mucho trabajo y compromiso a nivel general en el sector empresarial para que reconozcan su importancia por el compromiso permanente que tienen con la sociedad con la que interactúan, por lo que se constituye en un tema de desarrollo futuro en beneficio de la institución y la sociedad en general.
- Respecto a la Administración de las Relaciones con el Cliente, se destaca una gran disposición de los directivos para el manejo eficiente de dichas relaciones y su preocupación por recuperarlas, considerando que han repercutido en la pérdida significativa de mercado y en la falta de visión para generar los beneficios que el

cliente espera del Hotel. Esta es una labor y compromiso que los directivos parecen estar preocupados de mantener.

Finalmente, es necesario referirse al cambio como un paradigma permanente en la vida actual y de importancia fundamental para las actividades del Hotel que lo habilitarán para reconquistar al consumidor perdido y recuperar esa vasta cartera de clientes, que sostenía a empleados con disposición y entrega a su trabajo, no olvidando que son ellos quienes representan esta gran institución orgullo de Xalapa.

REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc GRaw Hill.
- González, M., & Olivares, S. (2001). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque Latinoamericano*. México: CECSA.
- Kossen, S. (2006). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. México: Harla.
- Peiro, J., & Prieto, F. (2005). *Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su contexto*. España: Amarú.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2008). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta edición ed.). México: Alfaomega.