

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

Unidad Mazatlán



TESIS:

**“LA COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA QUE OPERA
BAJO EL MODELO DE FRANQUICIA:
EI CASO DE HOTEL CROWNE PLAZA MAZATLÁN”**

DOCTORADO EN GESTIÓN DEL TURISMO

PRESENTA:

M.C. Carlos Alberto Rios Galván

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. María Aida Santillán Núñez

CO-DIRECTORES:

Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera
Dr. José Jaime Zepeda Rodríguez

Mazatlán, Sinaloa. Diciembre 2016.

DEDICATORIA

A la permanente búsqueda de la verdad.

"Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano"

Isacc Newton.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de la vida de una investigación doctoral como esta, cuya finalidad es la búsqueda de la verdad que aporte a mejorar el conocimiento humano, se requiere que se compaginen diversos momentos, situaciones, circunstancias, instituciones y personas; que, como factores de éxito marquen una diferencia substancial a lo largo de todo el proceso de investigación.

Es por ello, que quiero agradecer muy enfáticamente y hacer un reconocimiento a la Universidad de Occidente por tener la visión de ofrecer las facilidades necesarias para que un Programa Educativo de Excelencia como es el Doctorado en Gestión del Turismo sea impartido y dirigido con tanta calidad y eficiencia en sus propias instalaciones. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología que busca impulsar y motivar al desarrollo y la formación de nuevas generaciones de investigadores en turismo para beneficio de nuestro país y el mundo.

Agradezco y reconozco en especial a la Dra. Monica Velarde Valdez y su equipo de trabajo cuya gestión en la coordinación al frente de este programa está haciendo una labor muy valiosa a favor del conocimiento y la educación de alto nivel para nuestro país.

Un reconocimiento a mi directora de tesis Dra. María Aida Santillán Núñez, por su esfuerzo, apoyo y dedicación, a mis codirectores de tesis Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera, al Dr. José Jaime Zepeda Rodríguez por sus valiosas aportaciones a mi formación y al enriquecimiento que a través de su experiencia y dedicación permitieron la consecución de la presente tesis doctoral.

Reconozco a mis compañeros de estudio por su compañerismo, apoyo e interés en la búsqueda de la verdad y el conocimiento generado; el cual, estoy seguro que cada una de sus investigaciones aportó y continuará aportando para heredar un mayor entendimiento del mundo que mejore el estilo de vida de futuras generaciones.

Finalmente un muy personal agradecimiento a mi esposa e hija por su apoyo y amor incondicional que me brindan en todo momento. A mis padres por ser la piedra angular que me ha formado y ha permitido convertirme en el ser humano y profesional que soy. A Dios, que siempre ha estado en cada etapa de mi vida.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Contexto del problema de investigación	10
1.1.1 Turismo en el contexto mundial y nacional.....	10
1.1.1 Hotelería como pilar fundamental en la praxis del turismo	18
1.1.3 La Competitividad en la Organización Hotelera.....	24
1.1.4 La Franquicia como una alternativa de gestión en el sector hotelero ...	30
1.1.5 El Turismo en Mazatlán y la hotelería.....	39
1.2 Descripción del problema	41
1.3. Pregunta principal de investigación.....	48
1.3.1 Preguntas secundarias	48
1.4. Objetivo General.....	49
1.4.1 Objetivos específicos:	49
1.5 Justificación de la Investigación	50
1.6 Supuestos de investigación.....	51
1.7 Limitación y delimitación del problema	52
1.8 Dimensiones de investigación.....	53
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL Y LA ORGANIZACIÓN HOTELERA.....	55
2.1 Competitividad Organizacional.....	55
2.1.1 Determinantes de la competitividad organizacional.....	63
2.1.2 Análisis de la competitividad en las organizaciones	65
2.2.3 La Competitividad organizacional en el turismo y la hotelería	66
2.3 Competitividad basada en Recursos y Capacidades.....	67
2.2 Factores competitivos en la organización hotelera	72
2.2.1 El Destino Turístico.....	72
2.2.2 Decisiones organizacionales competitivas	76
2.2.3 Marketing e imagen	77
2.2.4 Calidad en el Servicio	79
2.2.5 Tecnologías y la Innovación	80
2.2.6 Factor Humano	80
2.2.7 Tecnologías de Información (TI).....	81
2.2.8 Alianzas Estratégicas	82
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FRANQUICIA.....	83

3.1 De la Firma y el crecimiento de las organizaciones.....	83
3.2 Redes Organizacionales, fundamento de la existencia de la franquicia	
85	
3.3 La Franquicia.....	89
3.4 Fundamentos teóricos que justifican la existencia de la Franquicia	93
3.4.1 De la Agencia	93
3.4.2 De la Escasez de Recursos.....	95
3.4.3 De los Recursos Financieros	96
3.4.4 De la escasez de Recursos Directivos	97
3.4.5 De los Conocimientos Locales	98
3.4.6 De la extensión del riesgo	99
3.4.7 Contractual	100
3.4.8 De los costos de transacción	100
3.4.9 De las Señales.....	101
3.5 La Franquicia Hotelera.....	102
3.5.1 La Cuota Inicial.....	104
3.5.2 Pagos Continuos (Regalías).....	105
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	108
4.1. Paradigmas de la metodología de investigación.....	108
4.1.1 La investigación cuantitativa.....	109
4.1.2 La investigación cualitativa.....	113
4.1.3 Integración de Métodos / Mixto.....	118
4.2. Alcance y tipo de investigación.....	121
4.2.1. Tipo de investigación	121
4.2.2. Paradigma de investigación seleccionado	123
4.3. Diseño de la investigación	129
4.3.1 Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado ..	130
4.3.3 Consideraciones para su aplicación.....	137
4.3.4. Criterios de validez	137
CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	144
5.1 Ubicación geográfica de la investigación.....	145
5.2 Factores internos competitivos en la franquicia hotelera	146
5.4.1 Tangibles.....	146
5.4.2 Intangibles	154
CONCLUSIONES.....	188
BIBLIOGRAFÍA.....	193
ANEXOS.....	208

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estadísticas y tendencias del Turismo 1950-2020	13
Figura 2 Niveles Concéntricos de la Competitividad.....	56
Figura 3 Factores determinantes de la Competitividad sistémica.....	57
Figura 4 Modelo Diamante de la Competitividad de Porter.....	59
Figura 5 Modelo de Competitividad de Crouch y Ritchie.....	73
Figura 6 Modelo Competitividad del Destino Dwyer y Kim	76
Figura 7 Información geográfica del municipio de Mazatlán, Sinaloa, México:.....	146
Figura 8 Gráfico Lugar de Origen	164
Figura 9 Gráfico Tipo de Habitación	165
Figura 10 Gráfico Frecuencia de Visita huéspedes.....	165
Figura 11 Motivo de estancia en el puerto.....	166
Figura 12 Origen Mercadológico de conocimiento.....	167
Figura 13 Eficiencia de entrada / salida.....	168
Figura 14 Eficiencia del proceso de reservaciones.....	168
Figura 15 Calidad y cortesía en la recepción del hotel.....	169
Figura 16 Limpieza de la habitación al arribo	170
Figura 17 Limpieza permanente en la habitación	170
Figura 18 Atención al huésped y amenidades.....	171
Figura 19 Cortesía y disposición del Ama de Llaves.....	172
Figura 20 Percepción del mobiliario y la decoración de la habitación.....	172
Figura 21 Estado general de la plomería de la habitación.....	173
Figura 22 Percepción del estado general de la habitaciones	174
Figura 23 Percepción de la calidad en alimentos y bebidas.....	174
Figura 24 Condiciones de instalaciones física (alberca).....	175
Figura 25 Evaluación de servicios de playa del hotel	176
Figura 26 Calidad de servicios tecnológico (señal wifi)	176
Figura 27 Percepción de la áreas comunes del hotel	177
Figura 28 Percepción de la imagen y la amabilidad del personal del hotel	178
Figura 29 Interés en la resolución de necesidades específicas.....	178
Figura 30 Capacidad para resolver problemas puntuales de huéspedes	179
Figura 31 Cumplimiento al programa IHG Rewards Members	180
Figura 32 Evaluación general del hotel CPM.....	181
Figura 33 Motivos de selección del hotel CPM.....	182
Figura 34 Factores de selección de un hotel.....	183
Figura 35 La importancia de la marca en la selección del hotel	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Consorcios hoteleros en el mundo que hacen uso del modelo de franquicia	46
Tabla 2 Compilación de los Métodos y Técnicas en la Investigación Cualitativa:	126
Tabla 3 Top 10 franquicias hoteleras en el mundo	128
Tabla 4 Principales cadenas hoteleras en el mundo	128
Tabla 5 Instrumentos metodológicos utilizados	133
Tabla 6 Resumen de la muestra aplicada en la presente investigación	136
Tabla 7 Grid de posicionamiento del análisis de Importancia-Valoración	140
Tabla 8 Factores o atributos relevantes para la evaluación la competitividad de una organización hotelera	141
Tabla 9 Matriz de congruencia	143
Tabla 10 Las características demográficas de los encuestados	144
Tabla 11 Descriptivos para los 5 atributos organizacionales	147
Tabla 12 Descriptivos para los 6 atributos físicos	149
Tabla 13 Descriptivos para los 3 atributos tecnológicos	159
Tabla 14 Descriptivos para los 5 atributos mercadológicos	160
Tabla 15 Descriptivos para los 3 atributos de calidad en el servicio	163
Tabla 16 Descriptivos para los 6 atributos humanos	184
Tabla 17 Atributos o elementos relevantes para la evaluación la competitividad de una organización hotelera que opera bajo un modelo de franquicia	186

INTRODUCCIÓN

La evidencia ha demostrado como de forma consistente y evolutiva el turismo ha tomado cada vez más una relevancia estratégica de crecimiento y desarrollo para muchas naciones y destinos siendo un generador muy importante de divisas para el país receptor. Las facilidades inherentes a la modernidad, tecnologías y medios de transporte han facilitado que los seres humanos puedan desplazarse a lugares donde anteriormente era muy remoto o costoso poder acudir.

En esta dinámica turística con tendencia de crecimiento a mediano y largo plazo, no cabe duda que las organizaciones hoteleras juegan y requerirán jugar un papel estratégico muy importante que siga dando consistencia a la dinámica turística, siendo en algunos casos por sí mismas ser un elemento de atractivo para los destinos que las albergan (Crouch y Ritchie, 2003); y más aún, cuando estas organizaciones tienen ciertas características o factores que las hacen diferenciables o distintivas y hasta *únicas* con respecto a sus principales competidores del destino.

Es por ello que como una estrategia de crecimiento, financiación, expansión y hasta por motivos de la transmisión del riesgo algunas de las organizaciones hoteleras, han decidido utilizar diversas formas de gestión dentro de las que se encuentra el caso de los hoteles que operan bajo el esquema o formato de *franquicia*. Siendo ésta como se analiza en la presente tesis doctoral, una de las formas de gestión que ha demostrado ser y estar siendo muy utilizada a nivel mundial por algunos de los principales consorcios hoteleros que cobijan muchas de las marcas de hoteles de prestigio distribuidos e nivel global.

La presente investigación doctoral buscó identificar desde el punto de vista endógeno los principales factores que son considerados como incidentes en la competitividad de un hotel estudio de caso de una de la mayores operadoras de hoteles bajo el formato de franquicia en todo el mundo InterContinental Hotels Group. Es la marca Crowne Plaza hotel operado como hotel bajo el formato de franquicia y que se encuentra ubicado en el puerto de Mazatlán, Sinaloa México.

La presente tesis de investigación doctoral está estructurada acorde a los lineamientos sugeridos por la coordinación del programa doctoral de la Universidad de Occidente de la siguiente manera; en el primer capítulo se hace referencia a la contextualización y el planteamiento del problema de investigación. En este mismo capítulo se incluye el objetivo principal de investigación, los objetivos secundarios, la justificación, los supuestos y la delimitación del problema de investigación.

En el capítulo 2 se presenta un análisis teórico detallado de los fundamentos de la competitividad en las organizaciones y específicamente de las organizaciones hoteleras así como los principales factores competitivos sobre los que la investigación científica ha puesto mayor énfasis como factores determinantes. En la parte del capítulo 3 se hace referencia a un profundo análisis sobre los fundamentos teóricos y justificación de la existencia de la franquicia que permite al lector entender el porque de el uso de este modelo de gestión a nivel global.

En el capítulo del capítulo 4 se puede identificar el paradigma de investigación seleccionado para la realización de la presente tesis doctoral así como los alcances, las diversas técnicas de recolección de datos empleadas en el caso de estudio así como las consideraciones pertinentes para su aplicación.

En la parte del capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos de la presente investigación realizada dando una explicación amplia de los hallazgos encontrados. Posteriormente se encuentra el apartado con las conclusiones, bibliografía y los anexos que complementan el estudio.

La finalidad es que la presente investigación motive a futuros investigadores a profundizar en el tema tratado enriqueciendo el conocimiento del fenómeno turístico de forma permanente.

CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta el contexto y planteamiento del problema de investigación, está dividido en ocho secciones, son; contextualización del problema de investigación, descripción del problema, la pregunta principal de investigación y las preguntas secundarias, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de la Investigación, los supuestos del estudio, las limitaciones y delimitaciones de la investigación y finalmente las dimensiones de la investigación.

1.1 Contexto del problema de investigación

En esta sección se contextualiza el problema del presente estudio; se plantea el contexto actual del desarrollo turístico con referencia especial al sector hotelero que opera bajo el modelo de franquicia. Los subtemas tratados en esta sección son: el desarrollo del turismo a escala mundial y nacional, los antecedentes del sector hotelero como pilar fundamental en la praxis del turismo, la competitividad en la organización hotelera y la franquicia como una alternativa de gestión en el sector hotelero. Dentro de esta discusión, se presentan temas centrales del turismo, la competitividad y la franquicia, así como los antecedentes para plantear el problema de investigación.

1.1.1 Turismo en el contexto mundial y nacional

Hace apenas algunas décadas, era difícil poder imaginar que se considerara al sector turístico como una fórmula estratégica de desarrollo y crecimiento para muchos países en el mundo. Un sector multidisciplinario quizá erróneamente llamado en algún momento como la *"industria sin chimeneas"*, debido a que parte de sus actores estratégicos mantienen un importante componente industrial. Sin embargo, hoy en día el turismo promulga ser el generador de hasta el 11% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, según señalamientos de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2016). Esta actividad económica ha demostrado

ser un dinamizador en diversas economías globales, se ha convertido en una estrategia válida para poder apostar en su uso, y esperar lograr resultados de crecimiento y bienestar social dentro de las naciones cuando este es debidamente gestionado.

A pesar de que el turismo no es un fenómeno reciente, todavía entre los investigadores existen diversas posturas y visiones que tratan de conceptualizar su interpretación, una de las posturas socialmente referidas en el de la OMT (2005) que señala a éste, como:

"el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado".

Por su parte, Gómez (2010) hace el siguiente señalamiento, el turismo es una disciplina que toma cada vez una mayor relevancia, que requiere de sustento en investigación científica seria y objetiva, que permita ampliar el entendimiento de este fenómeno evolutivo al bienestar social.

En los últimos años, ha demostrado ser una actividad económica fuerte y resistente, con una gran capacidad para contribuir al desarrollo económico, en 2015 las llegadas de turistas internacionales sumaron mil 184 millones, 46 millones más que en 2014. Es el sexto año consecutivo de crecimiento superior a la media, habiendo aumentado las llegadas internacionales un 4.4% o más cada año desde el 2010, después de la crisis. (UNWTO, 2016), al mismo tiempo, se señala que los ingresos por turismo internacional de los destinos de todo el mundo crecieron un 3,6% en 2015, en sintonía con el incremento del 4,4% en llegadas internacionales. Por cuarto año consecutivo, el turismo internacional creció a un ritmo superior al del comercio mundial de mercancías, aumentando su porcentaje sobre el total de exportaciones mundiales hasta el 7% en 2015. El valor total de las exportaciones generadas por turismo internacional ascendió a 1,4 billones de

dólares de los EE.UU. Los ingresos generados por visitantes internacionales en alojamiento, alimentación, ocio, compras y otros servicios y bienes ascendieron, según estimaciones, a 1232 mil millones de dólares de los EE.UU. (1110 mil millones de euros) en 2015, lo que representa un aumento del 3,6% teniendo en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio y la inflación. (UNWTO, 2016).

Los datos emitidos en el Barómetro OMT del Turismo Mundial a finales del año 2015 (UNWTO, 2015), señalaron que el turismo como empleador, proporciona en promedio más de 110 millones de empleos directos (representando el 3,6% del empleo total) esperando que la contribución directa al empleo aumente en un 2,7% para el cierre de 2016. Así mismo resaltan la relación de impacto que tiene el turismo sobre muy diversos sectores como el transporte, la hotelería y alojamientos en general, alimentos y bebidas, cultura y entretenimiento, la banca, servicios de promoción y publicidad, prestadores turísticos, vendedores locales, entre muchos otros, es por ello que se estima que el impacto del turismo con respecto a la generación de empleos y la economía tiende a ser mucho más alto de lo calculado. En este mismo año, cerca de 297 millones de puestos de trabajo fueron apoyados en las industrias relacionadas con el turismo (UNWTO, 2015). La contribución del turismo al capital humano, se estima en un 8,5%; lo que equivale a que 1 de cada 10 puestos de trabajo (UNWTO, 2016). La OMT (2015) señala que esta relación laboral incluso podría aumentar a 1 de cada 9 puestos de trabajo para el año 2022 lo que deja visualizar el potencial de crecimiento y fortaleza incluso bajo circunstancias adversas por las que ha atravesado esta industria tales como; epidemias, eventos políticos-sociales, económicos, naturales, etc.

También se señala que para más de 150 países en el mundo, el turismo es una de las cinco principales fuentes de divisas; y que de estos, para casi el 45% representa la principal fuente de ingresos. La OMT también observa que en 23 (47%) de los 49 países menos desarrollados, el turismo internacional es una de las tres principales fuentes generadoras de divisas, y que de estos en por lo menos 7 es la única fuente de ingresos importante (UNWTO, 2015).

Así mismo la OMT estima que el número de llegadas de turistas internacionales en el mundo crecerá un promedio del 3.1% al año durante el periodo comprendido entre 2016 y 2020. Sin embargo esta tasa de crecimiento irá disminuyendo paulatinamente del 3.8% de 2017 al 2.9% para 2020. Se prevé, que en términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones de viajeros al año, frente al incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2013. Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1,400 millones para 2020 y de 1,800 millones para el año 2020 (Ver figura 1). Lo que permite tener una perspectiva del panorama de crecimiento multisectorial a un ritmo continuo de crecimiento dentro de uno de los sectores más dinámicos, independientemente de los pros y contras que esto conlleva.

Figura 1 Estadísticas y tendencias del Turismo 1950-2020



Fuente: UNWTO (2015).

Por otro lado, en el caso de México, turismo es una actividad económica importante y según La Organización Mundial del Turismo (OMT), es uno de los países con mayor actividad turística del mundo, con 32.1 millones de visitantes en 2015, casi cuatro millones adicionales respecto a 2014, el país se ubicó en el lugar 10 en llegadas de turistas internacionales y en el lugar 22 en ingreso de divisas por turismo internacional (UNWTO, 2016). Correspondiente al mismo cierre de

2015, el país capturó el 16,35% del segmento de mercado turístico de las Américas en términos de llegadas de turistas extranjeros, posicionado en segundo lugar en el continente, detrás de Los Estados Unidos (UNWTO, 2016). Así mismo, México alcanzó una captación de divisas por visitantes internacionales récord de 19 mil 257.9 millones de dólares en 2015, de acuerdo con el informe anual de Banco de México, lo que confirma que el turismo se consolidó como uno de los mayores captadores de ingresos para el país por esa vía. En cifras absolutas, los ingresos son superiores en cuatro mil 308.9 millones de dólares a los de 2013 y superan por más de cinco mil 500 millones a los que se generaron en 2012 (SECTUR, 2015).

De acuerdo a la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM), en 2015, el 8.8% de los puestos de trabajo equivalentes remunerados (4 millones 533 mil 321), se generaron en la industria turística. Es importante destacar que el turismo doméstico en México, representa el 83.2% del consumo turístico, es decir, que ocho de cada diez son consumidores nacionales y es casi ocho veces superior al consumo receptivo. Por otro lado, la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2016) señala que el sector reafirmó su importancia en la economía mexicana en 2015, ya que contribuyó con el 11.1% del PIB nacional; 46% de esta actividad está orientado a la zona costera. Cabe destacar que entre los países principales en turismo mundial, México, España y Portugal son los tres que más ganan del turismo. En términos del empleo, el país depende significadamente del turismo, de los 30 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México tiene una de las cifras más altas de la fuerza laboral en el turismo (7.1%), después de España (14%), Italia (10.1%), Nueva Zelanda (9.9%), Hungría (9.6%) , Portugal (8.5%), Grecia (7.8%) y Japón (7.3%). El país logró su mejor posición en el ranking de competitividad de viajes y turismo -2015- del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) escalando 14 peldaños, para posicionarse en el lugar 30 de 141 economías analizadas en el reporte bianual del organismo (SECTUR, 2016).

Posiblemente pocas industrias se han desarrollado tan rápido como el turismo. A pesar de sus antiguos orígenes, ese desarrollo ha tenido lugar en unas pocas décadas recientes. Tan pronto como diversas comunidades y países descubrieron sus posibilidades económicas, se esforzaron por explotar su potencial, y así el turismo se convirtió con rapidez en una activa fuente de negocios, en un sector de la economía internacional y en una mega industria global, la reconfiguración de esta industria se ha dado a lo largo de todo el mundo, nuevos destinos emergentes, por mencionar algunos; China, Rusia, Brasil, México que han desafiado a los grandes bloques tradicionales turísticos como Europa y América del Norte, pese a estar colmados por diversas crisis sociales, económicas y problemas sanitarios, han encontrado en el turismo una importante alternativa para la generación de fuentes de empleo, divisas y alternativas de crecimiento que han dado la pauta para el desarrollo regional (Jafari, 2001).

También es importante resaltar que el turismo es una industria que ha mostrado consistencia creciente pese a las dificultades que ha tenido que afrontar de ciertos impactos negativos de índole global; dentro de los que se destacan como ejemplos más recientes los atentados a las torres gemelas de Nueva York en el World Trade Center en el año de 2001; que reconfiguró en muchos sentidos la manera de hacer turismo a nivel mundial, o el de la pandemia del virus del SARS¹ en 2003; y más recientemente el virus mortal del Ébola² que ha comenzado a expandir su amenaza a nivel global debido a que no existe cura aún. Todo esto trae como consecuencia la modificación o desaceleración de forma importante en la movilidad del turista a ciertos destinos; reflejándose mayormente en el turismo de placer, aunque con menor impacto en el turismo de negocios.

¹ El síndrome respiratorio agudo y grave (SARS, por sus siglas en inglés) es una forma seria de neumonía, causada por un virus que se identificó por primera vez en el año 2003. La infección con el virus del SARS provoca una molestia respiratoria aguda (dificultad respiratoria intensa) y, algunas veces, la muerte. Organización Mundial de la Salud (MedlinePlus, 2016)

² El virus del Ébola causa en el ser humano la enfermedad homónima (antes conocida como fiebre hemorrágica del Ébola). Los brotes de enfermedad por el virus del Ébola (EVE) tienen una tasa de letalidad que puede llegar al 90%. Los brotes de EVE se producen principalmente en aldeas remotas de África central y occidental, cerca de la selva tropical. El virus es transmitido al ser humano por animales salvajes y se propaga en las poblaciones humanas por transmisión de persona a persona. Se considera que los huéspedes naturales del virus son los murciélagos frugívoros de la familia Pteropodidae. No hay tratamiento específico ni vacuna para las personas ni los animales. OMS (2016).

Pese a ello, el turismo se ha venido posicionando y globalizando de forma casi natural paralelamente al proceso evolutivo social de las naciones, como cambios geopolíticos, apertura de fronteras, factores de innovación, evolución y revolución tecnológica, adecuaciones a medios de transporte, etc.; esto también manifiesto por el mayor interés e impulso en mayor o menor medida por parte de los gobiernos en el mundo; lo que genera que en diferente forma cada vez más viajeros en el planeta se estén desplazando por diversos motivos, con una mayor facilidad a lugares y regiones del mundo que antes era más difícil poder visitar. Por eso, es que cada vez más gobiernos que se identificaban cerrados hacia las prácticas turísticas, ahora ven en las experiencias ajenas, como esta industria podría ser una veta de desarrollo económico y social para sus países que difícilmente podrá alcanzarse con estrategias en otros sectores tradicionales.

La Organización Mundial de Turismo (OMT), como la principal organización internacional en el ámbito turístico, siempre se ha manifestado a favor de un turismo que contribuya al crecimiento económico, al desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental. Y mediante su liderazgo ha brindado apoyo al sector a través del aglutinamiento de indicadores, conocimientos y políticas turísticas. Así mismo defiende la aplicación de un Código Ético Mundial para el Turismo que busca maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizando a la vez sus posibles impactos negativos, y se ha comprometido a promover el turismo como instrumento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo de las Naciones Unidas, encaminados a reducir la pobreza y a fomentar el desarrollo sostenible. Otra de las importantes funciones de la OMT es la de generar conocimiento de los mercados, promover políticas e instrumentos de turismo competitivo y sostenible, fomentar la enseñanza y la formación en materia de turismo y trabajar con el fin de hacer del turismo una herramienta eficaz para el desarrollo mediante proyectos de asistencia técnica en más de 100 países.

Todo esto ha generado, que incremente el interés en la comunidad científica y las sociedades por contar con un mayor número de estudios e investigaciones

formales y serias que busquen explicar y fundamentar la industria del turismo como una industria de proporciones mayúsculas que cada vez demuestra su fortaleza y potencial evolutivo generador de grandes beneficios y riqueza hacia los sectores ligados a la economía de las naciones (Jafari, 2005).

Bajo este preámbulo inicial, es posible poder hacer el señalamiento respecto a que el turismo puede fundamentar el crecimiento y la competitividad de una nación; sin embargo y de acuerdo con Barros (2005) esta competitividad dada en un país determinado, es el reflejo de la actuación de sus empresas, lo que por supuesto es completamente atribuible también a la competitividad turística dada. Uno de los pilares de la competitividad turística es la hotelería. Si bien el crecimiento de un destino estimula el posicionamiento y crecimiento de un hotel, a su vez, los hoteles contribuyen al desarrollo económico, social y cultural de las comunidades (Go, Pine, y Yu, 1994). La hotelería como tal, es un sector que ha guardado una estrecha relación con la evolución y las tendencias generales observadas por el turismo, dentro de las cuales la OMT y el Instituto Tecnológico Hotelero Español (ITH, 2007) y algunos sitios especializados en análisis de tendencias tecnológicas como MW, marcan algunas de las siguientes tendencias en el ramo: hoy en el mundo, el número de internautas turísticos que buscan servicios en general incluyendo por supuesto los de hotelería, es creciente. Las transacciones comerciales que se realizan a través de la web crecen año con año. Los datos indican que quizá hasta un 60% de los turistas actualmente acuden a Internet para planificar sus viajes; la entrada fulgurante de Internet en todos los ámbitos del turismo ha convulsionado el sector incluyendo el hotelero, especialmente dentro del segmento de turismo vacacional de sol y playa y turismo alternativo, lo que ha generado una situación de exceso de oferta globalizada disponible por este medio, que hace peligrar la supervivencia de muchos de las organizaciones hoteleras actuales.

Una de las decisiones estratégicas que hoy en día, reviste mayor relevancia para la industria hotelera, es la posible externalización de servicios o cesión a

suministradores especializados, y las alianzas estratégicas de parte de la actividad de la empresa en busca de un mejor desarrollo competitivo. El cambio cultural de los clientes, la creciente competencia y otros aspectos que conforman el entorno cambiante que sufre el sector, hace que las organizaciones hoteleras se centren con mayor empeño en sus competencias básicas, aquellas que les aporten mayor valor añadido y las vuelvan más competitivas (ITH, 2007). Hoy en día, las organizaciones hoteleras necesitan permanecer competitivas, requieren abrir sus perspectivas y ampliar el conocimiento en estrategias diferenciadas de gestión, competitividad y crecimiento en sus acciones de negocio, que les ayude a lograr su permanencia, crecimiento y los índices esperados de renta.

Es por ello que se identifica muy importante para este proyecto de investigación doctoral, estudiar a la franquicia como una forma de gestión organizacional que está siendo muy utilizada en todo el mundo en muy diversos sectores así como por algunas de las principales marcas hoteleras de clase mundial (Jiménez, 1998); esto enmarca la importancia que tiene desde el punto de vista de la investigación científica el uso de esta forma de gestión con respecto a la incidencia que tiene en los factores competitivos internos de una organización hotelera. Con ello, la presente investigación busca contribuir de forma científica y objetiva al aporte de conocimiento sobre el fenómeno de *la competitividad* interna de la organización hotelera, a través de una de sus formas de gestión como lo es la franquicia, escasamente estudiada pero ampliamente utilizada.

1.1.1 Hotelería como pilar fundamental en la praxis del turismo

Como se ha contextualizado anteriormente la importancia que representa el fenómeno global del turismo así como a sus prometedoras tendencias de crecimiento esperado, permite manifestar al fenómeno como una de las mega industrias preponderantes de gran dinamismo, que se espera siga permeando sus múltiples beneficios a las economías. Sin embargo; como es natural, este crecimiento esperado, también traerá consigo muy diversos retos que pondrán a

prueba la fortaleza e innovación de sus actores y participantes bajo el fundamento de lograr mantenerse competitivos en entornos cada vez más globalizados.

Dentro de este fenómeno del turismo, es donde uno de sus principales actores; la industria hotelera aparece como uno de los pilares estratégicos que vienen a dar soporte a la competitividad de un destino (Crouch y Ritchie, 2003); como bien lo señalan estos autores, este factor de soporte puede fungir como un gran apoyo de forma por demás importante en la competitividad de un destino; pero también, en contrasentido, podrían limitar de manera trascendental las inspiradoras expectativas competitivas del mismo.

El dinamismo que presenta el entorno turístico tiene dos vertientes; por un lado la vertiente de afectación y por el otro la vertiente de empuje, dados por los factores internos y externos. Así mismo las nuevas tendencias de la demanda, las fórmulas innovadoras de gestión, factores como la sostenibilidad, la globalización o el desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a la actividad turística, condicionan la forma en la que se manifiestan el consumo y la producción del turismo mundial (Poon, 2003).

Algunas de las principales características que rodean las diferentes estrategias competitivas empleadas por la industria hotelera, los factores que inducen a su utilización y las principales ventajas que se derivan de su uso, descansan en algunos de los modelos de gestión más empleados: crecimiento contractual que puede ser a través de la franquicia, el contrato de gestión, alianzas estratégica, coinversiones, fusiones y adquisiciones, entre otras (Jiménez, 1998).

Por otro lado dentro y de la mano con estos esquemas de gestión, el branding se manifiesta como uno de los factores que ayuda a mantener el crecimiento de la compañía en un mercado competitivo, unificar o racionalizar una cadena hotelera inconsistente, alcanzar nuevos nichos de mercado y sobre todo, a conseguir lealtad de una marca en particular. Slattery (1996), considera como factores cruciales para definir el nivel de implantación de una marca y la eficiencia de su estrategia a tres factores principales: el grado de desarrollo de mercado hotelero,

el impacto de los mayoristas con sus centrales de reservas y la calidad de la gestión hotelera.

Actualmente, la presencia de las cadenas internacionales en el sistema turístico global puede representar un significado simbólico y de imagen. Y no resulta casual que algunos nombres de la hotelería internacional, como Hilton e Intercontinental, hayan servido inclusive en la guerra fría a la política de contención comunista durante ese periodo de confrontación de bloques (Moreno, 1971). En cadenas como estas, sus operaciones alcanzan el funcionamiento del sistema en todas las escalas posibles: global, regional, nacional y local. La presencia de esas cadenas tiene influencia en los destinos no sólo por la recepción de visitantes y su percepción, sino por la conformación de patrones de funcionamiento turístico que son relevantes como impacto en las comunidades receptoras. La dinámica comercial del negocio hotelero a escala internacional es un aspecto relevante de su evolución. Desde los años sesenta (Jiménez, 1998), son frecuentes las fusiones, adquisiciones y otras formas de alianza comercial (como coinversiones). Las estrategias asociadas a esa dinámica obedecen no sólo al mercado propiamente turístico, sino también a las condiciones propias del entorno internacional en términos de estabilidad económica y financiera de los países receptores. Las estrategias individuales de las empresas en términos comerciales y financieros del negocio son, a su vez, una función de la capacidad económica y política del país donde reportan impuestos y del marco jurídico específico que les ofrece su actuación, y protección.

La actividad hotelera es posible clasificarla, dentro de las actividades de servicios, como una "fábrica de servicios" (Schemenner, 1988). El sector hotelero es la base del turismo, lamentablemente la dinámica de las grandes corporaciones se entiende más por la rentabilidad que promete a los accionistas que por la búsqueda de satisfacción del turista. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar hasta principios del siglo XX, se modificaron irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del mismo siglo, para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de

servicios al huésped. Durante siglos, la hotelería conservó claramente la misma característica: estaba constituida por pequeños negocios independientes dirigidos en familia (Perrin, 1986).

Determinar el tamaño del sector hotelero a nivel mundial y sus principales características es una tarea compleja, al no existir homogeneidad internacional en las propias características de los establecimientos, siempre se han manifestado diferencias tanto en tamaño de los establecimientos, cómo en los servicios que ofrecen. De acuerdo la Organización Mundial del Turismo (OMT), de 2007 a 2012 la capacidad mundial de alojamiento, expresada en número de camas, ha aumentado en 78%, al pasar, a una tasa anual media del 3.5%, de 16 millones a casi 29 millones de plazas. Para el 2014 se estima que había 15.4 millones de habitaciones en hoteles y establecimientos asimilados a escala mundial, tres millones más que en 2013 gracias fundamentalmente al rápido crecimiento en el Sudeste Asiático.

Jiménez (1998) señala que la conformación de las cadenas hoteleras, con sus características actuales, son un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del siglo XX. Dentro de este fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales han sido producto de las condiciones de la economía, de la necesidad de la competitividad y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que dio inicio después de la segunda guerra mundial. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar en la Europa del siglo XIX, se ha modificado irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del siglo XX para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de servicios al huésped. Durante siglos, la hotelería se destacó por conservar claramente sus mismas características: estaba constituida por pequeños negocios independientes dirigidos en familia. Posteriormente se caracterizó la hotelería europea bajo los mismos criterios de operación y para la segunda mitad de este último siglo lo fue la hotelería norteamericana y sus formas innovadoras, que han modelado de manera clara tanto la hotelería como el turismo en la época moderna.

El sector hotelero existe como una parte celular del turismo por múltiples razones dentro de las cuales se encuentran: placer, negocios, salud, ocio, etc. la gente quiere viajar y están dispuestos a gastar dinero; lo que trae como consecuencia que pueda ser creada una demanda de productos y servicios turísticos específicos para necesidades específicas. Los viajeros están dispuestos a consumir una gran variedad de bienes y servicios producidos y suministrados por diversos sectores, dentro de los que destacan; los medios de transporte, hospedaje, restauranteros, segmentos relacionados con el entretenimiento, la cultura, el ocio, la salud, entre muchos otros.

Es por ello la importancia que tiene hoy en día contar con nuevo conocimiento acerca de las estructuras, formas de gestión, estrategias de crecimiento, formas organizativas diferenciadas, que van de la mano y sumen a la competitividad del sector hotelero que también coadyuven en el diseño y la gestión de políticas competitivas para los destinos y la industria de la hospitalidad.

Algunas de las clasificaciones más utilizadas por las organizaciones hoteleras en la actualidad como forma de organización, crecimiento, gestión y estrategia competitiva señaladas por Jiménez (1998) destacan:

- 1) Empresas constituidas a partir de una empresa tenedora (holding) que agrupa en sus diferentes negocios a cadenas (o marcas) de hoteles y donde algunas decisiones de la cadena están centralizadas.
- 2) Empresas que se constituyen con la finalidad de operar exclusivamente hoteles propios de una marca.
- 3) Empresas constituidas para operar hoteles propios, pero que pueden franquiciar una o más de sus marcas hoteleras.
- 4) Empresas que, además de los propios, operan hoteles donde no son propietarios totales, pero tienen participación en la inversión.
- 5) Empresas que adicionalmente a los hoteles propios y en los que tiene inversión

parcial, eventualmente operan hoteles de terceras personas percibiendo por los servicios prestados un ingreso determinado.

- 6) Empresas constituidas *ex profeso* para la operación de hoteles en cadena, independientemente de que participen con inversión de capital de manera parcial o total, entre algunas otras.

Una clasificación de estas formas de gestión necesaria sería la relativa al ámbito de su operación identificados como hoteles de cadena. En este sentido existen básicamente los siguientes tipos:

1. Cadenas internacionales que operan en diversos países del mundo (multinacionales / transnacionales).
2. Cadenas que operan únicamente dentro de un país (nacionales).
3. Cadenas que operan únicamente en áreas específicas de un país o de varios países (escala regional).
4. Cadenas locales o especializadas (por ejemplo, de establecimientos de tiempo compartido), aunque en realidad estas son escasas porque la mayoría tiende a diversificar sus localizaciones.

Sobre estas clasificaciones anteriormente señaladas, podemos identificar al modelo de franquicia como la forma de gestión hotelera sobre la que se centrará la presente investigación doctoral en un estudio de caso.

El logro de una posición de fortaleza en los mercados locales tradicionalmente se ha considerado la forma más segura y común de crecer para la mayoría de las empresas hoteleras, a pesar de que en la actualidad esta opción pueda cuestionarse dada la madurez de algunos sectores hoteleros. En general, la internacionalización de las cadenas hoteleras se ha revelado como una tendencia notable desde la década de los 80's, por lo que muchas compañías hoteleras de Norteamérica, Europa Occidental y la región Asia-Pacífico que antes estaban orientadas principalmente a sus mercados internos solamente, han buscado en la

expansión global nuevas oportunidades de crecimiento y una mayor competitividad.

Es por ello que el sector hotelero se encuentra dentro de un proceso de transformación en el que su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del mercado se convierte en uno de los valores y objetivos fundamentales de ésta industria. Esta transformación se verá empujada por tendencias propias del sector turístico en general y otras propios del mismo sector.

1.1.3 La Competitividad en la Organización Hotelera

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, derivado de las nuevas exigencias de los contextos económicos actuales. Sin embargo, no se habla de competitividad de manera reciente, las aproximaciones a dicha temática se generaron desde el siglo XVIII a partir de las teorías económicas del comercio internacional, basadas en las ventajas comparativas inicialmente planteadas por Adam Smith (1776) - La Riqueza de las Naciones y David Ricardo (1817) - Ventajas comparativas posteriormente otros economistas y autores de diferentes áreas han introducido aproximaciones más amplias y complejas que llevan consigo conceptos tales como innovación, desarrollo y crecimiento económico, e incorporan desde aspectos solamente económicos hasta aquellos de carácter técnico, sociopolíticos y culturales.

Para los países o economías la finalidad de la competitividad es la expansión del poder adquisitivo real y mejoría de la calidad de vida de los ciudadanos. Los estudios de Porter (1980-1999) surgieron en un análisis del contexto industrial, pero procurando aislar los atributos nacionales que estimulaban la ventaja competitiva de una industria dada. Según Porter, la principal meta de un país es la de producir un estándar de vida elevado y ascendente para sus ciudadanos.

Es notable que en los últimos años, se ha generado un mayor interés en el concepto de la competitividad por parte de los gobiernos y sectores privados debido a los efectos multiplicadores de la globalización, de tal forma, que se han dado a la tarea de diseñar políticas económicas que permitan su mejora por medio estrategias relacionados con la calidad del ambiente, impulso a la inversión, fomento a la productividad y a la diversidad de planes estratégicos, en medio de la inestabilidad macroeconómica. Cuando se habla del análisis de la competitividad, ésta debe ser vista como un proceso dónde la diferenciación de la gestión es uno de los factores de primordial importancia. Ella tiene como causa la competencia entre países o empresas, y como finalidad, la expansión de la valorización del capital en el caso de empresas.

Por su parte la Real Academia Española (2014) define la competitividad como ser competitivo, capaz de competir y competitividad capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin. Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. Y Enright, Francés y Scott (1994) señalan que, la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores.

La multidimensionalidad del concepto de competitividad tiene que ser entendido desde sus distintos preceptos a nivel país, industria y a nivel empresa, los investigadores tienen el reto en la investigación de una comprensión más profunda de los factores más destacados que determinan la competitividad a nivel de empresa. Estos factores implican fortalezas internas de recursos corporativos (tangibles e intangibles) en el contexto del entorno de una tarea inmediata de la empresa (movimientos estratégicos de los competidores inmediatos) y su relación con la sostenibilidad de la competitividad de un destino turístico.

Para poder contextualizar el éxito competitivo de un destino turístico y más concretamente el referido al enfoque competitivo de las empresas de dicho destino, exige el estudio de los mecanismos externos e internos de la organización, que anteceden a la generación, sostenibilidad y apropiación de las

ventajas competitivas; así como el debate sobre la homogeneidad y heterogeneidad de las empresas del sector y la fuerza competitiva de los distintos modelos de organización.

Al referirse al sector hotelero, en la mayoría de los casos una fuerte competencia entre marcas se manifiesta. Los cambios del entorno político y económico en el siglo pasado tuvieron fuertes efectos sobre el funcionamiento de las organizaciones. Pasando de una economía de producción a una economía de mercado; la globalización ha enfrentado a las empresas con nuevas realidades basadas en la competitividad y la diferenciación. La clave es atraer y hacer que los clientes se vuelvan leales al estar ofreciendo una experiencia inolvidable y no únicamente de alojamiento; las organizaciones hoteleras buscan innovar a través de alianzas estratégicas para crear un ambiente único, dentro de sus productos ofertados para lograr las rentas esperadas.

Hay muchos factores que determinan la competitividad de una organización hotelera. De hecho, los hoteles producen una variedad de productos y servicios, y la naturaleza de estos productos depende en gran medida de las posiciones estratégicas y competitivas de los mismos, en la región. El impacto de estas medidas en términos de resultados tangibles se refleja en la participación de mercado de la industria hotelera y por la competitividad de los precios ofertados en el mercado regional.

Es importante mencionar que los estudios y la literatura disponibles que tratan el tema de la competitividad en la industria hotelera suelen referenciar a solo un número limitado de factores, pero que no alcanzan a desarrollar un modelo que ayude a explicar las relaciones entre esos factores.

Los factores estratégicos para la competitividad se han estado reconfigurando a escala mundial; como lo señala Nyheim, Mcfadden y Connolly (2004), por ejemplo al reconocer el papel de la tecnología como uno de los factores internos relacionados en el fortalecimiento de la ventaja competitiva para la empresa hotelera, y por lo tanto su contribución al éxito. Por otro lado también hace

referencia al uso intensivo de capital, al de los recursos humanos también como factor que puede ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Diversos investigadores (Anderson y Guilding 2006; Bell, McCulloch, Frantz, Geringer y Minor, 2004; Hartline, Ross y Jones, 2003 y Phillips, 2004) se han dado a la tarea de analizar prácticas exitosas en las organizaciones hoteleras, y muchos de ellos no han dudado en subrayar el hecho de que la industria depende principalmente de los conocimientos adquiridos y aplicados por el personal, de los conocimientos y la comprensión de las necesidades de los clientes que logran ofrecer experiencias únicas.

Bajo este entorno, la organización hotelera se enfrenta cada día con una mayor intensificación de la competitividad, el rápido avance de la tecnología y las mayores expectativas de los turistas hacen que el desafío de los factores de desempeño esperados tome cada vez mayor relevancia.

Dentro de algunos factores de influencia en la competitividad señalados por algunos autores en la investigación de esta materia se destacan:

Habilidades de interacción (Rodríguez-Díaz, M. & Espino-Rodríguez, 2006). Entendidas como las habilidades superiores para gestionar los recursos compartidos por varias compañías.

La Organización que aprende. Transformar el hotel en una organización de aprendizaje que represente una nueva estrategia de globalización (Bayraktaroglu y Kutanis, 2003).

Recursos Humanos. Las personas representan el punto central en todos los aspectos de la actividad en la industria de la hospitalidad, de la creación y el diseño para el desarrollo y la entrega de servicios (Lashley, 2001; Mullins, 2001; Falte, 2005).

Tecnología de la información. La Tecnología representa un importante activo estratégico para la obtención de la competitividad (Nyheim et al., 2004).

La búsqueda de la competitividad por parte de los responsables empresariales deviene necesaria para la supervivencia de los negocios, dependiendo en gran medida su permanencia en el mercado de la capacidad de afrontar los nuevos retos empresariales, superando los sistemas de dirección tradicionales y adoptando un diferenciado talento gerencial.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector turismo se ha convertido en algunos años en uno de los sectores de actividad fundamental para el desarrollo social y económico en el mundo, que ha influido de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que están teniendo lugar en la sociedad en general.

Este sector, detona cada vez más su potencial de desarrollo y crecimiento en diversas regiones y países en beneficio de muy diversos sectores y actores en general. Esto ha traído consigo la necesidad de enfatizar el estudio de la competitividad en muchos de los actores productivos como es el caso de las distintas organizaciones en la industria hotelera. Las investigaciones referentes y los estudios siguen tratando de entender y diseñar nuevas herramientas metodológicas de medición, que permitan identificar y cuantificar a través de diversos factores estratégicos resultados objetivos de competitividad entre sectores, países, estados, municipios, empresas e individuos, con el objetivo de poder formular indicadores que universalmente *aceptados* logren los objetivos de comparación que señalen lo más objetivamente: diferenciación, ventaja o superioridad de posicionamiento frente a otros elementos comparativos.

Un modelo que ha sido considerado como de los más completos para fundamentar la explicación sobre la competitividad de los destinos turísticos y sus actores dentro de los cuales forma parte la organización hotelera, y en donde de acuerdo al análisis de anillos concéntricos se ve afectada en todos los sentidos es el de Crouch y Ritchie (1999), quienes consideran al turismo como un sistema que está constantemente siendo influido por los continuos cambios que se producen en el entorno general o macro entorno. El cual, afecta a todas las actividades económicas y no solamente a las turísticas. Esto trae como consecuencia que,

cualquier acontecimiento a escala mundial pueda tener consecuencias importantes para que un destino y sus organizaciones, se vean afectadas en su desarrollo y en su competitividad esperada; ya que, se presentan amenazas y oportunidades para estos. Estos autores señalan que la identificación temprana de estas amenazas y oportunidades, lo cual señalan que no es fácil, definitivamente ayuda a contribuir al éxito competitivo de los destinos turísticos y sus organizaciones, dentro de los factores del macroentorno identifican seis categorías fundamentales: económicos, tecnológicos, ecológicos, políticos y legales, socioculturales y demográficos. En el sentido de microentorno donde se ubican las organizaciones turísticas, tanto públicas como privadas, que posibilitan el desarrollo de los destinos, formando el sistema turístico con el que los destinos deben competir. Este sistema proporciona al turista los elementos básicos para desarrollar su experiencia turística, destacando: los recursos turísticos, los negocios de alojamientos, restauración, transporte, comercios, equipamientos públicos, etc., de tal manera que de la forma y el grado de competitividad y colaboración que exista entre estos va a depender la competitividad del microentorno en el destino turístico.

A medida que el turismo y la industria hotelera siguen prosperando en la economía mundial, la competencia internacional o nacional, entre los miembros de la industria se convierte en feroz. La posesión de ventajas competitivas podría ser clave para el éxito de esos miembros. La competitividad de un país se deriva de la actuación de sus empresas; si bien el crecimiento de una comunidad estimula las actuaciones de un hotel, a su vez, los hoteles contribuyen al desarrollo económico, social y cultural de la misma comunidad (Go, Pine y Yu, 1994).

Los beneficios que genera la industria hotelera son el dar crecimiento económico a un destino y la estabilidad y desarrollo en la comunidad, tales como edificios de oficinas, centros comerciales al por menor, y las instalaciones de ocio, que atraen a los viajeros tanto de negocios como de placer, y ayuden a crear la demanda de habitaciones del hotel. Los hoteles utilizan factores de entrada y producen una variedad de productos y servicios, y la naturaleza de estos productos depende en

gran medida de las posiciones estratégicas y competitivas de los hoteles en la región. El impacto de estas medidas en términos de resultados tangibles se refleja en la cuota de mercado de la industria hotelera y de la competitividad de los precios de la industria hotelera en el mercado regional.

Como la competitividad sigue siendo una de las cuestiones fundamentales para los destinos turísticos y la industria hotelera, una buena comprensión de los factores relacionados con este concepto, tales como los determinantes, las mediciones, los marcos y modelos usados, ayudará a las autoridades y operadores de la industria, no sólo para identificar las áreas más fuertes de la industria así como las debilidades y áreas de oportunidad; sino también, a formular estrategias empresariales más sustentadas y decisiones que ayuden a mantener y lograr una posición competitiva para las empresas hoteleras participantes.

1.1.4 La Franquicia como una alternativa de gestión en el sector hotelero

Las organizaciones hoteleras difieren mucho en su crecimiento con respecto a otros tipos de actividad porque los establecimientos hoteleros necesitan localizarse *"in situ"* en los lugares de consumo. Así, un determinado hotel puede crecer hasta cierto punto, pero una vez que supere un determinado número de habitaciones o puntos de consumo de alimentos y bebidas, puede correr el riesgo de pasar a ser no rentable (Watson y Litteljohn, 1992). Ello da paso a plantear que el crecimiento de las cadenas o redes hoteleras puede darse a través de la incorporación de otros establecimientos hoteleros a las mismas o al ceder franquicias para su expansión. Esta expansión, puede tener distintas orientaciones desde la óptica geográfica, con la incorporación de unidades en destinos turísticos donde ya se tiene presencia (estrategias de penetración) o en destinos nuevos (desarrollo de mercados), con la distinción entre incorporaciones en el mismo país de origen de la cadena o en otros distintos a este, tratándose en este último caso de cadenas hoteleras multinacionales.

Como se ha señalado, la industria hotelera como organización que requiere mantener su competitividad, no puede estar exenta del entendimiento de formas de organización evolutivas y diferenciadas (redes organizacionales). Por lo que, es importante, ampliar el conocimiento sobre los modelos de gestión que están siendo utilizados y que les permita fortalecerse, expandirse y estar en búsqueda de la competitividad en una dinámica turística creciente y competida.

El modelo de franquicia como concepto, puede ser caracterizado como uno que ha sido objeto de una amplia gama de definiciones que puede resultar confuso. En esencia, una franquicia es un formato de negocio que tiene que ver con la transferencia de los derechos de propiedad intelectual (en forma de marcas comerciales y conocimientos técnicos) que ofrece una organización (marca) que cuenta con un modelo de negocio probado y expertis en el mismo; lo cual, ha tratado de ser validado empíricamente a través de su tiempo de operación así como por los resultados de sus rentas que consta de una interacción entre dos partes, las cuales, tienen generalmente acceso a valiosos beneficios compartidos mutuos (Price, 1997).

Vale mencionar, que la investigación científica sobre la franquicia no ha seguido paralela a su desarrollo y expansión comercial que se ha detonado en todo el mundo. Sin embargo, en las dos últimas décadas la situación ha comenzado a cambiar en este sentido; y ya en diversos congresos y tesis doctorales se han comenzado a publicar investigaciones consideradas de importante nivel científico sobre el sector de la franquicia.

Algunas de las líneas de investigación más destacadas que han surgido en relación a la franquicia, se pueden señalar (citado en Baena, 2010):

Razones sociales de la franquicia, quienes abordan principalmente trabajos referidos al balance social de la franquicia (impactos, y beneficios), el contrato de franquicia (la relación entre franquiciante-franquiciatario) y la ética de la franquicia (entre la dualidad de la relación) que son algunas de las ventajas que han identificado las organizaciones hoteleras relacionándolas con su competitividad.

Expansión de la franquicia, centrándose principalmente en la expansión de la franquicia como tal, y analiza las razones que el franquiciador tiene para franquiciar su negocio o abandonar el sistema de franquicia, la expansión a través de unidades propias o cedidas en franquicia, lo que permite analizar cuáles son las razones fundamentales que tiene la organización hotelera para utilizar este modelo de gestión organizacional, el proceso de internacionalización de la franquicia y la selección de franquiciatarios y franquiciantes.

Características del franquiciante y el franquiciatario, orientada al análisis de las características de los principales actores: franquiciantes y franquiciatarios³.

Relaciones entre el franquiciante y el franquiciatario, que se refiere a la relación existente entre la figura del franquiciante y sus franquiciatarios.

Dentro de algunos de estos fundamentos de la investigación científica de la franquicia, se hacen señalamientos en relación a la modernización de las estructuras comerciales, el crecimiento de la economía, la creación de nuevas empresas, empresas establecidas, el aumento del empleo, la posibilidad de acceso a personas sin experiencia al primer empleo, el acceso a las nuevas tecnologías, entre otras (Diez, 2008), lo que ha fundamentado las bases para expandir el conocimiento acerca de esta forma de organización y expansión empresarial así como las razones para su existencia.

Aunque no existe una definición única válida en todo el mundo sobre la definición de lo que es la franquicia, en esencia todos descansan bajo los mismos preceptos fundamentales. En México este formato de negocio es en términos generales poco regulado; sin embargo, su definición legalmente aceptada se encuentra dentro de la Ley de la Propiedad Industrial (del IMPI) artículo 42, destacando:

<<Existirá franquicia, cuando con licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a

³ La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) define al franquiciante como la persona física o moral que cede al franquiciatario (inversionista) el derecho de explotación del uso del modelo de negocio en cuestión. En otras regiones del mundo son identificados estos mismos actores como franquiciador (franquiciante) y franquiciado (franquiciatario).

quién se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos, establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio o imagen de los productos o servicios a los que ésta designe>>.

Hunt (1973), señala algunas ventajas económicas y sociales que identifica en los modelos de franquicia: oportunidades de expansión para los empresarios, indicadores de éxito elevados, aumento en la competitividad y crecimiento organizacional, entre algunos otros. Sin embargo, este mismo autor, dentro de sus conclusiones, también ha hecho de forma equilibrada, referencia a la existencia de prácticas contrarias a lo señalado dentro de la competencia leal y a los contratos desequilibrados a favor mayormente de los franquiciantes.

Vale la pena señalar que la franquicia tiene sus fundamentos principalmente en la conformación de las redes organizacionales (Dabas, 2004); la red señalada como un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. Puede tener tamaños diferentes, desde un equipo que trabaje en red, a una red de barrio o de una clase en una escuela, hasta una red internacional de organizaciones. Puede existir igualmente red de redes, de tal forma que dentro de una red pueden formarse subredes, con objetivos más específicos como es en el caso de las redes de franquicias.

Para Tracey y Clark (2003), las redes de interacción han supuesto un significado particular en los recientes años porque de ellas se presume una importancia para el aprendizaje y la innovación. Los mismos autores plantean que esta coyuntura es suficiente para señalar que las redes están en la idea de fomentar el aprendizaje interactivo de las organizaciones participantes a través de la acción de compartir conocimiento e información; ello hace posible la construcción de confianza, compartir valores y formas de trabajo. La formación de redes es producto de las relaciones que le incumben a las firmas o de la explotación de las oportunidades inherentes a la red, reforzando la estructura de la red o

reformándola (Galaskiewicz y Wasserman, 1981; Mariden, 1985; Kogut *et al.*, 1994, citados por Walker, Kogut y Shan, 1997).

El incremento en las relaciones interfirmas es consecuencia de la creciente popularidad de las redes de empresas. Más interacciones económicas, vínculos materiales, así como flujos de información están afectados por la proximidad de los actores económicos (Cabus y Vanhaverbeke, 2006).

Dentro de este contexto, se puede señalar que las redes empresariales tienen distintas configuraciones dentro las que se encuentran (Porter, 1991):

- las que obedecen a los intereses de sus integrantes y de la red;
- las que están determinadas por el rol que desempeña cada integrante de la red;
- las que están definidas por el papel que cumplen dentro del sistema de valor

Bajo este esquema es que se fundamenta la existencia y la diversidad de configuraciones que puedan haber tomado en los distintos sectores en los que participa la figura de la franquicia en todo el mundo.

Informes de la IFA (2013) señalan que el formato de franquicia hotelera moderna, tiene su origen en Estados Unidos; donde, en 1954, Holiday Inn lanza su primer sistema de franquicias dentro del sector hotelero. Sin embargo, el ejemplo más temprano de cualquier forma de la franquicia hotelera ocurrió en 1907, cuando Cesar Ritz concede el permiso para que su nombre se uniera a los hoteles en Nueva York, Boston, Montreal, Lisboa y Barcelona. Hoy en día, organizaciones hoteleras de todo el mundo con marcas establecidas y una buena reputación en el mercado utilizan el formato de la franquicia como un método considerado como de relativamente bajo riesgo para ampliar su sistema de cadena en la búsqueda de la competitividad del sector.

Hotels (2013), señala que de las 300 principales y mayores cadenas hoteleras en el mundo controlan alrededor de 46,512 establecimientos hoteleros repartidos a lo largo del planeta. De las cuales, más de la mitad tiene su sede corporativa en los

Estados Unidos de América, seguido por países como Japón, Reino Unido, España, Alemania, Canadá, China, Singapur y Francia. Los indicadores más relevantes que ha reflejado este sector durante la última década, han sido los temas de la rentabilidad y el crecimiento, lo que ha requerido del análisis de alternativas de organización y gestión diferenciadas con el fin de que la empresa se adapte a los nuevos retos y entornos más competitivos con los que tendrá que lidiar.

Aunque de ninguna manera es un concepto nuevo, el formato de negocio de la franquicia, se ha convertido en una tendencia global de empresa dentro del sector de los servicios, y específicamente en el sector de servicios de hotelería. Incluso representa una forma estratégica de financiación para la expansión de las cadenas hoteleras en múltiples sitios que ofrecen un concepto de servicio consistente (Houston, 1984); y también, es una estrategia adoptada por los franquiciatarios para tomar ventaja de un sistema de gestión más formalmente configurado (Falbe y Dandridge, 1992). En general, las franquicias representan un porcentaje moderado del total del sector de mercado en el que tienen presencia. Sin embargo, dentro de los sectores de alimentos y hotelería el porcentaje es cada vez es más significativo y creciente.

Cada vez más, los sistemas de franquicia están reemplazando y/o absorbiendo una amplia gama de pequeñas empresas tradicionales e independientes como es el caso de la hotelería (Stanworth, 1995). Según Falbe y Dandridge, (1992), sobre la base de las cualidades de los franquiciatarios, y la mezcla del concepto de negocio probado y experiencia local, los franquiciantes tienen el potencial de beneficiarse de la sinergia de la iniciativa empresarial colectiva basado en el modelo de red organizacional anteriormente mencionado. De acuerdo con los estudios de Lovelock (1991), las franquicias se están transformando cada vez más, y el sector de los servicios previamente caracterizado por su pequeño tamaño unitario, su orientación local, escasos recursos y la falta de habilidades de gestión profesional necesaria interna han dado pie a este formato de gestión.

En esencia, una franquicia hotelera es un formato de negocio que tiene que ver con la transferencia de los derechos de propiedad intelectual (en forma de marcas comerciales y conocimientos técnicos) que ofrece a las dos partes de la transacción, acceso a valiosos beneficios compartidos. En el caso del franquiciante, estos beneficios son principalmente en la forma de acceso a un medio de crecimiento acelerado, con un nivel mínimo de inversión de capital (ya que el franquiciatario o inversor, es el responsable de los gastos de capital en infraestructura, maquinaria y equipo), y el reclutamiento de los directivos / gerentes quienes se verán muy motivados para operar las unidades de negocio franquiciadas. En otro sentido, para el franquiciatario esto proporciona la base para establecer la masa crítica necesaria para acceder a los beneficios inherentes a la operación de una cadena de hoteles, restaurantes, etc.. El franquiciatario también se ve beneficiado de la adquisición de los derechos para operar un formato de negocio probado en el tiempo; así, como a tener acceso a un nivel especializado de apoyo (asistencia de dirección, apoyo a la comercialización, etc.).

Una ventaja resaltada frecuentemente a favor del franquiciatario, es el supuesto bajo nivel de riesgo que tiene al fracaso en comparación con otras formas de gestión en empresas de nueva creación o de gestión independiente. Sin embargo Price (1996) desafía polémicamente las bases empíricas de tales proposiciones argumentando que ha hecho falta mayor sustento científico y estadístico para poder tener una evaluación objetiva del fenómeno exitoso de la franquicia. Es importante considerar también, que el grado en que los franquiciatarios pueden ser clasificados rápidamente como *empresarios* es discutible dado el alto nivel de conformidad típicamente inherente al formato del negocio de la franquicia.

La ciencia ha señalado a la franquicia como un tema atractivo para su estudio, por su variada aplicabilidad con respecto a las múltiples disciplinas del conocimiento y los vastos sectores por los que está siendo utilizada (Baena, 2010).

En lo referente al sector empresarial hotelero en el mundo, Jiménez (1998) basado en el *325 hotels report (2013)*, señala que diez de las marcas más importantes de hotelería han adoptado a la franquicia como una estrategia de crecimiento y

empoderamiento empresarial, bajo la premisa de la búsqueda de la competitividad y rentas en mercados dinámicos y complejos, que requieren de una gestión de negocios diferenciada y estratégica.

El modelo de la franquicia, tiene presencia en los 5 continentes, en diferentes fases de desarrollo en más de 140 países incluido México, (Andersen, 1995). Dentro del panorama europeo, también es importante señalar que la franquicia en los últimos veinte años se ha convertido en un elemento importante para el sector de los servicios de la hospitalidad. Y un poco más lejos pero no menos importante, los mercados que recién han surgido en Asia y el Lejano Oriente, están volteando a ver a la franquicia como un instrumento estratégico de crecimiento. Esto permite analizar, que la franquicia no es simplemente un fenómeno estadounidense, sino un instrumento de desarrollo global en la organización de las empresas, dentro de las que están incluidas las de hospitalidad.

La organización hotelera con marcas establecidas y la reputación de mercado están utilizando a la franquicia como un método de bajo riesgo para ampliar su sistema de cadena. Siendo particularmente atractivo como medio de apoyo a la expansión internacional, donde las estrategias de renta variable son frecuentemente percibidas como un modo de entrada en el mercado extranjero de alto riesgo. Una característica distintiva de las franquicias hoteleras es que operan como socios bajo un acuerdo de contrato de gestión; de hecho, el primer contrato de gestión hotelera fue otorgado por el gobierno de Puerto Rico a Conrad Hilton en 1948, en donde este también participaba en el comercio de bienes bajo el nombre de Caribe Hilton y por lo tanto también es un acuerdo de franquicia de formato de negocio como contrato de gestión. Aquí los contratos se dan entre los propietarios con el franquiciante o una tercera empresa que gestiona para llevar a cabo la operación del día a día de la propiedad franquiciada.

La franquicia hotelera también puede implicar un acuerdo entre una empresa hotelera (franquiciante) y el propietario de un hotel (franquiciatario). En donde el

primero (franquiciante) permite a este último (franquiciatario) permiso para tener acceso al uso de la marca y los servicios de apoyo asociados a cambio del pago de cuotas preestablecidas. Acuerdos que se dan normalmente por un periodo de diez a veinte años, con la duración de la franquicia a menudo directamente ligada al tiempo de recuperación de la inversión en la propiedad del hotel.

Fundamentalmente, la existencia del formato de franquicia es un reconocimiento de que los bienes intensivos en capital y los activos basados en el conocimiento se pueden separar (Contractor y Kundu, 1998). El franquiciatario es el responsable de las inversiones necesarias en los bienes de capital (es decir, el edificio del hotel, instalaciones, mobiliario y accesorios) y luego entra en un acuerdo de franquicia para acceder a los servicios de *valor añadido* del franquiciante. Éstos toman la forma de un nombre de marca y la reputación que facilitan el posicionamiento en el mercado de la propiedad, además de los servicios adicionales, tales como los procedimientos de operación y los controles, marketing y derivados y sistemas de reservas, entre otras. De esta forma la franquicia permite al propietario del hotel mejorar el retorno sobre la inversión realizada en los activos de capital. La selección de la franquicia correcta para una propiedad dada es una tarea importante para él, los costos de nómina, cuotas de franquicia, y los gastos de operación, son típicamente los más grandes en la mayoría de los hoteles, por lo que resulta fundamental el análisis e investigación previa que apoyen la selección de una marca específica de franquicia. (Rushmore y Henriksen, 1999)

Ampliando el contexto general, los estudios de Slattery (1996) señalan que en Estados Unidos, la franquicia representa el 70.8% de las habitaciones de sus hoteles, a diferencia de Asia donde sólo representa el 15% pero en continuo crecimiento. En esta última región, los contratos de gestión fueron la forma de organización dominante, lo que representa hoy un 75% de las habitaciones de hotel, sin embargo en Estados Unidos y de forma inversa, el uso de los contratos de gestión se limitaba solo al 20.5% de las habitaciones.

1.1.5 El Turismo en Mazatlán y la hotelería

El puerto de Mazatlán es considerado uno de los destinos turísticos de sol y playa más importantes de México, con una extensión territorial de poco más de 5,000 km², situado a 21 km del Trópico de Cáncer. Colinda al norte con el municipio de San Ignacio y el estado de Durango, al sur con el municipio de Rosario y el Océano Pacífico, al este limita con el municipio de Concordia. (INEGI, 2010).

El turismo de sol y playa nacional e internacional es una de las actividades más importantes de Mazatlán, sus playas, con una extensión de más de 20 km de longitud, son la atracción principal, con una temperatura anual de entre 18 y 24°C y oleaje generalmente moderado (Semar, 2012). Se extiende desde la costa del Océano Pacífico hasta la Sierra Madre Occidental, por lo que sus alturas van de los 0 a los 2,400 msnm, lo que da lugar a una significativa diversidad de ambientes naturales (citado en Velarde, Santillán y Magio, 2015).

De acuerdo con datos de la SECTUR Sinaloa, la oferta de hospedaje de este destino está integrada por 11,235 cuartos, distribuidos en instalaciones de alojamiento que clasifican desde el tradicional criterio de 5 estrellas hasta algunas sin categorización. Además existen los espacios contemplados para turistas de caravana; se observa un crecimiento a 10,705 cuartos en 2012 y con una tendencia de crecimiento del 2.03% promedio anual en el período 2005-2012. (SECTUR, 2013)

De los 179 hoteles que presentan sus servicios en el destino, 85 corresponden a 3, 4 y 5 estrellas, lo que representa un 47% de alojamientos que cumplen con estándares internacionales. Algo que es importante destacar es la limitada presencia de cadenas hoteleras prestigiadas o de cadena, del total de hoteles registrados de 1 a 5 estrellas, sólo el 7% opera bajo alguna marca reconocida o en franquicia; ejemplos de marcas internacionales reconocidas que operan en Mazatlán son: Crowne Plaza, Ramada, Wyndham, Best Western y Riu; además de

otras marcas de capital nacional como Pueblo Bonito, Mayan y Emporio. Si bien la operación independiente de hoteles no implica que tengan bajos niveles de servicio, la poca penetración de cadenas hoteleras puede significar una atracción limitada para el destino por parte de otros inversionistas. (Velarde *et al.* 2015)

Independientemente de las peculiaridades señaladas, la oferta de hospedaje del destino en general es muy variada, con categorías de calidad que van desde hospedaje disponible para segmentos populares de bajos ingresos hasta segmentos de altos ingresos. Es positivo hacer notar que se ha incrementado el número de cadenas interesadas en invertir en el destino (algunas incluso en formato de franquicia como es el Caso de Holiday Inn que se espera estar terminado en 2016). También en el año 2015, el presidente de la Federación de Cámaras Nacionales de Comercio en Sinaloa informó que la prestigiada cadena hotelera de Hilton, planea invertir en Mazatlán, el proyecto constaría de 209 habitaciones en ocho niveles, una superficie de construcción de 9,500 m², un terreno de 5,300 m, así como un restaurante de 460 m² dentro de las mismas instalaciones. Además, se destacó que la inversión ascendería a 215 millones de pesos, generando 188 empleos directos y 750 indirectos. El interés se debe a las expectativas que ha despertado la supervía Mazatlán-Durango. (Gobierno Municipal de Mazatlán, 2013).

El grueso de las capacidades de alojamiento está distribuido a lo largo del litoral en la primera o segunda línea de playa, como corresponde a un destino tradicional, cuyo soporte ha sido siempre el atractivo de sol y playa. El desarrollo de nuevas capacidades de alojamiento (hoteles, condominios, fraccionamientos y apartamentos) en los últimos años ha seguido esa pauta y las nuevas instalaciones se han concentrado mayormente en el área que se extiende desde la Marina hasta Playa Cerritos; lo que se conoce como el Nuevo Mazatlán.

Dentro de este contexto local, se señala la importancia del turismo de sol y playa, así como la necesidad de una mejor identificación de los factores competitivos de

la hotelería en este caso con enfoque hacia los que operan en franquicia. Algunos de los factores que se identificaron en el estudio de competitividad del destino con respecto a la hotelería y alojamiento, se encuentran la calidad de la infraestructura hotelera del destino, la falta de hoteles de cadena, lo que ha limitado los niveles de competitividad del servicio que se ofrece a los turistas y la necesidad de modernización y actualización de la hotelería en general sustentada principalmente en inversiones locales o de operación independiente.

1.2 Descripción del problema

El turismo ya es una industria global y un fenómeno altamente social, vinculado con el componente de personas que lo consumen (turistas); así como a la creación y estructura de sus productos, es por ello, que cada vez más se necesita profundizar y entender la importancia de sus fundamentos, entendiendo sus componentes básicos como los productos y servicios que dan soporte al buen funcionamiento a este sector. Por ello, es que los stakeholders⁴ turísticos como es el caso de las aerolíneas, restaurantes, agencia y muy en particular la organización hotelera, es identificada como uno de los pilares fundamentales que da soporte a la dinámica y al flujo de la existencia de éste fenómeno mundial en constante crecimiento. Por lo que requerirá fundamentar y si es necesario hasta replantear las estrategias de competitividad que le den fortaleza de una manera consistente pese a factores endógenos y exógenos a los que tendrá que enfrentar de forma permanente.

El sector de la hotelería y sus cadenas hoteleras han sido resultado de las condiciones dadas por las diferentes economías, políticas de expansión en las empresas y las configuraciones de los mercados dentro de un mundo en continua integración, apertura e interacción. Sin embargo, la gestión de un hotel en específico, supone afrontar determinados retos, uno de ellos consiste en ofrecer

⁴ La teoría de los Stakeholders según Freeman, (2003) "Se refiere a cualquier grupo o individuo identificable que pueda inferir en el logro de los objetivos de una organización o sector".

una adecuada calidad de productos y servicios acorde a las necesidades actuales del turista; especialmente en lo referente a la homogeneidad de sus servicios y experiencias dentro de los establecimientos gestionados bajo una misma marca. Esa consistencia en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, será esencial de cara al desarrollo y consolidación de dichas marcas hotelera. Siendo afectadas no solo por los niveles de estandarización en sus rutinas organizativas, sino también por los elementos tangibles y capacidades que logren instrumentar de forma armónica.

Otra de las vertientes que según Magdaleno, Barcala y Díaz (2009) será importante considerar, es que la gestión de las organizaciones hoteleras requerirá de una tecnología dual; es decir, en el sentido de que convivan actividades susceptibles de ser centralizadas junto a otras a pesar de que haya que realizarse dispersas geográficamente. Aquí se pudieran destacar actividades como el marketing, la gestión financiera, el control central de reservas, entre muchas otras. Todas ellas pensadas en la búsqueda de la consecución de economías de escala mediante concentraciones de operación físicas. En otro grupo también se pueden encontrar las actividades propias del servicio de alojamiento, manutención o cualquier otro servicio que requiera la presencia física (característica esta última que es la que realmente impide que todo pueda ser centralizado). Estas últimas difícilmente pueden acceder a las ventajas de la concentración (economías de escala y homogeneidad) ya que su demanda está dispersa por naturaleza.

Esta dispersión geográfica de la oferta plantea un problema de riesgo moral por parte de los responsables de los establecimientos debido a la costosa observabilidad de su esfuerzo (por ejemplo en la calidad del servicio ofrecido) en establecimientos alejados de la unidad central. Al ser difícil de medir el esfuerzo, es muy costoso controlar al responsable y, por tanto, aumenta la posibilidad de riesgo moral. Incluso, la propia distancia puede favorecer que cualquier tipo de actividad de control y supervisión se reduzca dados los costos, con lo que también

aumentan las posibilidades de riesgo moral en la totalidad de los aspectos del esfuerzo del responsable del establecimiento.

Bajo las premisas de expansión, crecimiento, estandarización, homogenización y rentas y los problemas empíricos antes mencionados obligan a los hoteleros a utilizar diversos tipos de estrategias para organizar el crecimiento y la competitividad de su red de establecimientos tales como; franquicias, contratos de gestión, arrendamientos en general, arrendamiento de edificio, gestión a través de filiales y la gestión directa. En el mismo tenor Jiménez (1998) señala que, las organizaciones hoteleras buscando la competitividad, hacen referencia a diversas alianzas estratégicas y formas de gestión que se han venido dando a lo largo de los años dentro de la hotelería, haciendo uso de la creatividad e innovación han surgido estrategias y formas de gestión diferenciadas como un recurso estratégico que ha fortalecido el crecimiento organizacional dentro del entorno cambiante que se ha dado en la industria. Por lo que, mediante fusiones, absorciones y nuevas modalidades de operar integran algunas de las diversas formas de desarrollo utilizadas como estrategias de permanencia y competitividad.

Algunas de estas alternativas de gestión, más señaladas destacan principalmente; las empresas constituidas a partir de una empresa tenedora (holding), empresas que se constituyen con la finalidad de operar exclusivamente como hoteles propios, empresas que adicionalmente a los hoteles propios y tienen inversión parcial eventualmente en hoteles de terceras personas percibiendo por los servicios prestados un ingreso determinado, empresas constituidas ex profeso para la operación de hoteles en cadena, independientemente de que participen con inversión de capital de manera parcial o total, empresas constituidas para operar hoteles propios, y las que particularmente están utilizando el modelo de la *franquicia* con una o más de sus marcas hoteleras como estrategia de gestión.

Este formato de gestión; la *franquicia* puede ser caracterizado bajo una amplia gama de definiciones que puede resultar en una gran confusión. A lo que, Price (1997) señala en relación a la franquicia, que esta confusión en parte se debe a

los muy diversos tipos de relaciones de negocios a los que se les ha acuñado de manera descuidada este término. De hecho, la definición de *franquicia* casi puede ser considerada como una corriente de la literatura en su propio derecho. Sin embargo, y en esencia, una franquicia es un formato de negocio (para este caso la organización hotelera) cuya esencia tiene que ver con la transferencia de los derechos de propiedad intelectual (marcas comerciales y conocimientos técnicos - operativos) que ofrece una organización que cuenta con un modelo de negocio probado y expertis en el giro de su industria; la cual, debió haber sido validada a través del tiempo de su operación, el número de sus unidades gestionadas y a través de los resultados en sus rentas obtenidas en negocios similares (GAF, 2014). La franquicia en su estructura general, consta de la interacción entre dos partes: el franquiciante y el franquiciatario; las cuales, tienen ambos acceso a valiosos beneficios mutuos. Por su parte, el franquiciante, tiene la posibilidad de acceso a un medio de crecimiento rápido con un nivel maximizado de inversión de capital debido a que el franquiciatario o inversionista por lo general es el responsable de los gastos iniciales de capital en infraestructura, maquinaria y equipo, entre otras inversiones de arranque. Así, como también del *reclutamiento* de gerentes/directivos y colaboradores que motivados, operaran una o algunas de las unidades de negocio franquiciadas. Y por la otra parte; para el franquiciante (el cual puede ser una persona o una empresa propietaria del modelo de negocio original así como de la propiedad intelectual), esto proporciona las bases para establecer la masa crítica necesaria para acceder a los beneficios inherentes de la operación de una cadena o red de hoteles que operen bajo esta forma de gestión organizacional (Lashley, 2001).

De acuerdo con el World Franchise Council (WFC, 2014), la franquicia es un formato de negocio, que ha tenido crecimiento continuo en los últimos cincuenta años, siendo vista en diversos sectores como una opción viable de crecimiento acelerado, comercialización, financiación, expansión y distribución, entre otros beneficios.

Algunas de las principales Asociaciones de Franquicias en el mundo, señalan que son varios los factores que han facilitado la expansión de este formato de negocio en el mundo; destacándose el cambio en la economía basado en el enfoque hacia el sector servicios, donde se concentra el uso de este modelo de gestión en mayor medida. En segundo lugar, en los últimos treinta años, la *cultura* empresarial de los países ha estimulado el crecimiento de la franquicia debido a su *reputación* de como estrategia de entrada fácil y menos arriesgada hacia ciertos tipos de sectores y marcas reconocidas, aunque con un costo de introducción y operación más alto.

Autores como Lashley (2001), han hecho alusión a que, pese a los muchos atributos positivos que se le atribuyen a que la franquicia puede ofrecer, de ninguna manera es un concepto fácil de manejar y entender. Los investigadores señalan que, aunque el franquiciatario puede tener la motivación, el compromiso y la iniciativa, así como el aporte necesario del capital inicial para el negocio, el gasto y la dificultad de asegurar, en una operación tan descentralizada, el mantenimiento de normas uniformes de servicio y una imagen pública consistente a través de la red, puede terminar por no compensar estos activos tan valiosos. Es decir el franquiciatario puede estar muy motivados, pero la operación de esta forma de gestión requiere de tiempo y el esfuerzo como cualquier formato de negocio ya que el negocio es "legalmente independiente" al del franquiciante.

Esto resulta interesante cuando apreciamos los datos del anuario HOTELS (2014), que dentro de su informe anual, considera un apartado especial sobre las cadenas hoteleras que están utilizando el modelo de franquicia como una de sus estrategias competitivas actuales, como se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1 Consorcios hoteleros en el mundo que hacen uso del modelo de franquicia.

No.	CONSORCIO HOTELERO	# Hoteles en el Mundo	Hoteles Franquiciados	%
1	IHG (Inter Continental Hotels Group)	4,653	3,955	85%
2	Hilton Worldwide	4,115	3,420	83%
3	Marriott International	3,916	2,672	68%
4	Wyndham Hotel Group	7,485	7,425	99%
5	Choice Hotels International	6,340	6,340	100%

Fuente: Elaboración propia basada en HOTELS, (2014).

Estos datos permiten analizar como 5 de las principales cadenas hoteleras que operan en el mundo, con unidades hotelera distribuidas en más de 100 países y que suman el mayor número de habitaciones disponibles, utilizan la estrategia de la *franquicia* como una de sus principales líneas estratégicas de operación en mercados nacionales e internacionales (estos datos señalan que entre el 68 y 100% de las unidades hoteleras de las cadenas ahí mencionadas, confían sus modelos de negocio bajo esta modalidad de gestión).

A pesar de que este modelo de gestión de la franquicia es cada vez más utilizado, es importante señalar que son muy escasos los estudios científicos referentes al tema y al uso de este formato de negocio en la organización hotelera y la incidencia que ésta (la franquicia) tiene en su competitividad. A diferencia de otras líneas de investigación más populares y abundantes. Sin embargo, también es preponderante hacer el señalamiento que cada vez ha ido tomado mayor fuerza e interés el tema en muy diversas regiones del mundo por el creciente uso que tiene este modelo de gestión con presencia en más de 120 países alrededor del mundo (WFC, 2014).

Dentro de este entorno, la hotelería requiere entender y conocer distintas formas de gestión que abonen a su competitividad. Las organizaciones en general sin ser excepción las hoteleras, se ven en la necesidad de conocer y entender de forma más objetiva las estrategias de desarrollo y competitividad que resulten en el aumento en sus rentas, en función del entorno turístico en donde se desenvuelvan

(Jiménez, 1998). Uno de los principales precursores modernos del fenómeno de la competitividad ha sido Michael Porter, quién señala muy puntualmente que, *las que compiten no son las naciones, sino sus empresas*, haciendo alusión a que a un país como a un destino, lo que lo hace competitivo son las empresas que hay en ellos en relación a sus niveles de competitividad. Una de las aportaciones que hace Porter es que, la ventaja competitiva de las organizaciones se da cuando desde el punto de vista de la sustentabilidad, la rentabilidad es mayor que la de sus competidores, siendo ésta, generada principalmente por la buena estructura y selección de sus recursos y la manera en como éstos son gestionados (capacidades), más allá del simple hecho de contar con ellos (Porter, 1991).

El aumento de la competencia local, nacional e internacional amenaza permanentemente no sólo la supremacía sino la permanencia de cualquier organización incluyendo por supuesto a la hotelera; en este sentido, Valero (2004) señala que, una empresa será competitiva si bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta de sus empleados y propietarios.

Por todo ello es que a través del tiempo se ha buscado dar entendimiento a la competitividad organizacional mediante distintos enfoques holísticos, y es a partir de la década de los ochenta e inicios de los noventa, que el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva de una organización se desplazó hacia los aspectos *internos* de la misma, apreciándose este factor como menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de sus recursos (tangibles e intangibles), y a sus capacidades internas únicas; señalados por autores como Penrose (1959) y Peteraf (1993) .

Dentro de esta perspectiva, se distinguen dos partes diferentes pero claramente relacionadas: Los recursos y las capacidades de Penrose (1959). Para la primera, la empresa es contemplada como un conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar ésta para ser más competitiva. Sin

embargo, señala que, los elementos que contribuyen a su crecimiento son los *servicios* que aquellos recursos proporcionan, o el *uso* que de ellos se hace.

Mediante esta investigación y análisis de este fenómeno en particular que atañe a la organización hotelera que opera bajo el formato de franquicia, se dará pauta para el entendimiento y el conocimiento de los factores internos que inciden en la competitividad en una de sus formas organizacionales que está siendo muy utilizada, ampliando el escaso conocimiento existente en el tema hasta el momento.

1.3. Pregunta principal de investigación

Con base a la descripción del problema expuesto anteriormente, referente al entorno turístico, la organización hotelera, la competitividad organizacional y la franquicia, se plantea la siguiente pregunta principal para esta investigación:

¿Cómo inciden los factores internos en la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia?

1.3.1 Preguntas secundarias

Tomando como base la pregunta principal de investigación; la cual sirvió como guía general al presente proyecto de investigación, se derivan las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Cómo inciden los recursos tangibles en la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia?
2. ¿Cómo inciden los recursos intangibles en la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia?
3. ¿Cómo inciden las capacidades internas en la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia?

4. ¿Qué factores internos inciden en la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia?
5. ¿Cuáles son los atributos importantes de la competitividad de una organización hotelera que opera bajo modelo de franquicia?

1.4. Objetivo General

Con el fin de definir el rumbo y alcances de la presente investigación doctoral, a continuación se enuncia el objetivo general con claridad y precisión; siendo este:

<<Analizar la forma en que inciden los factores internos en la competitividad de una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia. >>.

1.4.1 Objetivos específicos:

Los objetivos específicos de esta investigación son:

1. Analizar la forma en que los recursos tangibles inciden en la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia.
2. Analizar la forma en que los recursos *intangibles* inciden en la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia.
3. Analizar la forma en que los recursos las capacidades internas inciden en la competitividad de una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia.
4. Determinar los factores internos que inciden la competitividad de una organización hotelera que opera como modelo de franquicia.

5. Identificar los atributos importantes de la competitividad de una organización hotelera que opera bajo modelo de franquicia

1.5 Justificación de la Investigación

El turismo es un fenómeno que está moviendo a las sociedades inserto en la dinámica de la economía global; es un fenómeno de crecimiento continuo a pesar de obstáculos tales como fenómenos naturales y sociales que pudieran llevar a pensar en frenar su tendencia creciente, a pesar de ello el turismo sigue teniendo un impacto multisectorial complejo. Esto genera la necesidad de contar cada vez más con mayor conocimiento profundo sobre modelos, formas de gestión, variantes, innovación, factores competitivos en las organizaciones para la toma de decisiones, diseño de políticas, programas y estrategias para el beneficio de un destino, que incentiven y apoyen a todos los sectores involucrados y permeen a todos los niveles de la sociedad en el país. El turismo a lo largo de su desarrollo, ha provocado que múltiples investigadores intenten dar una explicación más convincente y unificada al fenómeno sin embargo es importante considerar que todavía estamos muy alejados de ello; dentro de este complejo fenómeno encontramos al sector hotelero; que a la par, ha evolucionado, se ha modificado y ha tenido la necesidad de irse adaptando a los cambios del entorno y del propio sector turístico generados a nivel global. Basado en ello, es que la presente investigación doctoral, centraliza sus esfuerzos en una investigación de aporte al conocimiento científico que busca enriquecer la comprensión del fenómeno turístico desde la perspectiva de la competitividad organizacional hotelera en relación a una de sus muy utilizadas formas de gestión (como se asentó anteriormente) que está siendo utilizada en todo el mundo, la franquicia.

Bajo este precepto se profundiza y da mayor entendimiento a este modelo de gestión y su incidencia con los principales factores competitivos dentro de una organización hotelera que opera bajo el formato de franquicia, bajo el estudio de caso que como lo comenta Pérez (1994), este enfoque de estudio se caracteriza

por ser un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular, ya que el cometido real del estudio de casos es la particularización y no la generalización y esta característica le hace especialmente útil para descubrir y analizar situaciones únicas.

Por otro lado, adicionalmente al objetivo de aportar conocimiento a las futuras generaciones de estudiantes y empresarios interesados en turismo y la hotelería, en relación al uso de este formato de gestión (la franquicia); también fungirá para que los investigadores interesados en esta temática, profundicen, amplíen y/o diversifiquen sus líneas de investigación sumando al conocimiento referente y quizá no tan explorado como otras líneas más populares de investigación. Será enriquecedor para la ciencia en general continuar explorando dentro de las cavernas profundas de este multidisciplinario y complejo fenómeno turístico.

1.6 Supuestos de investigación

- 1. Los recursos tangibles de una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia, inciden positivamente en su competitividad.*
- 2. Los factores intangibles contribuyen positivamente a la competitividad de la organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia.*
- 3. Las capacidades desarrolladas y transmitidas potencializan la competitividad de una organización hotelera que hace uso de un modelo de franquicia.*
- 4. Los factores de competitividad de una organización hotelera que opera bajo modelo de franquicia son distintos a los factores de competitividad de una organización hotelera en general*

1.7 Limitación y delimitación del problema

El problema de investigación que se planteó en la presente tesis doctoral, estuvo enmarcado de acuerdo a sus limitaciones de alcance, tiempo, espacio y recursos disponibles hasta alcanzar la finalización de la misma.

De alcance: El alcance de esta investigación estuvo limitado al estudio de caso de una organización hotelera que opera una de las principales marcas de franquicia hotelera. Y que forma parte de uno de los consorcios más grandes en el mundo; IHG (Inter Continental Hotel Group). El cual, contaba a 2015, con más de 4,600 hoteles con presencia en más de 100 países alrededor del mundo; así mismo, contaba con un inventario que sumaba más de 679,000 cuartos disponibles (IHG, 2016). Dentro de las marcas que opera este consorcio bajo el modelo de franquicia destacan: Crowne Plaza Hotels & Resorts (estudio de caso de la presente investigación doctoral), Intercontinental Hotels, Holiday Inn, Holiday Inn express, Holiday Inn Resort, Staybridge Suites, Even Hotels, entre otras. Es importante destacar que la importancia de este caso de estudio es relevante ya que del 100% de las unidades hoteleras que operan este grupo en el mundo, el 86%, es decir 3,955 unidades, funcionan bajo el formato de franquicia. Y que uno de sus hoteles con la marca Crowne Plaza Hotels & Resorts opera en el puerto de Mazatlán, Sinaloa.

De Tiempo: El tiempo de la presente investigación se sujetó al programa educativo, acorde a los tiempos disponibles máximos que marcó el programa doctoral de la Universidad de Occidente Mazatlán.

De espacio: La investigación del fenómeno, se llevó a cabo en las instalaciones del estudio de caso particular mencionado: Hotel Crowne Plaza Mazatlán, ubicado en el puerto de Mazatlán, Sinaloa que permitió dar respuestas al fenómeno estudiado.

De Recursos: Los recursos utilizados fueron, principalmente los de tiempo, y de interacción con el capital humano que estuvo disponible en el hotel, donde se

llevaron a cabo las entrevistas, observaciones y encuestas con los principales directivos, gerentes, empleados y huéspedes del hotel (mencionado en la limitación de alcance). La investigación no requirió de gastos económicos onerosos para poder ser llevada a buen término.

1.8 Dimensiones de investigación

Por la naturaleza y objetivo de investigación se plantean las siguientes dimensiones de estudio:

1. **Competitividad Organizacional:** Es la capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos y/o servicios que resulte atractiva para una parte significativa del mercado. Esto a su vez, le permite, en rivalidad con otras empresas dentro de los mercados, desarrollar una ventaja competitiva que debe ser sostenible en el tiempo, de manera que pueda la empresa alcanzar una posición competitiva favorable. Por medio de la cual, logre mantener y aumentar su participación en el mercado, al tiempo que consigue unos resultados financieros esperados por los inversionistas y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas (Cohen, Teece y Zysman, 1984; Salas, 1993).

Por lo que requiere de una empresa diferenciada por una gestión eficiente y de una singular combinación de sus recursos disponibles, tanto internos como externos a la organización, al tiempo que se articulan y activan determinadas estrategias encaminadas a la meta preseleccionada.

2. **Organización Hotelera:** El producto hotelero está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que le llamamos turista (Jiménez, 1998). Zhao por su parte (1994, citado por Jiménez, 1998)

menciona que la organización hotelera cada día toma mayor importancia por lo que, algunas formas de alojamiento pueden explotar economías de escala, no sólo con sus establecimientos propios sino también con la gestión de camas en hoteles pertenecientes a terceros y la transferencia de conocimientos (licencias y franquicias).

3. **Franquicia:** Formato de negocio comúnmente usado como estrategia de expansión y crecimiento, que implica que el titular del nombre de una marca comercial, que se encuentra protegida jurídicamente dentro de su país de origen, transfiere los derechos de uso y explotación a través de un contrato mercantil, para ser utilizados por otro, por un período de tiempo fijo en un área geográfica preestablecida (IFA, 2013). La franquicia es identificada por algunos autores como un modelo de organización corporativa que permite a las empresas expandirse rápidamente, con una inversión baja de capital, bajo un estricto control de calidad y una adecuada gestión en sus operaciones (Erramill, Agarwal y Dev, 2002, citado en Huerta, 2012).

Un enfoque relativamente nuevo, señala también que las franquicias pueden ser identificadas como redes empresariales/organizacionales (de distinta naturaleza y tipo) siendo un mecanismo que resulta beneficioso para los integrantes de la misma red dado el intercambio dinámico entre sus integrantes, así como de los recursos que estos poseen ya que comparten un contexto de colaboración y competencia sana: información, conocimiento y tecnología, entre otros. (Dabas, 2004).

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL Y LA ORGANIZACIÓN HOTELERA.

2.1 Competitividad Organizacional

La competitividad es un aspecto que cada vez adquiere mayor relevancia en el campo empresarial, derivado de las nuevas exigencias de los contextos económicos actuales. Sin embargo, no se habla de competitividad de manera reciente, las aproximaciones a dicha temática se generaron desde el siglo XVIII a partir de las teorías económicas de comercio internacional, basadas en las ventajas comparativas planteadas por Adam Smith y David Ricardo (Monfort, 1995) quienes hacen señalamientos del origen competitivo de la tierra, capital, recursos naturales y fuerza laboral (véase la investigación de Adam Smith (citado en Gilbert, 1980) sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones y Ventaja Comparativa que subraya cómo los países deben competir de David Ricardo); otros autores como Max Weber (1905), Joseph Schumpeter (1942) o Peter Druker (1969) han tratado de evolucionar el concepto de competitividad señalando factores como el desenvolvimiento económico de las naciones, el rol del emprendedor, la innovación tecnológica y hasta aspectos de la administración moderna como factor de incidencia competitiva. Con ello, surgen también diversos conceptos de la competitividad basados en cada uno de los enfoques adoptados como referente, estableciendo de esta manera una gran amplitud tanto conceptual como metodológica a dicha temática (citado en Monfort, 1995).

En términos generales, la competitividad sigue siendo un concepto insuficientemente definido, a pesar de la existencia de la literatura académica disponible sobre este particular. Esto se debe a una indefinición del concepto de competitividad cuando trata de aplicarse. Así que, cuando se quiere abordar el concepto de competitividad, no queda del todo claro respecto a si se está aludiendo a la competitividad de un país, de una industria, sector o a la de una empresa.

Desde la perspectiva de efecto país, se define a la competitividad como aquella capacidad que posee un espacio para competir eficazmente en los mercados internacionales y, más específicamente, haciendo referencia a la capacidad de rivalizar por parte de un destino en particular. Este es un enfoque que se cobija, en los aspectos de la especialización que señalara Adam Smith, haciendo descansar los fundamentos de la competitividad internacional del turismo en la teoría de las ventajas comparativas (Monfort, 1995).

Esta ventaja comparativa está sustentada por el fenómeno de la especialización; que adquieren ciertos factores de producción frente a otros, basando su fuente en el costo de oportunidad mostrado por distintas opciones productivas por parte de esos factores de producción. De manera que la ventaja comparativa tiene como fundamento la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser, finalmente aquellas en las que un país se muestra comparativamente más eficiente.

Para Abel y Romo (2004, citado en Castaño, 2011), el concepto competitivo debe ser entendido desde cuatro niveles principales: país, región, industria y empresa (ver figura 2). Dichos niveles se pueden clasificar dentro de una estructura de niveles concéntricos jerarquizados, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 2 Niveles Concéntricos de la Competitividad



Fuente: Abel y Romo (2004, citado en Castaño, 2011).

Lo anterior conlleva a establecer que en el estudio de la competitividad, es importante tener en consideración la interacción de los distintos niveles que la conforman, pero que es preciso delimitar el nivel sobre el cual está enfocada dicha investigación; dado que cada uno de estos niveles tienen la necesidad de ser abordado tanto desde la perspectiva teórico-conceptual como desde la metodológica. Al hacer una revisión de la literatura e investigaciones que se han realizado sobre el tema, se identifica que los enfoques hacia la competitividad han sido principalmente sobre contextos a nivel país, región y sectorial siendo los más frecuentemente abordados y en menor medida, las aproximaciones de nivel empresarial o micro.

Continuando con este mismo enfoque de perspectiva de niveles competitivos, es prudente traer a mención los planteamientos de la teoría de la competitividad sistémica, desarrollada por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD). Cuyo sustento principal está basado en el fundamento de que la competitividad es resultado de un sistema conformado por niveles que interactúan entre sí, condicionando y modelando el desempeño competitivo, denominados niveles macro, meta, meso y micro. (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer Stamer, 1996). Véase fig. 3 Factores determinantes de la competitividad sistémica.

Figura 3 Factores determinantes de la Competitividad sistémica



Fuente: Esser *et al.* (1996)

Dentro del nivel *meta* se señalan principalmente los patrones de organización, social, económica y política; así como las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, así como factores socioculturales, de gobernabilidad, escala de valores, capacidad estratégica, entre otras.

En el nivel *macro* se señalan principalmente, las políticas como la monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, y otras, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas.

En el nivel *meso* se localizan principalmente todas las políticas de apoyo específico que fomentan la infraestructura física, la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.

Y en el nivel *micro* es donde se coloca la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, tecnologías, redes interempresariales, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra (Esser *et al.*, 1996).

Cabe señalar que desde la perspectiva de los niveles o anillos concéntricos, se entenderá que cada uno de los niveles tiene un efecto directo y transversal en el desempeño del otro. Es decir, la competitividad de una empresa (nivel micro) se verá afectada por las condiciones que imperan en el entorno de la industria, región y país, en los niveles meso, macro y meta.

Por su parte, Michael Porter (1990) y Paul Krugman (1994); señalan que, las que compiten no son las naciones sino las empresas, a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas y diferenciadas que hay en este. Por lo que la base de la competitividad de una nación, se sustenta en la empresa; la cual a nivel micro, será la unidad fundamental de estudio para la presente investigación doctoral (organización hotelera).

Como ya se mencionó, Michael Porter como referente fundamental de la competitividad, desarrolló su teoría, respaldada por un estudio empírico de un

amplio número de empresas y economías, defendiendo que el éxito de las empresas de una industria o sector específico de un país concreto, se fundamenta en la oferta nacional a las empresas de esa actividad económica, de un conjunto de condiciones ideales, mucho más estructurado que el habitualmente descrito por la teoría clásica del comercio internacional y la economía industrial más tradicional. La principal herramienta de análisis de la competitividad de la industria de un país es su modelo de diamante competitivo (Porter, 1990).

En el diamante competitivo se expresa la competitividad, como el grado en que un país, estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales y mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus organizaciones. Porter plantea que las empresas competitivas hacen regiones competitivas y por lo tanto, naciones competitivas; así mismo, suponen la suma de todas estas empresas competitivas, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, lo que da como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar social general.

Diamante de la competitividad Porter (1991) contribuciones (ver figura 4):

Figura 4 Modelo Diamante de la Competitividad de Porter



Fuente: Porter (1991).

En este modelo, los factores de la oferta son aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los factores de la demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias, y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, qué producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores.

Los factores de integración con empresas relacionadas llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas. Los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma (Porter, 1991). El siguiente aspecto es la existencia de apoyos institucionales o públicos, dado que pueden afectar positivamente a la organización o a sus rivales. Y finalmente, los factores de la estrategia empresarial son aquellos que, con base en la información recogida del ambiente, le permiten a la organización tomar decisiones estructurales y estratégicas con respecto a los diferentes sistemas organizacionales.

Además de Porter que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad empresarial, Alic (1987) define a la competitividad como; la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos o servicios en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. Por su parte Urrutia (1994) identifica a la competitividad empresarial como; la capacidad de responder ventajosamente en los mercados nacionales e internacionales. Esto es importante si se hace la referencia a que en la organización hotelera la necesidad de expansión por lo general es una de las estrategias utilizadas en la búsqueda competitividad (citado en Cabrera, y Ramírez, 2011).

Reinel (2005), afirma que la competitividad de la empresa es el arte valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores y otros autores como Vallejo (1999) y Valero (2004), hacen señalamientos que la simple permanencia de las empresas en el mercado libre deberá ser entendido como uno de los criterios de la competitividad (citado en Cabrera, y Ramírez, 2011).

Krugman (1994), sostiene que la competitividad pierde relevancia en el ámbito nacional, ya que los principales países no están compitiendo entre ellos, por lo que se trata más bien de un asunto interno de la nación que de un aspecto externo. Al respecto, Porter (1991) afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, y que determinadas empresas son capaces de hacerlo con coherencia, procurando las mejoras y una fuente cada vez más perfeccionada de ventaja competitiva.

El concepto de competitividad empresarial como base planteada en la presente tesis doctoral, se formula que al igual que la competitividad genérica, están presentes un sin número de definiciones y que no es fácil encontrar una en la que todos los investigadores o teóricos estén de acuerdo. Sin embargo, a partir de la revisión de diferentes acercamientos se identifica que existen algunos elementos coincidentes como pueden ser: la participación de mercado; la productividad interna, la calidad de los productos o servicios ofrecidos, bajos costos, innovación, rentabilidad, recursos, rutinas organizacionales, entre otros.

Sin embargo, cuando la competitividad está vinculada a una empresa o al conjunto de empresas de una actividad nacional, se registra un mayor grado de acuerdo entre los investigadores (Dollard y Wolff, 1993). El éxito de una empresa o de un grupo de empresas inmersas en una actividad económica específica, estará sustentada por la incuestionable aceptación en los mercados nacionales e internacionales de los productos o servicios que conforman el negocio, dando sentido a las iniciativas encaminadas a evaluar su competitividad.

El éxito competitivo se entiende como la capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una parte significativa del mercado. A su vez esto le permitirá, en rivalidad con otras empresas dentro de los mercados, desarrollar una ventaja competitiva que deberá de ser sostenible en el tiempo, de manera que pueda la empresa alcanzar una posición competitiva favorable, por medio de la cual logre mantener y aumentar su participación en el mercado, al tiempo que consigue unos resultados financieros esperados por los inversionistas y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas (Cohen *et al.*, 1984; Salas, 1993).

Porter (1985), también hace alusión a que, la ventaja competitiva organizacional se refiere la posesión por la empresa de ciertos elementos (recursos y capacidades), en una medida de la cuál carecen los competidores, lo que la faculta para desempeñar una posición competitiva superior. Entendiéndose por posición competitiva el lugar que ocupa la empresa en relación con su competencia, dentro de cierto negocio, sobre la base de un determinado número de factores. Por lo que, la ventaja competitiva agrupa características diferenciales de una empresa que la distinguen frente a su competencia; y que a su vez, le proporcionan un valor que es reconocido por sus clientes; valor que puede manifestarse en forma de menores costos o precios competitivos de sus productos, a pesar de proporcionar beneficios similares, puede traducirse en *atributos exclusivos* del producto de la empresa en cuestión, que conllevan un beneficio mayor capaz de minimizar el efecto posible por el costo adicional de ese producto y/o servicio.

Bajo este entendimiento de competitividad organizacional, en donde se señala que son esencialmente las empresas, las que compiten en el mercado, siendo en consecuencia el ámbito empresarial el más acertado como base para el análisis de los factores determinantes de la competitividad. Un equilibrio de la competitividad interna y externa de la organización, es básico para mantener los rendimientos de la empresa en el largo plazo, sin que ello signifique que los esfuerzos por mejorar la competitividad externa deban traducirse en cargas

costosas o ineficientes, de la misma forma que las intervenciones dirigidas a generar cambios internos deben ser la parte *estratégica* marcada por la dirección. Este análisis es fundamental, debido al grado que tiene de influencia en el modelo organizativo que da soporte a la competitividad, el cual incluye aspectos relativos a los recursos disponibles, las capacidades y el funcionamiento interno de la empresa, siendo todos ellos, desde una posición estratégica, vitales para el proceso de creación y mantenimiento de ventajas competitivas para el largo plazo.

2.1.1 Determinantes de la competitividad organizacional

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de análisis. Sin embargo, al igual que con las conceptualizaciones, existen diversas perspectivas frente a los factores que determinan la competitividad de la empresa. Por ejemplo, para la OCDE⁵ (1992), los elementos que contribuyen la competitividad de la empresa son: la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes, la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de investigación y desarrollo (I+D), diseño, ingeniería y manufactura, la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas (conocimiento científico), la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados así como la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad (Esser *et al.*, 1996), establecen como determinantes; la calificación del personal y la capacidad de gestión, las diversas estrategias empresariales, la gestión de la innovación, las mejores prácticas en el ciclo completo de producción, la integración en redes de

⁵ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en la ciudad de París (Francia).

cooperación tecnológica, la logística empresarial, y la interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Laplane (1996, citado en López y Cabrera, 2012) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que esta enfrenta y finalmente los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno.

Garay (1998) considera que para el análisis de la competitividad es necesario tener en cuenta simultáneamente los procesos internos de la empresa y de la industria, así como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo en el que se encuentra inmersa la primera. Y Berumen (2006), agrupa los factores en dos tipos: El primero relacionado con los precios y los costos señalando que; una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de sus competidores, también que sobre los precios de venta influyen los costos de los factores como son los de capital, de mano de obra, y de materias primas Y las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos en este aspecto se orientan a reducir los costos de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad, y a desarrollar nuevas fuentes de energía para depender menos de las fuentes tradicionales (citado en López y Cabrera, 2012).

Y el segundo que abarca los determinantes relacionados con; la calidad de los productos, la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos, las

adecuaciones convenientes en la estructura organizacional, la gestión eficiente de los flujos de servicio, la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas (redes de negocios), las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación, el diseño, la ingeniería y la fabricación industrial, la optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación, y la vital capacidad para generar procesos de investigación, desarrollo e innovación.

2.1.2 Análisis de la competitividad en las organizaciones

Para el estudio de la competitividad empresarial se han diseñado diversas metodologías con el propósito de establecer qué tan competitiva es una empresa frente a sus competidores.

Sharma (1997) señala a la productividad, la innovación, los aspectos de recursos humanos, el mejoramiento continuo, las grandes ventas exportables, la adopción de mejores prácticas, la integración de actividades *intra e interfirmas* (redes de franquicias) como las variables que más se han analizado en los estudios de competitividad. Sin embargo, ninguno de ellos se ha enfocado en la importancia relativa particular de cada una de estas variables, lo que dificulta contar con un punto de apoyo para la toma de decisiones en cuanto a la combinación estratégica que podría ayudarles en su proceso de mejora para la competitividad. Por lo que, este tipo de decisiones se ha tomado en términos generales de manera intuitiva. Por eso se manifiesta la necesidad de que al gerente o directivo, se le brinden herramientas para la toma de decisiones en la identificación de factores de alta prioridad estratégica competitiva. Según Sharmán (1997), las variables de análisis perceptual relacionadas directamente con el concepto que tienen los directivos sobre cada una de ellas son: estrategia de productividad, investigación, tecnológica, mercadológica, de recursos humanos, organizacional, y financiera.

Este mismo autor argumenta que estas variables pueden explicar, desde la perspectiva del directivo, las mejoras en la competitividad empresarial; sin embargo, no son suficientes para comprender como lograr el incremento en la misma. El investigador propone algunas variables de medición como las ventas por empleado, el retorno por activos, la participación de mercado, ventas en general, la proporción de exportaciones, y tasas de crecimiento en las ventas domésticas y externas. Sin embargo, en las mediciones intangibles también se consideran las percepciones del directivo acerca de competidores, su productividad, rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente.

2.2.3 La Competitividad organizacional en el turismo y la hotelería

Bordas (1994), manifiesta que el negocio del turismo abarca un concepto tridimensional, incluyendo el mercado, productos y tecnología, que satisfacen el ocio que la gente quiere y necesita. Pero más allá del nivel de la empresa, la conceptualización de la competitividad del destino estuvo basado en la idea de que es una acumulación de atractivos turísticos, infraestructura, equipamiento, servicios y organizaciones que determinan conjuntamente el destino que se ofrece. En este contexto, la competitividad no se ha establecido entre los países sino entre grupos y empresas turísticas. En este mismo contexto, Hassan (2000) señala que debido a la multiplicidad de las industrias involucradas en la toma de destinos competitivos, es necesario mirar más allá de la rivalidad entre las empresas y examinar el grado de cooperación necesaria para el entender los niveles de la competitividad.

La competitividad de un país se deriva de la actuación de sus empresas (Barros, 2005), como es el caso de la empresa hotelera. Si bien el crecimiento de una comunidad estimula las actuaciones de un hotel, a su vez, los hoteles contribuyen al desarrollo económico, social y cultural de la misma comunidad (Go, Pine y Yu, 1994). Los beneficios de la industria hotelera dan paralelamente crecimiento económico, estabilidad y desarrollos a una comunidad, tales como edificios de

oficinas, centros comerciales, e instalaciones de esparcimiento, que atraen a los viajeros de negocios como de placer fortaleciendo con esto a la generación de la demanda de habitaciones de hotel.

2.3 Competitividad basada en Recursos y Capacidades

Penrose (1959), en la teoría del crecimiento de la firma (empresa), consideró que el centro de ésta estaba implícito en la función de la empresa, la cual era adquirir y organizar personas y otros recursos siendo rentable para suministrar bienes y servicios a determinado mercado, de donde se desata una definición apropiada para *la firma*, definiéndola como; una colección de recursos dispuestos juntos en un marco administrativo, donde sus límites son determinados por el área de coordinación administrativa y la comunicación autorizada. Además, esta misma autora hizo énfasis en la importancia de los recursos gerenciales con experiencia dentro de la empresa y del conocimiento que tienen que poseer acerca de los otros recursos existentes así como del uso que deben hacerse de los mismos.

Debido a que las actividades de una firma son distinguidas por su relación con el uso de los recursos productivos para lograr producir y comercializar bienes y servicios, la firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos para generar servicios. Estos recursos, según Penrose (1959), son "cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma"; mientras que los servicios son "contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto los recursos pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán los factores esenciales en el proceso productivo. Cabe señalar que el término servicios es compatible con el de capacidades, terminología más aceptada actualmente. Dando así origen a la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Penrose, 1959); dicha visión parte de la noción de que las empresas son

fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas. Esta teoría nace de la necesidad de reevaluar el enfoque tradicional del estudio de la empresa, el cual se ha ido reestructurando, básicamente por el surgimiento de una concepción diferente acerca de ella, que la define como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado (Hofer y Schendel, 1978). La premisa fundamental de esta teoría es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan; dicha heterogeneidad es la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Rumelt, 1984).

Bajo este entendimiento, el concepto de recurso se refiere a todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. Son clasificados en tangibles (físicos, financieros, humanos, organizacionales, etc.) e intangibles (conocimiento tecnológico, recursos comerciales en forma de derechos o de activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas y otros) y recursos intangibles de carácter tácito, reflejados en conocimientos implícitos en las personas, que se expresan en el conocimiento (know-how). (Camisón, 2002). Este último grupo es reconocido como la verdadera fuente de ventaja competitiva sostenible. Dentro de las principales características de los recursos, que han sido reconocidas, se encuentran las relacionadas con ser valiosos, escasos, difíciles de imitar, relativamente insustituibles y que sean durables (Grant, 1996).

Referente al término de capacidad es definido como "la habilidad que tiene un grupo de recursos de desempeñar una tarea o actividad de modo integrado" (Hofer y Schendel, 1978). Las capacidades permiten el despliegue coordinado de recursos para transformarlos en productos o servicios y generar valor agregado, favoreciendo aspectos como la productividad, la calidad, la eficacia o cualquier otro objetivo organizacional relacionado con la competitividad.

Existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades señalan Dierickx & Cool (1989), quienes por su parte hacen alusión a que, las

capacidades, descansan sobre los recursos, y que éstos, a la vez aumentan su stock gracias a las capacidades. Cuando se logra una integración de recursos y una coordinación de capacidades, se puede hablar de competitividad o ventajas organizacionales, entendidas éstas como destrezas y conocimientos tácitos que posee la empresa para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que encierran aptitudes cognitivas y culturales especiales para desarrollar sistemática, eficaz e interfuncionalmente los procesos, para así, descubrir nuevas formas de desarrollar procesos que potencialicen la innovación de nuevas actividades y productos (Camisión, 2002).

Dado que no todos los recursos y capacidades ni todas las competencias desarrolladas son estratégicamente relevantes, se habla de competencias distintivas, entendidas como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva sostenida y un desempeño superior al de los competidores (Berumen, 2006).

Grant (1996) precisa que los recursos mencionados, clasificados en tangibles e intangibles, se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, sin embargo los intangibles son aquellos difíciles de valorar; ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable.

Dentro de los recursos de una organización, se encuentran los recursos humanos (tangibles) que responden al cuerpo de colaboradores que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa. Los recursos físicos tangibles están la localización y dimensión de las instalaciones y áreas de servicio de la empresa, la distribución o layout más o menos flexible, las instalaciones y equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Y en los financieros (tangibles) comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros de sustentan la competitividad organizacional.

Aunque las capacidades ya fueron mencionadas, Selznick (1957), utiliza el término de *competencia distintiva* para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores. Para Prahalad y Hamel (1990) al término de *competencias esenciales* (core competences) las definen como aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producir u ofrecer servicios e integrar las múltiples corrientes de tecnologías. Además, para que las competencias sean esenciales señalan deben cumplir tres condiciones fundamentales: 1) que su valor sea convenientemente percibido por el cliente; 2) que le ofrezca a éste un notable valor y 3) que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores.

Otro aspecto de gran importancia es el hecho de que la creación de capacidades no es simplemente la acción de ensamblar un conjunto de recursos: las capacidades implican un patrón de coordinación entre personas y entre éstas y otros recursos, por lo que perfeccionar tal coordinación requiere un aprendizaje mediante la repetición. Comprendiendo la anatomía de las capacidades empresariales, Nelson y Winter (1982) definieron el concepto de *rutinas organizativas* para referirse a tal coordinación, considerándolas como "el conjunto de relaciones, pautas de actuación o patrones de interacción que implican unos procesos de aprendizaje", apreciándose como la expresión de la memoria de la organización.

Grant (1996) señala que, existe una relación funcional predeterminada entre los recursos de la empresa y sus capacidades, pero los tipos, las cantidades y la calidad de los recursos pueden colocar limitaciones sobre las rutinas organizativas y las normas por las cuales son efectuadas. Sin embargo, una clave en las relaciones entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas. Esto requiere que se motiven y socialicen a sus miembros en una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones, siendo el estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros.

Los beneficios obtenidos de los recursos y capacidades no sólo dependen de sus aptitudes para crear ventaja competitiva sino también del tiempo que éstos se mantengan; ello depende de la durabilidad de los mismos sobre los que se fundamenta la ventaja y de la habilidad de los competidores para *imitar* la estrategia de la empresa, mediante el acceso a los recursos y capacidades que la soportan. Ello supone que estos competidores o nodos de alguna red organizacional, adquieran los recursos y capacidades requeridos, si los mismos son *transferibles* o *móviles*, o bien son *copiados*.

Todo esto indica que se hace necesario, para mantener y perfeccionar la ventaja competitiva, el desarrollo de un proceso constante de acumulación de recursos y capacidades, como lo señalan diversos autores, entre los que se citan Porter (1991) y Cuervo (1993). Este proceso de inversión y acumulación requiere dedicarle una gran importancia al aprendizaje de la organización para reponer y actualizar su base de conocimientos, lograr un proceso permanente de innovación, así como establecer alianzas estratégicas para acceder a los activos y capacidades creados por otras empresas como lo sustenta el modelo de franquicia; (Grant, 1996; Fernández, 1998).

Es por ello, que las organizaciones deberán dedicar su atención a identificar, desarrollar y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible, siendo ésta la idea básica de dicha teoría, y, por tanto, rentas superiores en el largo plazo, preocupándose por los procesos dinámicos y el comportamiento organizativo. Es importante distinguir entre tener un recurso y la capacidad de utilizarlo de manera eficaz y eficiente (capacidades); ello quiere decir que no basta con poseer un recurso o capacidad, sino que es necesario gestionarlos adecuadamente, pues en caso contrario se disiparán con el paso del tiempo con un efecto negativo para su competitividad.

Un importante elemento a considerar está dado por el hecho de que la organización, al reforzar, mediante el aprendizaje, los recursos y capacidades que les son esenciales, se especializa en aquellos segmentos, nichos o actividades donde sus recursos y capacidades le permiten alcanzar ventajas inmediatas. Pero

en caso de que a la organización no le sea posible prever cambios importantes en el entorno, entonces se podría encontrar con recursos y capacidades no valiosos para el actual contexto; y aquí radica el valor de la interconexión entre las estrategias presentes y futuras para evitar esta situación. Al respecto, Miller (1993) señala como causa del fracaso de muchas organizaciones el exceso de concentración en actividades exitosas en el pasado, pero olvidando renovarse y explorar nuevas variantes.

Cuervo (1993) presenta el argumento que, debido a la consideración de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades y a la relevancia de los intangibles (sobre todo el accionar del factor humano) como determinante clave del éxito competitivo, es necesario el rediseño de la empresa para explotar un enfoque basado en sus recursos y capacidades. Este rediseño deberá incluir la valoración y control de activos intangibles, la creación y perfeccionamiento de rutinas organizativas, el énfasis en el trabajo en equipo, la cooperación y la integración, la implantación de un marco para la implementación de una estrategia basada en este enfoque, el establecimiento de procesos de aprendizaje, de innovación y de la gestión del conocimiento.

2.2 Factores competitivos en la organización hotelera

Haciendo una amplia revisión literaria a continuación se hace referencia a los señalamientos correspondientes que tienen que ver con factores competitivos que son considerados como elementos de la competitividad interna de las organización hoteleras. Tanto desde la perspectiva endógena como exógena.

2.2.1 El Destino Turístico

En el modelo de Crouch y Ritchie, (2003) dibuja un modelo conceptual de la competitividad del destino el cual es pertinente señalar puesto que, se manifestará su incidencia en la competitividad de una organización hotelera bajo los siguientes

componentes: (micro) entorno competitivo, el medio ambiente global (macro), recursos básicos y atractores de los elementos principales de la apelación de destino, factores y recursos de apoyo para los elementos secundarios de apelación destino, gestión de destinos y determinantes (es decir, los factores situacionales). Que como bien se señaló en la teoría de recursos y capacidades pudiera darse la situación de que aunque bien gestionados los recursos y capacidades no encajen dentro de las variable de un entorno de destino en particular.

En la figura 5, se aprecia el modelo propuesto por Crouch y Ritchie (2003) de análisis de competitividad de un destino turístico en donde se resalta la integración de los macro y micro factores competitivos en relación a los soportes correspondientes.

Figura 5 Modelo de Competitividad de Crouch y Ritchie



- *Entorno competitivo (microeconómico)*: incluye los diferentes agentes que operan en el propio destino turístico, como tour-operadores, agentes de viajes, residentes en el destino, empleados en el sector hotelero, en particular, y turístico, en general, medios de comunicación, grupos de acción ciudadana, instituciones financieras, entre otros.

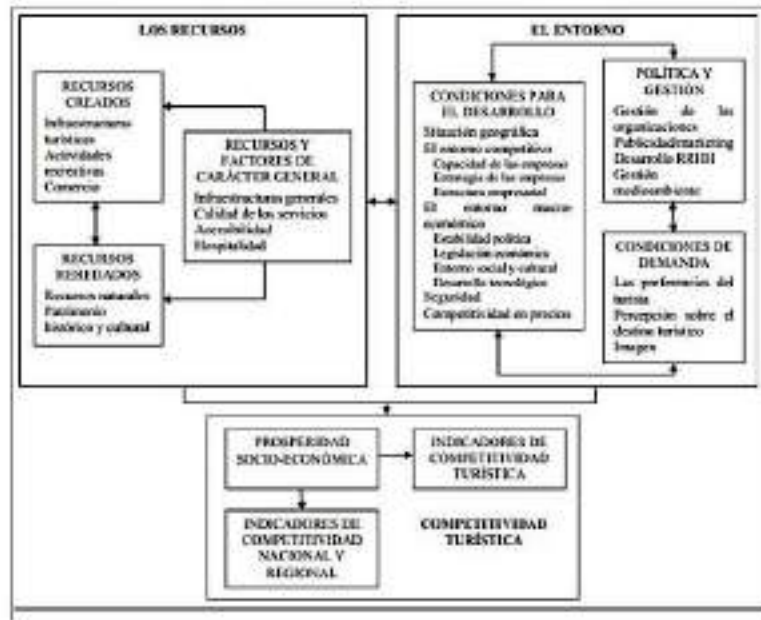
- *Entorno competitivo (macroeconómico/global)*: hace referencia a grandes fuerzas globales, como la reestructuración económica de las economías nacionales, la cada vez mayor complejidad de la tecnología, los cambios demográficos, la aparición del mestizaje cultural en un mundo cada vez más heterogéneo, la expansión de la democracia, etc.
- *Recursos principales y atractivos*: este componente recoge todos aquellos recursos que motivan la visita al destino turístico, es decir, aquellos atractivos que hacen que los visitantes prefieran un destino determinado a otros destinos alternativos. Estos factores se clasifican en 6 categorías: fisiografía (naturaleza, clima, pluviometría, etc.), cultura e historia, restricciones del mercado, actividades de ocio y recreativas, acontecimientos especiales (Juegos Olímpicos, Exposiciones universales, etc.) y superestructuras turísticas (facilidades de alojamiento, servicios de restauración, medios de transporte, etc.).
- *Factores soporte y recursos complementarios*: este elemento se refiere a otros efectos secundarios que facilitan que una industria turística exitosa se desarrolle en el destino turístico. Entre los mismos cabe citar las infraestructuras, los recursos y servicios de "facilitación" (instituciones financieras, disponibilidad y calidad de los recursos humanos de la zona, recursos de capital, instituciones educativas, etc.), el sentido de la iniciativa y la accesibilidad del destino.
- *La gestión/dirección del destino*: este componente del modelo se refiere a aquellas actividades que refuerzan el interés de los recursos principales, que consolidan la efectividad de los recursos y factores complementarios y que logran la mejor adaptación posible a las restricciones del destino turístico. Entre estas actividades destacan la política de marketing del destino, la calidad del servicio prestado a los visitantes, la información necesaria para conocer las necesidades de los visitantes, la estructura organizativa (como organización empresarial) y la administración de los recursos (es decir, mantenimiento de recursos y protección de aquellos otros que sean especialmente vulnerables a los daños provocados por el turismo).

- *Determinantes restrictivos*: se refiere a aquellas condiciones locales que afectan a la competitividad del destino, puesto que pueden modificarla o mitigarla. Entre estas condiciones se pueden citar la localización del destino (proximidad a los mercados emisores), las dependencias entre destinos (o el carácter complementario de otros destinos), la seguridad y los costos (del transporte, del tipo de cambio de divisas y, en general, del costo de la vida del destino en cuestión).

Este modelo permite visualizar como diversos factores directos e indirectos de un destino, pudieran influenciar aspectos competitivos internos de los organismos como las organizaciones hoteleras que forman parte de los actores del destino.

Por su parte Dwyer y Kim (2003) desarrollaron también un modelo de competitividad del destino enfocado en tres grandes dimensiones; los recursos, el entorno y la competitividad turística del destino. Lo que permite hacer algunas comparaciones entre destino y las afectaciones para las industrias dentro del sector turístico. El modelo está fundamentado en los principales elementos de competitividad presentados por el modelo de Crouch y Ritchie. Sin embargo en este modelo adicionalmente se reconocen más ampliamente las condiciones de demanda como un factor determinante en la competitividad, factor determinante para la organización hotelera, que no fue señalado tan abiertamente en el modelo de Crouch y Ritchie. Ver Fig. 6:

Figura 6 Modelo Competitividad del Destino Dwyer y Kim



Fuente: Dwyer y Kim (2003)

En este modelo se aprecia la relación existente entre el recurso y factor de carácter general donde se encuentra la organización hotelera con la calidad de sus servicios, la hospitalidad, etc., y el entorno en donde se desenvuelve como son las condiciones de desarrollo, política y gestión la las condiciones de la demanda; que no se consideraban tan explícitamente en el modelo de Crouch y Ritchie.

2.2.2 Decisiones organizacionales competitivas

Las decisiones organizacionales guían el desarrollo de una empresa y, por tanto, afectan su competitividad. La capacidad de una empresa para encontrar o crear una posición en un mercado está en el centro de desarrollo de la estrategia (Yeung y Lau, 2005). Cuando las empresas de la industria han llegado a su etapa de madurez, cada empresa dentro de esta industria pueden tener dificultades con

la formulación de estrategias de tipos y negocios corporativos para mantenerse por delante de sus competidores (Hwang y Chang, 2003).

Según Lovelock y Young (1979), las empresas de servicios pueden aumentar la productividad y competitividad de cuatro maneras: 1) la empresa puede mejorar su fuerza de trabajo a través de un mejor reclutamiento o la formación más extensa del capital humano; 2) se puede invertir en capital más eficientemente; 3) la empresa puede sustituir procesos con sistemas automatizados (tecnología); y 4) la empresa puede reclutar a los consumidores para ayudar en el proceso de servicio. Como los costos de mano de obra en general, representan el mayor porcentaje de los gastos de operación del hotel, estas cuatro formas de mejorar la productividad podrían servir para ayudar a producir el más alto nivel de producción con el menor nivel de costo y por ende beneficios en las rentas esperadas.

2.2.3 Marketing e imagen

Dado que la competencia en la industria hotelera se hace más intensa, es cada vez más importante para que los hoteles inviertan más en actividades de marketing para atraer y retener a los clientes y diferenciarse de sus rivales con el fin de permanecer en la industria (Keh, Chu, y Xu, 2006). La inversión en procesos es importante, ya que influye en la satisfacción del cliente y calidad de servicio en extremo (Roth & Jackson, 1995); si los procesos dan un mal rendimiento, esto afectará a la eficiencia, y sin duda la competitividad de las empresas.

Como la mayoría de las empresas, las empresas de hoteles suelen gastar una cantidad considerable de su presupuesto a las actividades de marketing, incluyendo ventas y promoción (branding).

Según Kotler (1984), marketing se considera un social y proceso de gestión mediante el cual los individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y de productos de comercio y los valores con los demás. Por otra parte,

una empresa de marketing orientada intenta crear valor a través de la provisión de bienes y servicios orientados a los consumidores (Levitt, 1986).

Cizmar y Weber (2000) afirman que las actividades de marketing eficaces se relacionan positivamente con el desempeño del negocio; también argumentaron que si una empresa de servicios desea realizar bien su marketing, tiene que analizar el mercado y planificar e implementar estrategias de mercadeo correctamente.

Consistentemente, Mandelbaum y Nicholas (2006) hicieron hincapié en la importancia del departamento de marketing, en particular el personal de marketing. Ellos argumentan que el crecimiento de las marcas y la segmentación del mercado ha estimulado la necesidad de hoteles "a la medida" como estrategia de marketing.

El posicionamiento en el mercado, se da a través de diversas estrategias promocionales y de comunicación, es parte de los procesos de comercialización y se refiere a la posición de una marca en relación con sus competidores en la mente de los clientes (Kim & Kim, 2005). Las marcas también se han considerado cada vez más como capital principal, el valor de marca, para la industria de la hospitalidad es un claro factor para obtener la ventaja competitiva que a su vez fomenta el papel de las alianzas estratégicas. Las marcas se basan en percepciones de los clientes, y son importantes para el éxito de una empresa (Kim & Kim, 2005). De hecho, si una empresa es capaz de proyectar una imagen clara, puede comunicarse de manera efectiva con sus clientes en términos de servicio, el precio y los servicios (Brown & Ragsdale, 2002). Por lo tanto, los programas de comercialización y lealtad eficaces sobre branding son importantes, ya que crean una mayor conciencia y asociación de la marca con los clientes, que inducen la lealtad hacia la adaptación y su disposición a pagar un precio superior por la marca (Kim & Kim 2005).

En la industria hotelera, los clientes tienden a permanecer fieles a una marca cuando están satisfechos con la calidad del servicio que se ha proporcionado.

2.2.4 Calidad en el Servicio

La calidad del servicio tiene un efecto importante en el factor rendimiento y la competitividad del hotel (Akbaba, 2006); y como lo señalan Westbrook y Oliver (1991); La satisfacción consiste en los sentimientos generales que un consumidor ha desarrollado sobre un producto o servicio después de su compra.

Además, esto se ve influenciado por elementos como la cultura, la clase social, la influencia personal y familiar, y otras diferencias individuales (motivación y participación, conocimiento, actitud, forma de vida, la personalidad y la demografía (Engel, Blackwell y Miniard, 1990). Numerosos estudios han relacionado la satisfacción con los atributos del producto, en lugar del producto sí mismos (Mittal, Kumar, y Tsiros, 1999). Los atributos son las características fundamentales del producto o servicio. Según Ratchford (1975), se pueden medir los atributos del producto, ya sea de manera objetiva (por ejemplo, presencia de instalaciones, número de habitaciones, etc.) o perceptivamente (por ejemplo, la limpieza del hotel, de la amabilidad del personal y la eficiencia, etc.).

Choi y Chu (1999) analizan la calidad del servicio en la industria hotelera. Ellos señalan que la calidad del servicio es difícil de definir y argumentaron que como los productos y servicios del hotel tienden a ser más homogéneos, es crucial para que los hoteles ofrecer servicios de alta calidad para diferenciarse de sus competidores.

Lewis y Booms (1983), hacen referencia a que la calidad del servicio se define como lo bien que el servicio prestado cumple las expectativas, en la entrega de un servicio de calidad significa conforme a de las expectativas de los clientes. También menciona que la calidad del servicio no se puede medir de manera objetiva, y por lo tanto sigue siendo una construcción relativamente difícil de alcanzar y abstracta; inclusive difícil de medir ya que las expectativas de servicio de los clientes de un hotel difieren entre una cultura y otra.

Otra variable importante que se relaciona con la satisfacción del cliente y la calidad del servicio es la fijación de precios. De acuerdo con Qu, Xu, y Tan (2002), el precio de la habitación del hotel tiene un efecto significativo en la demanda de habitaciones. Argumentan que un cliente puede experimentar un nivel similar de servicio durante dos estancias en hoteles, sin embargo, sus niveles de satisfacción podría ser muy diferente en función de la tarifa de la habitación. Además, los clientes del hotel esperan recibir un mayor nivel de servicio cuando pagan más por ese servicio. Si un hotel no satisface las necesidades de los clientes, el hotel tienden a perder sus clientes (Oh, 1999).

2.2.5 Tecnologías y la Innovación

Los estudios empíricos han demostrado el papel de la tecnología en la mejora de la productividad de un hotel. La innovación tecnológica de productos y servicios es diferente, la innovación en los servicios de alojamiento debe ser tratado de manera diferente. El sector hotelero es un sector proveedor impulsado que innova en la aplicación de la investigación y el desarrollo (I + D) incorporado en la tecnología, en lugar de llevar a cabo actividades productivas (Orfila, Crespi, y Martínez, 2005).

Según resultantes de los estudios de Sigaw, Enz y Namasivayam, (2000), señalan que, los hoteles con mayores tarifas, son hoteles que pertenecen a una cadena debido a que son más innovadoras, ya que tienden fácilmente a ganar en el "know-how" y otros activos intangibles en comparación con la tarifas más bajas de hoteles que no pertenecen a ninguna cadena.

2.2.6 Factor Humano

También se ha demostrado que con el fin de mejorar la competitividad, hoteles necesitan ajustar las inversiones en formación y otros relacionados con los recursos humanos en respuesta a las innovaciones (Cohen y Levin, 1989). Por

otra parte, Chandrasekar y Dev (1989) marcaron la tecnología en la industria de servicios como la "tecnología del conocimiento", ya que los empleados tienen el conocimiento que se necesita en el negocio hotelero.

Pino (1992) señala a la transferencia de tecnología en la industria hotelera y reconoce la importancia del capital humano en este proceso. Demostró que los aspectos físicos, como edificios y equipos, son fáciles de transferir; pero la tecnología necesaria para los métodos y procesos innovadores en la organización de servicios es más difícil de transferir. Se requiere diferentes tipos de habilidades, conocimientos y capacidad de aprendizaje de las personas. En particular, la transferencia de tecnología con éxito en la industria hotelera depende de la disponibilidad y la voluntad de los empleados que están provistos de una educación adecuada, la formación, el desarrollo y las oportunidades de promoción.

2.2.7 Tecnologías de Información (TI)

Las Tecnología de la Información (TI), como Internet, intranets y sistemas centrales de reserva, es una de las inversiones en tecnología cruciales que a menudo se hacen por los hoteles para mejorar el rendimiento (Wong y Kwan, 2001). Además, Siguwaw *et al.* (2000) afirma que las decisiones de TI mejorar el rendimiento pueden crear una ventaja competitiva. Kim & Kim (2005) examinó el efecto de las aplicaciones de TI en el rendimiento de las operaciones de alojamiento. Sus conclusiones señalan que la instalación de las aplicaciones informáticas en las oficinas podría mejorar el rendimiento de los hoteles. Aunque la instalación de aplicaciones de back-office, como el de personal, módulos de contabilidad, y módulos de información financiera, no puede contribuir a la mejora del rendimiento de los hoteles en el corto plazo, pero sí ayuda a la mejora de la productividad a largo plazo en el hotel. Por otra parte, dentro de el hallazgo de su estudio mostró que los restaurantes y los sistemas de gestión como de banquetes, tienen un impacto significativo en el rendimiento de la operación del hotel.

2.2.8 Alianzas Estratégicas

Philips (2004) se centró en el papel de las alianzas estratégicas en las competiciones de la industria de la hospitalidad. Las alianzas estratégicas se forman a menudo con las empresas competidoras que poseen habilidades y recursos complementarios. Los recursos clave incluyen la ubicación, nombre de marca, y la base de clientes. Ventajas directas para los miembros son: rápido acceso a nuevos mercados, la tecnología, el conocimiento y clientes, entre otras.

Go *et al.* (1994) usaron el modelo del diamante de Porter para evaluar la competitividad de la industria hotelera. Como ya se mencionó anteriormente, existen factores principales que determinan la competitividad, como las condiciones de los factores y las condiciones de la demanda. Las observaciones de Go (1994), indican que la industria hotelera se ajusta al modelo de Porter. En particular, porque el desempeño de la industria hotelera está determinada por las condiciones de los factores, incluido el personal capacitado y las infraestructuras; las condiciones de la demanda, como el poder adquisitivo de los turistas; las industrias de apoyo, como las industrias de transporte y viajes; y firma de estrategia, estructura y rivalidad, como el modo de introducción, la estrategia de precios, e incluso la ubicación de la sede central de las cadenas hoteleras, etc. También señalaron que un mercado saludable, junto con las inversiones efectivas en la tecnología, son algunos de los factores de la competitividad de la industria hotelera determinadamente importantes.

El concepto de competitividad se ve en el país, la industria, o nivel de las empresas, el reto de la investigación, radica en lograr una comprensión más profunda de los factores más destacados que determinan la competitividad de las empresas. Estos factores implican fortalezas internas de recursos (tangibles e intangibles) en el contexto del entorno y su relación con la sostenibilidad de la competitividad del destino.

CAPÍTULO 3: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FRANQUICIA

3.1 De la Firma y el crecimiento de las organizaciones.

Las empresas tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la integración de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía y además, porque son de las principales entidades que impulsan los cambios de cualquier país.

No obstante, no hay sólo una interpretación teórica sobre la empresa. Hay varias propuestas, tales como la teoría de los costos de transacción, la teoría de la agencia, la teoría basada en recursos y la escuela austriaca; algunas de estas propuestas se complementan entre sí, mientras que otras compiten por explicar el funcionamiento de las empresas (firmas) (Lewin y Baetjer, 2011). Sin embargo, cada teoría detalla o resalta aspectos que permiten entender los procesos socioeconómicos y culturales que denotan las organizaciones.

Una empresa tiene la opción de comprar o de producir de manera interna. Si escoge lo último estará eligiendo crecer. Una firma puede lograrlo de dos formas: mediante integración horizontal o vertical. La primera alternativa que Coase (1996) presenta como combinación, o integración lateral, implica reunir las transacciones que realizan dos o más empresas en una sola que se dedique a coordinar los procesos de ambas. Por su parte, la integración vertical requiere que una firma lleve a cabo aquellas transacciones comerciales que antes subcontractaba (Coase, 1996). Para seleccionar alguna de estas opciones, el criterio es evaluar los costos de transacción que cada una implica.

De esta manera, una empresa podrá crecer en las siguientes circunstancias: en tanto que el aumento, de los costos de la organización sean menores a los del mercado, mientras haya pocas probabilidades de que el empresario cometa errores relacionados con el crecimiento del número de transacciones organizadas; en la medida que sea menor la reducción del precio ofertado de los factores de

producción y servicio para las empresas más grandes; hasta el punto en el cual el aumento en los costos de coordinación de los factores no se expandan más allá que los costos del mercado como consecuencia de las rigidez y ante los límites que impone organizar transacciones "cualitativamente diferentes" (Coase, 2002)

Las relaciones entre empresas son una tercera estructura de coordinación, además del mercado y de la empresa. En ese sentido, el costo interno de organizar la actividad económica en la empresa debe contrastarse con la alternativa de establecer distintas formas de *intercambio con otras firmas* y no sólo para realizar transacciones de mercado. Esos vínculos de colaboración interorganizacional pueden adoptar la forma de contratos a largo plazo, licencias y *franquicias*, entre otras (Coase, 1994). Sin embargo, la empresa también puede optar por subcontratar o realizar cualquier otro tipo de acuerdo de colaboración o cooperación. El problema es el riesgo en el que incurre ante la posible decisión del proveedor de finiquitar el intercambio. Para reducir los riesgos de dependencia respecto a su proveedor, la empresa tiene dos vías: la integración o la realización de diversos acuerdos contractuales de largo plazo (Coase, 1996).

En un contrato se plantea de manera general lo que debe hacer un proveedor y los términos del intercambio. No obstante, los contratos de largo plazo son difíciles de elaborar, dada la imposibilidad de prever las diversas contingencias que se puedan presentar (Coase, 1996). La intención de firmar un contrato es reducir el riesgo que puede presentarse debido a un comportamiento fraudulento del proveedor. Sin embargo, también hay la posibilidad de que el cliente decida romper el contrato al cambiar de proveedor.

No obstante, en el largo plazo las posibilidades de fraude comúnmente se reducen, por dos razones: el comportamiento de las empresas tiene efectos futuros (en la reputación o el prestigio); por lo tanto, los fraudes dejan de ser actos rentables y los contratos extensos se complementan con acuerdos informales. (Coase, 2002).

Los vínculos de colaboración interorganizacionales (contratos a largo plazo, licencias, franquicias y fusiones, etc.) forman parte del marco institucional del sistema económico y su funcionamiento tiene lugar mediante las normas, el sistema legal, el sistema político-social y educacional, y la cultura, entre otros (Coase, 1994).

3.2 Redes Organizacionales, fundamento de la existencia de la franquicia

El concepto de red es hoy una vía para explicar el funcionamiento de la sociedad, y es cada vez más popular en muchas disciplinas (Cabus y Vanhaverbeke, 2006).

En la representación de una red mediante un grafo (nodos y líneas), donde los nodos son actores (personas, empresas, grupos sociales, etc.), se puede reconocer tanto la importancia de la red para el individuo como de un individuo particular dentro de la red.

La red es señalada como un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. Puede tener tamaños diferentes; puede haber igualmente red de redes, de tal forma que dentro de una red pueden formarse subredes, con objetivos específicos (Dabas, 2004). La red, como modelo de organización, no busca homogeneizar sino organizar la heterogeneidad, permitiendo la autonomía relativa entre sus integrantes; la red tiene la ventaja de atravesar las fronteras de lo público y lo privado, las instituciones, las empresas, las asociaciones o grupos voluntarios (Arvanitis, 1996).

La red es un mecanismo para la acción y la producción de alternativas válidas para enfrentar problemas o atender oportunidades de los agentes participantes de esta, quienes pueden ser del mismo tipo o completamente heterogéneos. "Las redes sociales son, por tanto, conjuntos de relaciones sociales o interpersonales que ligan individuos u organizaciones en grupos.

La estructura sistémica de las redes comprende tres elementos básicos: *nodos*, que son los componentes los cuales, pueden estar representados por individuos, organizaciones, etcétera. Entre los cuales, se dan vínculos según el interés de los miembros; un nodo es una unidad que puede contener y pasar información, y como tal una conexión entre dos nodos significa que hay algún paso de información entre estos (Lazer, 2003). Las relaciones o intercambios (información, conocimiento, tecnología, bienes y servicios, etc.) que definen y rigen, en esencia, el comportamiento de la red; en otras palabras, un conjunto de nodos interrelacionados es una red informacional (Lazer, 2003). Y la comunicación, que puede estar determinada por los roles sociales (formales o informales) que desempeñan los nodos dentro de la red. Los roles sociales formales están frecuentemente determinados por grupos, organizaciones o culturas, y son reflejo de la designación de posiciones formales (por ejemplo un gerente). Aunque los aspectos formales de los grupos son importantes, gran parte de la dinámica de las redes es el resultado de influencias informales y de la interacción de procesos formales e informales (Johnson, Palinkas y Boster, 2003), que a su vez define el grado de formalidad o informalidad de la comunicación en las redes, y que además puede ser directa o indirecta, tácita o explícita.

Las empresas encaran una serie de nuevos retos entre los que pueden mencionarse: volatilidad de la demanda, segmentación del mercado, reducción del ciclo de vida del producto, incertidumbre estratégica asociada al nuevo escenario mundial (Yoguel, Novick y Marin, 2000), cambio tecnológico acelerado, ambiente altamente competitivo, exigentes normas de calidad y regulaciones ambientales, entre otros, que implican un considerable incremento en la presión competitiva para los agentes económicos. Esta situación requiere explorar el potencial de nuevos modelos para el desarrollo empresarial; en los que los "modelos de desarrollo en red", conformados por empresas e instituciones públicas y privadas concentradas en espacios claramente definidos, resultan ser la alternativa viable frente a la dificultad de las empresas de enfrentar tales retos de manera individual.

Las redes están en la idea de fomentar el aprendizaje interactivo de las organizaciones participantes a través de la acción de compartir conocimiento e información; ello hace posible la construcción de confianza, compartir valores y formas de trabajo (Tracey y Clark, 2003).

Según López (2003), los objetivos principales de una red empresarial son:

- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

Todo ello ofrecería posibilidades que en general una empresa pequeña no podría alcanzar por sí sola, pudiendo combinar de esta manera las ventajas de su flexibilidad y tamaño con las ventajas competitivas de las empresas grandes: acceso a tecnologías, capital financiero y mercados internacionales. En efecto, en estos sistemas de redes interfirmas, las grandes compañías tanto como las Pyme están activamente combinadas en la cadena de valor, reconfigurando así los sistemas de negocios (Cabus y Vanhaverbeke, 2006).

Hotz-Hart (2000), hace un resumen cuidadoso de los beneficios de las redes empresariales:

1. *Mayor acceso a la información, conocimiento, destrezas y experiencia.* En particular, las redes proveen oportunidades para el aprendizaje acerca de nuevas formas de operación y nuevas tecnologías, y pueden reducir los costos y el tiempo de desarrollo de nuevos productos y servicios.
2. *Mejora en los vínculos y cooperación entre los miembros de la red,* particularmente entre usuarios y proveedores. La competencia de las firmas

destacadas dentro de una red puede servir como guía de comparación (*benchmarking*) para otros. Las redes pueden animar el aprendizaje interactivo, la sinergia y complementariedad entre grupos especializados a través de las firmas participantes en áreas como diseño, producción, mercado y finanzas.

3. *Mejora en la capacidad de respuesta.* Las redes permiten a las firmas participantes responder más rápido y anticiparse a las cambiantes circunstancias competitivas, y aprender de nuevas formas de tecnología.
4. *Reducir el riesgo, el peligro moral, los costos de transacción y de información.* Las redes de firmas con ventajas complementarias pueden compartir recursos y reducir costos. Los riesgos también pueden ser evaluados y compartidos, y de esta manera tomar decisiones con mayor información y reducir costos adicionales.
5. *Mejora la confianza y la cohesión social.* Las alianzas fomentan valores, metas y normas compartidas y formas de trabajo que facilitan la solución de problemas, acciones colectivas y comportamiento innovador, con frecuencia a través de una combinación compleja de competencia y cooperación.

En el caso de las franquicias se hace el señalamiento a que éstas forman parte del tipo de redes *horizontales* por ser una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación (UNDP, 1999).

3.3 La Franquicia

Aunque el término franquicia se utiliza a menudo de manera muy informal para cubrir una amplia variedad de relaciones de negocios, y también se utiliza como sinónimo de la concesión de licencias a un plazo. La principal característica distintiva de formato de negocio franquicia en comparación con otros tipos de franquicias / licencias es que implica una relación más integrada entre las partes involucradas.

Así, en el formato de negocio de franquicia (en adelante, la franquicia) el licenciante (es decir, el franquiciante) no sólo concede permiso para que el titular de la licencia (es decir, el franquiciatario) pueda vender productos o servicios de la marca del franquiciante, sino que también debe proporcionar un método probado de operación, apoyo y asesoramiento en la puesta en marcha de los negocios de la franquicia y el apoyo continuo al franquiciatario. Por otra parte, el franquiciatario ha invariablemente que pagar una cuota inicial para el franquiciante, algún tipo de cuota en curso, y una por marketing y publicidad.

Otra característica que distingue a la franquicia es que el franquiciante y el franquiciatario quedan jurídicamente separados, aunque las dos partes trabajan juntos y combinar sus esfuerzos con el objetivo de crear un formato de negocio de éxito (Rubin, 1978; Mendelsohn, 1996). En la comercialización la franquicia ha sido identificada como una forma híbrida del sistema de comercialización vertical y, en consecuencia, como un método de comercialización de bienes y servicios que dependen de acuerdos contractuales complejos (Williamson, 1991).

Aunque los acuerdos comerciales similares a las franquicias parecen haber estado en existencia ya en la Edad Media, los orígenes más modernos de esta comercialización hacen referencia hacia la segunda mitad del siglo XIX. En los EE.UU. los acuerdos entre la empresa de Máquinas de coser Singer y los dueños de puntos de venta que vendían sus máquinas de coser y repuestos, emprendieron reparaciones lo cual tenían cierto parecido con la franquicia

moderna, incluyendo la marca de los puntos de venta con la señalización Singer. La siguiente etapa discernible en el desarrollo de la franquicia se produjo en los años 1920 y 1930 cuando las compañías de gasolina y algunos mayoristas y minoristas (Baillieu, 1988) desarrollaron acuerdos de licencia y franquicia similares.

El formato de negocio de franquicia comenzó en los EE.UU. a finales de 1940 y principios de 1950 cuando, por primera vez, la franquicia se aplicó como una forma distinta de iniciar un nuevo negocio en vez de simplemente un método de distribución de un producto existente. De las pocas franquicias que podrían ser identificados en 1946, en 1960 había ya más de 700. Durante ese período, muchas empresas empezaron su conversión con nombres muy conocidos, como McDonalds, Holiday Inn y Budget Rent-a-Car. Desde la década de 1960 y principios de 1970 la franquicia ha extendido por todo el mundo, donde está presente en diferentes fases de desarrollo en un estimado de 140 países, muchos de los cuales tienen un número significativo de los sistemas de franquicias exitosas (Andersen, 1995 y Mendelsohn, 1996).

En el Reino Unido sede el Corporativo que gestiona el Caso de estudio de la presente investigación doctoral y que será detallado más adelante, la franquicia creció rápidamente durante los años 1970 y 1980 y ha ganado aceptación. Desde la década de 1960 y principios de 1970 la franquicia ha extendido por todo el mundo, donde está presente en diferentes fases de desarrollo en un estimado de 140 países, muchos de los cuales tienen un número significativo de los sistemas de franquicias exitosas (Andersen, 1995; Mendelsohn, 1996).

La estrategia de entrada más utilizada por la franquicia hacia mercados internacionales es el modelo denominado como *franquicia maestra*. Una empresa extranjera (el franquiciante maestro) que otorga el derecho a una empresa nacional (el franquiciatario maestro) para desarrollar el concepto en el país del último tipifica este arreglo. Por desgracia, hay algunas pruebas de que la compra de una franquicia maestra como un rápido método de establecerse en un determinado país, a menudo se ha encontrado con algunos problemas; en particular, esto se refiere a las diferencias en el entorno social, económico y

cultural de los dos países, que con frecuencia exigían adaptaciones y modificaciones sustanciales de los productos o servicios originales, sistemas y marketing. (Navas y Guerras 1996).

El principal impulso para el desarrollo de las franquicias, ha sido para las empresas de reciente creación que han utilizado este método como medio de expansión con menos riesgo. Sin embargo, un creciente número de compañías grandes (como es el caso de algunas marcas hoteleras), bien establecidas también han entrado en la franquicia como un medio para para expandir y desarrollar sus negocios.

Las Franquicias se han expandido con mayor velocidad en los últimos cincuenta años como una opción de marketing y canal de distribución preferido para muchas empresas sobre formatos alternativos de negocio, ya que tiene ventajas tanto para el franquiciante y el franquiciatario. Estas ventajas se han reforzado por influencias socioeconómicas y la participación activa de los terceros interesados.

Desde un punto de vista económico la franquicia es un tipo de acuerdo de cooperación (Navas y Guerras, 1996), una forma de organización que combina la propiedad descentralizada de activos físicos con la propiedad centralizada de una marca y de un know-how operacional (Thompson, 1994). La franquicia es un acuerdo empresarial por el que una empresa franquiciante transfiere a un franquiciatario el derecho a ser un establecimiento de distribución de determinados productos y/o servicios.

Desde un enfoque de mercado se podría decir que existe un mercado de oportunidades de franquicia, donde los franquiciatarios ofrecen conjuntamente capital y capacidades emprendedoras y los franquiciantes un formato de negocio probado. Para el franquiciatario, la franquicia es un producto de inversión altamente diferenciado por el monto de la inversión, las capacidades necesarias para desempeñar un trabajo, y también por el beneficio esperado (Martin, 1996).

En la franquicia, al igual que ocurren en otras formas híbridas de organización, como las *joint ventures*, lo que se busca es conseguir ventajas de especialización

en la realización de ciertas actividades, Para Williamson (1985) la franquicia es la única forma de organización híbrida estable, ya que se beneficia del control mutuo de costos mediante un complejo sistema contractual de restricciones.

La franquicia como forma de integración incluye confianza mutua y cooperación con una perspectiva del largo plazo respetándose unos códigos de comportamiento, por tanto su racionalidad se puede comprender desde la repetición del dilema del prisionero (Axelrod, 1984).

Esta relación de franquicia, híbrida entre el mercado y la jerarquía, se articula a través de un contrato por el que el franquiciante permite el uso de algún privilegio (el uso de una marca, derecho o técnica específica) y el franquiciatario se obliga al pago de un canon (cuota) de entrada, y normalmente unos royalties (regalías) periódicos, estableciéndose una relación de comunicación bilateral continua (Curran y Stanworth, 1983).

Las cadenas de franquicia no solamente otorgan a sus franquiciatarios el derecho de uso de una determinada marca; sino que, también transmiten un *saber hacer*, un determinado método operativo. Las cadenas de franquicia han sido uno de los principales impulsores de la industrialización de los servicios mediante la replicación de sus métodos operativos. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida franquiciatarios conllevan un sistema racional de división del trabajo que debe ser rigurosamente seguido, esto permite un incremento de la eficiencia, del control de calidad y de la limpieza manteniendo precios ajustados (Levitt, 1976, citado en Perales, 1998).

Esta replicación de un know-how operacional facilita que estos servicios franquiciados puedan ser el factor diferencial de productividad de los servicios respecto a un sector productivo.

3.4 Fundamentos teóricos que justifican la existencia de la Franquicia

Las razones que justifican la motivación de una empresa para franquiciar sus puntos de venta son diversas, esta diversidad puede deberse a que las empresas que hacen uso de esta forma organizativa provienen de las más variadas industrias (distribución, servicios, manufacturas...). Una cadena de franquicia puede ser una forma de integrarse hacia adelante cuando una empresa manufacturera quiere franquiciar para acortar sus canales de distribución, o puede ser una forma de desintegración vertical si una empresa que ya poseía una cadena de establecimientos para la distribución de sus productos y/o servicios decide franquiciarlos a partir de un momento dado. En todos los casos como Vázquez (1997) expone, el franquiciatario lo que busca es minimizar los costos de explotación de la red comercial y simultáneamente garantizar la provisión de servicios de calidad homogénea en todos los puntos de la misma.

3.4.1 De la Agencia

Una de las principales teorías que permiten explicar las razones para establecer una cadena de franquicias son las posibles ineficiencias en la relación principal agente cuando este agente es personal propio. La idea subyacente es que si los gestores y los franquiciatarios son compensados de manera diferente también tendrán que ser diferentes sus comportamientos (Eisenhardt, 1988). La relación de franquicia se puede estudiar como aquella en la que un principal busca extraer el máximo valor de un activo (marca, know-how) para lo que necesita de un buen servicio por parte de los agentes, con este propósito otorga contractualmente el derecho a hacer uso de ese activo a cambio del pago de una contraprestación. Los ingresos del franquiciatario provienen por tanto de sus derechos sobre las regalías. De esta forma se intentan alinear los intereses del agente, franquiciatario, con los del principal, franquiciante, reduciéndose el riesgo moral y la posible selección adversa que presentan otras medidas de control y/o incentivo.

Dentro de la teoría de la agencia Jensen y Meckling (1976), señalan que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado. Esta situación obliga al principal a realizar una asignación de recursos en las tareas de monitoreo y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez que éste haya sido contratado (Shane, 1996).

Sin embargo, y a pesar de los costos involucrados antes expuestos, la teoría de la agencia defiende la franquicia como forma de expansión empresarial, ya que a través de este sistema, el franquiciatario tiene más incentivos a maximizar sus esfuerzos, sobre todo si se compara con otro tipo de formas de expansión empresarial. Esto se debe a que en la franquicia, el franquiciatario puede tener menos incentivos a actuar de manera oportunista frente a los intereses del franquiciante ya que éste es el propietario del establecimiento, en el cual ha realizado importantes inversiones de capital y tiempo, por lo que también estará interesado en que el negocio funcione bien (Brickley y Dark, 1987).

En cambio, en la relación empleador-gerente es más difícil que los intereses de ambos están alineados (Combs y Ketchen, 1999). Se analizaron 22 cadenas de restaurantes y detectó en 19 de ellas que las unidades propiedad de la central de la franquicia eran menos rentables que aquellas que se encontraban franquiciadas. La razón de esta diferencia de rentabilidad se debía a que en estas últimas existía un mayor incentivo para desempeñar el trabajo eficientemente. Vázquez (1997) ha encontrado diferencias en la rentabilidad (medida como la tasa de retomo sobre la inversión, ROI) y en el costo salarial entre las unidades propias y las franquiciadas, estas últimas presentan un mayor ROI y menores costos laborales.

La mayor eficiencia de la franquicia también se podría inferir de una mayor tasa de supervivencia de las unidades franquiciadas respecto a las unidades propias. Sliangavi (1991) opina que la mayor diligencia del franquiciatario mejora las expectativas del establecimiento. Los estudios respecto a la supervivencia de las unidades son difíciles de llevar a cabo dado el amplio espectro temporal

necesario. La única evidencia empírica se encuentra en el estudio de Shane (1996) que ha encontrado que el porcentaje de unidades que permanecen abiertas a largo plazo está correlacionado con la intensidad de uso de la franquicia, que él definía como un ratio entre las unidades franquiciadas nuevas en relación a todas las nuevas unidades.

La franquicia parece una forma ideal de organización para maximizar el esfuerzo del agente, este en una unidad de su propiedad trabaja más horas, en la franquicia además como ya reflejaron Caves y Murphy (1976) muchas veces se utilizan horas de trabajo familiar, de un costo mucho más bajo que las de cualquier asalariado. No obstante como Brickley y Dark (1987) han puesto de manifiesto la franquicia conlleva otros problemas de agencia para el franquiciante, principalmente provenientes del posible oportunismo del agente que se aprovecha del buen nombre de la marca (citado en Perales, 1998).

3.4.2 De la Escasez de Recursos

La escasez de recursos es otra de las teorías que justifican el desarrollo de una red de franquicias por parte de una empresa. Esto se da cuando una cadena de establecimientos distribuye productos o servicios de manera exclusiva y es visto como una forma eficiente de explotar recursos intangibles, como las de una marca o know-how.

El punto de partida que analiza esta teoría, es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, para lograr mejores utilidades, es necesario el buen control y evitar complicaciones legales y sugiere que las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios. Por lo que, la expansión a través de franquicias únicamente, es preferible para puntos de ventas marginales. Asimismo, y siempre según este enfoque, el sistema de franquicia es una estrategia temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos en las primeras etapas del desarrollo del negocio, así como cuando la empresa se

enfrenta a problemas de disponibilidad de recursos (Hunt, 1973). Lo que no es del todo consistente si se analiza que algunas de las principales cadenas hoteleras en el mundo cuya limitante no es la escasez de recursos están identificando otros factores como válidos que dan sustento a la existencia de las franquicias.

3.4.3 De los Recursos Financieros

Otra de las corrientes es también, que la empresa franquiciaria debido a que carece de los recursos necesarios para financiar mediante fondos propios las nuevas unidades. Martín y Justis (1993) han comprobado que las empresas con menos de 10 años franquician un porcentaje mayor de sus unidades cuando el costo por financiamiento es alto; mientras que en las empresas de más de 10 años esto no se ha podido demostrar. Esta necesidad de recursos financieros se puede analizar como una limitación de liquidez en las primeras fases de vida de la empresa. Los negocios tienen una limitación por la liquidez cuando el capital disponible en los mercados financieros para la empresa está limitado por los activos del empresario (Evans y Jovanovic, 1989). El mercado de capitales convencional no concede normalmente créditos a empresas en estado embrionario, ya que no pueden ofrecer garantías crediticias. Las inversiones arriesgadas aunque conlleven tipos muy altos no interesan a las entidades financieras porque significan demasiado riesgo (Stiglitz y Weiss, 1981), (citado en Perales, 1998).

Si la teoría de escasez de recursos financieros fuera la única teoría que justificase la existencia de franquicias, éstas no serían una forma organizativa estable, sino solo una herramienta de crecimiento. Es evidente que esta teoría de la escasez de recursos financieros conllevaría que cuando las empresas franquiciantes, por su importancia, tengan acceso al mercado de capitales o a la financiación por medio de capital propio reducirán su porcentaje de tiendas en formato de franquicia. Esto es el llamado ciclo de vida de la franquicia que pronosticaron Oxenfeldt y Kelly en 1969 y constituye una de las más vivas polémicas alrededor de la franquicia sin

embargo esta tendencia hacia la desaparición de la franquicia no ha podido ser establecida empíricamente, aunque algunos estudios sí encuentran una ligera relación negativa entre porcentaje de unidades franquiciadas y los años de explotación. Sin embargo es un hecho indudable que la teoría de la escasez de recursos financieros no es generalizable a todas las franquicias ya que tal y como pone de manifiesto Lafontaine (1992) "no es extraño que las centrales de franquicia provean la financiación de sus franquiciatarios" (citado en Perales, 1998).

3.4.4 De la escasez de Recursos Directivos

La dificultad de seleccionar suficiente personal cualificado para gestionar las nuevas unidades operativas puede impulsar al uso de un sistema de franquicias. Penrose (1959), en su teoría de la firma concretó que el crecimiento de una empresa está limitado por la escasez de recursos críticos, que agrupó de la siguiente forma: activos físicos y fuerza laboral, financiación, oportunidades de inversión y capacidad gerencial. Expuso que el crecimiento empresarial es posible debido al exceso de capacidad en alguno de estos recursos esenciales. El que más limita el crecimiento, y el único que lo limita a largo plazo, es la capacidad gerencial remanente de los actuales directores para llevar a cabo la estrategia expansiva sin menoscabar sus actividades presentes, una cadena de franquicias basada en la estandarización y replicación con menores costos de control requiere menos personal de gestión y por tanto es más sencillo llevar una estrategia de expansión (Thomson, 1994), (citado en Perales, 1998).

Los costos de selección del personal se reducen en los casos de franquicia maestra (Thompson, 1994), que es cuando el franquiciante cede los derechos de una zona (un territorio amplia, normalmente un país) a un franquiciatario

Incluyendo el derecho de que a su vez este último pueda otorgar nuevas franquicias participando de sus regalías⁶ y cuotas.

3.4.5 De los Conocimientos Locales

Otra teoría que pudiera explicar el porqué del desarrollo y expansión de cadenas de franquicia es el posible mejor conocimiento del mercado local por parte del franquiciatario. El conocimiento de los mercados locales favorece la descentralización ya que cuando es necesario adaptación rápida a las circunstancias particulares de tiempo y lugar las decisiones deben delegarse a aquellos que son familiares con esas circunstancias (Hayek, 1945). Un contrato de franquicia minimiza los costos de búsqueda de la información. Por ejemplo, conocimientos acerca del mercado inmobiliario y la demanda locales que sino serían costosos de obtener al franquiciante (Bush, Tatham y Hlair, 1976) Estos conocimientos del franquiciatario son tácitos y por tanto no pueden ser transmitidos explícitamente ni comprados independientemente en el mercado. Esta hipótesis de la escasez de conocimientos como justificación de la relación de franquicia conllevaría que cuando una empresa empieza en un nuevo mercado tendría una alta proporción de establecimientos franquiciados, lo que representa otra explicación para los estudios que hallaban una correlación entre dispersión geográfica y franquicia. Minkler (1992) profundiza este análisis proponiendo que las cadenas nuevas se pueden aprovechar de la experiencia de otras cadenas y tener menos franquicias en mercados maduros. En este mismo sentido, la falta de conocimiento sobre los mercados locales es también un razonamiento lógico para justificar el uso extensivo de la figura de la *franquicia maestra* cuando un franquiciatario se extiende a nuevos mercados (Jutis y Judd, 1936), (citado en Pereira, 1998).

⁶ Una **regalía** o **royalty** es el pago que efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos. (AMF- Asociación Mexicana de Franquicias, 2013).

Dentro de las ventajas más importantes de la separación entre franquiciatario y franquiciante pueden provenir de que los propietarios de los recursos incrementan la productividad a través de una especialización cooperativa (Alchian y Demsetz, 1972); es decir, cada empresa se puede especializar en alguna de las actividades de la Cadena de Valor (Porter, 1982), o según Prahalad y Hamel (1990) cada empresa (franquiciante y franquiciatario) debe intentar centrarse en sus competencias esenciales. En la franquicia ambas partes se complementan superando sus debilidades y mejorando el formato de negocio (Lafontaine, 1992 y Bradach, 1997). La especialización permite incrementar la eficiencia: el franquiciante se centra en labores como la gestión de la publicidad nacional, central de compras y el franquiciado en cambio sólo se ha de ocupar de prestar el mejor servicio del modelo de negocio franquiciado a nivel local. La franquicia por tanto se podría ver como una forma de organización en la que se pretende hacer el mejor uso de los recursos mediante el conocimiento y la aplicación de rutinas y capacidades de las empresas participantes (Elango y Fried, 2007), (citado en Perales, 1998).

3.4.6 De la extensión del riesgo

Según Combs y Castrogiovanni (1994), junto a la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos, la *teoría de la extensión del riesgo* ha sido predominantemente empleada para explicar la estrategia del franquiciante, al afirmar que los franquiciantes hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas teorías individualmente no han logrado dar una explicación integral de las razones que llevan a los empresarios a utilizar a la franquicia como un mecanismo de gestión empresarial, pero sí han contribuido cada una de ellas de forma parcial. Por ello, más que posicionarse en la búsqueda de justificación en una teoría, algunos autores sostienen la necesidad de establecer un enfoque integrador de todas ellas (Diez de Castro, 2008).

3.4.7 Contractual

Haciendo su propia aportación, la *teoría contractual*, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos (Rodríguez, 2007). Según este enfoque, el franquiciante decidirá franquiciar una unidad a través de un acuerdo contractual, si el costo de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa (Shane, 1996). Esto puede provocar que el costo de una unidad propia sea mayor que el de una ajena, lo que las convierte en menos rentables (Holmberg y Morgan, 2003).

3.4.8 De los costos de transacción

Al hablar de las teorías más utilizadas para explicar el sistema de franquicia, no se puede omitir la *teoría de los costos de transacción*, la cual, junto con la teoría de la agencia, predomina en la literatura de franquicias (Burton, Cross y Rhodes, 2000). En la teoría de los costos de transacción las empresas son vistas como agentes eficientes (Chang y Rosenzweig, 2001) que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un costo menor del que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad (Erramilli y Rao, 1993). Sin embargo, cuando la empresa acude al mercado para subcontratar las actividades que ella realiza de forma más cara y menos eficiente, se enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista y quieran aprovecharse de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado. Esto conlleva que la compañía se vea obligada a soportar determinados costos relativos a la negociación del contrato, así como a la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo (citado en Baena, 2010).

Esta perspectiva ha sido utilizada varias veces por los investigadores interesados en analizar el sistema de franquicias (Watson, Kirby y Egan, 2002). En especial, las razones para su internacionalización (Elango, 2007), así como la selección de la forma de entrada en nuevos mercados. Esto se debe a que en el estudio del sistema de franquicia no sólo hay que tener en cuenta las relaciones principal-agente sino además, los costos de transacción que se derivan del acuerdo contractual entre el franquiciante y franquiciatario, sobre todo cuando el contrato se firma entre agentes separados cultural y geográficamente.

3.4.9 De las Señales

Por último, es preciso señalar que numerosos trabajos han optado por analizar el sistema de franquicia desde otra perspectiva teórica: la *teoría de las señales* (Gallini y Lutz, 1992). Este enfoque hace referencia a que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el mercado pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier agente que pueda estar implicado en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores (Michael, 2009), (citado en Baena, 2010).

La teoría de las señales hace alusión a que el franquiciante posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto que algunos franquiciatarios prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en lugar de optar por las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciante no teme invertir en él. Según la teoría de las señales, ello incrementaría el número de agentes interesados en convertirse en futuros franquiciatarios para la empresa.

Asimismo, la teoría de las señales ha sido empleada para señalar que los franquiciantes que reclaman mayores regalías a sus franquiciatarios muestran una

menor probabilidad de fracaso en su negocio (Gallini y Lutz, 1992). Esto se debe a que los agentes consideran que sólo los negocios de mayor calidad y experiencia están en disposición de reclamar elevados regalías. Por ello, al creer que el franquiciante ofrece un negocio de calidad y sobrada experiencia, aumentaría el número de agentes interesados en convertirse en franquiciatario a pesar de la elevada cuantía del royalty, lo que reduciría la probabilidad de fracaso del negocio. Sin embargo, algunos trabajos han rechazado esta relación (Lafontaine, 1992) o muestran una relación negativa entre la cuantía de la cuota inicial y la edad de la cadena (Lafontaine, 1992), lo que permite seguir atrayendo a nuevos franquiciatarios y reducir la probabilidad de fracaso. Del mismo modo, al analizar la relación entre la cuantía del royalty y el canon de entrada con la supervivencia de la empresa, los resultados obtenidos en Bordonaba, Palacios y Redondo (2009) rechazaron que las cadenas que imponen un mayor royalty o canon de entrada muestren una menor probabilidad de fracaso (citado en Baena, 2010).

3.5 La Franquicia Hotelera

El formato de la hostelería en la franquicia moderna, tiene su origen en Estados Unidos, donde, en 1954, Holiday Inn lanzó su sistema de franquicias (hoy marca propiedad del consorcio IHG, que opera entre otras la marca Crowne Plaza – estudio de caso-). Sin embargo, el ejemplo más temprano de cualquier forma de la franquicia en la era industria hotelera probablemente ocurrió en 1907, cuando Cesar Ritz concedió el permiso para que su nombre se uniera a los hoteles en Nueva York, Boston, Montreal, Lisboa y Barcelona. Organizaciones de hotel con marcas establecidas y la reputación de mercado utilizan la franquicia como un método relativamente de bajo riesgo para ampliar su sistema de cadena. Es particularmente atractivo como medio de apoyo a la expansión internacional como estrategia de renta variable percibido con frecuencia como un modo de entrada en el mercado extranjero de alto riesgo (IHG, 2013a).

Una característica distintiva de las franquicias de hoteles es la frecuencia con la que estos podrían aliarse a un acuerdo contrato de gestión. De hecho, el primer contrato de gestión hotelera que se identifica fue otorgado por el gobierno de Puerto Rico a Conrad Hilton en 1948. Aquí los contratos entre los propietarios con el franquiciante o una tercera empresa de gestión eran las encargadas de llevar a cabo la operación del día a día de la propiedad de franquicia. Es importante ser conscientes de esta situación ya que estos acuerdos frecuentemente denominados como contratos de gestión, también implican un acuerdo de franquicia.

Al igual que con cualquier tipo de formato de negocio de franquicias, una franquicia hotelera implica un acuerdo entre una empresa hotelera (franquiciante) y propietario de un hotel (franquiciatario) que permite a este último partido para tener acceso a la utilización de la antigua marca y servicios de apoyo asociados en cambio del pago de las tasas establecidas. Acuerdos serán normalmente por un período de diez a veinte años, la duración de la franquicia a menudo está directamente ligada a la vida de hipoteca de la propiedad del hotel. Por lo general, un acuerdo de franquicia supondrá un pago único, por adelantado, más los honorarios en curso.

Fundamentalmente, la existencia de formato de negocio de franquicia (y la contratación de gestión) es un reconocimiento de que los bienes intensivos en capital y los activos basados en el conocimiento se pueden separar (Contractor y Kundu, 1998). El franquiciatario compromete la inversión necesaria en los bienes de capital (es decir, el edificio del hotel, instalaciones, mobiliario y accesorios) y luego entra en un acuerdo de franquicia para acceder a los servicios de valor añadido del franquiciante (intangibles). Estos toman la forma de un nombre de marca y reputación que facilitan el posicionamiento en el mercado de la propiedad, además de servicios adicionales, como procedimientos operativos y controles, el marketing y la remisión y sistemas de reservas. De esta forma la franquicia permite al propietario del hotel mejorar el retorno de la inversión realizada en los activos de capital. La selección de la franquicia correcta para una determinada

propiedad es una tarea importante porque, como señalan Rushmore y Henriksen (1999), después de los costos de nómina, cargos de franquicia son típicamente el gasto de operación más grande para muchos hoteles.

3.5.1 La Cuota Inicial

La estructura básica de un acuerdo de franquicia hotelera como en muchas otras franquicias, normalmente implica una cuota mínima inicial con una suma adicional para cada habitación durante un número determinado, que se paga en la presentación de la solicitud de franquicia. El pago inicial es utilizado por el franquiciante para administrar la aplicación y para llevar a cabo un estudio de viabilidad de la propiedad y su mercado, así como la prestación de apoyo durante la pre-apertura (si una nueva construcción) o la conversión (si es un hotel existente independiente) en distintas fases. En los casos en que el franquiciante decide no seguir adelante y no conceder un contrato de franquicia la tasa suele ser devuelta menos una deducción (normalmente, un 5 a 10%) por el costo del proceso de revisión de la solicitud (Rushmore y Henriksen, 1999).

Los franquiciatarios se enfrentan a costos adicionales, por encima de la cuota inicial de la aplicación, si su solicitud es aceptada. Esto incluirá los artículos tales como señalización, en el caso de la hotelería, tal vez incluso toallas con el logo de la marca franquiciante, además de cualquier restauración o modernización especificados por el franquiciante como condición de aceptación. Esta última categoría puede incluir cualquier cosa, desde las alfombras nuevas a través de más de una reforma completa. En consecuencia, esto, y no la cuota de inicial, podría representar el mayor costo individual para un potencial franquiciatario que desee entrar en un sistema de franquicia en particular. Una compensación, sin embargo, es que esta inversión es directamente aplicada al patrimonio del dueño del hotel y no un pago al franquiciante. En general, los costos de entrada a las franquicias pueden ser altos, sobre todo para una propiedad antigua; pero los honorarios iniciales son sólo la mitad de la historia, los franquiciatarios también

deben tener en cuenta las continuas tasas que se deben pagar en virtud de un acuerdo de franquicia dado.

3.5.2 Pagos Continuos (Regalías)

Una vez que una propiedad ha sido aceptada en virtud de un contrato de franquicia se requerirá que el propietario del hotel deba hacer pagos adicionales cuando la afiliación se activa. Estos pagos suelen incluir siempre un pago de regalías, una contribución a los gastos de comercialización y gastos de reserva. Si el franquiciante opera un programa de fidelización viajero o invitado frecuente entonces es probable que haya un cargo por este y otros servicios diversos prestados. Mientras que las comisiones anuales representan la fuente principal de los beneficios de la franquicia, muchos de los elementos de honorarios se fijan a un nivel de tasa cuyo fin pretendido es, simplemente cubrir los costos de los servicios prestados.

La tasa de regalías actúa como un pago de compensación por el uso de la marca de franquicia, logotipos, manuales, buena voluntad y así sucesivamente. La mayoría de los beneficios del franquiciante es probable que se obtenga de esta fuente. Las tarifas para la comercialización de publicidad en toda la cadena y otras actividades de marketing. Esto incluye los costos de producción de un directorio de la cadena y todos los programas de marketing y lealtad desarrollados para segmentos específicos del mercado.

Normalmente, los honorarios de marketing van directamente en los gastos de comercialización y no actúan como una fuente de beneficios para el franquiciante. Cuando se disponga de un sistema de reservas de la cadena, se le solicitará al franquiciatario pagar una cuota por cada reserva que esto genere para la propiedad. Gastos de reserva se establecerán para cubrir los costos de administración del franquiciante incurridos en la operación de esta instalación.

Puede haber un pequeño margen de beneficio en cuenta en las tarifas de reserva, aunque el objetivo principal es asegurar la recuperación de costos.

Bajo la categoría de gastos diversos estarán los pagos necesarios para las actividades adicionales que el franquiciante se compromete a proporcionar a los franquiciatarios. Esto puede incluir programas de capacitación, pago de comisiones y honorarios del agente de viajes para el uso de sistemas de distribución global, etc. Una vez más, estos son poco probable que sea una fuente de ganancias para el franquiciante. Además, con la creciente difusión de la tecnología a través de los sistemas de franquicias de hoteles, los dueños de los hoteles son responsables de cubrir los costos de hardware y software especificado por el franquiciante. Si bien gran parte de estos costos pueden ser considerados de manera más apropiada para dentro de los costos de puesta en marcha inicial, habrá costos de mantenimiento y mejoramientos que se requerirán a los propietarios del hotel para satisfacer durante la vida del contrato de franquicia. Cuando el franquiciante ofrezca algún servicio adicional a un franquiciatario individual en forma de consultoría de gestión u otros tipos de apoyo, éstos atraerán honorarios adicionales, pero normalmente no se especifica en el contrato de franquicia estándar.

Las franquicias de un hotel tienen una serie de opciones en cuanto a cómo calculan las regalías percibidas sobre franquicias. El enfoque más común es utilizar una cantidad porcentual de los ingresos por alojamientos. En una investigación realizada por Rushmore y Henriksen (1999), se informó que este porcentaje varía entre el 2 % y el 6.5 %. En el caso de las comisiones de marketing y formación, comentaron que éstos oscilaban entre 1 y el 3.75 % de los ingresos por habitación. Alternativamente, algunos franquiciantes pueden cobrar una cantidad fija para estos servicios calculados como una cantidad monetaria mensual por habitación disponible. Del mismo modo, las tarifas de reserva pueden estar basados en un porcentaje del establecimiento, ingresos o como una cantidad mensual por habitación disponible.

Otra variación a veces se usa para gastos de reserva es donde el franquiciante cobra una cantidad fija de dinero por cada reserva generada para una propiedad por el sistema central de reservas. En algunos casos los franquiciantes pueden utilizar una combinación de estos métodos para el cálculo de las tarifas de reserva.

Con el aumento de los programas de viajeros frecuentes los franquiciantes normalmente esperar que los operadores paguen una parte justa de los costos operativos asociados. Esto podría basarse en un porcentaje del gasto total de huéspedes o habitaciones al gasto o una cantidad fija de dinero por habitación la noche. La participación de un establecimiento con un esquema de viajero frecuente (es casi seguro que será obligatoria) puede requerir una inicial o el pago de una cantidad fija por habitación. Una vez más, algunas franquicias establecen cuotas de participación, utilizando una combinación de todos estos métodos. De hecho, los franquiciantes pueden operar un método para el cálculo de cualquiera de sus honorarios, que especifica un importe monetario mínimo y un monto porcentual con la tarifa aplicable que será la más alta de las dos figuras. Las tarifas basadas en monto monetario fijo son atractivos para las propiedades de alto volumen, pero no tanto para los que experimentan un menor volumen de negocio.

El intento de pronosticar la naturaleza de la actividad de franquicia hotel en el futuro no es una tarea fácil. La amplia diversidad de enfoques y prácticas de las cadenas de hoteles respecto de la elección modal, combinado con un entorno empresarial complejo y en constante evolución, señala que la conversión en un patrón uniforme a nivel mundial está lejos de ser cierto. Si se toma a Estados Unidos como la representación del mercado hotelero más maduro, se podría especular que otras regiones eventualmente se podrían aproximar a esta estructura industrial en particular, ya que la franquicia es el modo dominante de la operación.

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología que se adoptó en el presente estudio. Cubre la información sobre los paradigmas de investigación, el diseño de la investigación, la selección de los casos de estudio y la muestra correspondiente, técnicas de recopilación y análisis de datos, diseño y sistematización de instrumentos de investigación.

4.1. Paradigmas de la metodología de investigación

Los paradigmas son conjuntos de realizaciones científicas universalmente reconocidas que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. De acuerdo con Kuhn (1962) un paradigma es "un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de este mundo. Un paradigma sirve como guía para los profesionales en una disciplina porque indica las cuestiones o problemas importantes a estudiar; se orienta hacia el desarrollo de un esquema aclaratorio; establece los criterios para el uso de herramientas apropiadas, y proporciona una epistemología. Un paradigma no sólo permite a una disciplina aclarar diferentes tipos de fenómenos sino que proporciona un marco en el que tales fenómenos pueden ser primeramente identificados como existentes". Por su lado Patton (1978), señala que un paradigma es como "una visión del mundo, una perspectiva general, un modo de desmenuzar la complejidad del mundo real. Los paradigmas se hallan fijados en la socialización de adictos y profesionales. Los paradigmas les dicen lo que es importante, legítimo y razonable. Los paradigmas también son normativos, señalan al profesional lo que ha de hacer sin necesidad de consideraciones existenciales o epistemológicas".

4.1.1 La investigación cuantitativa.

La racionalidad de la Metodología Cuantitativa está fundamentada en el cientificismo y el racionalismo, como posturas epistemológicas institucionalistas. Profundo apego a la tradicionalidad de la ciencia y utilización de la neutralidad valorativa como criterio de objetividad, por lo que el conocimiento está fundamentado en los hechos, prestando poca atención a la subjetividad de los individuos y centra su enfoque a examinar los datos de manera numérica, principalmente en el campo de la estadística.

Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va, y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos; a cuyos elementos constituidos por un problema de investigación lineal, se les denominan: variables, relación entre variables y unidad de observación (Alvira, 2002). Como el abordaje de los datos cuantitativos es estadístico, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y se llevan a cabo inferencias. El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales parte de que el mundo social es conocible y que todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social.

La investigación cuantitativa se centra en los hechos del fenómeno social, este método investigativo echa mano de algunas herramientas tales como los cuestionarios, inventarios y análisis demográficos que producen valores numéricos, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las inferencias de sus variables. Bajo este precepto la presentación de los resultados de los estudios cuantitativos generalmente se sustentan con cuadros estadísticos, gráficos y un sin fin de análisis numéricos.

Dentro de estos planteamientos de tipo cuantitativo se basan en la realización de experimentos controlados; estos métodos son considerados por algunos como más rigurosos, ya que el investigador puede aislar los efectos puros de una determinada variable; pero a juicio de otros autores, este tipo de metodologías en los estudios sobre el comportamiento humano tiene numerosas limitaciones, pues en ocasiones la realidad que surge del laboratorio no se corresponde con la existente en el mundo exterior (Alvesson y Deetz, 2000; citado en García, Peña y Rodríguez, 2015).

La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos, y es por ello que utiliza el método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría.

Las características que destacan en la metodología cuantitativa, en términos generales es que esta elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con

exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

El Método cuantitativo tiene su base en el positivismo, que busca las causas mediante métodos tales como el cuestionario y producen datos susceptibles de análisis estadístico, por ello es deductivo. Para el positivismo, la objetividad es muy importante, el investigador observa, mide y manipula variables; además de que se desprende de sus propias tendencias y es que la relación entre éste y el fenómeno de estudio es independiente. Lo que no puede medirse u observarse con precisión se descarta como "objeto" de estudio. Cabe señalar que el primer enfoque a la investigación en desarrollarse fue el cuantitativo (Hernández Sampieri *et al.*, 2010).

Rodríguez Peñuelas (2010), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, graficas y un análisis numérico.

En este sentido, el método cuantitativo de acuerdo con Hernández Sampieri *et al.* (2010) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar o eludir" pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolló un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; es analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia

utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

Entre las fortalezas de las metodologías cuantitativas cabe señalar las siguientes (Easterby-Smith, 1991, citado en García *et al.*, 2015):

- El objeto de estudio es analizado a través de métodos objetivos, lo cual hace posible la réplica y la comparación de resultados procedentes de distintos experimentos.
- La fiabilidad y la validez de los resultados pueden ser determinados de un modo más preciso que en las metodologías cualitativas, pues se apoyan en leyes de regularidad estadística.
- Permite contrastar estadísticamente la fortaleza de las relaciones entre las variables, lo que ayuda a establecer leyes y explicaciones causales.

Algunos investigadores evitan y/o rechazan la utilización de metodologías cuantitativas, debido a que no dominan las herramientas estadísticas y matemáticas, constituyéndose estas herramientas en una barrera de entrada. Desde ese punto de vista, un estudio cualitativo es más sencillo. Además, resulta más difícil diseñar un estudio cuantitativo, ya que precisa de una mayor estructuración y una definición previa más precisa. El rigor técnico que poseen las metodologías cuantitativas está fuera de toda duda y evidentemente es un elemento a valorar en el desarrollo de cualquier investigación. En todo caso, los costos de preparación y realización de la investigación deben ser evaluados en relación con los resultados obtenidos (García *et al.*, 2015). Por otro lado Wells (1993, citado en García *et al.*, 2015) critica muchos de los trabajos de investigación de tipo cuantitativo en los cuales se desarrollan complejos modelos que buscan relaciones estadísticas para deducir una causalidad, pero a cambio pierden gran parte de la riqueza de la información existente debido a la simplificación en la que es necesario incurrir.

4.1.2 La investigación cualitativa

La evolución de la investigación cualitativa no puede concebirse si no es desde la consideración del proceso seguido por cada una de las diferentes áreas que han conformado esta manera de entender la investigación en el campo de las ciencias sociales, sobre todo desde la antropología y la sociología, por lo que una revisión histórica no puede por menos que trascender el contexto de una única disciplina (Rodríguez, Gil y García, 1996b).

Bogdan y Biklen (1982) establecen cuatro fases fundamentales en el desarrollo de la investigación cualitativa. Un primer periodo que va desde finales del siglo XIX hasta la década de los treinta, donde se presentan los primeros trabajos cualitativos y adquieren su madurez diversas técnicas cualitativas como la observación participante, la entrevista en profundidad o los documentos personales, impone su impronta la Escuela de Chicago y tiene lugar el nacimiento de la sociología de la educación. Un segundo periodo que comprende desde la década de los treinta a los cincuenta, en el que se produce un declive en el interés por el enfoque cualitativo. Un tercer momento se produce en torno a la década de los sesenta, época marcada por el cambio social y el resurgimiento de los métodos cualitativos y el cuarto periodo, iniciado en la década de los setenta, la época en donde comienza a realizarse investigación cualitativa por los investigadores educativos, y no por antropólogos o sociólogos como había sido lo normal hasta este momento (citado en Rodríguez, Gil y García, 1996b).

Taylor y Bogdan (1987) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable". Estos autores señalan de forma general, las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

1. Es inductiva; es decir, que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

2. El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

Por otro lado, Miles y Huberman (1994, citado en Rodríguez, Gil y García, 1996b), identifican a la investigación cualitativa como un arte y consideran como características básicas las siguientes:

-Se realiza a través de un prolongado e intenso contacto con el campo o situación de vida. Estas situaciones son únicamente "banales" o normales, reflejo de la vida diaria de los individuos, grupos, sociedades y organizaciones.

-El papel del investigador es alcanzar una visión holística (sistémica, amplia, integrada) del contexto objeto de estudio: su lógica, sus ordenaciones, sus normas explícitas e implícitas.

-El investigador intenta capturar los datos sobre las percepciones de los actores desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, de comprensión

empática y de suspensión o ruptura de las preconcepciones sobre los tópicos objeto de discusión.

-Leyendo a través de estos materiales, el investigador puede aislar ciertos temas y expresiones que pueden realizarse con los informantes, pero que deberían mantenerse en su formato original a través del estudio.

-Una tarea fundamental es la de explicar las formas en que las personas en situaciones particulares comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas.

-Son posibles muchas interpretaciones de estos materiales, pero algunas son más convincentes por razones teóricas o consistencia interna.

-Se utilizan relativamente pocos instrumentos estandarizados. El investigador es el principal instrumento de medida.

-La mayor parte de los análisis se realizan con palabras. Las palabras pueden unirse, sub agruparse, cortarse en segmentos semióticos. Se pueden organizar para permitir al investigador contrastar, comparar, analizar y ofrecer modelos sobre ellas.

Existen diversos enfoques sobre las bases de estudio de la metodología cualitativa. Sin embargo, es válido argumentar que basa su estudio en la realidad, en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretando los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de información a través de la entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que permitan describir la rutina y las situaciones problemáticas así como los significados en la vida de las personas (Rodríguez, Gil y García, 1996a).

Existen bajo este enfoque de investigación, concepciones equivocadas acerca del diseño de la metodología cualitativa argumentando que carece de una teoría o de una estructura. Sin embargo, es complejo definir cómo se debe realizar un diseño

de investigación cualitativa siguiendo simplemente algunas reglas metodológicas, ya que una excesiva programación también podría anular la posibilidad de encontrar lo inesperado, por eso, aunque sí sea importante una preparación previa del trabajo de campo, es necesario cierta flexibilidad para permitir que el diseño se adapte al fenómeno que se está estudiando, pudiendo ser necesario incluso modificarlo una vez iniciada la investigación para obtener un conocimiento más profundo del objeto de estudio. Es por ello que el diseño de esta metodología de investigación a menudo se denomina de *diseño emergente*, ya que emerge sobre la marcha; es decir, el diseño puede cambiar según se va desarrollando la investigación, por lo que, el investigador va tomando decisiones en función de lo que ha descubierto, pero, tal como lo mencionan Lincoln y Guba (1995), esto no es resultado del descuido o la pereza del investigador, sino que más bien refleja el deseo de que la investigación tenga como base la realidad y los puntos de vista de los participantes, los cuales no se conocen ni comprenden al iniciar el estudio.

Las metodologías cualitativas buscan explicar la realidad a partir del estudio de lo particular; los estudios cualitativos generan una gran riqueza de detalles a partir del estudio de un número pequeño de individuos (Patton, 1991). La comprensión se genera a partir del conocimiento de los detalles y los matices de cada situación en particular (Stake, 1994).

La investigación cualitativa se conduce a través de un intenso y prolongado contacto con la realidad a analizar que está constituida por situaciones cotidianas de la vida de los individuos, de los grupos y de las organizaciones en general (Miles y Huberman, 1994). Un aspecto a destacar de las metodologías cualitativas es su riqueza, su planteamiento global y su fuerte potencial para revelar la complejidad de las distintas situaciones. Además, el hecho de que los datos cualitativos normalmente sean recogidos durante periodos prolongados permite que se pueda estudiar un suceso en el tiempo y el proceso de ajuste producido, elemento de gran interés, por ejemplo, en estudios sobre comportamiento del consumidor o de cambio organizacional. En la investigación cualitativa el investigador conoce el fenómeno que estudia en su entorno natural, siendo el

propio investigador el principal instrumento para la generación y recogida de datos, con los que interactúa. Por ello, durante todo el proceso de investigación, el investigador cualitativo debe reflexionar sobre sus propias creencias y conocimientos, y cómo éstos pueden influir en la manera de concebir la realidad del objeto de estudio, y consecuentemente, influir en la propia investigación.

Por su parte Rodríguez (2010) considera en un sentido amplio, a la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable". Dentro de los momentos o fases principales de la Investigación Cualitativa que señala el autor se tienen:

La Formulación. Fase donde se inicia con el proceso exploratorio que es un primer acercamiento a la realidad (acceso al campo) en donde se revisa la documentación existente, se hacen entrevistas con informantes clave y se procede a la observación. En esta misma etapa se lleva a cabo el mapeo (mapping) que corresponde a situarse en el terreno para conocer a los actores o participantes, los eventos, etc. Posteriormente se hace la selección de los actores o eventos que serán abordados y se lleva a cabo la exploración de la literatura existente que esté relacionada con la temática y depurando las categorías que se van identificando o delimitando para con ello, definir la pregunta de investigación.

Diseño y Ejecución. En esta fase se delimita en profundidad y extensión el proceso de recolección de datos. Se define por dónde iniciar el abordaje y hasta dónde terminar la recolección de datos. Se lleva a cabo la selección de los actores o participantes y se definen las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se lleva a cabo la Implementación y ejecución de la investigación (acceso al escenario y se lleva a cabo la recolección de información para posteriormente analizar la información.

Cierre. Fase donde se lleva a cabo la organización de los datos, la retirada del escenario y finalmente la preparación de los datos y el informe final.

4.1.3 Integración de Métodos / Mixto

Durante los años 1960 a 1970, sin otorgarles el nombre de diseños mixtos, se propusieron una serie de estudios e investigaciones en los cuales se procedió a mezclar los enfoques cualitativos y cuantitativos, en áreas del conocimiento como la medicina y la criminalística (Ruiz, s.f.), el autor menciona que fue Sieber (1973) quien sugirió, también, la mezcla de estudios de caso con encuestas, creando así un nuevo estilo de investigación. Y que Jick (1979) introdujo los términos básicos de los diseños mixtos, al recurrir a técnicas e instrumentos proporcionados por paradigmas positivistas y naturalistas para la recolección de datos, dando un lugar prioritario a la triangulación de datos (citado en Pereira, 2011).

En los años 80, se fortaleció ese tipo de opción metodológica y los planteamientos en investigación continuaron combinando los enfoques cuantitativo y cualitativo. También, en esos años, surgió el debate sobre la legitimidad de la investigación mixta y, se amplió el concepto de triangulación llevándola más allá de la comparación entre cualitativo y cuantitativo, de modo que aparecieron diversos tipos de triangulación, entre los que es posible mencionar: teorías, métodos e investigadores. Pero, también, se diversificaron los enfoques que se proponían dentro del paradigma naturalista (Ruiz, s. f., citado en Pereira, 2011).

En la metodología mixta o integral, el propósito fundamental de este diseño es combinar las fortalezas de ambas metodologías para obtener datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación. Como lo comenta Hernández *et al.* (2010), en su libro *Metodología de la Investigación*: "la meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales".

Para estos autores los métodos mixtos de investigación, representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar las inferencias, producto de toda la información recabada y

lograr un mayor entendimiento del fenómeno que se encuentre en estudio. Por lo tanto, el método de investigación mixta es la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un sólo estudio con el fin de obtener una *fotografía* más completa e integral del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales o pueden ser adaptados, alterados o sintetizados.

Hernández Sampieri *et al.* (2010) señalan que los diseños mixtos representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas; agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

Creswell y Plano-Clark (2007, citados en Pereira, 2011), desde su enfoque definen cuatro tipos principales de diseños de los métodos mixtos desde una perspectiva de intenciones, los principales procedimientos, las variantes comunes, las fortalezas y los retos inherentes:

1. Procedimientos del diseño de triangulación

Este diseño utiliza generalmente los métodos cuantitativos y cualitativos separados como medio para compensar las deficiencias inherentes, aprovechando los puntos fuertes de uno de los métodos sobre el método. Este diseño es ventajoso porque es familiar a la mayoría de los investigadores y los resultados son validados y se obtienen conclusiones bien fundamentadas.

2. Diseño Exploratorio

Este diseño mixto está constituido por dos etapas, donde los hallazgos de la metodología utilizada en la primera etapa del estudio, en este caso la cualitativa, contribuye en el desarrollo o a informar la segunda etapa cuantitativa. El supuesto

en el cual se basa el uso de este diseño es que la exploración es un *requisito* necesario para la segunda fase del estudio.

Este diseño es especialmente útil cuando un investigador necesita para desarrollar y probar un instrumento, porque uno no está disponible o identificar las variables importantes para estudiarlas cuantitativamente, o bien cuando las variables son desconocidas.

3. *Diseño explicativo*

Es un diseño en dos etapas en el cual el dato cualitativo ayuda a explicar los resultados significativos, sorprendentes o "límites" de la primera etapa cuantitativa. Es un modelo de dos etapas, define una primera fase que es cuantitativa, seguida de una fase cualitativa que permita la interpretación de los datos. En otras palabras, el propósito de este diseño es que los datos cualitativos ayuden a explicar o construir sobre los resultados de la fase cuantitativa.

4. *Diseño Imbricado*

Es aquél en el cual una metodología sirve para apoyar, en un rol secundario, al estudio central el cual recolecta datos correspondientes a la otra metodología. El supuesto de este diseño es que no es suficiente un conjunto de datos exclusivamente de una u otra metodología (cuantitativa o cualitativa) dado que se plantean distintas preguntas de investigación que requieren ser respondidas con datos de diferente naturaleza. Este diseño es particularmente útil cuando un investigador tiene que incluir un componente cualitativo dentro de un diseño cuantitativo, como en el caso de un diseño experimental o correlacional.

Los diseños mixtos permiten, a las investigadoras y a los investigadores, combinar paradigmas, para optar por mejores oportunidades de acercarse a importantes problemáticas de investigación. En ese sentido, señalan que la investigación mixta se ha fortalecido, al poder incorporar datos como imágenes, narraciones o verbalizaciones de los actores, que de una u otra manera, ofrecían mayor sentido a los datos numéricos (Pereira, 2011).

4.2. Alcance y tipo de investigación

A continuación se hace un análisis referente a los distintos tipos de investigación existentes, señalando el tipo que se consideró más apropiado para cumplir con los objetivos de la presente tesis doctoral.

4.2.1. Tipo de investigación

Una de las principales clasificaciones de las investigaciones, está relacionada con el alcance y la profundidad de su aplicación, es decir, el nivel de conocimientos que se desean alcanzar. En este sentido, Sabino (1994) describe que estas investigaciones pueden ser de tres tipos: exploratorias, descriptiva y explicativa.

Investigaciones exploratorias: Aquéllas que sólo se proponen alcanzar una visión general, aproximativa, del tema en estudio. Se realizan generalmente cuando el tema escogido ha sido poco estudiado hasta el momento y no existe sobre el mismo un conocimiento tal que permita formular hipótesis precisas o hacer una descripción sistemática; o cuando aparecen, en un campo de estudios determinado, nuevos fenómenos que, o bien no se conocen aun exactamente, o bien no se comprenden a sobre la base de las teorías existentes. Este tipo de investigación no aplica a la presente tesis doctoral por los fundamentos requeridos para dicha investigación.

Investigación descriptivas: Donde se explica el fenómeno utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento a investigar. En este tipo de investigación es necesaria la verificación de hipótesis, sino de la descripción de los hechos investigados a partir de un criterio o modelo definido previamente, es decir, no se llega a profundizar en las causas de los mismos.

Investigación explicativa: En este tipo de investigación se ponen a prueba hipótesis o supuestos, que permiten dar una explicación fundamentada respecto a

las variables y explicar el por qué, y cómo se produce el fenómeno de los factores competitivos internos en la organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia a través de sus principales factores.

Otros autores como Hernández Sampieri *et al.* (2010), además de los tipos descritos, cuyas características coinciden con las anteriores, incorporan un cuarto tipo que denominan correlacional, el cual busca medir el grado de relación existente entre dos o más variables que intervienen en el fenómeno en estudio para saber cómo se comportaría una variable (dependiente) conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (independiente).

La investigación puede ser de varios tipos, y en tal sentido se puede clasificar de distintas maneras, sin embargo es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito (Robinson, Heitmann y Dieke, 2006). Dada la naturaleza compleja del presente fenómeno, se considera pertinente, aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación para poder abordar el fenómeno adecuadamente. La revisión de literatura revela varios estudios similares a la presente investigación que son simultáneamente descriptivos y transversales, por sólo mencionar un caso, hay otros que muestran características de más de cuatro tipos de investigación.

En lo referente al nivel de investigación, es decir por sus alcances y profundidad, el presente estudio demuestra características descriptiva y explicativa. Los estudios descriptivos permiten como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características (Robinson *et al.*, 2006). Además, buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hall, 2005). El presente estudio es descriptivo ya que pretendió obtener conocimiento sobre cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son las propiedades importantes del fenómeno determinado pero sin llegar a ubicar las causas que lo determinan (el alcance del objetivo uno).

Investigaciones explicativas pretenden determinar relaciones causales que permitan explicar el por qué se dan los fenómenos o la relación entre dos o más variables o situaciones. Para ello requieren de mayor complejidad metodológica es decir son más estructuradas que los estudios correlacionales, descriptivos y por supuesto que los exploratorios (Robinson *et al.*, 2006). Se observa que el presente estudio es explicativo de manera que se buscó determinar las causas de los eventos o fenómenos económicos y sociales de estudio; específicamente, explicando por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas (analizar la forma en que inciden los factores internos en la competitividad de una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia).

4.2.2. Paradigma de investigación seleccionado

Existen tres métodos y técnicas desde las cuales se estudian los fenómenos sociales: los métodos de investigación cuantitativa, cualitativa y mixta. La preferencia de los investigadores por cierto enfoque, frecuentemente divide las opiniones y genera una viva polémica, y también divide las ciencias sociales en dos ramas, una cuantitativa-sistemática-generalizadora y otra cualitativa-humanista-discursiva (King, Keohane y Verba, 2000). Algunos investigadores cuantitativistas consideran que en las ciencias sociales, el único camino que lleva a la verdad es el análisis estadístico sistemático. No obstante, aunque cuantificar puede producir precisión, en ciertos casos no favorece necesariamente la exactitud, ya que utilizar índices cuantitativos que no se relacionen directamente con los conceptos o acontecimientos que se pretende medir, puede conducir a graves errores de medida y a problemas en las inferencias causales (King *et al.*, 2000).

Se enfatiza que la perspectiva desde la cual deberían afrontarse las investigaciones en ciencias sociales, depende en gran medida del estado del arte y de los objetivos a perseguir, y este es el caso en el presente estudio. Cabe

señalar que la elección del paradigma de investigación es vital para el éxito del proyecto de investigación, pues determina donde se iniciará la investigación, cómo procederá y qué tipos de técnicas de investigación serán apropiadas (Blaikie, 1991). Teniendo esto en cuenta, el paradigma de investigación, en términos de cualitativo o cuantitativo, fue diseñado cuidadosamente de acuerdo a los objetivos y preguntas de investigación, así como las ventajas y desventajas de cada uno. En el presente estudio se aplicó el método mixto, es decir: las técnicas cualitativas y cuantitativas.

Por un lado, se requirió el paradigma metodológico cualitativo para recoger información específica y compleja sobre la relación entre los factores competitivos internos: recursos tangibles e intangibles, así como las capacidades desarrolladas y la competitividad de una organización hotelera que opera bajo un modelo de franquicia.; se estudiaron características del Hotel Crowne Plaza, procesos y significados que no son examinados experimentalmente o medidos en términos de cantidad, intensidad o frecuencia: se refiere a los significados y distinciones que residen en la práctica empresarial.

Para atender el enfoque cualitativo es importante analizar los tipos de estudios cualitativos que pueden usarse para alcanzar los objetivos planteados. Morse (1994, citado en Rodríguez *et al.*, 1996a), presenta una clasificación, de los métodos que más comúnmente se utilizan en este tipo de paradigma:

a) **Fenomenología:** La investigación fenomenológica, destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva: "La fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad". En definitiva, busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia. El fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando.

b) **Etnografía:** La etnografía se entiende como el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. A través de la

etnografía se persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado.

c) **Teoría fundamentada:** La teoría fundamentada trata de descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes. La teoría fundamentada es una metodología general para desarrollar teoría que está fundamentada en una recogida y análisis sistemáticos de datos. La teoría se desarrolla durante la investigación, y esto se realiza a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos.

d) **Etnometodología:** La etnometodología intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a nuestros discursos y nuestras acciones a través del análisis de las actividades humanas. La característica distintiva de este método radica en su interés por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas. Además, a la etnometodología no le basta con la simple comprobación de las regularidades, sino que desea también y sobre todo explicarlas.

e) **Investigación-acción:** La investigación-acción es una forma de búsqueda autorreflexiva, llevada a cabo por participantes en situaciones sociales, para perfeccionar la lógica y la equidad de las propias prácticas sociales o educativas que se efectúan, comprensión de ellas y las situaciones en las que se efectúan estas prácticas.

f). **Método biográfico:** Se pretende mostrar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia existencia, lo cual se materializa en una historia de vida, es decir, en un relato autobiográfico, obtenido por el investigador mediante entrevistas sucesivas.

Tabla 2 Compilación de los Métodos y Técnicas en la Investigación Cualitativa:

<i>Tipo de cuestiones a trabajar</i>	<i>Método</i>	<i>Técnicas e instrumentos de recogida de información</i>	<i>Otras fuentes de datos</i>
Cuestiones de significado explicitar la esencia de las experiencias de los actores.	Fenomenología	Grabación de conversaciones; escribir anécdotas de experiencias personales	Literatura fenomenológica, reflexiones filosóficas, poesía, arte.
Cuestión descriptiva interpretativas: valores, ideas, prácticas de los grupos culturales.	Etnografía	Entrevista no estructurada; observación participante, diagrama de redes sociales	Documentos, registros, fotografías, mapas, genealogías, diagramas de redes sociales, sociodramas.
Cuestiones de proceso: experiencia a lo largo del tiempo o el cambio puede tener etapas o fases.	Teoría fundamentada	Entrevistas (grabadas)	Observación participante, Memorias, diarios.
Cuestiones centradas en la interacción verbal y el diálogo.	Etnometodología; análisis del discurso	Diálogo (registro en audio y video)	Observación, notas de campo.
Cuestiones de mejora y cambio social	Investigación acción	Diversos	Varios
Cuestiones subjetivas	Entrevista	Entrevista	Documentos, Registros, diarios.

Fuente: Rodríguez et al. (1996a).

Por otro lado, debido al hecho de que algunas preguntas de investigación en el presente estudio requieren un análisis de frecuencia o intensidad, el enfoque cuantitativo fue adecuado para responderlas, dado su diseño estructural y el enfoque estadístico, lo que permitió un mayor grado de generalización.

Por último, una revisión de la literatura muestra que el enfoque mixto es dominante en el campo de investigación de las ciencias sociales, el investigador logra medir

algunas variables cuantitativamente, así como obtener una mayor comprensión de los temas en cuestión de manera cualitativa.

En realidad, los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos no se excluyen mutuamente, sino se complementan. Bryman, (1988), King *et al.* (2000) afirman que se pueden realizar complejos análisis estadísticos conjuntamente con entrevistas cualitativas detalladas, para aprender más acerca de los casos y fenómenos que se estudian, dando lugar a descripciones más ricas y robustas de los fenómenos observados; lo importante según ellos es elegir los métodos apropiados para el tipo de investigación que se pretende desarrollar y saber cómo combinar diferentes tipos de datos dentro de análisis poderosos y relevantes.

En lo referente al tipo de investigación según el alcance de los objetivos, esta investigación adoptó el método de estudio de caso. Cresswell (1998) señala que la selección del método de investigación debe sustentarse como una combinación de sus bondades junto con las habilidades del investigador en la utilización del mismo. Este autor define cinco estudios cualitativos: Historia de vida (método biográfico), fenomenología, teoría fundamentada, etnografía, los cuales coinciden con Morse. Sin embargo, define el estudio de caso como el quinto de ellos. Para este autor el estudio de caso es un estudio detallado de un caso o un sistema determinado (persona, grupo, actividad o proceso), busca desarrollar teorías con consecuencias verificables empíricamente, permiten el estudio de la causalidad y la plasman en una teoría. Una característica para realizar este tipo de estudio es que debe identificarse plenamente el caso, establecer los límites, el tiempo y el lugar para llevarlo a cabo, se deben utilizar múltiples fuentes de información en la recolección de datos para una descripción detallada.

Se determinó realizar el estudio en el Hotel Crowne Plaza tomando en cuenta los siguientes criterios para la selección del caso. El hotel pertenece al consorcio hotelero denominado Intercontinental Hotels Group (IHG), y es uno de los tres principales operadores hoteleros con mayor presencia en el mundo (ver tabla 3), en más de 100 países (Jiménez, 1998).

Tabla 3 Top 10 franquicias hoteleras en el mundo

No	Grupo	Unidades de Franquicia
1.	Wyndham Hotel Group	7,425
2.	Choice Hotel International	6,340
3.	Intercontinental Hotel Group	3,955
4.	Hilton Worldwide	3,420
5.	Marriot International	2,672
6.	Magnuson Hotels	1,865
7.	Accord	1,402
8.	Homes Inn	1,365
9.	Greenstree Inn Hotel Management Group	1,171
10.	Vantage Hospitality Group	1,102

Fuente: Elaboración propia con basado en HOTELS (2015).

Esto toma aún mayor relevancia si se analiza siguiente tabla no. 4; donde se aprecia que dentro de sus distintas formas de operación de sus unidades, la modalidad de operación bajo el formato de franquicia es el que se refleja como el más importante para las principales cadenas hoteleras en el mundo que operan distintas marcas.

Tabla 4 Principales cadenas hoteleras en el mundo

No.	Nombre	Hoteles	Porcentaje (%)
1.	Intercontinental Hotel Group		
	Operados en franquicia	3,204	86%
	Administrados	512	14%
	En propiedad	25	0.7%
	Total	3,741	100%
2.	Wyndham		
	Operados en franquicia	6,441	100%
	Administrados	-	0%
	En propiedad	32	0.5%
	Total	6,473	100%
3.	Marriot		
	Operados en franquicia	1,784	63%
	Administrados	947	33%
	En propiedad	101	4%
	Total	2,832	100%
4.	Accord		
	Operados en franquicia	1,089	36%
	Administrados	535	18%
	En propiedad	1,396	46%
	Total	3,020	100%
5.	Choice Hotel International		
	Operados en franquicia	5,376	100%
	Administrados	-	0%
	En propiedad	-	0%
	Total	5,376	100%

Fuente: elaboración propia con base en Jiménez (1998).

Cabe señalar que dentro de este 86% de unidades franquiciadas bajo el Grupo de IHG operan diversas marcas hoteleras donde se puede destacar la marca Crowne Plaza como uno de sus modelos de franquicia, caso de estudio de la presente investigación doctoral.

Mazatlán, Sinaloa (el lugar donde se llevó a cabo esta investigación) es considerado uno de los destinos turísticos más importantes de México con aproximadamente 2.2 millones de turistas cada año (SECTUR, 2016). El turismo de sol y playa nacional e internacional es una de las actividades más importantes en Mazatlán, sin embargo, se presentan características atípicas en contraste con los destinos turísticos de playa tradicionales, ya que en este destino ha existido por muchos años una falta de apertura para la entrada de grandes consorcios o cadenas hoteleras, donde han prevalecido mayormente hoteles de empresarios locales y grupos regionales. Por ello, es que en el destino existen pocos hoteles que pertenecen a cadenas de franquicias hoteleras como en otros destinos como Cancún, Los Cabos o Vallarta por mencionar algunos. En Mazatlán se han tenido algunas marcas que se pueden señalar entre ellas: Holiday Inn, Hampton Inn, Fiesta Inn. Siendo el Hotel Crowne Plaza el que presenta las siguientes características que fueron determinadas como prioritarias para alcanzar los objetivos de la investigación: que fuera un hotel que operara bajo el formato de franquicia, categoría de cinco estrellas, que fuera representativo de un consorcio internacional como se ha señalado en grupo IHG, que estuviera ubicada en el puerto de Mazatlán, que fuera considerada de prestigio en el destino, que contara por lo menos con 5 años en el mercado y que contara con algún tipo de distinción o certificación.

4.3. Diseño de la investigación

Hernández *et al.* (2010), señalan que el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, dentro del enfoque

cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación. Por otro lado, Rodríguez (2010), señala que la elaboración del diseño de la investigación en el enfoque cualitativo es una tarea difícil, pero necesaria debido a que no ha emergido ningún diseño común.

Yin (1984) hace un análisis de diversas definiciones sobre el diseño de investigación, lo que permite comprender su significado: a) El diseño es la secuencia lógica que une los datos empíricos a un estudio de investigación inicial y a sus conclusiones. b) Un diseño de investigación es un plan de acción desde las preguntas hasta obtener las conclusiones y respuestas. c) Es un plan que guía al investigador en el proceso de coleccionar, analizar, e interpretar observaciones. d) Es un modelo lógico de prueba que ayuda al investigador a mostrar las interferencias que conciernen a las relaciones causales entre las variables bajo investigación.

4.3.1 Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado

Una vez identificado que el enfoque de esta investigación es mixto, se hace necesario analizar las principales técnicas de recolección de datos para cada método. Silverman (2006), se enfoca en cinco instrumentos metodológicos mayormente usados en las investigaciones de corte mixto, estas son: encuestas, observación, análisis documental, entrevistas y transcripciones. En la siguiente sección, se profundiza esa discusión en la cuestión de los métodos, describiendo de manera general los instrumentos de recolección de información necesarios para llevar a cabo la investigación, y posteriormente, se plantean las técnicas específicas de recopilación de datos según el paradigma seleccionado, es decir, la forma específica en la cual se utilizaron los instrumentos metodológicos así como las justificaciones correspondientes.

Por un lado, la investigación cuantitativa se basa en técnicas más estructuradas, ya que busca la medición de variables previamente establecidas, en este sentido la técnica más usada para este enfoque es la encuesta, y el principal instrumento es el cuestionario, el cual se define como un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación. Es importante mencionar que este cuestionario debe ser coherente y estar estrechamente ligado con los objetivos y las hipótesis. La estandarización de las encuestas significa que pueden ser replicados fácilmente y su objetivo es hacer generalizaciones de poblaciones completas (Valentine, 1991). Tienen como objetivo constatar la forma como se distribuyen los fenómenos: cuantificando sus frecuencias y sin prestar atención a motivaciones, significados y valores (García-Ballesteros, 1998). De acuerdo a los objetivos que persiguen, pueden clasificarse en descriptivas, cuando sólo se busca describir algo, o explicativas, cuando se busca establecer relaciones de causalidad entre variables (Redondo-González, 1998). Un cuestionario tipo escala de Likert fue utilizado como instrumento principal para la recolección de los datos cuantitativos en el presente estudio.

Por otro lado, se realizaron entrevistas para recopilar datos cualitativos del presente estudio. Es uno de los instrumentos más importantes en la investigación social empírica y su finalidad principal es la de acceder al conocimiento de los fenómenos sociales. Las entrevistas normalmente se clasifican por su grado de formalización y cuando se realizan siguiendo la secuencia de un cuestionario pueden confundirse con una encuesta. No obstante, en el ámbito de las ciencias sociales, se suele reservar el término para nombrar una técnica de investigación cualitativa (Giner, Lamo y Torres, 1998). Por lo tanto, su información difícilmente puede ser analizada utilizando técnicas estadísticas estandarizadas (Robinson, 1998). A diferencia de las encuestas, el objetivo cuando se seleccionan entrevistados, no es tomar una muestra representativa, sino seleccionar un elemento ilustrativo de los miembros de ciertos grupos de interés, para entender un punto de vista en particular (Valentine, 1991).

Para Ruiz Olabuenaga (1999), administrar entrevistas requiere de mucha capacitación y adiestramiento, ya que no cualquier persona puede ser un buen entrevistador. Alvira (2002) menciona que para que una entrevista tenga éxito es preciso prestar atención a los siguientes factores: 1. Es importante que la apariencia exterior del entrevistador resulte adecuada al medio social donde habrá de formular sus preguntas 2. Evitar reacciones innecesarias de temor, agresividad o desconfianza 3. La entrevista deberá realizarse a las horas más apropiadas para las personas que responden, teniendo en cuenta que su posible duración no afecte la confiabilidad de los datos.

La ventaja de la entrevista consiste en que son los mismos actores quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, lo cual sería casi imposible de observar desde fuera o con un cuestionario aplicado. No hay ninguna persona mejor que la involucrada en el fenómeno de investigación. Sin embargo, existe un gran inconveniente que reduce los alcances de esta técnica y consiste, en que cualquier persona entrevistada puede informar de lo que se le pregunte, quien da a conocer la imagen que tiene de las cosas, lo que cree que son, a través de toda su carga subjetiva de intereses, prejuicios y vivencias. En el presente estudio, se aplicaron entrevistas no estructuradas a 17 entrevistados.

Otra técnica utilizada en la presente investigación es la observación no participante; lo que consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar. Motivo por el cual es considerada la técnica más primitiva y más actual en el proceso de conocimiento. Es decir el hombre a través de sus sentidos, capta la realidad que lo rodea para luego organizarla de manera intelectual y así obtener la información requerida.

Según Sierra (1998) los niveles de relación que se den entre el sujeto y el objeto, así como entre éstos con los medios y los instrumentos, se dan diferentes tipos de observación: 1. Observación simple: aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada 2. Observación participante: el observador es parte de la situación que observa. Y se lleva a cabo cuando el investigador se

mezcla con el grupo observado y participa en sus actividades más o menos intensamente 3. Observación participante directa: Corresponde a un objeto de observación formado por conductas manifiestas y por lo tanto percibidas a través de los órganos sensoriales. El observador es parte de la situación que observa 4. Observación participante indirecta: La conducta verbal puede ser analizada desde una doble perspectiva. Por una parte es susceptible de observación directa, pero por otra, dado que la interpretación de lo hablado puede tener distintos sentidos dependiendo del contexto.

También, se realizó un análisis documental para complementar los datos primarios. Para el análisis textual, los investigadores cuantitativos analizan materiales escritos para producir evidencia confiable, este es su método favorito, a través del cual pueden ordenar la información por medio de categorías, mediante un análisis estadístico. En cambio, para los investigadores cualitativos, generalmente es pequeño el número de textos y documentos que se analizan, se clasifica la información de los datos y se debe tener la habilidad para establecer la congruencia lógica de los hechos y del contexto, resaltando ante todo el objeto de la investigación (Silverman, 2006).

En la siguiente tabla 5, se resumen los instrumentos metodológicos utilizados en el presente estudio para alcanzar los objetivos de la investigación:

Tabla 5 Instrumentos metodológicos utilizados

Instrumentos	Elemento o análisis	Anexo
Instrumentos metodológicos cualitativos		
Análisis documental	Factor Organizacional y Humano	ver anexo 5
	Factor Mercadológico	ver anexo 6
	Factor de la Calidad en el Servicio	ver anexo 7
Guía de observación	Factor organizacional	ver anexo 8
	Infraestructura – Factor Físico-	ver anexo 9
	Factor Capital Humano participante	ver anexo 10
	Factor Mercadológico	ver anexo 11
	Factor Tecnológico	ver anexo 12
Entrevistas	Guía de Entrevista Semiestructurada para Dirección General	ver anexo 1
	Guía de Entrevista Semiestructurada	ver anexo 2

	para Direcciones y Mandos Medios	
	Guía de Entrevista Semiestructurada para Empleados de áreas	ver anexo 3
Transcripciones	Se realizaron 17 entrevistas con una duración aproximada de 1.5 horas cada una, las cuales fueron grabadas y se realizaron transcripciones de cada una de ellas.	
Instrumentos metodológicos cuantitativos		
Cuestionario	Cuestionario de satisfacción para Huéspedes	ver anexo 4
	Cuestionario Factores de Competitividad (IPA)	ver anexo 13

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Selección de la muestra

En la presente investigación, la selección del caso y el tipo de muestreo correspondiente ha sido intencionada, es decir, un muestreo donde los contextos cumplen con los criterios que se busca estudiar, basados en una valoración previa de sus características o de sus atributos. Se coincide con la afirmación de Hernández *et al.* (2010), que más que buscar una representatividad estadística, lo que se requiere son personas informadas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador. Bonilla y Rodríguez (1997) señalan que no hay criterios ni reglas firmemente establecidas, la muestra se establece con base en las necesidades de información, uno de los principios que guía el muestreo es la saturación de datos, esto es, hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante.

Para alcanzar el objetivo de la presente investigación, la muestra correspondiente a la primera parte cuantitativa fue de 52 cuestionarios aplicados a los colaboradores de Crowne Plaza Mazatlán para conocer los puntos fuertes y las áreas a mejorar en cuanto a la competitividad de una organización hotelera que opera bajo un modelo de franquicia, poniendo en relación la importancia que los trabajadores otorgan a cada uno de los factores o atributos que lo componen y la valoración o desempeño atribuido a cada uno de ellos (véase el cuestionario en el anexo 13). La muestra representa el 45% de la población total (los trabajadores del hotel) de acuerdo a la siguiente fórmula muestral.

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (60) (0.52) (1-0.52)}{5\%^2 (60-1) + (1.96)^2 (0.52) (1-0.52)} = 52 \text{ cuestionarios}$$

Donde:

N: Universo (60 empleados con el perfil adecuado).

k: Nivel de confianza. 95% de confianza $k=1.96$ $p=q=0.5$

e: Error de la muestra esperado 5%.

p: % Empleados que poseen en la población la característica de estudio.

q: % Empleados que no poseen esa característica, (1-p).

n: es el tamaño de la muestra.

En la segunda parte cuantitativa, se aplicaron 37 encuestas de satisfacción a los huéspedes del Hotel Crowne Plaza Mazatlán para conocer su percepción acerca del factor servicios recibidos. Para esto, se determinó una muestra representativa teniendo 41 habitaciones ocupadas de 90 disponibles según datos del área de recepción del hotel; y se aplicó la fórmula para la determinación de la muestra como sigue:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (41) (0.5) (1-0.5)}{5\%^2 (41-1) + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)} = 37 \text{ encuestas}$$

Donde:

N: Universo (41 habitaciones ocupadas).

k: Nivel de confianza. 95% de confianza $k=1.96$ $p=q=0.5$

e: Error de la muestra esperado 5%.

p: % Huéspedes que poseen en la población la característica de estudio.

q: % Huéspedes que no poseen esa característica, es decir, es $(1-p)$.

n: es el tamaño de la muestra.

En la parte cualitativa, se realizaron 17 entrevistas; una para el Director General, nueve para Directores de área y mandos medios, y siete para empleados de área (ver Tabla no. 6), lo anterior se definió con base a las necesidades de información con enfoque cualitativo, deteniendo el número de entrevistas por área cuando se llegó a la redundancia de los datos, tomando como respaldo lo que señala Rodríguez (2010).

Tabla 6 Resumen de la muestra aplicada en la presente investigación.

Instrumentos	Población	Muestra
Entrevista Semiestructurada para Dirección General	1	1
Entrevista Semiestructurada para Direcciones y Mandos Medios	10	10
Entrevista Semiestructurada para Empleados de áreas	11	7
Cuestionario de satisfacción para Huéspedes	41	37
Cuestionario Factores de Competitividad (IPA)	60	52

Fuente: elaboración propia

4.3.3 Consideraciones para su aplicación

A través del Corporativo del Consorcio Intercontinental Hotels Group con representación en la Ciudad de Guadalajara Jalisco, México, se sostuvo una reunión con uno de sus Directivos; donde el objetivo fue el de presentar la propuesta de investigación a llevarse a cabo de ser posible dentro de las instalaciones del hotel Crowne Plaza ubicado en el puerto de Mazatlán.

Para esta gestión se contó con el apoyo de la firma de consultoría internacional desarrolladora de franquicias Gallastegui Armella Franquicias, quienes mantienen vínculos de comunicación y acceso con directivos del consorcio y quienes brindaron su compromiso de apoyo con la gestión para la realización de la presente investigación doctoral.

4.3.4. Criterios de validez

Se considera indispensable para el desarrollo de una investigación científica, establecer criterios de validez, un estudio debe ser capaz de ofrecer resultados confiables y congruentes. Para Scheurich (1996), validez es sinónimo de verdad, o verdad construida que se convierte en la línea divisoria, el criterio límite que establece la aceptación o confiabilidad de los trabajos de investigación.

Yin (1998), es uno de los principales autores que ha escrito sobre la validez de las investigaciones científicas, para este autor, la calidad de un diseño de investigación puede ser juzgado en cuatro aspectos: validación del constructo, validación interna, validación externa y confiabilidad. Estas cuatro validaciones son comúnmente usadas para establecer la calidad de cualquier investigación científica.

Según Alvarado, Canales y Pineda (1994) el instrumento, es el mecanismo mediante el cual, el investigador se vale para recolectar y registrar la información. Con este propósito, es imperativo saber si los instrumentos diseñados servirán para contar con información útil y fidedigna que permita cumplir con el objetivo

general de la presente investigación bajo el modelo de investigación cualitativa como ya se mencionó anteriormente.

Los autores señalan que, hay que considerar que la validez de contenido no puede expresarse cuantitativamente; es más bien una cuestión de juicio, donde se estima de manera subjetiva o intersubjetiva empleando, usualmente, el denominado <<Juicio de Expertos>>. Basado en ello se recurrió al juicio de expertos con la finalidad de conocer posibles errores en el diseño y la configuración de los instrumentos de investigación desarrollados. Se utilizó el método de Agregados Individuales donde se solicitó a 3 expertos en materia turística y competitividad hotelera, que dieran una opinión objetiva de la estructura y los ítems de cada instrumento y su relación con el objetivo y solución a las interrogantes de cada una de las preguntas de investigación. Se seleccionó este método por ser un método económico ya que no exige que se reúna a los expertos en un lugar determinado.

Los instrumentos (Guías de Entrevista Semiestructuradas, Encuesta para Huéspedes y los empleados y Guías de Observación No participante) se enviaron a los siguientes expertos para su respectiva retroalimentación: Dr. C. Alexis Codina Jiménez (PhD). Profesor Titular-Consultante de Estudios en Turismo y Técnicas de Dirección. Premio Nacional al Mérito. Universidad de la Habana Cuba. Investigador con quién se realizó una de las estancias académicas doctorales, Lic. Ignacio Cañedo Vizcarra. Gerente General. Hotel Torres Mazatlán. 10 años de experiencia en dirección y gestión hotelera; Lic. Carlos Berdegue Sacristán, Presidente del consejo de administración Grupo El Cid Resorts.

Como resultado de su revisión se hicieron ajustes a los instrumentos de validación bajo los siguientes criterios:

- 1) Los ítems que tuvieran 100% de coincidencia favorable entre los expertos (congruentes, claros en su redacción y no tendenciosos) quedaron incluidos en los instrumentos.

- 2) Los ítems que tuvieron 100% de coincidencia desfavorable entre los expertos quedaron excluidos de los instrumentos.
- 3) Los ítems que tuvieron una coincidencia parcial entre los expertos fueron revisados, reformulados y algunos sustituidos, y en algunos casos fueron nuevamente validados por ellos.

4.4. Diseño de instrumentos, su aplicación y sistematización

La actividad de recolección de información, se llevó a cabo sistemáticamente, ya que este ejercicio es considerado como base primordial para asegurar el éxito de cualquier investigación. Por ello, se diseñaron y revisaron cada una de las guías de entrevistas, cuestionarios y guías de observación, acordes al entorno y actores participantes en caso de estudio de la presente investigación. Tomando en consideración tiempos y costos para su aplicación que permitan alcanzar el objetivo planteado en esta tesis.

En el análisis cuantitativo del presente estudio, se utilizó una de las técnicas comunes para desarrollar acciones de competitividad y evaluar sus elementos; es el denominado Análisis de Importancia-Valoración (Importance-Performance Analysis) de Martilla y James (1977). Es una de las técnicas de análisis que ha alcanzado mayor popularidad, debido a su gran poder explicativo y su claridad. A través de un sencillo análisis, el IPA permite conocer cuáles son los puntos más fuertes y las áreas a mejorar de un servicio o una organización, poniendo en relación la importancia que los actores o usuarios otorgan a cada uno de los factores o atributos que lo componen y la valoración o desempeño atribuido a cada uno de ellos. Los resultados del análisis permiten evaluar de manera intuitiva el fenómeno en cuestión, identificando áreas prioritarias que se traducen en recomendaciones concretas para la gestión (véase tabla 7).

Tabla 7 Grd de posicionamiento del análisis de Importancia-Valoración.

Importancia	
I+V- Puntos débiles: acción inmediata y de mejoras	I+V+ Puntos fuertes: mantener el buen trabajo
I-V- Puntos débiles menores: baja prioridad.	I-V+ Puntos fuertes menores: posible derroche de recursos.
Baja	Alta
Valoración	

Fuente: Adaptado de Abalo, Varela y Rial (2006).

Al evaluar estos dos aspectos de los factores de competitividad (importancia y valoración), se puede identificar las características del producto o de la organización sobre las que conviene centrar sus esfuerzos, al detectar si se está fallando en elementos muy importantes para los clientes o si, por el contrario, se están destinando excesivos recursos a elementos poco importantes. En este sentido, el Análisis de Importancia-Valoración ayuda a comprender las dimensiones de competitividad y a realizar una adecuada asignación de los recursos organizacionales disponibles. En el presente trabajo, se utilizó para identificar los atributos importantes de la competitividad de una organización hotelera que opera bajo modelo de franquicia, y con esa determinación, se probó el supuesto de que los factores de competitividad de una organización hotelera que opera bajo modelo de franquicia son distintos a los factores de competitividad de una organización hotelera en general. Dado que el sector turístico ha cobrado una importancia en la economía mundial, la utilización de herramientas como el IPA (Importance-Performance Analysis) para el análisis de su competitividad y la calidad del servicio se ha incrementado de forma notable en los últimos años.

Siguiendo las indicaciones de Martilla y James (1977), se realizó una revisión de la bibliografía sobre la competitividad de una organización hotelera para identificar

los factores o atributos relevantes (Camisón 2002, Barney 1991, Grant 1991), (Amit y Schoemaker, 1993), (Grant, 1991; Ventura, 1994), (Fernandez *et al.*, (1992), Figuerola (1993), (Nyeck, Riadh y Pons, 2002); Dierickx & Cool 1989, Camisón 2002, Berumen 2006), (Amit y Schoemaker, 1993), (Grant, 1991; Ventura, 1994), Vera (1994), (Keh, Chu, y Xu 2006), (Pettigrew (1979), Schein (1985) o Ansoff (1985), citados por Abalo *et al.* (2006). Como consecuencia, se elaboró una lista de 28 atributos o indicadores que abarcan seis factores descritos en la teoría de recursos y capacidades: Físicos, organizacionales, tecnológicos, mercadológicos, calidad en el Servicio y humano. En la tabla 8, se muestran los 28 atributos utilizados. De manera complementaria, en el cuestionario se incluyeron dos preguntas abiertas (cuyas respuestas fueron categorizadas a posteriori) relacionadas con la competitividad de un hotel que opera bajo el modelo de franquicia (“¿Qué elementos de competitividad tiene un hotel que opera bajo modelo de franquicia que lo distingue de una organización hotelera en general?”) y (“¿Cuáles son las principales contribuciones del modelo de franquicia a la competitividad de una organización hotelera?”). La inclusión de ambas preguntas y el posterior análisis de las respuestas de los sujetos sirven para confirmar la “validez” o adecuada selección de la lista de atributos utilizados en el análisis IPA.

Tabla 8 Factores o atributos relevantes para la evaluación la competitividad de una organización hotelera

Bibliografía Revisada	Factor de competitividad	Indicador o atributo específico
(Camisón 2002, Barney 1991, Grant 1991), (Amit y Schoemaker, 1993), (Grant, 1991; Ventura, 1994), (Fernandez <i>et al.</i> , (1992), Figuerola (1993), (Nyeck, Riadh y Pons,	Físicos	Condiciones y características de edificio e instalaciones
		Funcionalidad y características de las áreas públicas
		Cantidad y calidad de restaurantes y bares
		Características de su centro de negocios
		Capacidad y características de sus salones de eventos
		Diseño de su estructura jerárquica
	Organizacionales	Orden y estructura de documentación organizacional
		Estrategias para la planificación formal
		Existencia sistemas de control organizacional
		Definición clara de estrategias organizacionales
		Existencia y actualización de sus manuales operativos
	Tecnológicos	Existencia y funcionalidad de sus sistemas front office
		Existencia y funcionalidad de sus sistemas back office

2002); Dierickx & Cool 1989, Camisón 2002, Berumen 2006), (Amit y Schoemaker, 1993), (Grant, 1991; Ventura, 1994), Vera (1994), (Keh, Chu, y Xu 2006), (Pettigrew (1979), Schein (1985) o Ansoff (1985), citados por Menguzzato y Renau (1991).		Existencia y funcionalidad de soporte tecnológico
	Mercadológicos	Percepción interna y externa (huésped) de marca
		Existencia y aplicación de plan mercadológico
		Uso comercial de páginas web y redes sociales
		Herramientas internas mercadológicas de soporte
		Propiedad intelectual
	Calidad en el Servicio	Nivel de satisfacción del huésped
		Reputación del servicio que guarda el hotel
		Compromiso del personal con la satisfacción del cliente
	Humano	Existencia documentada de descripciones de puestos
		Nivel de experiencia en el puesto
		Estrategias de motivación utilizadas
		Interpretación y aplicación del liderazgo organizacional
		Estrategias y plan de capacitación
	Interpretación y ejecución del trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de recursos y capacidades.

4.5. Matriz de Congruencia Metodológica

La matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento. Su presentación en forma de matriz permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio (Hernández *et al.*, 2010).

A continuación (en la tabla 9) se muestra la matriz de congruencia diseñada para el análisis de la presente investigación: Competitividad en la organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia, lo que permite constatar el alineamiento metodológico para el abordaje del problema de investigación planteado.

Tabla 9 Matriz de congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA PARA LA INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA QUE OPERA BAJO EL MODELO DE FRANQUICIA						
RESULTADOS DE INVESTIGACIONES	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTRIBUCIONES	INDICADORES	INDICACIONES	INSTRUMENTOS
<p>Propósito principal: ¿Cómo contribuyen las acciones orientadas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia?</p> <p>Propósitos secundarios: 1. ¿En qué forma las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia? 2. ¿Cómo interactúan las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia? 3. ¿Cómo interactúan las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia? 4. ¿Cómo interactúan las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia? 5. ¿Cómo interactúan las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia?</p>	<p>Conocer la forma en que contribuyen las acciones competitivas orientadas a una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia.</p>	<p>2. Determinar cómo las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia. 3. Identificar cómo interactúan las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia. 4. Analizar y explicar cómo interactúan las acciones dirigidas a la competitividad en una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia. 5. Determinar la contribución de las acciones competitivas orientadas a una organización hotelera que opera bajo el modelo de franquicia.</p>	<p>COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL Cartón 2002, García 1997, Grant 1981, Lamb y Rowenhorst 1990, Jones 1991a, Venkatram 1994, Fehring 1992, Folger 1992, Folger, Smith y Pore 2003, Garza 1998, Garza 2002, Reuter 2000, Auld y Schwabert 1992, Grant 1981a, Grant 1981b, Grant (1984), Grant, Ovi y Xu 2006), Phelgrier 1978, Auld (1992), Auld (1992), Grant (por Margolis) y Reiner (1997).</p> <p>FRANQUICIA Cebal y Spitzmuller 2000, Galva 2000, Amado 1989, Lugo 2002, Johnson 2002, Vogel 2002, Tenney y Clark 2002, Eisenhart 1988, Jensen y Meckling 1976, Grant 1985, Buckley y Davis 1983, Gomez y Kato 1980, Stangor 1991, Bonfatti y Day 1987, Hunt 1975, Ghilly y Voss 1981, Perrow 1989, Thomas 1994, Dosh, Tolman y Hall 1976, Corrado y Castropinos 1994, GIL, 2014.</p>	<p>FÍSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Form de Investigación Acción</p>
				<p>ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>TECNOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>PSICOLÓGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>CULTURA DE LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>HUMANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>RECIBO</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>ORGANIZACIONAL II</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>
				<p>MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA • FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 	<p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>• FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación participante</p> <p>Encuestas</p>

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

Este apartado comprende la presentación del análisis de datos, la interpretación y presentación de los resultados; donde se abordan y desarrollan temas específicos de la investigación respondiendo a las preguntas y objetivos planteados en la investigación. Para mayor interpretación de los datos, se presentan las características sociodemográficas de los encuestados; trabajadores de Crowne Plaza Mazatlán (ver tabla 10), marca hotelera propiedad del consorcio Inter Continental Hotels Group (IHG), lo que incluye: el género, la edad y nivel de educación.

Tabla 10 Las características demográficas de los encuestados

Característica demográfica	Categoría n=52	Frecuencia n=52	Porcentaje
Género	Mujer	19	36.5%
	Hombre	33	63.5%
Nivel de educación	Primaria	3	5.76%
	Secundaria	13	25.0%
	Superior	32	61.54%
	Otro	4	7.68%
Edad	30 años o menos	20	38.46%
	31-44	18	34.61%
	45- o más	14	26.92%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 se puede ver, el tamaño de la muestra y el perfil de los empleados del hotel Crowne Plaza que participaron en el estudio. Se observa que el porcentaje de mujeres (36.5%) que contestaron los cuestionarios correspondientes a los factores de competitividad en una organización hotelera que opera bajo modelo de franquicia es un 27% menor a la de los hombres. En cuanto a la edad, el porcentaje de personas encuestados que son de 30 años o menos (38.46%) es más alto que en las otras dos categorías. En lo referente al nivel de estudios, el

porcentaje más alto de personas entrevistadas 61.5% declararon contar con estudios superiores.

5.1 Ubicación geográfica de la investigación

El estudio de caso de la presente investigación, se llevó a cabo en el hotel Crowne Plaza ubicado en el puerto de Mazatlán, Sinaloa México. Mazatlán es una ciudad situada en el noroeste de la República Mexicana y cabecera del municipio del mismo nombre. Fundada en 1531 está situada en el estado de Sinaloa, México y es la segunda en importancia de la entidad después de la capital del estado, Culiacán (Velarde *et al.*, 2016).

Actualmente este puerto es uno de los destinos turísticos de playa más importantes de México según los informes de la SECTUR. Se ubica a 21 kilómetros al sur del Trópico de Cáncer y colinda al norte con el municipio de Concordia y al poniente con el litoral del Océano Pacífico. Este puerto también es conocido como "La Perla del Pacífico" por su clima cálido que promedia anualmente los 26°Celsius, por el mar, su gente, sus riquezas naturales y sus paradisíacas playas. La ciudad se ha ido extendiendo con nuevas colonias, infraestructura, complejos turísticos y muchos kilómetros de playa localizada a lo largo de la zona costera que recorre 17 kilómetros. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010, Mazatlán tenía una población de 381,583 habitantes (ver figura 7), (INEGI, 2014).

Figura 7 Información geográfica del municipio de Mazatlán, Sinaloa, México:



Fuente: INEGI (2014).

5.2 Factores internos competitivos en la franquicia hotelera

En este apartado se hace referencia a los hallazgos de evidencia encontrada respecto a los factores que se identificaron por diversos autores como principales o potencializadores de la competitividad interna de una organización hotelera y la forma en cómo se manifiestan dentro del modelo de franquicia hotelera. Que de acuerdo con Porter (1985), se refiere a la posesión por la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en una medida de la cual pueden carecer los competidores, lo que le faculta para desempeñar una posición competitiva superior.

5.4.1 Tangibles

La unidad básica de análisis de una empresa, son sus recursos individuales; pero para examinar cómo la empresa puede crear factores que realmente le den una ventaja competitiva debemos observar cómo estos recursos trabajan en conjunto para crear capacidades (servicios) que pueda ofrecer a sus clientes. Por lo tanto, es útil realizar una distinción entre recursos y capacidades. Entendiendo por recursos de una empresa el stock de factores disponibles y controlables por la

empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva como lo señalan Cuervo (1993) y López (2003).

Estructura organizacional

Las puntuaciones obtenidas en la valoración que los encuestados realizan de los atributos organizacionales y de la importancia otorgada a los ítems seleccionados se resumen en la tabla 11, a través de este análisis, se pudo identificar los aspectos claves de la estructura organizacional del hotel. Los principales aspectos son los referentes a la existencia de sistemas de control organizacional (valoración media=9.54; importancia media=9.33), así como la existencia y actualización de sus manuales operativos (valoración media=8.82; importancia media=9.88). Las puntuaciones por encima de la media en valoración e importancia revelan que los elementos evaluados contribuyen altamente a la competitividad del hotel.

Tabla 11 Descriptivos para los 5 atributos organizacionales				
Atributos	Valoración		Importancia	
	Media	Desviación estándar (σ)	Media	Desviación estándar (σ)
Orden y estructura de documentación organizacional	8.15	2.46	9.34	1.87
Estrategias para la planificación formal	8.69	2.34	9.08	1.81
Existencia sistemas de control organizacional	9.54	1.84	9.33	1.21
Definición clara de estrategias organizacionales	8.00	2.64	9.35	1.29
Existencia y actualización de sus manuales operativos	8.82	2.18	9.88	1.39

Fuente: Elaboración propia

En el análisis cuantitativo, se encontró que el hotel CPM, cuenta con una planta laboral de 116 empleados dedicados a la operación del mismo y atención de los huéspedes; posteriormente se detalla, la estructura de la empresa con sus distintas áreas, gerencias y departamentos.

Durante la fase de investigación se identificó la estructura jerárquica del hotel franquicia Crowne Plaza Mazatlán, con el propósito de identificar las diferentes áreas y puestos que permitieran poder delimitar el universo y con determinar los valores muestrales que se necesitarían para la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación.

El hotel contaba con una plantilla laboral de 116 empleados dedicados al servicio y atención de los huéspedes. En la figura 8 se puede observar la estructura orgánica del hotel.

Figura 8 Organigrama Organización Hotel CPM

ORGANIGRAMA HOTEL CORWNE PLAZA MAZATLÁN



De acuerdo a la investigación realizada en el hotel mediante diversas entrevistas con la gerencia general y la dirección de recursos humanos, se identificó que la estructura organizacional es uno de los factores que se encuentran delineados como una aportación que ofrece la empresa franquiciante (en este caso el corporativo IHG) desde el proceso de entrenamiento previo que da el corporativo al franquiciatario desde antes de que el hotel entre en operación. Así mismo en

ese entrenamiento inicial de 3 semanas se capacita al franquiciatario y a la Gerencia General referente a la estructura que tendrá la marca que operará. Como lo comenta el gerente general:

<<...el corporativo ya tiene muy marcados todos los lineamientos organizacionales, siempre están atentos y dispuestos a apoyarte en todo lo relacionado con el diseño, la operación, estructura, y logística de arranque del hotel. Y lo continúan haciendo hasta la fecha; a veces los problemas vienen más del corporativo que opera la franquicia (haciendo referencia a su propio corporativo ubicado en Puerto Vallarta).... >>

Físicos

En cuanto a los atributos físicos, las puntuaciones obtenidas en la valoración que los encuestados realizan y de la importancia otorgada a los ítems seleccionados se resumen en la tabla 12. Los principales aspectos son los referentes a la cantidad y calidad de restaurantes y bares (valoración media=9.21; importancia media=9.64), así como la funcionalidad y características de las áreas públicas (valoración media=8.74; importancia media=9.51). Al igual que los atributos de la estructura organizacional, las puntuaciones por encima de la media en valoración e importancia revelan que los elementos evaluados contribuyen a la competitividad del hotel.

Tabla 12 Descriptivos para los 6 atributos físicos				
Atributos	Valoración		Importancia	
	Media	Desviación estándar (σ)	Media	Desviación estándar (σ)
Condiciones y características de edificio e instalaciones	8.62	2.04	9.32	1.33
Funcionalidad y características de las áreas públicas	8.74	1.98	9.51	1.22
Cantidad y calidad de restaurantes y bares	9.21	1.88	9.64	1.54
Características de su centro de negocios	7.55	2.53	8.91	1.56
Capacidad y características de sus salones de eventos	7.92	2.35	9.16	1.5
Diseño de su estructura jerárquica	7.84	2.22	8.25	1.94

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del proceso de observación, entrevistas a profundidad y encuestas aplicadas a los huéspedes sobre las condiciones y características del edificio e instalaciones, se obtuvieron los siguientes resultados en el hotel CPM. Se observó que el edificio tiene un diseño distintivo del tipo media luna en color blanco y guinda lo que es acorde a los colores institucionales de la marca según nos referenció el Gerente del hotel. El nombre y logotipo de *Crowne Plaza* resalta en la parte alta central del edificio facilitando su identificación a los huéspedes, incluso por las noche cuenta con iluminación para su mejor identificación. Se pudo observar un diseño armónico y vanguardista del edificio e instalaciones en general aunque un poco pequeño en dimensiones. Un comentario obtenido de uno de sus huéspedes señaló:

<<...el hotel tiene un diseño moderno, diferenciable a los hoteles que se encuentran en las cercanías. Es un imagen característica en general de los Crowne Plaza ya que lo primero que uno ve cuando se va acercando es el nombre que lo identifica en todo lo alto del edificio y sus colores...>>

El hotel CP originalmente se lanzó bajo el concepto de Condo-Hotel por lo que cuenta con 90 habitaciones de hotel y 70 condominios privados que también pueden ser rentados bajo el formato y la administración del hotel, distribuidos en 18 pisos; los tipos de habitaciones que se ofrecen son: 1. *Jr. Suite King* Habitación frente al mar con cama king size y televisión de pantalla plana. El baño cuenta con amenidades de lujo y aroma terapia. 2. *Habitación para discapacitados*: Habitación frente al mar con amplias puertas y seguridad en los baños para las personas que necesitan esa ayuda extra para su silla de ruedas. La cama es king size y cuenta con amenidades de aromaterapia. 3. *Jr. Suite con 2 camas dobles*: Habitación con 2 camas dobles frente al mar. Amenidades de aromaterapia y televisión de pantalla plana. 4. *Suite Lunamielera*: Habitación hecha para parejas. Es muy amplia y cuenta con un jacuzzi montado en una tarima de madera frente al mar. Amenidades de aromaterapia y pantalla plana. 5. *Jr. Suite no fumadores*: Habitación con cama king size frente al mar. Amenidades

de aromaterapia, equipada con televisión de pantalla plana. 5. *Suite de 1 recámara*: Un departamento con recama por separado, con 2 camas dobles, sala, comedor, cocina y una gran terraza donde para apreciar los atardeceres. 6. *Habitación Deluxe*: Habitación frente al mar con televisión de pantalla plana, amenidades de aromaterapia.

Se obtuvieron los siguientes resultados las encuestas realizadas a los huéspedes del hotel con la intención de conocer la percepción respecto al tipo, calidad y condiciones generales del mobiliario y la decoración encontrada en su habitación, se obtuvieron los siguientes resultados. El 75% calificó el estado en general de la habitación que le fue asignada para su estancia entre excelente y muy bueno; es decir que cumplía con sus expectativas respecto a lo que esperaba encontrar. Además, el 17% lo percibió como regular y un 8% como mal. Dentro de los principales argumentos recolectados están los relacionados al tema de deficiente funcionamiento de algunos de los aires acondicionados, algunos lavabos en baños mal diseñados que generaban encharcamientos fuera de la bañera.

De las observaciones realizadas a las instalaciones del hotel se pudo constatar que se cuenta con el servicio de salones para reuniones pequeñas como juntas de negocio y un salón para eventos mayores como, desayunos, bodas, baby showers, quince años, posadas, etc. bajo las siguientes características:

- ✓ Cuentan con 1 sala para reuniones
- ✓ Área total del espacio de reuniones: 35.1 m²
- ✓ Capacidad máxima sala de mayor tamaño: 360 personas
- ✓ Ofrecen opcionalmente el equipo audio visual

Los salones lucen una decoración elegante y una iluminación acorde al estilo de la marca, ofreciendo el servicio complementario al del hospedaje. La encargada de eventos señaló:

<<...cuidamos cada detalle para que nuestros clientes de eventos se sientan especiales, los apoyamos desde la planificación y hasta que el último de sus invitados se vaya del lugar, ponemos nuestro esfuerzo para que cada evento sea un momento inolvidable para el festejado y el anfitrión...>>

Entre los elementos o servicios que el hotel en franquicia ofrece a sus huéspedes, se encontraron los siguientes: Se ofrece servicio gratuito de internet con red cableada estándar para los socios del programa IHG Rewards Club, se disponen de conexión a internet inalámbrica en habitaciones, suites, centro de negocio y zonas públicas y se ofrecen servicios gratuitos de internet inalámbrico estándar para los socios del programa.

Además, el hotel ofrece el servicio de un centro de negocios que incluye los servicios de: Fotocopiado, uso de computadora, disponibilidad de material de oficina, impresora, escáner y telefonía, este recurso tangible complementa los servicios de un hotel de enfoque principalmente de negocios. Se pudo observar un centro de negocios muy básico pero que cubre requerimientos esenciales para los clientes que lo requieran. Cabe señalar que servicios como fotocopiado, escaneo y telefonía de larga distancia tienen un costo adicional por su uso. Según comentarios de la gerencia señalaron que:

<<...Las instalaciones del hotel están diseñadas y decoradas acordes a los lineamientos que la marca establece y al tipo de mercado al que vamos dirigidos, hay que respetar los aspectos de imagen y decoración, si necesitamos hacer algún ajuste o redecorar las instalaciones requerimos solicitar autorización a la cadena ya que se tienen que seguir los protocolos de imagen de la marca Crowne Plaza...>>

Un empleado del área de recepción añadió:

<<...el centro de negocios principalmente lo usan los clientes extranjeros para checar sus correos o los adolescentes en redes sociales, pero ya la mayoría trae sus computadoras, teléfonos celulares y tabletas...>>

Se encontraron otros servicios generales que ofrece el hotel a sus huéspedes se encontró con servicios de: Un Fitness Gym, una piscina climatizada (tipo infinita) servicios de Spa. Se pudo observar que cada una de estas áreas a excepción de la piscina son áreas básicas de tamaño pequeño del tipo *business class*. En general se pudo observar que las mantienen en excelentes condiciones. El encargado de mantenimiento argumentó:

<<...tenemos un programa regular de mantenimiento que nos marca el corporativo respecto al mantenimiento de los aparatos e instalaciones de las áreas, aunque luego tenemos que bríncamos el programa y hacer otras prioridades que de repente nos marcan...>>

En lo referente a los restaurantes y bares, se pudo constatar que el hotel cuenta con 3 áreas principales donde ofrece a sus huéspedes alimentos y bebidas: 1. *Los Candiles Restaurant* es su único restaurant principal que cuenta con menú de desayunos, comidas y cenas. Menú de mariscos frescos y cortes finos. Cuenta con un área cerrada con aire acondicionado y una terraza con vista al mar. Ofrece sus servicios de las 7am a las 11 pm. Y los domingos ofrece un Brunch Dominical de 7am a 13:30 hrs. Este restaurant también ofrece paquetes especiales para familias desde 5 hasta 15 personas para cenar en la playa con la decoración de mesas montadas sobre la arena. 2. *Isla Snack Bar* ubicada en el área de la alberca. Ofrece servicio de todo tipo de snacks como nachos, sándwiches ceviches y cocteles hechos con mariscos frescos y toda clase de bebidas. Abre de 11 am a 6 pm. y 3. *Sushi Bar* con un menú japonés con especialidad de sushi hecho con mariscos frescos. Sushi fresco, hecho al momento y bebidas a elección. Abierto de 6pm a 11pm. Actualmente los jueves ofrece una promoción de Sushi y Cerveza a un precio de paquete por 2 horas de 7 a 11 pm.

5.4.2 Intangibles

Los recursos intangibles se constituyen hoy en día en elementos claves para poder fomentar la competitividad, por lo que su identificación y la inversión en ellos es importante, debido a que en gran medida el valor de la empresa y su capacidad de atraer y mantener los clientes depende de estos activos, por lo que además habrá que desarrollar las formas para poder gestionarlos con éxito (Spencely, 2015). Según Davis (2014), estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera. En la siguiente discusión, se presentan los factores intangibles del hotel Crowne Plaza Mazatlán y su valoración e importancia.

Planificación estratégica

Se identifica el financiamiento inicial y el apoyo de apertura como un componente importante para cualquier desarrollo hotelero. Según los comentarios de la Gerencia General del hotel para arrancar con el proyecto de Crowne Plaza Mazatlán, se contó con el respaldo de financiación para proyectos en desarrollo de IHG. Inscribiéndose al programa *BoeFly*, el cual, fue un enlace con la industria de la franquicia entre prestatarios y prestamistas. El programa de *BoeFly* les ofreció la oportunidad de obtener fondos económicos para el proyecto de entre más de 4,000 prestamistas participantes. La financiación apoyo la puesta en marcha del hotel. Este soporte del franquiciante gestionó llave en mano la solicitud de su crédito y proporcionó asistencia continua a lo largo del cierre del préstamo.

Otro programa que se identificó entre el análisis documental y las entrevistas con la gerencia en la parte estratégica dentro del factor organizacional, es el programa *OnBoard* de IHG el cual, es señalado como un probado método patentado, de 6 fases para abrir un hotel que ofrece una lista de comprobación previa a la apertura de los principales hitos y planes de acción. La gerencia del hotel comentó:

<<...el programa On Board es como un plan maestro ya perfectamente probado en todo el mundo que te guía paso a paso desde la adquisición de los terrenos hasta el día de la apertura del hotel...>>

El programa incluyó un equipo dedicado de especialistas en gestión de proyectos que utilizan su sistema "Administrador de apertura del hotel", una herramienta basada en un web modular diseñado para asegurar que los proyectos permanezcan en el camino hasta el día de la inauguración.

Este mismo programa ofrece un período de pre-venta garantizada de 120 días, que permite a los huéspedes hacer reservas mucho antes de la apertura; para que comiencen a ejecutar en una posición competitiva en su mercado.

Como parte del apoyo del franquiciante (IHG) el hotel Crowne Plaza Mazatlán cuentan con un equipo global de consultores de diseño y construcción que tienen la experiencia para manejar cualquier proyecto, desde la construcción cero –que fue como se desarrolló el proyecto de GPM- hasta el reequipamiento de la propiedad que operan. El equipo se centra tanto en aspectos de diseño arquitectónico como de interiores para proporcionar asesoramiento y experiencia para ayudar a construir la mejor vivienda posible para el mercado objetivo.

Otro apoyo de corporativo es el *Programa de Inmersión de Diseñador* de IHG, que es un entrenamiento destinado a ayudar a los profesionales del diseño seleccionados por los mismos propietarios del hotel para que trabajen con más éxito en el tema de diseño de las marcas de IHG, esto ayudó a la construcción de su equipo, para que se puedan ejecutar mejor los procesos y sistemas de diseño de IHG. Lo que ahorra tiempo y dinero, al momento de tener la necesidad de renovar el hotel más rápidamente. Otro programa es el de equipo de *Plan de Mejora de la Propiedad* que da soporte para lograr mantener las propiedades bajo los estándares que Crowne Plaza promulga y que el hotel siga siendo el preferido de sus huéspedes.

Asociación para propietarios (Owners Association)

El hotel Crowne Plaza Mazatlán según informes de la gerencia, forman parte de la Asociación para Propietarios –Owners Associations- es un apoyo que ofrece el franquiciante a través de la gestión de una asociación independiente para los propietarios de hoteles que operan marcas de IHG. Fue fundada en 1955, la Asociación de Propietarios de IHG fue la primera en su tipo en la industria hotelera. Asocia a todas las marcas de hoteles y representa los intereses de cerca de 3,000 propietarios de hoteles y operadores en todo el mundo. IHG trabaja en estrecha colaboración con la Asociación para mantener los más altos estándares de sus marcas y para asegurar que están ofreciendo a sus propietarios el apoyo que necesitan.

La Asociación de Propietarios de IHG (2013b) tiene tres objetivos principales:

1. El aumento de los ingresos de hoteles y cuotas de mercado de los hoteles que sus miembros operan.
2. El logro de las metas financieras que superen los estándares establecidos por cada marca.
3. La creación de valor a largo plazo a través de la excelencia de las marcas, la calidad de las operaciones, marketing y desarrollo de los empleados de Alta Gerencia.

El gerente señaló al respecto:

<<...Hay una reunión anual donde nos juntamos de todo el mundo, analizamos tendencias e intereses del sector y adicionalmente nos envían reportes con los principales indicadores de la industria bimestralmente...>>

Programa de Sustentabilidad: Green Engage

Según los señalamientos obtenidos en entrevista realizada al Gerente es el programa *Green Engage*, que es señalado por el corporativo de IHG como un

Innovador proyecto de sustentabilidad, que consiste en una herramienta avanzada en línea que permite medir el impacto ambiental diario de los hoteles IHG participantes. Este sistema electrónico supervisa el consumo de energía eléctrica y agua, así como la producción de desechos que genera el hotel, y recomienda medidas para mejorar la conservación de energía y reducir la huella de carbono del establecimiento. Este programa fue concebido para garantizar que los hoteles como CPM estén diseñados, construidos y administrados bajo los preceptos de la sustentabilidad óptima. La gerencia señala (Crowne Plaza, 2014):

<<...este programa ayuda a nuestro hotel a reducir en la medida de lo posible nuestro consumo de energía eléctrica ya hemos logrado reducir un año hasta el 25% de nuestro consumo promedio, la verdad es una gran ayuda...>>

Un empleado de mantenimiento comentó:

<<...siempre tenemos que buscar la forma de ahorrar energía y agua en todas las áreas es el mandato que tenemos y nos monitorean constantemente...>>

Su objetivo es buscar la sustentabilidad en cada uno de sus hoteles mediante la aplicación de un diseño inteligente y el uso de una iluminación cuidadosamente seleccionada. Así como el uso de productos de limpieza más ecológicos que logren generar cambios positivos en la cadena hotelera.

Sistemas de Control Organizacional

Según el análisis documental que se hizo, el sistema de reservas automatizado de IHG, procesa más de 157 millones de estancias al año, y continúan innovando para ayudar a los propietarios a mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos. Cuentan con 12 Oficinas centrales de reservas con personal, donde 2,000 agentes manejan 21.8 millones de llamadas y gestionan los sitios web como el de Crowne Plaza Mazatlán que reflejan más de 305 millones de visitas al año en

promedio, este sistemas de reservas ayudó a generar al hotel CPM en 2014, ingresos por un monto aproximado de \$7 millones de dólares acumulados.

Se identificó que el corporativo de IHG cuenta con más de 400 profesionales en oficinas virtuales ubicadas en los principales mercados de todo el mundo y que estos fueron responsables por \$5 mil millones de dólares americanos en ingresos por habitación en en los hoteles de la cadena como Crowne Plaza Mazatlán en 2013. Son especialistas en ventas cuyo objetivo es mantener las relaciones clave en el negocio a negocio, el ocio y los mercados especializados para el beneficio de los propietarios del hotel, ya que esto reduce la necesidad de personal en el área de ventas del hotel CP, impactando en la reducción de los gastos generales con miras a la mejora de sus resultados.

Otro apoyo que tiene el hotel Crowne Plaza es en la gestión de ingresos de parte del corporativo. La cadena hotelera señala que cuentan con el soporte de pronóstico matemático en tiempo real, lo que les brinda el apoyo necesario para poder realizar ajustes rápidamente que buscan maximizar la rentabilidad y mantener la competitividad de la organización. Les brindan apoyo ya que tienen la capacidad de simulación de informes y proyecciones en aspectos de la demanda y costos.

El hotel Crowne Plaza Mazatlán cuenta con una guía interactiva de herramientas recomendadas por el corporativo IHG, con indicadores para ganar. Las métricas proporcionan indicadores al hotel para identificar áreas exitosas, así como áreas de oportunidades de mejora. Este sistemas les ofrece recursos para impulsar los ingresos, mejorar la experiencia del cliente y para generar el compromiso de los empleados, brindarles capacitación y compartiendo las mejores prácticas del sector. El Toolkit incluye programas de conducción de ingresos, incluyendo: *Gestión de Ingresos de IHG para el alquiler*; Proporciona un experto en *Revenue Management Estratégico* centrado en la conducción de generación de ingresos a través de servicios personalizados para el hotel y *IHG voz*: una solución completa

para las reservas a través de voz que impulsa y ofrece una experiencia de reserva superior.

Tecnológicos

Las puntuaciones obtenidas en la valoración que los encuestados realizan de los atributos tecnológicos y de la importancia otorgada a los ítems seleccionados se resumen en la tabla 13. Los principales aspectos son los referentes a la existencia y funcionalidad de los sistemas front office (valoración media=9.27; importancia media=9.72), así como la existencia y funcionalidad de los sistemas back office (valoración media=7.69; importancia media=9.31).

Tabla 13 Descriptivos para los 3 atributos tecnológicos				
Atributos	Valoración		Importancia	
	Media	Desviación estándar (σ)	Media	Desviación estándar (σ)
Existencia y funcionalidad de sus sistemas front office	9.27	1.75	9.72	1.15
Existencia y funcionalidad de sus sistemas back office	7.69	2.24	9.31	1.61
Existencia y funcionalidad de soporte tecnológico	7.33	2.31	9.03	1.46

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la innovación y desarrollo tecnológico, el Hotel CPM cuenta como un aporte del franquiciante, con un *Equipo de Soporte de Tecnología Global*, que ofrece sistemas de alto desempeño y mantiene la infraestructura de apoyo a los huéspedes, al hotel, a sus oficinas corporativas y a sus centros de reservas, buscando el aumento de eficiencia operativa; que acelere el ROI. El *equipo de soporte*, mantiene sistemas de colaboración que ayudan en el ahorro de costos, la coherencia, la eficiencia de las operaciones internas, y un mejor desempeño. Así mismo, ofrecen aplicaciones y soporte para maximizar la gestión de ingresos, las iniciativas móviles y los sitios web.

Mercadológicos

Las puntuaciones obtenidas en la valoración que los encuestados realizan de los atributos mercadológicos y de la importancia otorgada a los ítems seleccionados se resumen en la tabla 14. Los principales aspectos son los referentes al uso comercial de páginas web y redes sociales (valoración media=9.13; importancia media=9.60), así como las herramientas internas mercadológicas de soporte (valoración media=8.25; importancia media=9.36). Al igual que los otros atributos de competitividad analizados en secciones anteriores, las puntuaciones por encima de la media en valoración e importancia revelan que los elementos evaluados contribuyen a la competitividad del hotel.

Tabla 14 Descriptivos para los 5 atributos mercadológicos				
Atributos	Valoración		Importancia	
	Media	Desviación estándar (σ)	Media	Desviación estándar (σ)
Percepción interna y externa (huésped) de marca	7.83	2.22	9.01	1.47
Existencia y aplicación de plan mercadológico	7.58	2.29	8.95	1.49
Uso comercial de páginas web y redes sociales	9.13	2.31	9.60	1.43
Herramientas internas mercadológicas de soporte	8.25	2.14	9.36	1.32
Propiedad intelectual	7.65	2.54	9.32	1.4

Fuente: Elaboración propia

Respecto al marketing de la marca, se señala que el hotel CPM ofrece fortaleza de diferenciación con su marca de prestigio que ayudan a destacarse entre los competidores a nivel local, regional, nacional y mundial. Las estrategias de apoyo por parte del consorcio son campañas que incluyen Internet, medios impresos, publicidad en televisión, así como patrocinios de alto perfil de eventos y equipos deportivos, con el objetivo de aumentar la conciencia y la conducción de negocios; beneficios de los que se ha visto impactado el hotel CPM. Además, se manejan los siguientes programas:

Programa fidelidad "IHG Club Rewards"

Crowne Plaza Mazatlán considera al programa de Club Rewards como el mayor programa de recompensas en la industria hotelera, dando a los clientes, opciones inigualables para canjear sus puntos de fidelidad en cualquiera de sus unidades con partners afiliados al programa. Dentro de los beneficios encontrados que ofrece este programa destacan:

- **Noches de regalo "Reward Nights":** El socio puede alojarse en cualquiera de las marcas de hoteles IHG alrededor del mundo, sin límite de fechas algo que impacta de manera positiva a hotel CPM.
- **Compras y más:** El socio puede utilizar sus puntos para comprar en un catálogo en línea de productos de marca, joyería, artículos de electrónica y más.
- **Tarjetas de regalo:** Se pueden canjear los puntos por tarjetas de regalo válidas en sus tiendas y restaurantes favoritos en los hoteles del grupo.
- **De puntos a millas:** El socio puede usar sus puntos para canjearlos por millas aéreas con las aerolíneas que colaboran con IHG Rewards Club.
- **Viaje a cualquier parte:** El socio puede usar sus puntos para volar con más de 200 aerolíneas, alojarse en prácticamente cualquier hotel y alquilar un automóvil en casi cualquier parte.
- **Premios digitales:** Convertir los puntos en descarga de libros electrónicos, juegos, software y otros.
- **Points and Cash:** El socio puede combinar puntos con efectivo para canjearlos por noches de regalo "Reward Nights" en cualquier hotel IHG, además de vuelos, alojamientos en hoteles de la competencia, alquiler de automóviles y otros.
- **Comprar, regalar o transferir puntos:** El socio puede comprar o transferir puntos cuando los necesite y usarlos como quiera.

- **Donar puntos:** El socio tiene la opción de donar sus puntos a un programa operado por IHG Group para asistencia en desastres a nivel mundial, (IHG Shelter in a Storm).

Según información documental del IHG, se señala que el programa de lealtad IHG Rewards club contribuyó en 2013, en más de \$7 mil millones de dólares en ingresos globales al sistema para hoteles de la marca IHG incluyendo por supuesto a CPM.

En cuanto al uso de las páginas Web y Redes sociales (Marketing Online), IHG es señalada como la primera compañía en ofrecer reservas en línea (a partir de 1995) para sus hoteles, IHG tiene un historial de uso de un programa de marketing en Internet basado en el desempeño para impulsar la demanda de los sitios web directos, sólo existe cargo de una tasa de comisión para el hotel si éste es reservado y se utiliza. Utiliza un comercializador de motor de búsqueda en el sector, y opera un programa de marketing por correo electrónico muy eficiente.

En conjunto, señalan que estas iniciativas de marketing online utilizado por CPM, han contribuido para crear demanda que se traduce en más visitas, llamadas, y reservas lo que significa casi el 80% de todos los ingresos en línea generados por los sitios web de los hoteles.

Calidad en el Servicio

Las puntuaciones obtenidas en la valoración que los encuestados realizan de los atributos de calidad en el servicio y de la importancia otorgada a los ítems seleccionados se resumen en la tabla 15. Los principales aspectos son los referentes al nivel de satisfacción del huésped (valoración media=9.25; importancia media=9.91), así como la reputación del servicio que guarda el hotel (valoración media=8.91; importancia media=9.34).

Tabla 15 Descriptivos para los 3 atributos de calidad en el servicio				
Atributos	Valoración		Importancia	
	Media	Desviación estándar (σ)	Media	Desviación estándar (σ)
Nivel de satisfacción del huésped	9.25	2.27	9.91	1.34
Reputación del servicio que guarda el hotel	8.91	2.6	9.34	1.81
Compromiso del personal con la satisfacción del cliente	7.94	2.28	9.35	1.54

Fuente: Elaboración propia

Se señala que el aseguramiento de la calidad es de gran importancia en el CPM; lográndolo a través de visitas al sitio por consultores de calidad, herramientas de monitorización basados en usuario y feedback de los clientes proporcionan datos procesables, permitiendo atender mejor las necesidades de los huéspedes, asegurando una mayor satisfacción de los huéspedes y, por lo tanto, el rendimiento de hotel. Se pudo constatar que operan un software de evaluación de calidad y reportes mensuales de calidad de autoevaluaciones, que son herramientas valiosas para gerentes y propietarios para monitorear continuamente y mejorar la satisfacción de los huéspedes.

Los indicadores como la satisfacción del cliente y el compromiso del empleado indirectamente para impulsar los ingresos, y las herramientas de IHG para mejorar las áreas se manejan en el *Portal HeartBeat de IHG*: Que es un portal suite completo de información sobre todos los resultados de las encuesta de satisfacción del cliente actualizadas diariamente, incluyendo la funcionalidad de alertas disponibles para dispositivos móviles.

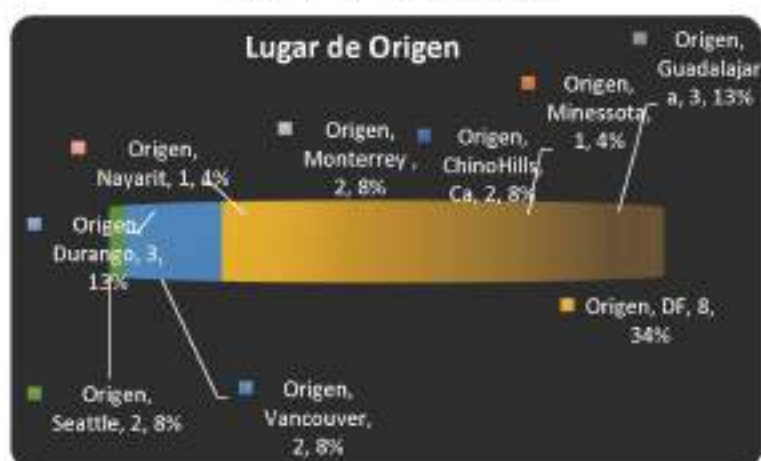
SATISFACCIÓN DE LOS HUÉSPEDES

En base a la muestra definida en el capítulo de metodología se muestran los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción aplicadas a los huéspedes del hotel.

Lugar de Origen:

En base a la identificación inicial para conocer su lugar de origen de los huéspedes que se encontraban hospedados en ese momento en el hotel Crowne Plaza Mazatlán se obtuvieron los siguientes datos: el 24% de los huéspedes entrevistados representaban al turismo internacional. Señalando ser originarios principalmente de E.U. y Canadá, provenientes de las ciudades de Seattle, Washington, Chino Hills, California y Vancouver, BC. Mientras que un 76% señaló que representa al turismo nacional, principalmente de las ciudades de Durango, Nayarit, Guadalajara, Monterrey y en su mayoría 50% de los huéspedes de origen nacional refirieron ser originarios de la Ciudad de México (D.F.).

Figura 9 Gráfico Lugar de Origen



Fuente: Elaboración propia

Tipo de Habitación utilizada:

Se buscó identificar la representatividad en cuanto a la distribución de las habitaciones que usaba en ese momento el huésped entrevistado. El 54% usaba la habitación estándar Deluxe, el 33% la Jr Suite, el 8% la habitación doble y un 4% que fue el caso de una pareja celebrando su aniversario ocupaba el cuarto lunamielero.

Figura 10 Gráfico Tipo de Habitación



Fuente: Elaboración propia

Visitas al hotel:

En ésta gráfica se identificó el porcentaje (92%) de los huéspedes que referían ser la primera vez que se hospedaban en el hotel Crowne Plaza Mazatlán independientemente de que hubieran visitado el destino anteriormente. Lo que ayuda a contextualizar el resto del análisis del cuestionario. Solo el 8% de los encuestados comentó que ya había estado hospedado en el hotel anteriormente.

Figura 11 Gráfico Frecuencia de Visita huéspedes



Fuente: Elaboración propia

Principal motivo de estancia en Mazatlán:

Identificando que motivó a los huéspedes a realizar su visita al puerto de Mazatlán, se encontró que el 55% de las personas encuestadas se encontraba principalmente por fines de laborales (mercado objeto principal de la marca de hoteles Crowne Plaza, señalado en el contexto inicial de resultados de la conceptualización del consorcio IHG). El 36% señalaron que solo eran fines de ocio, y un 9% argumentó fines de visita familiar y que asistiría a una boda en el puerto (ver figura 11).

Figura 12 Motivo de estancia en el puerto



Fuente: Elaboración propia

Conocimiento de Hotel Crowne Plaza en Mazatlán:

Con el interés de conocer cuál había sido la fuente (factor mercadológico) publicitaria para que se enteraran de que existía el hotel Crowne Plaza en Mazatlán, el 67% hizo referencia a que se enteró a través de la búsqueda en el programa de alianzas y beneficio Club Rewards. Algo que coincide con el argumento presentado en el análisis documental referente al fin de este programa que es el de generar flujo de clientes a cada uno de los hoteles de la cadena IHG. El resto (33%) argumentó que a través del Internet o en redes sociales con amistades (ver figura 12).

Figura 13 Origen Mercadológico de conocimiento

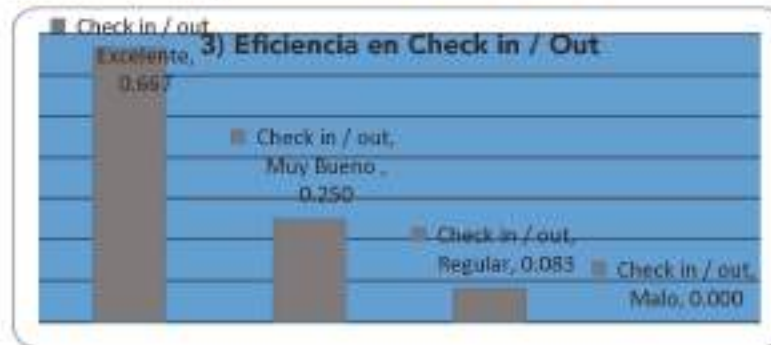


Fuente: Elaboración propia

Eficiencia en Check in / Out

El 92% de los encuestados refirieron entre excelente y muy buena la eficiencia con que se llevó a cabo de acuerdo a su caso, el proceso de registro (Check in) y/o salida (Check out). Dentro del 8% restante hubo algunos argumentos que referían a que les hicieron esperar mucho tiempo al momento de su llegada o que les cambiaron el tipo de habitación reservada. Esta pregunta se realizó con el objetivo de complementar el análisis además de identificar el impacto en el servicio al huésped, paralelamente también tiene el objetivo de hacer el análisis sobre factores competitivos como: las rutinas organizacionales, tecnologías y capital humano y su relación directa con el cliente (ver figura 13).

Figura 14 Eficiencia de entrada / salida



Fuente: Elaboración propia

Manejo de su reserva

En el tema referente al manejo de la reserva, estuvo muy relacionada con la pregunta anterior por lo que las tendencias resultantes son muy similares aunque es importante señalar que el 8% señaló de forma negativa este proceso, con argumentos principales como que a su percepción les vendieron una imagen distinta a la que experimentaron en el hotel (ver figura 14).

Figura 15 Eficiencia del proceso de reservaciones



Fuente: Elaboración propia

Calidad y Cortesía en Recepción

Esta pregunta relacionada con el servicio de "capital humano" en la ejecución de las rutinas organizacionales con referencia al impacto en el servicio percibido por el huésped; se obtuvo que más del 50% referenciaron un servicio de calidad y cortesía durante su estancia en el hotel por parte del área de recepción (ver figura 15).

Figura 16 Calidad y cortesía en la recepción del hotel



Fuente: Elaboración propia

Limpieza en la habitación a su arribo

Con la intención de identificar factores competitivos según la percepción del huésped se formula esta pregunta referente a si al llegar a su habitación al momento de su llegada al hotel, ésta le fue entregada en perfectas condiciones de higiene y limpieza. Encontrando que el mayor porcentaje (83%) señaló que podría considerar la limpieza inicial entre excelente y muy buena y el resto 13%, refirió señalamiento como que la habitación no había sido limpiada o se encontraba con falta de amenidades como toallas (ver figura 16).

Figura 17 Limpieza de la habitación al arribo



Fuente: Elaboración propia

Limpieza durante la estadía

Respecto a la limpieza en la habitación durante la estadía del huésped se identificó como excelente en un 58% y el resto entre muy bueno y regular. Los principales señalamientos fueron relacionados con problemas más bien relacionados en la parte de mantenimiento en general. Razón que se detalla en otras de las preguntas más adelante (ver figura 17).

Figura 18 Limpieza permanente en la habitación

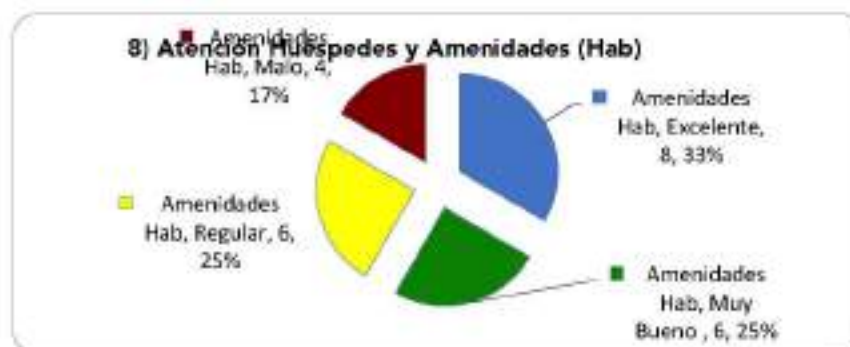


Fuente: Elaboración propia

Atención al Huésped y Amenidades⁷

En esta gráfica se puede observar un equilibrio entre los puntos de vista de los encuestados ya que el 58% considero estos servicios entre excelentes y muy buenos; mientras que el resto 42% los considera entre regulares e insuficientes. Señalando argumentos como que deseaban el cambio diario de los jabones o shampoos usados el día anterior. Más tampoco manifestaron hacer la petición correspondiente. Esto pudiera ser entendido por el programa de sustentabilidad ambiental en el que participa el hotel caso de estudio (ver figura 18).

Figura 19 Atención al huésped y amenidades



Fuente: Elaboración propia

Cortesía y disposición del Ama de Llaves

Se cuestionó acerca de la cortesía y disponibilidad que demostró a lo largo de la estancia del huésped el Ama de Llaves, como factor relacionado con la satisfacción del huésped en la búsqueda de necesidades o problemas particulares que requirieran señalando lo siguiente: el 50% considero que el servicio fue entre excelente y muy bueno, el 8% lo señaló como regular, un 4% como deficiente y el 8% restante comentó que no tuvo interacción con este personaje durante su estancia. Lo que pudiera identificarse como que el huésped no tuvo ningún problema el cual, tuviera que ser resuelto por personal de división cuartos (ver figura 19).

⁷ Considérese por amenidades, papel, shampoo, jabón, pañuelos desechables, burbujas, toallas, etc.

Figura 20 Cortesía y disposición del Ama de Llaves

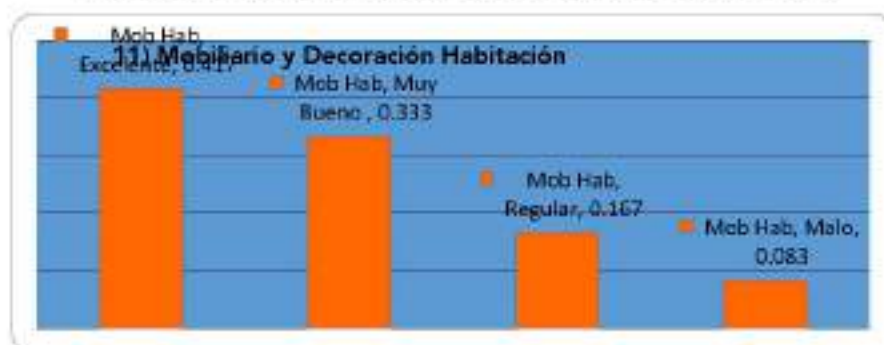


Fuente: Elaboración propia

Mobiliario y Decoración de la Habitación

Respecto a la intención de conocer la percepción del huésped respecto al tipo, calidad y condiciones generales del mobiliario y la decoración encontrada en su habitación, se obtuvo que el 75% lo considero como excelente y muy bueno mientras que el 25% restante entre regula y malo. Señalando principalmente que se requiere renovar el mobiliario de la habitación y decoración por temas más modernos y finos. También señalaron algunos encuestados que los aires acondicionados de sus habitaciones no enfriaban lo suficiente; considerando que era época inverna en Mazatlán (ver figura 20).

Figura 21 Percepción del mobiliario y la decoración de la habitación



Fuente: Elaboración propia

Estado general de la plomería en la habitación

Al cuestionar al huésped como consideraba las condiciones generales de la plomería de su habitación, es importante destacar que nadie; es decir, el 0% de los encuestados consideran como excelente el estado de la plomería. Aunque el 67% prefirió dejarlo en muy bueno, un 8% en regular y un 25% en malo. En general los huéspedes encuestados señalaron como que los lavabos son inapropiados en su diseño; mencionando que al hacer uso de ellos se moja todo el lavabo inclusive de la parte superior (lo que evita que puedan dejar sus artículos de aseo personal debido a que se mojan) y llega a derramar al piso. Esta fue una declaración coincidente al respecto (ver figura 21).

Figura 22 Estado general de la plomería de la habitación

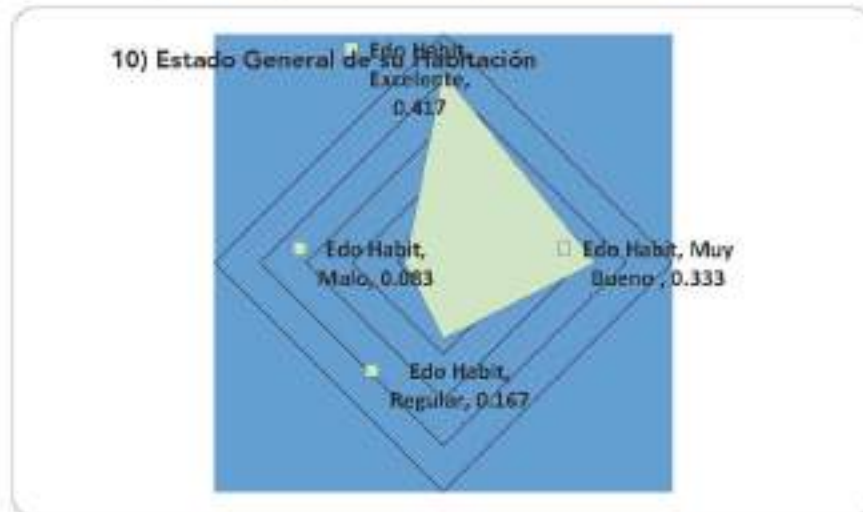


Fuente: Elaboración propia

¿Cómo calificaría el Estado General de su Habitación?

En esta gráfica podemos analizar cuál es la percepción del huésped en términos generales de la habitación que le fue asignada para su estancia dentro del hotel, obteniendo los siguientes resultados: 75% calificó el estado en general de su habitación entre excelente y muy bueno; mientras que el 17% lo percibió como regular y un 8% como mal. Dentro de los principales argumentos recolectados están los relacionados al tema de aire acondicionado, lavabos mal diseñados y algunos encharcamientos fuera de la bañera. Por otro lado algunos comentarios fueron referentes a renovar el mobiliario y decoración de algunas habitaciones según su punto de vista (ver figura 22).

Figura 23 Percepción del estado general de las habitaciones

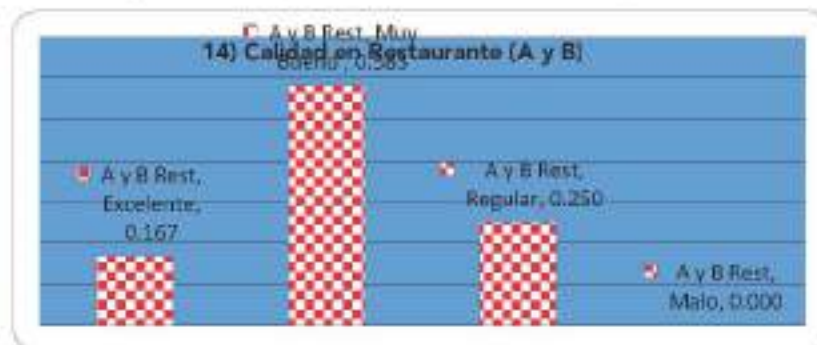


Fuente: Elaboración propia

Calidad en Restaurantes (A y B)

Prácticamente solo hay 1 restaurante en las instalaciones del hotel, por lo que al preguntarle al huésped respecto a la calidad y servicio en el restaurant; la resultante fue que el 58% lo califico como de muy bueno y solo el 17% de excelente. Señalando que a pesar de que la comida y el servicio es bueno el menú está muy reducido al igual que los bufet de desayuno (ver figura 23).

Figura 24 Percepción de la calidad en alimentos y bebidas

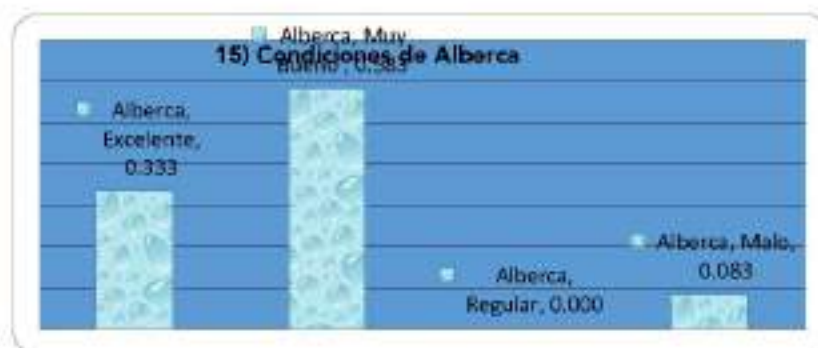


Fuente: Elaboración propia

Alberca y Servicios de Playa

La alberca es un instalación de áreas públicas que se considera que tiene cierto grado de inferencia en sus resultados evaluativos; ya que esta instalación sufrió los embates del huracán ODILE⁶ en el año 2014, que impactó en la ciudad de Los Cabos, Baja California Sur. Esto ocasionó que a su paso cerca de las costas de Mazatlán, la alberca del hotel quedara inutilizable por los efectos colaterales del fenómeno; lo que ha generado su reparación de manera paulatina, lo que no permite su uso al 100%. Aunque se tomaron medidas emergentes como llevar a los huéspedes al hotel Marina El Cid para que hicieran uso de las albercas sin ningún cargo extra, lo que no fue del todo agradable para algunos de los entrevistados (ver figura 24).

Figura 25 Condiciones de instalaciones física (alberca)



Fuente: Elaboración propia

⁶ Véase más información en CNNMéxico en Línea en: <http://mexico.cnn.com/nacional/2014/09/15/huracan-odile-toca-tierra-la-paz-los-cabos-baja-california-sur>. Consultado el 10 de Enero de 2015.

Entendiendo por servicios de playa, camastros, paraguas, toallas y servicio de bebidas y snack, el 92% consideró este servicio entre excelente y muy bueno y solo un 8% como regular (ver figura 25).

Figura 25 Evaluación de servicios de playa del hotel

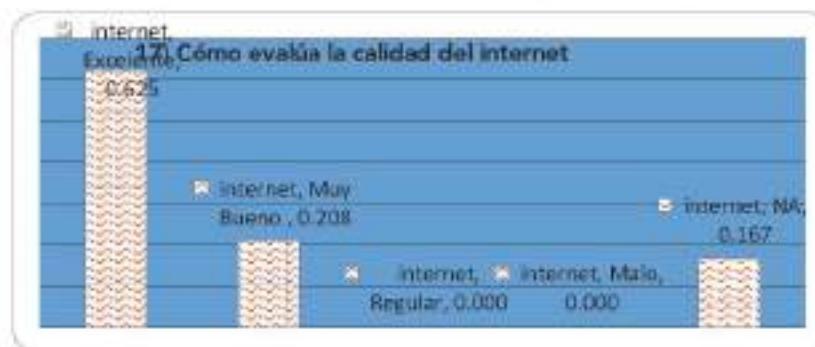


Fuente: Elaboración propia

Calidad en la señal de internet

Respecto a la señal de internet el 63% considero que no tuvo ningún problema de conexión durante su estancia, mientras que el 21% comentaron que "está bien" aunque a veces les fallaba la señal. Un 17% de los encuestados señaló que no hizo uso de la señal debido a que no era miembro del Member Club Rewards por lo que tenía costo o porque no le fue necesario su uso (ver figura 26).

Figura 27 Calidad de servicios tecnológico (señal wifi)

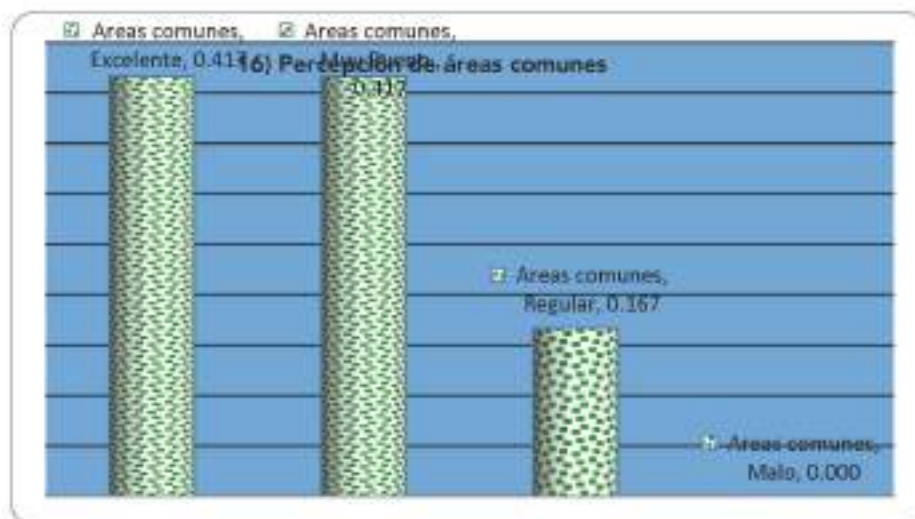


Fuente: Elaboración propia

Percepción en General de las áreas comunes del hotel

Se le preguntó al huésped cuál era su percepción general respecto a las áreas comunes del hotel (pasillos, lobby, centro de negocios, iluminación, decoración, etc.) determinándolos entre excelentes y muy buenos. Los principales señalamientos de algunos huéspedes fueron en relación a que consideran que los elevadores requieren de mantenimiento y son muy pequeños, adicionalmente a lo ya mencionado en el tema de la alberca (ver figura 27).

Figura 28 Percepción de las áreas comunes del hotel



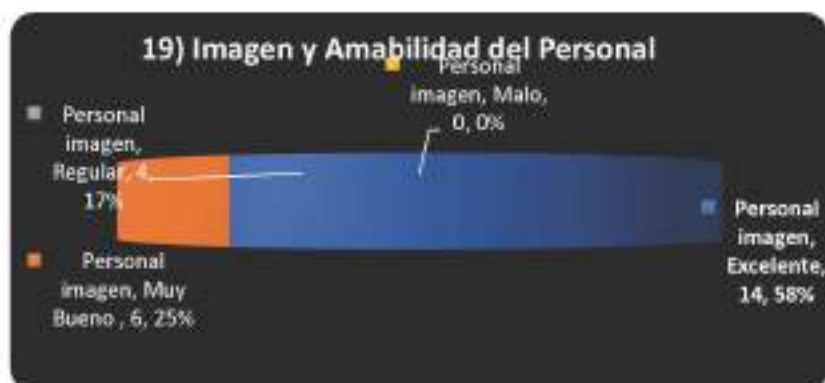
Fuente: Elaboración propia

Imagen y amabilidad del personal

Referente al Capital Humano como factor competitivo se analizó como percibía el huésped la imagen y la amabilidad del personal en general del hotel, obteniendo las siguientes tendencias: el 58% comentó que consideraba estos factores como excelentes, el 25% como muy bueno y el 17% como regular. Haciendo énfasis al

tema de la amabilidad en el caso de algunos encuestados que tuvieron necesidades específicas es tratado en las siguientes gráficas (ver figura 28).

Figura 29 Percepción de la imagen y la amabilidad del personal del hotel

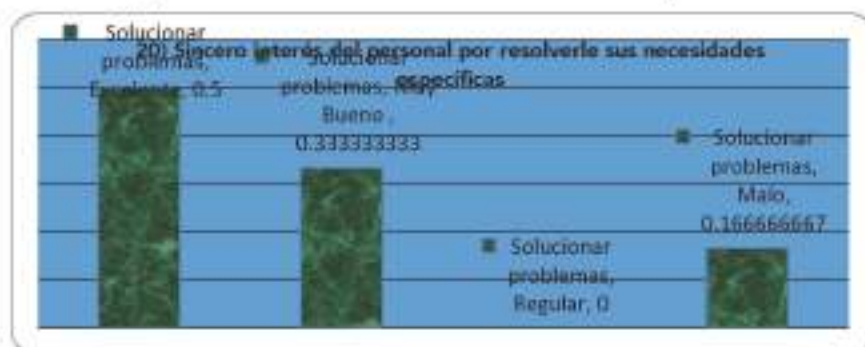


Fuente: Elaboración propia

Sincero interés en resolver necesidades.

Se le preguntó al huésped que evaluara si de acuerdo a su experiencia en el hotel, el personal en general del complejo, mostraba "sincero interés" por resolverle sus necesidades específicas. El 83% señaló que sí con una consideración entre excelente y muy bueno y el 17% señaló que no, que consideraba que a algunos de los integrantes del staff no les importaba realmente su problema planteado (ver figura 29).

Figura 30 Interés en la resolución de necesidades específicas

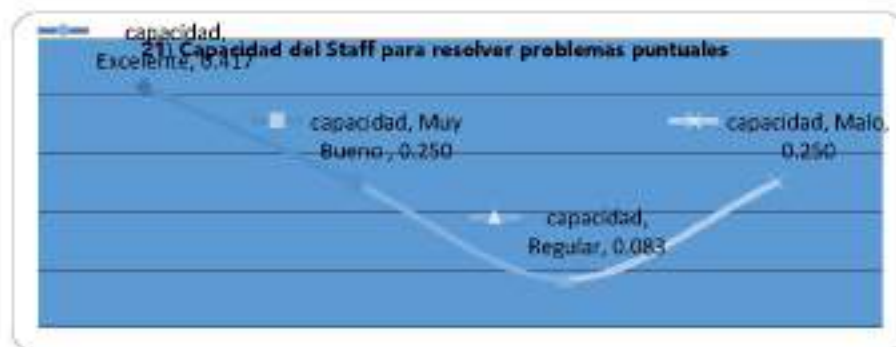


Fuente: Elaboración propia

Capacidad para resolver problemas

Más allá de la buena voluntad del personal por ayudar en la resolución de problemas planteados por el huésped, se le cuestionó a los encuestados sobre si consideraba que el personal del hotel tenía la suficiente "capacidad" para ayudarle a resolver sus peticiones o problemas planteados. Señalando el 42% que lo hacía excelente, el 25% que muy bien, el 8% regular y el 25% que no, que percibían que algunos miembros del personal no tenían la capacidad para ayudarles. Algunos otros consideraban que no estaban lo suficientemente capacitados en el nivel de idioma que manejan para atender al turismo extranjero (ver figura 30).

Figura 31 Capacidad para resolver problemas puntuales de huéspedes



Fuente: Elaboración propia

IHG REWARDS CLUB

Se cuestionó sobre la percepción que tenían los huéspedes que pertenecían al programa de fidelidad de *IHG Rewards Club*, con la intención de identificar el cumplimiento de acuerdo a su punto de vista con respecto a lo que el mismo les ofrecía, encontrando esta tendencia: Casi el 70% lo califica como de excelente a muy bueno; el 17% entre regular y malo y un 17% de los encuestados dijo que no pertenecía al club y el 75% de ellos señaló que si evaluaría su afiliación por los

beneficios que ofrece. Dentro de las percepciones regular a malo algunos encuestados señalaron que aunque el programa es muy bueno a veces no mencionan aspectos importantes al momento de reservar un hotel haciendo referencia a que no les dijeron que por ejemplo la alberca no funcionaba al 100% o que el hotel se encontraba en remodelación de algunas de sus áreas. Como algo que les gustaría conocer antes de decidir reservar (ver figura 31).

Figura 32 Cumplimiento al programa IHG Rewards Members

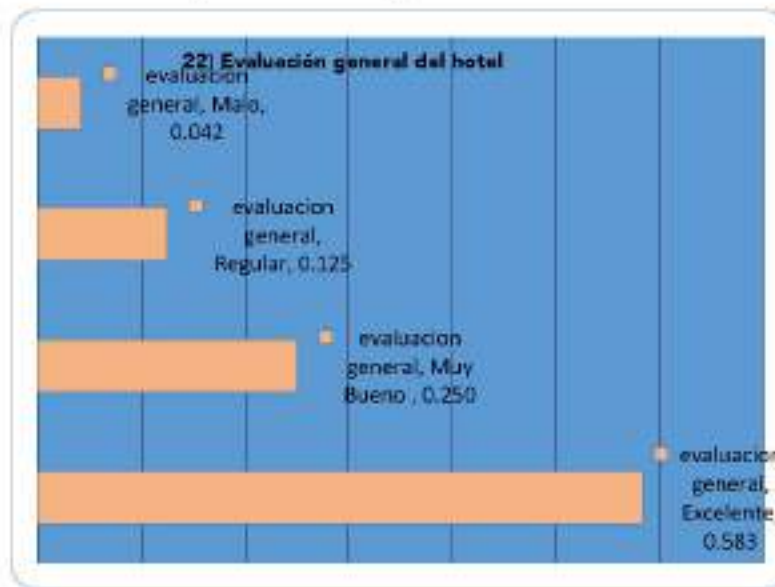


Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN GENERAL DEL HOTEL

Se le pidió al huésped que en términos generales calificara al hotel, de acuerdo a su experiencia vivida durante su estadía en el mismo considerando todos los factores anteriormente evaluados; señalando los siguientes resultados. El 58% lo evalúa como un excelente hotel, el 25% como un muy buen hotel, el 17% como regular en relación a otros hoteles de la marca Crowne Plaza, y un 4% lo califica como de Mal hotel debido principalmente a factores anteriormente señalados (ver figura 32).

Figura 33 Evaluación general del hotel CPM

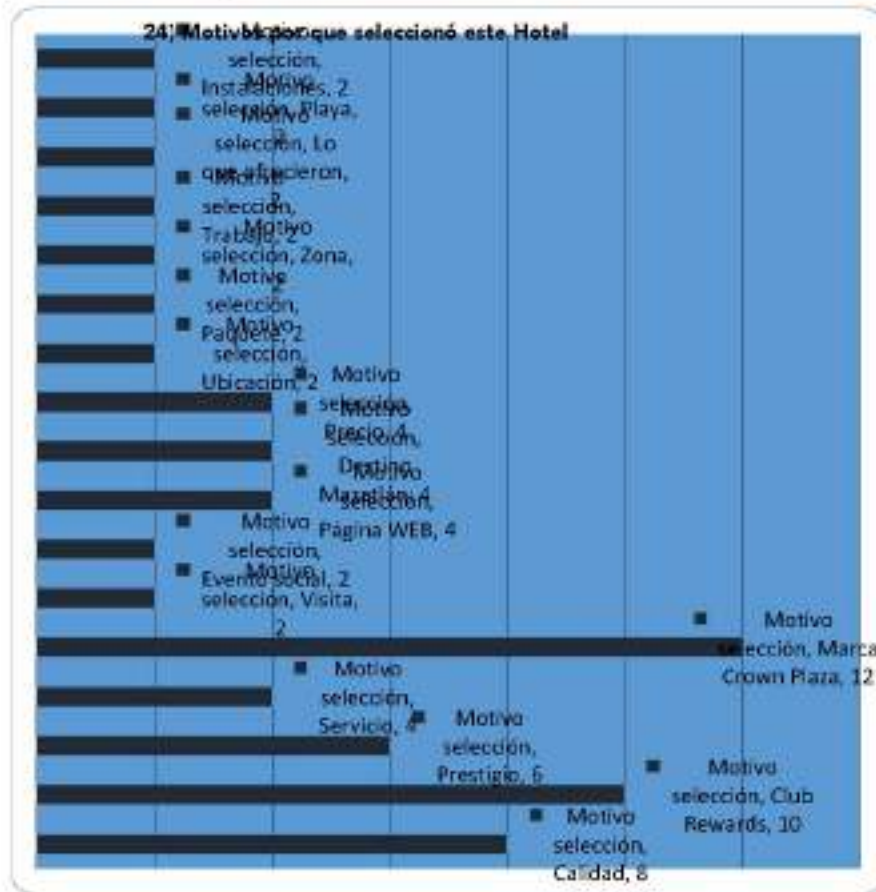


Fuente: Elaboración propia

Criterios de selección

Se buscó identificar cuáles habían sido los principales motivos por los que habían decidido seleccionar el hotel Crowne Plaza Mazatlán para su estadía: señalando como principales, la marca, el programa de recompensa, la calidad y el prestigio del hotel. En un segundo grupo por el servicio, por el precio, porque lo encontraron en la web y por que venían a Mazatlán. Como un tercer grupo de factores; las instalaciones, estaba en la playa, por lo que le ofrecieron, por que venían de trabajo, por la zona donde está (Marina), porque tenían un evento social o solo porque venían de visita (ver figura 33).

Figura 34 Motivos de selección del hotel CPM



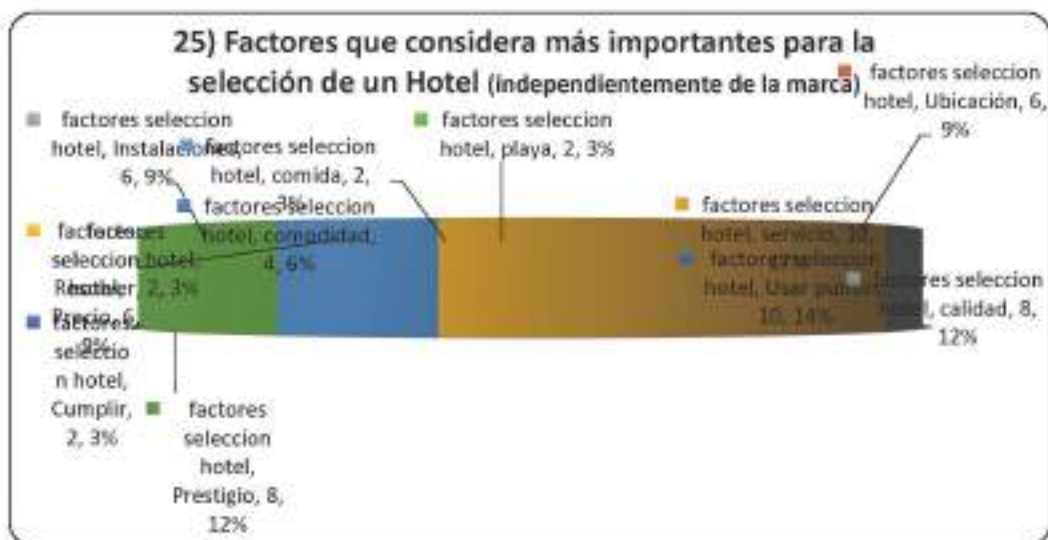
Fuente: Elaboración propia

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE UN HOTEL EN GENERAL

Se le preguntó a los huéspedes encuestados sobre qué factores (independientemente de la marca de hotel) consideraban como importantes al momento de tomar su decisión de seleccionar un hotel de playa como el caso de estudio. Concluyendo con los siguientes grupos: **Prioritarios (55%)**: el servicio, usar el programa de lealtad, la calidad y el prestigio del hotel. **Segundo grupo factores (33%)**: instalaciones del hotel, la ubicación, el precio y la comodidad. Y como un **tercer grupo (12%)**, destacó: la calidad de los alimentos, la playa, que le

resuelvan sus problemas y que le cumplan lo que le ofrecen comercialmente (ver figura 34).

Figura 35 Factores de selección de un hotel



Fuente: Elaboración propia

LA MARCA

Se buscó identificar el factor de la marca de hotel, como un factor importante al momento de considerar la selección de hospedaje entre los huéspedes obteniendo que, el 92% sí considera que la marca influya en su decisión de selección de hotel, mientras que el 8% considero que no era un factor preponderante (ver figura 35).

Figura 36 La importancia de la marca en la selección del hotel



Fuente: Elaboración propia

Factor Humano

Las puntuaciones obtenidas en la valoración que los entrevistados realizan de los atributos humanos y de la importancia otorgada a los ítems seleccionados se resumen en la tabla 16. Los principales aspectos son los referentes a la interpretación y aplicación del liderazgo organizacional (valoración media=7.98; importancia media=8.90), así como el nivel de experiencia en el puesto que tenga un empleado (valoración media=7.92; importancia media=9.71). Al igual que los otros atributos, se encontraron puntuaciones por encima de la media en valoración e importancia por lo que se concluye que los elementos evaluados contribuyen altamente a la competitividad del hotel.

Atributos	Valoración		Importancia	
	Media	Desviación estándar (σ)	Media	Desviación estándar (σ)
Existencia documentada de descripciones de puestos	7.85	2.13	8.84	1.62
Nivel de experiencia en el puesto	7.92	2.34	9.71	1.01
Estrategias de motivación utilizadas	6.89	1.88	8.83	2.09
Interpretación y aplicación del liderazgo organizacional	7.98	1.76	8.90	2.12
Estrategias y plan de capacitación	7.64	1.6	7.91	2.17
Interpretación y ejecución del trabajo en equipo	6.82	1.98	7.93	2.72

Fuente: Elaboración propia

Con referencia al Programa de Formación de Talento, se encontró que el franquiciante IHG ofrece a sus franquiciatarios las herramientas que necesitan para atraer, retener y desarrollar al mejor talento de la industria, ya que su filosofía es que los empleados comprometidos llevan la satisfacción al cliente y, éste a su vez, éxito a sus propietarios. La capacitación se ofrece en formato *e-learning* para la facilidad de acceso a los módulos de aprendizaje adecuados para el personal para desarrollar continuamente sus habilidades. Personal de división cuartos indico:

<<...nos capacitan por lo menos una vez al mes en la computadora nos ponen videos y hacemos examen hasta que los pasemos (sonríe)...>>

Cuentan con una Biblioteca de Aprendizaje, la cual es un recurso de formación en línea, que da acceso a la información del hotel; así los empleados cuentan con el conocimiento que necesitan para mantenerse actualizados, en temas tales como ventas, gestión de ingresos, control de calidad, gestión de riesgos, alimentos y bebidas, liderazgo, entre muchos otros temas que son actualizados con regularidad. Además, se maneja el *IHG Gente Herramientas*, un sistema que ayudan a contratar, formar, involucrar, e inducir al personal, incluyendo encuestas de satisfacción para a los Empleados.

Los datos cualitativos fueron analizados a nivel descriptivo, recogiendo para cada uno de los cinco factores de competitividad los porcentajes de respuesta una pregunta abierta sobre lo que consideran a su juicio como los atributos o elementos más relevantes para la evaluación la competitividad interna de una organización hotelera que opera bajo un modelo de franquicia. La siguiente tabla 17 resume las respuestas espontáneas de los entrevistados.

Tabla 17 Atributos o elementos relevantes para la evaluación la competitividad de una organización hotelera que opera bajo un modelo de franquicia

Factores relevantes para la evaluación de la Competitividad interna de un hotel en franquicia		
Factor de la competitividad	Atributo o elemento de competitividad mencionado	Porcentaje (%) de mención
Físicos	Asesoría para la adquisición del mobiliario y equipo	90%
	Asesoría en el layout o construcción del local	85%
	Asesoría en la ubicación geográfica del local	82%
	Asesoría en instalaciones y remodelación de local	79%
	Asesoría en decoración e imagen corporativa física del local	94%
Organizacionales	Transferencia documentada de know-how probado a través de manuales	85%
	Estructura jerárquica propuesta	80%
	I + D Permanentes	89%
	Proyecciones financieras esperadas	96%
	Soporte operativo permanente	88%
	Asesoría y soporte de preapertura y apertura	79%
	Transferencia continua de mejores prácticas empresariales	83%
Tecnológicos	I + D en software	87%
	Soporte permanente en TI	91%
Mercadológicos	Existencia de programas mercadológicos institucionales	93%
	Páginas web y gestión de redes sociales institucionales	84%
	Asistencia en estrategias mercadológicas	81%
	Apoyo en creación de marca	89%
	Uso de marca reconocida y posicionada	92%
Humano	Descripción de perfiles de puestos	87%
	Programas de capacitación iniciales y permanentes	88%
	Apoyo en la selección y contratación	93%
	Acceso a posibilidades de crecimiento y desarrollo	90%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se demuestra que los factores competitivos más importantes para una franquicia hotelera son los siguientes: Calidad del mobiliario y equipo, decoración e imagen corporativa física del local, know-how adecuado a través de manuales, innovación y desarrollo, la eficiencia de las prácticas empresariales, gestión de las páginas web y de redes sociales institucionales, creación y mantenimiento de la marca, selección y contratación, acceso a posibilidades de

crecimiento y desarrollo entre otros. Por lo que se concluye que las categorías analíticas o los atributos relevantes para la evaluación la competitividad de un hotel que opera bajo modelo de franquicia son distintos a los que se aplicarían a cualquier otra organización en general.

CONCLUSIONES

La franquicia, es un tema que ha venido teniendo cada vez más interés entre la comunidad científica, principalmente entre los países de Estados Unidos, Colombia, España, Reino Unido, y Francia, entre otros. Adicionalmente, el modelo ha ganado aceptación y su adopción a nivel mundial en muy diversos sectores, siendo uno de ellos el sector hotelero se destaca que la presencia de las cadenas internacionales en el sistema turístico global tiene un significado simbólico y de imagen. En México, a pesar de que el modelo de franquicia es uno de los sectores más dinámicos, con un crecimiento promedio anual en los últimos 10 años del 11% (IFA, 2013) es decir casi 3 veces el crecimiento del PIB promedio, son escasas las investigaciones hechas al respecto; por lo que, el presente estudio, permitió generar conocimiento útil para el sector en el país y la comunidad internacional, que explique cómo el uso de franquicia en la industria hotelera se relaciona con la competitividad y la calidad en el servicio al huésped; y poder así, dar mayor consistencia en la toma de decisiones para gestionar su mayor uso dentro del sector hotelero en general. Además de la contribución teórica, el presente trabajo aporta evidencia empírica acerca de los beneficios de las franquicias hoteleras y permite argumentar a favor de su adopción.

La presente investigación presenta un panorama complejo sobre la competitividad en las organizaciones hoteleras. De manera particular, se analizó la forma en que inciden los factores internos en la competitividad de un hotel que opera bajo el modelo de franquicia. De acuerdo con los resultados del análisis y la relación que existe entre los variables dependientes e independientes, se acepta el supuesto general de la tesis que los recursos tangibles e intangibles, así como las capacidades desarrolladas inciden de manera positiva y potencializan la competitividad de una organización hotelera que hace uso de un modelo de franquicia. Se ha demostrado en el trabajo que organizaciones hoteleras han visto en esta forma organizativa una oportunidad de expansión, consolidación, internacionalización y/o la búsqueda de la superioridad competitiva dentro de su sector a nivel mundial. A través de las franquicias, hoteles como el caso de la

presente investigación buscan fortalecer sus capacidades competitivas en cuanto a: las decisiones estratégicas competitivas, marketing e imagen de marca, calidad en el servicio, tecnologías y la innovación, capital humano, tecnologías de información (TI) y alianzas estratégicas.

La presente investigación ilustra dos conclusiones importantes: Por un lado, se concluye que la gestión del hotel bajo modelo de franquicia aporta importantes beneficios para los clientes, gerentes y trabajadores. Se aumenta la eficacia y la calidad de los servicios y los procesos de toma de decisiones, tanto en el sentido de disponer los gestores de una información de mayor calidad, como en el sentido de poder abordar desde una perspectiva más eficaz determinados problemas o situaciones. Por otro lado, se concluye que la competitividad de una organización depende del contexto interno y externo. En el caso del sector hotelero, ha sido resultado de las condiciones dadas por la economía y la política de expansión de las empresas en un mundo en creciente interacción; la gestión de un hotel, y especialmente de una cadena, supone afrontar determinados retos por ejemplo, ofrecer una adecuada calidad de servicio, y asegurar la homogeneidad del mismo en todos los establecimientos gestionados bajo una misma marca o cadena. Esa homogeneidad es esencial de cara al desarrollo y consolidación de dicha marca y afecta no sólo a las rutinas organizativas sino también a los elementos tangibles como logotipos, decoración, uniformes, estilo, colores, etc.

De manera más específica, los hallazgos de la investigación permiten determinar las siguientes conclusiones: Se percibe mayor eficiencia, accesibilidad, fiabilidad y oportunidad en los factores internos competitivos: capacidades internas, recursos tangibles e intangibles considerando la integración a nivel económico, y a tiempo real, de los diferentes agentes de la actividad (clientes, trabajadores y proveedores de servicios), inherentes de un hotel que opera bajo modelo de franquicia, así como de la automatización de los procesos implicados en dicha integración. Principalmente, la digitalización de los procesos de administración dirige al hotel hacia una nueva cultura organizacional impregnada de una visión de trabajo

interrelacionado, en la que se definen, se integran las operaciones y se establecen objetivos en común, y a la vez, permite al elevar la calidad de la información gestionada.

En lo referente al primer objetivo específico, se concluye que los recursos tangibles inciden en forma directa contribuyendo a generar una ventaja competitiva de una franquicia hotelera a través de capacidades ordenadas y sistematizadas que le provee el franquiciante al franquiciatario. Este apoyo se manifiesta en los esquemas y programas de apoyo, llevando de la mano al franquiciatario desde el momento de la adquisición de la franquicia pasando por la selección del destino, del terreno, construcción del hotel, hasta el arranque de la operación de la franquicia. Posteriormente este apoyo continúa durante toda la vida del contrato de franquicia que se hay definido. Incluyendo a estos factores la experiencia acumulada de la cadena que a través de los años ha adquirido la operadora, en el presente caso, el consorcio IHG.

En cuanto al segundo objetivo específico, se concluye que los recursos intangibles favorecen el aprendizaje en una franquicia hotelera ya que herramientas como manuales operativos y programas que dan soporte a la planificación estratégica como es el financiamiento inicial, asesoría en el diseño y construcción de las unidades, asociaciones de propietarios de unidades, programas de sustentabilidad, sistemas de reservas, gestión de la venta, del ingreso, etcétera, fortalecen la ventaja competitiva, lo que se manifestó en los niveles de satisfacción en el servicio manifestados por los huéspedes encuestados.

En términos metodológicos, se concluye que las categorías analíticas o los atributos relevantes para la evaluación la competitividad de un hotel que opera bajo modelo de franquicia son distintos a los que se aplicarían a cualquier otra organización en general. De acuerdo a las percepciones de los directivos y colaboradores de Crowne Plaza Mazatlán, se consideran importantes atributos específicos como: Calidad del mobiliario y equipo, decoración e imagen

corporativa física del local, know-how adecuado a través de manuales, innovación y desarrollo, la eficiencia de las prácticas empresariales, gestión de las páginas web y de redes sociales institucionales, creación y mantenimiento de la marca, selección y contratación, acceso a posibilidades de crecimiento y desarrollo, entre otros.

Cabe señalar que la elección del paradigma de investigación es vital para el éxito del estudio, pues determina donde se inicia la investigación, cómo procede y qué tipos de técnicas de investigación son apropiadas. Teniendo esto en cuenta, el paradigma de investigación, en términos de cualitativo o cuantitativo, fue diseñado cuidadosamente de acuerdo a los objetivos y preguntas de investigación, así como las ventajas y desventajas de cada uno. La presente investigación se realizó bajo una perspectiva metodológica mixta, empleando diversas técnicas como entrevistas, encuestas, observación no participante y el análisis documental. Las técnicas cualitativas y cuantitativas no se excluyeron mutuamente, sino que se aplicaron de manera complementaria. Se tuvo que medir algunas variables cuantitativamente, así como obtener una mayor comprensión de los factores internos competitivos de una organización hotelera que opera como franquicia, lo anterior permitió un análisis más robusto. La revisión de la literatura (véase Moscolini, 2005) demuestra que el enfoque mixto es dominante en el campo de investigación de las ciencias sociales.

Se ha demostrado que franquicias son alternativas de gestión viables para impulsar productividad y eficiencia en el sector hotelero, sin embargo, su adopción y aplicación no es una tarea fácil, además, la operación bajo el modelo de franquicia, no garantiza al 100% el éxito de un hotel, ya que existen otros factores políticos, económicos y sociales que pueden influir o no en dicho éxito. Lo anterior debido a la naturaleza del sector hotelero así como las condiciones internas y externas de las empresas hoteleras. Aunque el franquiciatario puede tener la motivación, el compromiso y la iniciativa, junto con un aporte del capital inicial para el negocio, el gasto y la dificultad de asegurar, en una operación tan descentralizada, el mantenimiento de normas uniformes de servicio y una imagen

pública consistente a través de la red, puede terminar por no compensar estos activos tan valiosos.

Se coincide con otros autores (véase Magdaleno, Barcala y Díaz, 2009) en que la operación de hoteles requiere de sistemas de gestión mixtas tomando en cuenta las actividades susceptibles de ser centralizadas junto a otras que han de realizarse dispersas geográficamente (en el lugar donde se consumen). En el primer grupo destacan las actividades de marketing, gestión de tesorería o financiación, control de la central de reservas, entre otras. Todas ellas están sujetas a fuertes economías de escala y por lo tanto es frecuente que se concentren físicamente. En el segundo grupo están las actividades propias del servicio de alojamiento, manutención o cualquier otro servicio que requiera la presencia del cliente (característica esta última que es la que realmente impide que puedan ser centralizados). Estas últimas difícilmente pueden acceder a las ventajas de la concentración (economías de escala y homogeneidad) ya que su demanda está dispersa por naturaleza.

Tomando lo anterior en cuenta, es necesario realizar investigaciones que mejoren el funcionamiento de las franquicias. También, se debe de llevar a cabo estudios comparativos, que incluyan más de un hotel y durante diferentes temporadas, debido a que el presente estudio proporciona un análisis del fenómeno en un sólo hotel y realizado durante la temporada alta en el destino Mazatlán. Idealmente, los futuros estudios podrán incluir Crowne Plaza Mazatlán entre otros casos para permitir comparaciones necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ABALO, P. J., VARELA, M. J., & RIAL, B. A. (2006). [Importance-Performance Analysis for services management]. *Psicothema*, 18(4), 730-737.
- AKBABA, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*.
- ALVARADO, CANALES, F. Y PINEDA, E. (1994). *Metodología de la Investigación* (2a ed.). Washington D.C.
- ALVIRA M. F. (2002). "Perspectiva cualitativa / perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica". Editorial Mc Graw Hill. México DF.
- ANDERSEN, A. (1995). *Worldwide Franchising Statistics*. Arthur Andersen, London & World Franchising Council.
- ANDERSON, S. Y GUILDING, C. (2006). Competitor-focused accounting applied to a hotel context. "International Journal of Contemporary Hospitality Management". Vol. 18, Ed. 3; p. 206. Bradford, United States.
- ARVANITIS, R. (1996). Redes de investigación e innovación: un breve recorrido conceptual. *Revista Latinoamericana de estudios del Trabajo*, 2(3), 41-55.
- AXELROD, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.
- BAENA, G. V. (2010): "Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia"; *Cuadernos de Gestión*, Vol. 10.
- BAILLIEU, D. (1988). *Streetwise Franchising*. Hutchinson
- BARROS, C. P. (2005). Medición de la eficiencia en el sector hotelero. *Annals of Tourism Research*.
- BAYRAKTAROGLU, S. AND KUTANIS, R.O. (2003). *Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global*, *Tourism Management*, Vol. 24.
- BELL, D., MCCULLOCH, W., FRANTZ, P., GERINGER, J.M.; Y MINOR, M. (2004). "International Business: The challenge of Global Competition." 9th Edition, United States: McGraw-Hill.

- BERUMEN (2006). Una aproximación a los indicadores de competitividad local y factores de la producción. Universidad Javeriana.
- BLAIKIE, N. W. (1991). A critique of the use of triangulation in social research. *Quality & quantity*, 25(2), 115-136.
- BONILLA CASTRO ELSY & RODRIGUEZ SHEL P. (1997). Más allá de los dilemas de los métodos de la investigación en las ciencias sociales. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- BORDAS, E. (1994). Competitiveness of tourist destinations in long distance markets. *The Tourist Review*.
- BRICKLEY, A. Y DARK (1987). "The Choice of Organizational Form from the Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*.
- BROWN, J. R., & RAGSDALE, C. T. (2002). The competitive market efficiency of hotel brands: An application of data envelopment analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- BRYMAN, A. (1988). *Quantity and Quality in social Research*, Unwin Hyman, Londres y Boston.
- BUENO, E. (1993). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Ediciones Pirámide.
- CABRERA MARTÍNEZ, A., LÓPEZ LÓPEZ, P., & RAMÍREZ MÉNDEZ, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de investigación. Administración de Empresas*. Colombia: Fundación Universidad Central, 4(1).
- CABUS, P. & VANHAVERBEKE, W. (2006). The territoriality of the network economy and urban networks: Evidence from flanders. *Entrepreneurship & Regional development*, 8.
- CAMISÓN, C. (2002). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- CASTAÑO LAIDY (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial*. Universidad de Pereira.
- CHANDRASEKAR, V., & DEV, C. S. (1989). A framework for analyzing technology and structure in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*.

- CHOI, T. Y., & CHU, R. K. S. (1999). Consumer perceptions of the quality of services in three hotel categories in Hong Kong. *Journal of Vacation Marketing*.
- CIZMAR, S., & WEBER, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *International Journal of Hospitality Management*.
- COASE, Ronald (1994). *La empresa, el mercado y la ley*, Madrid, Alianza Editorial.
- COASE, Ronald (1996). "La naturaleza de la empresa", en Oliver Williamson y Sidney Winter (coords.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, FCE, México.
- COASE, Ronald (2002). "Why economics will change", Remarks at the University of Missouri, Columbia, 4 de abril. En <http://coase.org/coaseremarks2002.htm>. Consultada el 2 de agosto de 2011.
- COHEN, S., D. J. TEECE, L. TYSON, AND J. ZYSMAN (1984). "Competitiveness", en President's Commission of Industrial Competitiveness: Global Competition. The New Reality, Working Paper, volume III.
- COHEN, W. M., & LEVIN, R. C. (1989). Empirical studies of innovation and market structure. In R. Schmalensee & R. D. Willig (Eds.), *Handbook of industrial organization*. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science Publishers B.V.
- COMBS, J. G. Y CASTROGIOVANNI, G. J. (1994). Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership, *Journal of Small Business Management*.
- CONTRACTOR, F. AND KUNDU, S. (1998). Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*.
- CRESSWELL, John W. (1998). **Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions**, Sage, Londres.
- CROUCH, G. I., & RITCHIE, B. J. R. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152.
- CROUCH, G.J., Y RICHIE (2003). *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK. 2003.
- CROWNE PLAZA (2014). Green Engage Hotels. [En línea]. Recuperado en:

<http://www.crowneplaza/hotels/gb/en/global/support/greenengagehotels#scmi>
sc=nav_greenengagehotels_cp. Consultado el: 10 de Enero de 2015.

- CUERVO, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española* 56.
- DABAS, E. (2004). Conceptos de redes. Extraído el 10 de febrero de 2013 desde <http://www.cluster.com>
- DIERICKX, I. & COM, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Managem. Sci.* 35, pp. 1.504-1.511.
- DIEZ DE CASTRO (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: Una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresas*. Vol. 14. No 2.
- DOLLAR, D. Y WOLFF, E.N. (1993). *Competitiveness, Covergence and International Specialization*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetss.
- DWYER, L. Y KIM, C.W. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and indicators, 33rd Annual Conference Travel and Tourism Research Association, Washington, Jun3 2002.
- EISENHARDT, K. (1988). "Agency and institutional explanations of compensation in retail sales" *Academy of Management Journal*.
- ELANGO, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?. *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2
- ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (1990). *Consumer behaviour*. London: The Dryden Press.
- ENRIGHT, M.; FRANCÉS, A. y SCOTT, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- ESSER, K., HILLEBRAND, W. MESSNER, D. Y MEYER-STAMER, JORG (1996). *Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*. Revista de la CEPAL N°. 59. CEPAL. Santiago de Chile. 1996.
- FAILTE IRELAND (2005). *A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism: Competing Through People*, Failte Ireland, Dublin
- FALBE, C. AND DANDRIDGE, T. (1992). *Franchising as a strategic partnership*:

issues of cooperation and conflict in a globalmarket. *International Small Business Journal*.

- FERNÁNDEZ, E. (1998). Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la Teoría de los Recursos. *Revista Asturiana de Economía* 11.
- FREEMAN ROMALD E. (2003). Teoría de los Stakeholders. N° 6 Vol 6 · Segundo semestre, julio-diciembre 2012 · Págs. 130 a 143.
- GAF (2014) Las mejores prácticas del franquiciante / franquiciatario. Manuales guía de operación y procedimientos. 2014. México.
- GARCÍA MERINO, J. D., PEÑA CEREZO, M. Á., & RODRÍGUEZ CASTELLANOS, A. (2015). Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en la Economía de los Negocios. ¿Es una metodología irreconciliable?. *EconoQuantum*, 3(2), 117-150.
- GARCÍA-BALLESTEROS, A. (1998). "Métodos y Técnicas Cualitativas en Geografía Social", en A. García Ballesteros (ed.), *Métodos y Técnicas Cualitativas en Geografía Social*, Oikos-tau, Barcelona.
- GINER, S., LAMO DE ESPINOSA, E. & TORRES, C. (1998). *Diccionario de Sociología*, Alianza Editorial, Madrid.
- GO, F. M., PINE, R., & YU, R. (1994). Hong Kong: Sostener una Ventaja Competitiva en la Industria Hotelera de Asia.. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE MAZATLÁN (2013). Noticias de Prensa sobre el Turismo. Recuperadas de: <http://Mazatlan.gob.mx/prensa/turismo/>. Consultado el 20 de agosto del 2013.
- GÓMEZ, SALVADOR (2010). "Retos, problemas y desilusiones". Educación superior investigación turística. Universidad de Guadalajara. Educación superior investigación turística. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- HALL, J. (2005). *Comparative Sociology*, Elsevier Academic Press, Amsterdam, Boston, Heidelberg y Londres.

- HARTLINE, M., ROSS, B., Y JONES, K. (2003). Guest perceptions of hotel quality: Determining which employee groups count most. "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly". Vol. 44, Ed. 1; p. 43. Ithaca, United States.
- HASSAN, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y PILAR BAPTISTA L. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Ed. Mc Graw Hill.
- HILTON (2012). Explore nuestra tradición, [en línea] recuperado 15 de Mayo de 2013, disponible en <http://es.hiltonworldwide.com/about/history/>
- HOFER, C. & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy formulations: analytical concepts*. West, St. Paul, Min.
- HOLMBERG, S. R. Y MORGAN, K. B (2003). Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 403-418.
- HOTELS (2013). *Hotels 325 2013*. Disponible en: www.hotelsmag.com
- HOTELS (2014). *Hotels 325 2014*. Disponible en: www.hotelsmag.com
- HOTELS (2015). *Hotels 325 2015*. Disponible en: www.hotelsmag.com
- HOTZ-HART, B. (2000). Innovation networks, regions and globalization. en G. Clark, M. Feldman y M. Gertler (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography* oxford: oxford university press.
- HOUSTON, J. (1984) *Franchising and Other Business Relationships in Hotel and Catering Services*. Heinemann.
- HUERTA ZAVALA, P. A. (2012). *Las señales de calidad de las franquicias y su relación con las decisiones* (Doctoral dissertation, Universidad de Burgos).
- HUNT, S. (1973). "The trend Toward Company-Operated Units Franchise Chains". *Journal of Retailing Summer*.
- HWANG, S. N., & CHANG, T. Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*.
- IFA (2013). International Franchise Association, [en línea] recuperado 25 de Abril

- de 2013, disponible <http://www.franchise.org/>
- IHG (2013a) Intercontinental Hotels Group. Hotel Franchise Analysis Guide. IHG International.
- IHG (2013b). Intercontinental Hotel Group. Welcome aboard. IHG Manager Manual. Brierley Hill. DY5 1 Lg, London.
- INEGI (2010). Censo de Población y Vivienda, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- ITH (2007). Instituto Tecnológico Hotelero. Innovación en el sector hotelero. Disponible en: <http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf>
- JAFARI, J. (2005). La cientificación del turismo, contribuciones a la economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2005/jafari.htm>
- JAFARI, JAFAR (2001). «The Scientification of Tourism», en Valene L. Smith y M Brent (coord.), Host and guests revisited, Tourism Issues of the 21st Century, Cognizant Communication Corporation, Nueva York.
- JIMÉNEZ, A. DE J. (1998). El proceso de globalización: importancia y evolución de las cadenas hoteleras en México y en el mundo. INNOVAR Sociología Empresarial.
- JOHNSON, J., PALINKAS, I. & BOSTER, J. (2003). informal social roles and the evolution and stability of social networks. en r. Breiger, K. carley y p. pattison (eds.), Dynamic social network modeling and analysis: Work- shop summary and papers (pp. 121-132). Washington: the national academies press.
- KEH, H. T., CHU, S., & XU, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. European Journal of Operational Research, 170(1), 265-276.
- KIM, H., & KIM, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. Tourism Management, 26(4), 549-560.
- KING, G., KEOHANE, R. & VERBA, S. (2000) El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos, Alianza Editorial, Madrid.
- KOTLER, PHILLIP (1984). Marketing management: Analysis, planning and control.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- KRUGMAN, P. (1994), "Competitiveness: a dangerous obsession", *Foreign Affairs*, vol. 73, No 2, Nueva York, Council on Foreign Relations. Larroulet, C. y F. Mochon (1995), *Economía*, Madrid, McGraw-Hill
- KUHN, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- LASHLEY, C. (2001). *Strategies for Service Excellence*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford
- LAZER, D. (2003). Information and innovation in a networked world. en r. Breiger, K. carley y p. pattison (eds.), *Dynamic social network modeling and analysis: Workshop summary and papers*. Washington: the national academies press.
- LEVITT, T. (1986). The globalisation of markets. In B. M. Enis & K. K. Cox (Eds.), *Marketing classics: A selection of influential articles*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, Inc.
- LEWIN, PETER, Y HOWARD BAETJER (2011), "The capital-based view of the firm", *Rev Austrian Econ*, abril, publicación en línea, primavera. En <http://www.utdallas.edu/~plewin/CBV.pdf>. Consultado el 19 de julio del 2013.
- LEWIS, R. C., & BOOMS, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. In L. Berry, G. Shostack, & G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- LÓPEZ, C. (2003). *redes empresariales, experiencias en la región andina. Manual para el Articulador*. Lima, Perú.
- LÓPEZ, L., Y CABRERA, M. (2012). La competitividad empresarial, su concepción y condicionantes: estudio cualitativo con expertos y empresarios. Recuperado de: <http://riico.org/memoria/sexta/RIICO-9601.pdf>
- LOVELOCK, C. (1991). *Marketing de Servicios*. Prentice Hall.
- LOVELOCK, C. H., & YOUNG, R. F. (1979). Look to customers to increase productivity. *Harvard Business Review*.
- MANDELBAUM, R., & NICHOLAS, S. (2006). Hotel marketing: An investment in people. En línea: http://www.hotel-online.com/News/PR2006_4th/Dec06_MarketingInvestment.html. Consultado el 3 Diciembre

2014.

- MARTILLA, J. A., & JAMES, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, 77-79.
- MARTIN (1996). "The market for franchise opportunities", *Boletín of Economic Research*.
- MEDLINEPLUS (2016). Síndrome respiratorio agudo y grave (SARS). Disponible en: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/007192.htm>
- MENDELSON, M. (1996). *The Guide to Franchising*. Pergamon Press.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. (1994). *Análisis Cualitativo*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- MILLER, D. (1993). The Architecture of Simplicity. *Academ. of Manag. Rev.* 18.
- MITTAL, V., KUMAR, P., & TSIROS, M. (1999). Attribute level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: A consumption-system approach. *Journal of Marketing*.
- MONFORT, V.M. (1995) "Estrategias de competitividad del sector hotelero español: Especial referencia al Arco Mediterráneo y Canarias", en V Congreso Nacional de Economía. *Economía de los Servicios*, vol. 6: "Economía del Turismo", Las Palmas de Gran Canaria
- MORENO, O. (1971). El turismo como factor político en las relaciones internacionales. *Foro Internacional*.
- MULLINS, L. (2001) *Hospitality Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education, Harlow
- NAVAS Y GUERRAS (1996). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- NELSON, R.R. & WINTER, S.G. (1982). *Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, Mass.
- NYHEIM, P., MCFADDEN, F., CONNOLLY, D. (2004). *Technology strategies for the hospitality industry*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- OH, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*.

- OMS (2016). Enfermedad por el virus del Ebola. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs103/es/>
- OMT (2005). Evaluación y optimización de destinos a través de sitios web. El servicio Destination Web Watch. Madrid, España.
- ORFILA, F., CRESPI, R., & MARTINEZ, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*.
- PATTON, M. Q. (1991). Evaluación e Investigación del Método Cualitativo. 2ª ed., Sage Publications, Newbury Park, CA.
- PATTON, M.Q. (1978). Utilization-focused evaluation. Beverly Hills: Sage.
- PENROSE, EDITH (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, London.
- PERALES DOMINIQUE, N. (1998). Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural: el caso español (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- PEREIRA PÉREZ, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15-29.
- PERRIN, D. (1986). La hotelería. México: FCE .
- PETERAF, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- PHILLIPS, P. (2004). Customer-oriented hotel aesthetics: A shareholder value perspective. "Journal of Retail & Leisure Property". Vol. 3, Ed. 4; p. 365. London, England.
- PINO, R. (1992). Technology transfer in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- POON, A. (2003). Tourism, Technology and competitive strategies, Wallingford, CAB International. Sangster, A. (2000). The impact of branding on the UK hotel industry, *Travel and Tourism Analyst*.
- PORTER M. (1991). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires, Edit Javier Vergara.

- PORTER, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York. Se ha utilizado la edición española (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México.
- PORTER, M. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Secsa.
- PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.
- PORTER, M. (1995). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: cecsa.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Rev.* 68.
- PRICE, S. (1996). *Behind the Veneer of Success: Propensities for UK Franchisor Failure*. Small Business Trust, Open University.
- PRICE, S. (1997). *The Franchise Paradox: New Directions, Different Strategies*. Cassell.
- QU, H., XU, P., & TAN, A. (2002). A simultaneous equations model of the hotel room supply and demand in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*.
- RATCHFORD, B. T. (1975). The new economic theory of consumer behavior: An interpretive essay. *Journal of Consumer Research*.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2014). *Competitividad*. En *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>
- REDONDO-GONZÁLEZ, Á. (1998). "Las encuestas y las entrevistas en las investigaciones geográficas", en A. García Ballesteros (ed.), *Métodos y Técnicas Cualitativas en Geografía Social*, Oikos-tau, Barcelona.
- ROBINSON, G. M. (1996). *Methods and Techniques in Human Geography*, John Wiley & Sons, Chichester, Nueva York, Weinheim, Brisbane, Toronto y Singapur.
- ROBINSON, P., HEITMANN, S., & DIEKE, P. (2011). *Research Themes for Tourism*. Wallingford, Oxfordshire-UK: CABI Publishing.

- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, M. A. (2010). Métodos de investigación. 1ra. Edición, México. Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- RODRIGUEZ-DÍAZ, M. Y ESPINO-RODRIGUEZ, T.F. (2006) *Developing relational capabilities in hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 18, Issue 1.
- RODRÍGUEZ, G., GIL FLORES, J. G., & GARCÍA JIMÉNEZ, E. (1996a). Metodología de la investigación cualitativa. Edit. Trillas.
- RODRÍGUEZ, G., GIL FLORES, J. G., & GARCÍA JIMÉNEZ, E. (1996b). Tradición y enfoques de la investigación cualitativa. Metodología de la Investigación Cualitativa.
- RODRÍGUEZ, M. (2007). Factores condicionantes de la transferencia de conocimiento. Un estudio empírico de sus influencias en el rendimiento de los sistemas de franquicia. Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.
- ROTH, A. V., Y JACKSON, W. E. (1995). Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the banking industry. Management Science.
- RUBIN, P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*.
- RUIZ OLABUENAGA, J. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa, Universidad de Deusto. Bilbao, España.
- RUMELT, R.P. (1984). Toward a strategy theory of the firm. In Lamb, R. (ed.): Competitive Strategic Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- RUSHMORE, S. AND HENRIKSEN, K. (1999). *Hotel Franchise Fees Analysis Guide*. HVS International.
- SABINO, C. A. (1994). "Como hacer una tesis". Editorial Panapo Caracas, Buenos Aires.
- SALAS V. (1993). "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", Papeles de Economía Española, no 56, pp. 379-396.
- SCHEMANNER, R. W. (1988). "How Can Service Business Survive and Prosper?" en LOVELOCK, C. H. (ed.): *Managing Services*, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- SCHEURICH, J.J. (1996). The masks of validity: a deconstructive investigation.

Qualitative Studies in Education.

- SECTUR (2013). Indicadores Turísticos. Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa. Disponible en: http://laip.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=437&Itemid=574. Consultado el 9 de diciembre, 2013.
- SECTUR (2015). Boletín 33.- Alcanza México récord en captación de divisas via turismo internacional durante 2014. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/sala-de-prensa/2015/02/15/boletin-33-alcanza-mexico-record-en-captacion-de-divisas-via-turismo-internacional-durante-2014/>
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper y Row Publishers, New York.
- SHANE, S. (1996). Fibred organizational arrangements. A study of new franchisors. *Academy of Management Journal* Vol, 39.
- SHARMA (1997). Functional strategies and competitiveness: An empirical analysis data from Australian manufacturing. *Benchmarking for Quality, Management & Technology*
- SIERRA LOMBARDÍA, V. (1998). *Metodología de la investigación científica*. Santiago de Cuba.
- SIGUAW, J. A., ENZ, C. A., & NAMASIVAYAM, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*.
- SILVERMAN, D. (2006). "Interpreting Qualitative Data". Sage Publications.
- SLATTERY, P. (1996). International development of hotel chains. In *The International Hospitality Business* (Kotas, R., Teare, R., Logie, J., Jayawardena, C. and Bowen, J., eds), Cassell.
- SLIANGAVI, N. (1991). "Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990 International Icuznal of Retail. *Distribution Management*.
- STAKE, R. E. (1994). "Case studies" en Denzin, N.K: y Lincoln, Y.S. (eds), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- STANWORTH, J. (1995). A European Perspective on the Success of the Franchise Relationship. Presented at the Ninth Annual Conference of the

- Society of Franchising. San Juan, Puerto Rico, January.
- TAMAYO, M. (2007). El proceso de la investigación científica. 4ta. Edición, México. Ed. Limusa.
- TAYLOR, S.J., BOGDAN, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de Investigación. Paidós Básica.
- TRACEY, P. & CLARK, G. (2003). Alliances, networks and competitive strategy: rethinking cluster of innovation. *Grow and Change*.
- UNDP, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (1999). Introducción a la integración productiva. México D. F.
- UNWTO (2015). World Tourism Barometer, Volume 13, January 2015.
- UNWTO (2016). World Tourism Barometer, Volume 25, January 2015.
- VALENTINE, G. (1991). "Tell me about...: using interviews as a research methodology", en R. Flowerdew & D. Martin (eds), *Methods in Human Geography: a guide for students doing research projects*, Pearson Education, Harlow, Londres y Nueva York.
- VALERO, M. (2004). Análisis de competitividad al sector del dulce en el área metropolitana de Bucaramanga. Bogotá: Ascolfa.
- VÁZQUEZ, L. (1997). "La Eficiencia organizativa de la franquicia: el caso de los concesionarios de automóviles. Tesis Doctoral Universidad de Oviedo
- VELARDE VALDEZ, M., SANTILLÁN NÚÑEZ, M.A. Y MAGIO, K.O. (2015). *Agenda de competitividad turística de Mazatlán, Sinaloa*. México. Secretaría de Turismo, Gobierno del Estado de Sinaloa, Universidad de Occidente. ISBN (versión impresa): 978-607-7834-34-2 ISBN (versión digital): 978-607-7834-36-6
- WALKER, G., KOGUT, B. & SHAN, W. (1997). social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*.
- WATSON, S. AND LITTELJOHN, D. (1992). "Multi and transnational firms: The impact of expansion on corporate structures"
- WESTBROOK, R. A., & OLIVER, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*.

- WFC (2014). World Franchise Council. The association of national franchise associations. Disponible en <http://www.worldfranchisecouncil.net/>
- WILLIAMSON, O. E. (1991). "Comparative Economic organization: the analysis of discrete structural alternatives" *Administrative Science Quarterly*.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, NewYork.
- WONG, K. K. F., & KWAN, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- YEUNG, P. K. & LAU, C. M. (2005). Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 611-633.
- YIN, R. (1984). *Case Study Research*, Sage, Beverly Hills, California.
- YIN, R. (1998). The Abridged Version of case study research. *Handbook of applied social research methods*, 229-259.
- YOGUEL, G., NOVICK, m. & MARIN, A. (2000). Production networks: linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to the Volkswagen case in Argentina. Danish Research Unit for Industrial Dynamics – DRUID working paper, 11, 1-36.

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad de Occidente
Doctorado en Gestión del Turismo
"LA COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA QUE OPERA BAJO EL MODELO DE
FRANQUICIA". UN ESTUDIO DE CASO.
Guía de Entrevista Semiestructurada para Dirección General

Objetivo: El objetivo de este instrumento es identificar y analizar los factores competitivos internos de una organización hotelera, que opera como modelo de franquicia a partir del enfoque directivo.

Nombre: _____

Puesto: _____ Antigüedad: _____ Lugar: _____

Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora fin: _____

1. ¿Podría mencionar cuál es la **función principal** de su puesto dentro del hotel?
2. Nos podría hablar de su **trayectoria profesional** en el ramo de la hotelería.
3. ¿Cómo definiría Ud. el concepto de **competitividad** para una organización?
4. ¿Podría señalar cuales a su juicio son los principales **factores** que hacen a una empresa hotelera ser competitiva?
5. ¿Considera que **factores externos** incidan en la competitividad de una empresa hotelera? En caso de responder afirmativamente, identificar cuáles serían esos factores.
6. ¿Puede señalar cómo considera Ud. que **impactan** las funciones directivas en la competitividad de la franquicia hotelera?
7. A su criterio; ¿podría señalar **qué es** lo que hace a un destino turístico ser competitivo?
8. ¿En base a los criterios anteriormente señalados de la competitividad de un **destino**, como **influye** éste, en la competitividad de la empresa hotelera?
9. ¿De qué forma; el destino turístico Mazatlán, influye o ha influido en los resultados competitivos del hotel?
10. ¿De qué manera se gestiona al recurso humano en la organización hotelera?

11. ¿Cómo se gestiona el conocimiento en la empresa?
12. ¿En qué sentido da soporte la empresa franquiciante sobre el factor tecnológico?
13. ¿Cómo se gestiona el factor mercadológico?
14. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para medir la competitividad dentro de su organización / área?
15. ¿Podría explicarnos a su juicio, qué es un **modelo de franquicia** hotelera?
16. ¿Podría señalarme **cómo** considera que **incide** un modelo de franquicia en la competitividad de la organización hotelera?
17. ¿Cuáles son los **factores internos** que a su juicio fortalecen la competitividad del hotel que opera bajo un modelo de franquicia?
18. ¿Cuáles considera que son las principales **ventajas** de operar una organización hotelera bajo el formato de franquicia?
19. ¿Cuáles considera que son las principales **desventajas** de operar una organización hotelera bajo el formato de franquicia?
20. ¿Cuáles son a su juicio, los **factores diferenciables** que identifica entre operar una organización hotelera, perteneciente a una red de franquicias, vs una marca hotelera que opera bajo el formato de cadena o de forma independiente (si aplica en su experiencia)?
21. ¿Cuál considera que es el impacto hacia los huéspedes (clientes), que hacen uso de un modelo de franquicia hotelera?
22. ¿Qué **impactos** considera que tiene el uso de un modelo de franquicia hotelera respecto a la gestión de hoteles de cadena o independientes (que no son franquicia) respecto a su o a las **diferentes áreas** del hotel? (A y B, Sistemas, Recepción, Mantenimiento, Div. Cuartos, Eventos, etc.)
23. ¿Qué tipo de **soporte** obtiene el hotel, de parte del corporativo franquiciante, propietario de la marca hotelera de esta organización?
24. ¿Qué papel juega el **franquiciatario** en la competitividad del hotel?
25. ¿Cómo impacta al **desarrollo organizacional humano** el uso de un modelo de franquicia hotelero?
26. **Comentarios generales** adicionales no previstos de parte del entrevistado.

ANEXO 2

Universidad de Occidente
Doctorado en Gestión del Turismo
"LA COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA QUE OPERA BAJO EL MODELO DE
FRANQUICIA". UN ESTUDIO DE CASO.
Guía de Entrevista Semiestructurada para Direcciones y Mandos Medios

Objetivo: El objetivo de este instrumento es investigar cómo se percibe el fenómeno de la competitividad a través de los factores competitivos internos en una organización hotelera, que opera como modelo de franquicia.

Nombre: _____

Puesto: _____ Antigüedad: _____ Lugar: _____
Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora fin: _____

1. ¿Podría mencionar cuál es la **función principal** de su puesto dentro del hotel?
2. Nos podría hablar de su **trayectoria profesional** en el ramo de la hotelería.
3. ¿Cómo definiría Ud. el concepto de **competitividad** en una organización?
4. ¿Podría señalar cuales a su juicio son los principales **factores** que hacen a una empresa hotelera ser competitiva?
5. ¿Considera que **factores externos** incidan en la competitividad de una empresa hotelera? En caso de responder afirmativamente, identificar cuáles serían esos factores.
6. Puede señalar ¿cómo considera Ud. que **impactan** las funciones directivas en la competitividad de la franquicia hotelera?
7. A su criterio; ¿podría señalar **qué es** lo que hace a un destino turístico ser competitivo?
8. En base a los criterios anteriormente señalados de la competitividad de un **destino**, ¿cómo **influye** éste, en la competitividad de la empresa hotelera?
9. ¿De qué forma; el destino turístico Mazatlán, influye o ha influido en los resultados competitivos del hotel?
10. ¿De qué manera se gestiona al recurso humano en la organización hotelera?

11. ¿En qué sentido da soporte la empresa franquiciante sobre el factor tecnológico?
12. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para medir la competitividad dentro de su organización / área?
13. ¿Podría señalarme **cómo** considera que **incide** un modelo de franquicia en la competitividad de la organización hotelera?
14. ¿Cuáles considera que son las principales **ventajas** de una organización hotelera que opera como franquicia?
15. ¿Cuáles considera que son las principales **desventajas** de ser un hotel en franquicia?
16. ¿Cuáles son a su juicio, los **factores diferenciables** que identifica entre una organización hotelera, perteneciente a una red de franquicias, vs una marca hotelera que opera bajo el formato de cadena o de forma independiente?
17. ¿Cuál considera que es el impacto hacia los huéspedes (clientes)?
18. ¿Qué tipo de **soporte** obtiene el hotel, de parte del corporativo franquiciante, propietario de la marca hotelera de esta organización?
19. ¿Qué papel juega el **franquiciatario** en la competitividad del hotel?
20. ¿Cómo considera que impacta al **desarrollo organizacional humano** el uso de un modelo de franquicia hotelero?
21. **Comentarios generales** adicionales no previstos de parte del entrevistado.

ANEXO 3

Universidad de Occidente
Doctorado en Gestión del Turismo
**"LA COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA QUE OPERA BAJO EL MODELO DE
FRANQUICIA". UN CASO DE ESTUDIO.**
Guía de Entrevista Semiestructurada para Empleados de áreas

Objetivo: El objetivo de este instrumento es conocer la percepción del personal de las principales áreas funcionales del hotel, respecto a los factores competitivos internos en un modelo de franquicia hotelera.

Nombre: _____
Puesto: _____ Antigüedad: _____ Lugar: _____
Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora fin: _____

1. ¿Cuáles considera que son los principales factores que hacen competitivo este hotel?
2. ¿Qué factores considera que afectan la buena competitividad de este hotel?
3. ¿Cuál es el tipo de huéspedes que predomina principalmente en este hotel?
4. ¿Considera que su trabajo impacta en hacer de este hotel una empresa competitiva?
5. ¿Podría darme su punto de vista de que es ser una empresa competitiva?
6. ¿Considera que el hotel cuenta con la tecnología suficiente para ayudar en los resultados de su trabajo?
7. ¿Qué representa para Ud. trabajar bajo una cadena de franquicias como es la marca Crowne Plaza?
8. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para poder desempeñar adecuadamente su trabajo?
9. ¿Cuál fue su proceso de selección y contratación, cuando ingresó al hotel?
10. ¿Qué tipo de capacitación le ofrecen dentro del hotel?
11. ¿Tiene posibilidades de hacer un plan de carrera dentro de esta organización?
12. ¿Cómo motivan al personal en este hotel?
13. ¿Cómo considera que es la cultura del hotel?
14. ¿Qué recomendaría para que este hotel sea más competitivo?

ANEXO 4

Universidad de Occidente
Doctorado en Gestión del Turismo
**"COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA QUE OPERA BAJO EL MODELO DE
FRANQUICIA". UN CASO DE ESTUDIO.**
Cuestionario de satisfacción para Huéspedes

Objetivo: Conocer el impacto del factor competitivo de servicio al huésped que hace uso de un modelo de franquicia hotelero.

Lugar de origen: _____ Fecha: _____
1ra Visita _____ 2da o más visitas _____

1. ¿Cuál es el principal motivo de su estancia en este hotel?
() Placer () Negocios () Otro ¿Cuál? _____
2. ¿Cómo supo de la presencia de este hotel?
() Internet () Redes sociales () Plan Fidelidad () Otro
3. Cómo calificaría la Eficiencia en Check-In/Out
() Excelente () Bueno () Regular () Básico () Malo
4. Percepción sobre el Manejo de su Reserva
() Excelente () Bueno () Regular () Básico () Malo
5. Eficiencia de calidad y cortesía en la recepción
() Excelente () Bueno () Regular () Básico () Malo
6. Limpieza en la habitación al momento de arribo
() Excelente () Bueno () Regular () Básica () Mala
7. Limpieza y servicio a la habitación durante estadía
() Excelente () Bueno () Regular () Básico () Mala
8. Atención para el huésped y amenidades
() Excelente () Bueno () Regular () Básico () Mala
9. Cortesía y buena disposición en general ama de llaves
() Excelente () Bueno () Regular () Básico () Mala
10. Estado general de su habitación
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
11. Mobiliario y decoración

- () Excelente () Bueno () Regular () Malo
12. Plomería en General
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
13. TV
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
14. Calidad restaurantes
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
15. Alberca y entretenimiento
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
16. Áreas comunes
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
17. Conectividad a Internet
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
18. Servicios de Playa
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
19. Imagen y amabilidad en general del personal
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
20. ¿El personal muestra sincero interés en sus necesidades específicas y preocupación por solucionarlo?
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
21. ¿Considera que el staff del hotel cuenta con la capacidad para resolver sus necesidades de hospedaje?
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
22. ¿Cómo calificaría su experiencia general de este hotel?
() Excelente () Bueno () Regular () Malo
23. ¿Cuáles son los 3 principales motivos por los que seleccionó esta marca de hotel para su estadía en Mazatlán?
1) _____ 2) _____ 3) _____
24. Mencione los 3 factores que considere más importantes al momento de seleccionar un hotel para alojarse.
1) _____ 2) _____ 3) _____

25. ¿Considera que una marca de cadena hotelera influye en su elección para seleccionar su hospedaje?
() Sí () No

26. Comentarios adicionales:

¡Gracias por su tiempo!

GUÍA DE ANEXOS: ANÁLISIS DOCUMENTAL

Anexo	Análisis Documental	Guía de Análisis
Anexo 5	Factor Organizacional y Humano	Identificar y analizar la documentación existente referente a la transferencia de conocimientos - "know-how" - o procedimientos organizacionales documentados de la organización (Manuales Operativos y de Capital Humano IQ).
Anexo 6	Factor Mercadológico	Identificar y analizar la información impresa de comunicación y apoyo hacia el huésped. Folletos, señalamientos, cartas, página web, uso de marca, etc.
Anexo 7	Factor de la Calidad en el Servicio	Analizar los registros de las opiniones de salida respecto a la satisfacción y recomendaciones finales de las experiencias obtenidas por los huéspedes.

GUÍA DE ANEXOS DE OBSERVACIÓN

ANEXO 8 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Elemento a Observar	Guía de Observación
Factor organizacional	<p>En esta etapa se deberá observar la correcta aplicación a políticas y procedimientos en las áreas de recepción, restaurant, cuartos, áreas públicas y misceláneos el nivel de cumplimiento de protocolos de procesos de atención a los huéspedes del hotel.</p> <p>Objetivo: Identificar el cumplimiento de los factores señalados como ventajas de un modelo de franquicia hacia la competitividad relacionados con el modelo de franquicia hotelera del caso de estudio.</p>

ANEXO 9 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Elemento a Observar	Guía de Observación
Infraestructura – Factor Físico-	<p>Observar las características de imagen física de las diferentes áreas hotel (exterior, estacionamiento, recepción, habitaciones, áreas públicas, alberca, restaurante, área de playa a cargo del hotel, gimnasio, centro de negocios, restaurantes). (Ver formato anexo 11)</p> <p>Objetivo: Identificación de los "recursos tangibles" competitivos internos con los que cuenta el hotel que opera como modelo de franquicia.</p>

ANEXO 10 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Elemento a Observar	Guía de Observación
Factor Capital Humano participante	<p>Se deberá observar la imagen física del personal como: uniformes, aseo, actitudes, vocabulario, manejo de idiomas, atención a clientes (huéspedes), disposición para resolver peticiones, capacidad en manejo de conflictos, atención telefónica. (Ver formato anexo 12)</p> <p>Objetivo: Identificar la incidencia del Capital Humano como factor competitivo en el modelo de franquicia.</p>

ANEXO 11 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Elemento a Observar	Guía de Observación
Factor Mercadológico	<p>Se deberá observar el manejo de la imagen en general del hotel con respecto al manejo de la marca e imagen (Crowne Plaza) en las diferentes áreas; así como papelería y señalizaciones identificadas.</p> <p>Objetivo: Identificar los aspectos mercadológicos empleados en el hotel como factor competitivo del modelo de franquicia hotelero.</p>

ANEXO 12 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Elemento a Observar	Guía de Observación
Factor Tecnológico	<p>Se deberá observar aspectos tecnológicos de servicio (front office y backoffice de soporte que se identifiquen como factor competitivo. (Ver formato anexo I3)</p> <p>Objetivo: Identificar la incidencia de la tecnología como factor competitivo en el modelo de franquicia.</p>

ANEXO 13

CUESTIONARIO FACTORES DE COMPETITIVIDAD (IPA)

Universidad de Occidente
Doctorado en Gestión del Turismo
"COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN HOTELERA QUE OPERA BAJO EL MODELO DE
FRANQUICIA". UN CASO DE ESTUDIO.
Cuestionario Factores de Competitividad (IPA)

Objetivo: Conocer los puntos fuertes y las áreas a mejorar en cuanto a la competitividad de una organización hotelera que opera bajo un modelo de franquicia, poniendo en relación la importancia que los actores y usuarios otorgan a cada uno de los factores o atributos que lo componen y la valoración o desempeño atribuido a cada uno de ellos.

1. ¿En una escala de 0 (*nada importante*) a 10 (*muy importante*), que puntuación atribuiría a la importancia que usted otorga a cada uno de los siguientes atributos?

Factor de competitividad	Indicador o atributo específico	Puntuación (0-10)
Físicos	Condiciones y características de edificio e instalaciones	
	Funcionalidad y características de las áreas públicas	
	Cantidad y calidad de restaurantes y bares	
	Características de su centro de negocios	
	Capacidad y características de sus salones de eventos	
	Diseño de su estructura jerárquica	
Organizacionales	Orden y estructura de documentación organizacional	
	Estrategias para la planificación formal	
	Existencia sistemas de control organizacional	
	Definición clara de estrategias organizacionales	
	Existencia y actualización de sus manuales operativos	
Tecnológicos	Existencia y funcionalidad de sus sistemas front office	
	Existencia y funcionalidad de sus sistemas back office	
	Existencia y funcionalidad de soporte tecnológico	

Mercadológicos	Percepción interna y externa (huésped) de marca	
	Existencia y aplicación de plan mercadológico	
	Uso comercial de páginas web y redes sociales	
	Herramientas internas mercadológicas de soporte	
	Propiedad intelectual	
Calidad en el Servicio	Nivel de satisfacción del huésped	
	Reputación del servicio que guarda el hotel	
	Compromiso del personal con la satisfacción del cliente	
Humano	Existencia documentada de descripciones de puestos	
	Nivel de experiencia en el puesto	
	Estrategias de motivación utilizadas	
	Interpretación y aplicación del liderazgo organizacional	
	Estrategias y plan de capacitación	
	Interpretación y ejecución del trabajo en equipo	

2. ¿En una escala de 0 (*Muy mal desempeño*) a 10 (*muy buen desempeño*), que puntuación atribuiría al desempeño/valoración de cada uno de los siguientes atributos?

Factor de competitividad	Indicador o atributo específico	Puntuación (0-10)
Físicos	Condiciones y características de edificio e instalaciones	
	Funcionalidad y características de las áreas públicas	
	Cantidad y calidad de restaurantes y bares	
	Características de su centro de negocios	
	Capacidad y características de sus salones de eventos	
	Diseño de su estructura jerárquica	
Organizacionales	Orden y estructura de documentación organizacional	

	Estrategias para la planificación formal	
	Existencia sistemas de control organizacional	
	Definición clara de estrategias organizacionales	
	Existencia y actualización de sus manuales operativos	
Tecnológicos	Existencia y funcionalidad de sus sistemas front office	
	Existencia y funcionalidad de sus sistemas back office	
	Existencia y funcionalidad de soporte tecnológico	
Mercadológicos	Percepción interna y externa (huésped) de marca	
	Existencia y aplicación de plan mercadológico	
	Uso comercial de páginas web y redes sociales	
	Herramientas internas mercadológicas de soporte	
	Propiedad intelectual	
Calidad en el Servicio	Nivel de satisfacción del huésped	
	Reputación del servicio que guarda el hotel	
	Compromiso del personal con la satisfacción del cliente	
Humano	Existencia documentada de descripciones de puestos	
	Nivel de experiencia en el puesto	
	Estrategias de motivación utilizadas	
	Interpretación y aplicación del liderazgo organizacional	
	Estrategias y plan de capacitación	
	Interpretación y ejecución del trabajo en equipo	

ANEXO 14 ORGANIGRAMA HOTEL EN FRANQUICIA CROWNE PLAZA MAZATLÁN

ORGANIGRAMA HOTEL CORWNE PLAZA MAZATLÁN



ANEXO 15 FOTOGRAFIAS DEL HOTEL

Fachada



Recepción del Hotel



Habitación



Salón eventos



Gimnasio



Centro de Negocios



Alberca

