

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

DOCTORADO EN GESTIÓN DEL TURISMO

Unidad Regional Mazatlán



Tesis

*LA GESTIÓN EFICIENTE EN EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS
DE HOSPEDAJE DE CATEGORÍA PYME FAMILIAR.
APLICACIÓN MAZATLÁN, SINALOA (MÉXICO)*

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN GESTIÓN DEL TURISMO**

PRESENTA:

NEL ENRIQUE CRISTIAN SCHMIDT CORNEJO

DIRECTORA:

MARÍA AÍDA SANTILLÁN NÚÑEZ

CO-DIRECTORES:

AIDA ALVARADO BORREGO

ANEL YADIRA PÉREZ MELO

Externo

ENRIQUE CUEVAS RODRÍGUEZ

Mazatlán, Sinaloa (México)

Julio de 2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Dios: todo lo que tengo y soy son un claro ejemplo de tu presencia y amor hacia mí. A lo largo de mi vida siempre me has protegido y colmado de bendiciones. Este documento, con el que culmina un largo andar en mi búsqueda continua de ser una mejor persona e hijo tuyo, me ha demostrado que con fe y mucho esfuerzo, se puede lograr aquello que pones al alcance de todos nosotros. Por lo tanto, Padre, quiero dedicarte esta tesis que en nada se compara con lo que tú me has brindado, pero que representa una ofrenda de mi gratitud y amor hacia ti.

A mis padres: Socorro (“Coco”) y Enrique

Mamá: es difícil plasmar con palabras lo que tú representas para mí; has sido la persona que más ha impactado mi vida. A casi dos años de tu partida, me es imposible expresar la falta que me haces; no obstante, me enseñaste a ser fuerte y a sobreponerme a cualquier adversidad. Este texto, producto de una ardua investigación, es una pálida muestra de los valores y principios que profesaste con el ejemplo; éstos, permanecen inscritos en mi espíritu. Para honrar tu legado, quiero dedicarte esta tesis de posgrado; la cual puede parecer muy poco, comparada con los grandes logros que, con gracia y humildad, tú conseguiste en una vida longeva e intachable. Sin embargo, ésta constituye el último gran reto en este momento de mi vida; algo que sé apreciaras, tal como lo hiciste siempre con cualquiera de las conquistas cotidianas de tus hijos. Madre: gracias por ser quien fuiste; gracias por tu apoyo y amor incondicional, ése que ni la muerte ni la distancia pueden destruir. Como dijo William Makepeace Thackeray: *Madre es el nombre de Dios en los labios y corazones de los niños*. Esto corrobora la hipótesis de que Dios obra de maneras misteriosas; su presencia se materializa a través de la criatura más bella y extraordinaria que alguien puede tener en su vida: el de una madre.

Papá: tú y yo fuimos muy parecidos y, a la vez, diametralmente distintos; tu fugaz e intermitente presencia —a lo largo de mi vida— no fueron suficientes motivos como para

que yo dejara de quererte. Hoy, tras casi tres años de que fuiste llamado a la presencia de nuestro Señor, quiero reconocer la falta que me hiciste y la gran admiración que sentí siempre por tu denodada inteligencia y tu gran capacidad para almacenar cantidades incalculables de información; por tu comicidad ambivalente y tus valores cívicos, que te distinguieron por encima de muchos que se autoperciben de esta manera. Quiero agradecerte los consejos que me diste, el interés que mostraste por algunas de mis pasiones (como lo es el cine); del mismo modo que reconociste y admiraste mi carácter y temperamento. Por lo tanto, y estando plenamente consciente de la relevancia que tuviste (y tienes) en quien soy, quiero dedicarte este trabajo de tesis. Espero que, como académico y persona de ciencia que fuiste, puedas apreciarlo en tu nueva morada. Gracias por todo, mi viejo.

A mi esposa, Liliana, y a mi hija, Sofía

Quiero agradecerte, **Liliana**, por todo tu apoyo; ése que me brindaste en aquellos momentos donde la distancia y los conflictos de salud de mis padres me agobiaron. Por constituirte en mi mayor soporte, por cuidar de nuestra hija durante más de dos años, prácticamente sola; por tolerar mi temperamento y desatinos cuando la presión me ganó; por mostrarte estoica ante la pérdida de mis padres. Por eso y mucho más, ¡gracias! Sé que lo hiciste por amor y con total desinterés; no obstante, para mí, es una obligación señalarlo: una que nace en total libertad y convencimiento de que eres la mujer de mi vida. Asimismo, tal como lo hice con Dios y mis padres, quiero dedicarte mi trabajo de tesis; porque, más allá de su valor académico, científico o literario, representa el esfuerzo y sacrificio de cuatro años, donde tú también sufriste. Este documento no hubiera sido posible sin ti; por lo tanto, es tan tuyo como mío: te amo.

Sofía: mi pequeña guerrera, mi milagro; sobreviviente de uno de los más terribles pronósticos de esperanza de vida: te sobrepusiste a un cúmulo de retos de salud desde tu nacimiento. Artista nata, sensible y de noble corazón. Sabes bien que eres mi adoración. Ojalá, Dios te bendiga un día con la fortuna de ser madre; mientras tanto, te quiero expresar mi agradecimiento por tolerar mi ausencia en momentos de apremio y necesidad; porque nunca hubo un reclamo en ese sentido. Por tomar con humor, tal vez,

una de las etapas más duras para cualquier persona, la adolescencia; pero, por encima de todo eso, por seguir siendo como eres. Te amo, princesa, mi más grande motivación.

A mis hermanos: Luis, Patricia, His y Dan

Luis: te quiero dar las gracias por ser la primera y única imagen paternal en mi infancia; por inculcarme el amor por el pugilismo y los deportes.

Patricia: quiero darte un agradecimiento especial; porque estuviste al pendiente de mamá cuando su deterioro progresaba todos los días, brindándome tranquilidad y equilibrio en esos momentos de zozobra. Sé que necesitaste más apoyo, pero no claudicaste, a pesar de la realidad que viviste en ese periodo. El apoyo de mi sobrino y de mi cuñado fueron un pequeño aliciente; sin embargo, la mayor responsabilidad y peso cayeron sobre tus hombros; y, eso, no hay manera de pagarlo. Fuiste y eres el complemento femenino entre mis hermanos, una amiga y una cómplice; así es de que: muchas gracias, nuevamente, por todo lo que hiciste por mí en estos años en que transcurrió mi formación doctoral.

His: mi gemelo y compañero desde el vientre; te agradezco por ponerme a prueba, ya que la vida misma es un examen continuo y finito. Espero que sepas que el cariño y el amor familiar es más importante que cualquier logro económico o personal. Te deseo lo mejor y siempre estaré contigo, si así tú lo requieres.

Dan: el pequeño; no crecimos juntos, pero sin duda alguna, fuiste y serás siempre fuente de inspiración para mí. De todos nosotros, te considero el más inteligente, el más competente y el que tiene la formación académica y cultural más sólida. Tú me impulsaste, a través del ejemplo (casi sin quererlo). Te constituiste en la guía que tanto necesitaba. Por todos estos motivos: gracias, hermano.

A mi directora, codirectores y asesor: Aída Santillán, Aída Alvarado, Anel Pérez, Enrique Cuevas y Moisés Arreola

Doctora Santillán: quiero agradecerle el haberme tomado como su tutorado, así como por apoyarme a lo largo de este largo andar; por brindarme total libertad en la ejecución de mi tesis, y por no haber dudado nunca de mí.

Doctora Alvarado: gracias por su guía firme, e igualmente generosa; por sus palabras de aliento y de apoyo; por mostrarme su calidad humana en los momentos que más los necesité; pero, principalmente, por su gran profesionalismo.

Doctora Anel: agradezco que haya compartido conmigo sus conocimientos sobre el sector hotelero, componente fundamental en la consecución de este documento de tesis; asimismo, le reconozco el apoyo personal que me brindó en todo momento, de manera desinteresada.

Doctor Enrique Cuevas: quiero darle un agradecimiento muy especial, por su apoyo durante mi estancia; porque es un gran investigador, pero es un mejor ser humano. Me demostró que la grandeza no está peleada con la humildad; de nuevo, muchas gracias.

Doctor Moisés: usted resultó ser un aliado en este proyecto de tesis que no esperaba; me brindó su guía sin esperar nada a cambio. Fue pieza fundamental para mi entendimiento del análisis cualitativo y me ayudó a concretar mi estudio de caso; por todas estas razones: muchas gracias.

A la Universidad Autónoma de Occidente y al Doctorado en Gestión del Turismo

Le quiero agradecer a la **UA de O:** por convertirse en mi nueva casa de estudios; por darme todos los apoyos y la oportunidad de formarme en sus aulas en el máximo grado que un académico puede ostentar.

Al **doctorado:** representado por sus anteriores coordinadoras, la *Dra. Mónica Velarde* y *Marcela Contreras*; así como al vigente coordinador, el *Dr. César Maldonado*; a la incondicional y siempre comprometida *Zulema Guzmán*; y, finalmente, a la siempre amable *Dulce López*. Todos ellos, personas fundamentales para que funcione este posgrado; por su gran apoyo: muchas gracias.

CONTENIDO

CONTENIDO.....	I
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICAS	X
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	XI
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 Análisis contextual de la relación entre gestión y eficiencia (o gestión eficiente) en el desempeño empresarial en las organizaciones de hospedaje de categoría Pyme familiar	5
1.1.1. Caracterización del hospedaje a nivel internacional y nacional	5
1.1.2. El hospedaje Pyme en la realidad contemporánea	8
1.1.3. La gestión eficiente del hospedaje.....	16
1.2 Descripción del problema.....	21
1.3 Pregunta principal de investigación.....	30
1.3.1 Preguntas secundarias.....	30
1.4 Objetivos.....	31
1.4.1 General	31
1.4.2 Específicos.....	31
1.5 Justificación	31
1.6 Hipótesis.....	35
1.7 Limitación y delimitación del problema.....	37
1.8 Dimensiones de la investigación	40
CAPÍTULO II TEORÍAS EN LA GESTIÓN DEL HOSPEDAJE	50
2.1 Contextualización teórica del hospedaje	50
2.2 La gestión en el hospedaje	59
2.2.1 Introducción a las teorías de gestión	59
2.2.1.1 Administración científica	61
2.2.1.2 Teoría general (o clásica) de la administración	65
2.2.1.3 Teoría estructuralista	71
2.2.1.4 Teoría del desarrollo organizacional	75
2.2.1.5 Teoría de la contingencia.....	78
2.2.1.6 Teorías: matemática de la administración y general de sistemas.....	80

2.2.2 Los principios organizacionales en la gestión hotelera	86
2.2.3 Influencia de la estructura organizacional en la gestión del hospedaje	90
2.2.3.1 Estructuras Organizacionales Comunes	92
2.2.3.2 Nuevos diseños organizacionales	94
2.2.3.3 Otros enfoques organizacionales	95
2.2.3.4 Estructuras organizacionales en el hospedaje	96
2.2.3.4.1 Front-Office, recepción	101
2.2.3.4.1 Housekeeping o Ama de Llaves	103
2.2.4 La visión organizacional en el hospedaje desde la Teoría General de Sistemas	107
2.2.5 Desempeño empresarial del hospedaje Pyme Familiar en el entorno competitivo contemporáneo	108
2.2.5.1 Análisis de la gestión del hospedaje como ventaja competitiva	112
2.2.5.1.1 Gestión del costo líder en la empresa hotelera	115
2.2.5.1.2 Gestión de la diferenciación en la industria hotelera	117
2.3 Contexto familiar en las organizaciones de hospedaje	120
2.3.1 Liderazgo en el entorno familiar de las empresas de hospedaje de categoría Pyme	124
2.3.2 Sucesión en las empresas de hospedaje Pyme familiares	128
2.3.3 Cultura organizacional al interior de la empresa de hospedaje Pyme familiar	130
2.3.3.1. La gestión emocional en el espectro organizacional de la empresa familiar del hospedaje Pyme y su influencia en el desempeño empresarial	132
2.3.3.2. El colaborador de la organización familiar hotelera Pyme como representante de la mayordomía intergeneracional	135
CAPÍTULO III TEORÍAS SOBRE EFICIENCIA COMO COMPONENTE DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LAS COMPAÑÍAS DE HOSPEDAJE PYME FAMILIAR	138
3.1 Contextualización de la eficiencia, la efectividad y la eficacia en el entorno de las organizaciones	138
3.1.1 Eficiencia	141
3.1.2 Efectividad	144
3.1.3 Eficacia	147
3.2 Introducción a la eficiencia desde una visión disciplinar	149
3.2.1 Consideraciones generales sobre la eficiencia	152
3.2.2 Clasificaciones de eficiencia	154
3.2.3 Estrategias de valoración de la eficiencia en el contexto del desempeño y la productividad de las empresas de servicios	156

3.2.3.1 Valoración paramétrica de la eficiencia y el Enfoque Estocástico de Frontera (EEF) / (SFA).....	158
3.2.3.2 Evaluación no paramétrica de la eficiencia y la técnica del Análisis de Datos Envoltante ADE (o DEA).....	163
3.2.4 Nociones de eficiencia en la gestión del hospedaje.....	168
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	173
4.1. Paradigmas de la metodología de investigación.....	174
4.1.1. Metodología cuantitativa.....	179
4.1.1.1 Propiedades de la metodología cuantitativa.....	180
4.1.2. Metodología cualitativa.....	181
4.1.2.1. Propiedades de la metodología cualitativa.....	183
4.1.3. Integración de métodos.....	184
4.1.3.2. Propiedades de los métodos mixtos de investigación.....	187
4.1.3.3. Estrategia o diseño de los métodos mixtos de investigación.....	190
4.2. Estudio de caso.....	191
4.3. Alcance de investigación.....	192
4.4. Diseño de la investigación.....	193
4.4.1. Estrategia de investigación.....	193
4.4.2 Consideraciones del modelo ADE seleccionado como técnica cuantitativa.....	198
4.4.3. Población y selección de la muestra.....	204
4.4.4. Consideraciones para su aplicación.....	206
4.4.5. Criterios de validez.....	206
4.5. Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado.....	210
4.5.1. Diseño de instrumentos, su aplicación y sistematización.....	210
4.5.2. Entrevista a profundidad.....	211
4.5.3. Observación semiestructurada.....	215
4.5.4 Técnicas de recopilación y análisis de documentos.....	218
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA FASE DE CAMPO.....	220
5.1. Generales del caso de estudio hotel HPMBR.....	220
5.1.1. Caso de estudio de la empresa familiar de hospedaje “Hotel HPMBR”, correspondiente al segmento mediano del destino turístico Mazatlán.....	229
5.1.2. Aprendizaje con el proceso de sucesión (congruencia entre planeación y dirección).....	231
5.1.2.1. El proceso de sucesión desde las dimensiones de la empresa familiar (influencia de la familia en la planeación y la organización empresarial).....	233

5.1.2.2. La experiencia vivida en el proceso de sucesión y su influencia en la dirección de la empresa.....	237
5.1.2.3. Descripción del proceso de selección y entrenamiento del sucesor como proceso de planeación y dirección empresarial.....	238
5.1.3. Alcances e implicaciones de la sucesión en los procesos de gestión de la empresa familiar “Hotel HPMBR”	239
5.1.3.1. Efectos de la sucesión en la gestión (liderazgo, planeación y toma de decisiones)	240
5.1.3.1.1. Influencia del liderazgo del fundador	242
5.1.3.1.2. Consecuencias de la sucesión en el liderazgo del sucesor	244
5.1.3.2. Derivaciones de la sucesión en los conflictos y toma de decisiones	246
5.1.4. Diferencias generacionales entre predecesores y sucesores en las prácticas de gestión empresarial.....	247
5.1.5. Implicaciones de la gestión familiar en la eficiencia y sus derivaciones en materia de desempeño empresarial y competitividad en el segmento de las empresas familiares de hospedaje pequeñas en el destino Mazatlán.....	249
5.1.5.1. Diseño y comportamiento organizacional de los departamentos de ama de llaves y recepción	252
5.1.5.1.1. Estándares y procesos departamentales.....	254
5.1.5.1.2. Organización y control departamental	255
5.1.5.1.3. Tecnología y desempeño del departamento	258
5.1.5.1.4. Detección de los parámetros de los sistemas departamentales de ama de llaves y recepción.....	262
5.1.6. Exposición histórica y descripción general de la conformación de la empresa familiar “Hotel HPMBR”, con base en la visión de sus principales colaboradores	264
5.1.6.1. Contextualización histórica de la empresa familiar “Hotel HPMBR”.....	274
5.1.6.2. Especificaciones de la empresa familiar y su estructura de gestión	278
5.1.6.3. El sistema empresa-familia y su rol en la definición de los departamentos de ama de llaves y recepción	283
5.1.6.4. La empresa familiar y su influencia en la gestión	288
5.1.6.5. Aplicación y ejercicio de la autoridad (horizontal vs. vertical, sistema abierto vs. sistema cerrado).....	288
5.1.6.6. Cohesión, flexibilidad y comunicación familiar (estructura organizacional y de control)	293
5.1.6.7. Tipo de oposiciones a la sucesión (planeación y toma de decisiones).....	298
5.2. Análisis de la eficiencia en la gestión de las pequeñas empresas de hospedaje familiares del destino Mazatlán.....	304
5.2.1. Definición de los <i>inputs</i> del departamento de ama de llaves de las pequeñas empresas familiares de hospedaje	310

5.2.2. Definición de los <i>inputs</i> del departamento de recepción de las pequeñas empresas familiares de hospedaje.....	311
5.2.3. Definición de los <i>outputs</i> de las empresas familiares de hospedaje del segmento pequeño	312
5.2.4. Índice de eficiencia del segmento pequeño de las empresas de hospedaje familiares	315
5.2.5. Comprobación de la no normalidad de la distribución en las bases de datos de las empresas de hospedaje familiares Pyme de la muestra poblacional de estudio.....	317
5.2.6. Ejecución de los modelos ADE en el <i>software</i> Stata para la muestra poblacional ..	322
5.2.7. Explicaciones del comportamiento de las DMUs de hospedaje familiar Pyme del destino Mazatlán, con base en la aplicación de un modelo de regresión lineal simple con <i>bootstrapping</i>	356
5.2.8. Delimitación de las empresas familiares pequeñas de hospedaje que se encuentran por debajo del rango que tiende a la eficiencia (por debajo del valor de 0.500).....	362
5.2.9. Delimitación de las empresas familiares pequeñas de hospedaje que se encuentran dentro del rango que tiende a la eficiencia (por encima del valor de 0.500).....	364
5.2.10. <i>Ranking</i> de eficiencia de las empresas familiares pequeñas de hospedaje (valor de 1 o 100% en la isocuanta de eficiencia)	366
5.2.10.1. Isocuanta de eficiencia para los periodos 2016-2017.....	369
DISCUSIÓN	372
CONCLUSIONES	391
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	398
RECOMENDACIONES	399
BIBLIOGRAFÍA	403
ANEXOS	440
GUÍA DE ENTREVISTA GERENTE.....	440
GUÍA DE ENTREVISTA JEFE DE DEPARTAMENTO.....	447
MATRIZ DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN (DIMENSIÓN GESTIÓN, SUB-DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN)	454
MATRIZ DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN (DIMENSIÓN GESTIÓN, SUB-DIMENSIÓN CONTROL)	454
MATRIZ DE ANÁLISIS DE OBSERVACIONES.....	455
ESTRATEGIA DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.....	455
GUÍA PARA EL REGISTRO DE DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES.....	456
ESTRATEGIA DE TRATAMIENTO Y MANIPULACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	457
ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	458

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Number of people working in the tourism industries.	11
Tabla 2. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas.	13
Tabla 3. Servicios: edad de los establecimientos por sector de actividad y tamaño (2013).	14
Tabla 4. Servicios: personal ocupado total por tamaño de los establecimientos,	14
Tabla 5. Servicios: unidades económicas micro.	14
Tabla 6. Servicios: unidades económicas pequeñas.	15
Tabla 7. Servicios: unidades económicas medianas.	15
Tabla 8. Servicios: unidades económicas grandes.	15
Tabla 9. Clasificación de estrellas.	19
Tabla 10. Distribución de la Pyme de hospedaje del destino Mazatlán (por colonias).	37
Tabla 11. Número de unidades económicas por estrato Pyme en el destino turístico	38
Tabla 12. Variable administración y sus dimensiones.	42
Tabla 13. Dimensiones de la variable hospedaje.	45
Tabla 14. Matriz de congruencia.	45
Tabla 15. Análisis de los principios de Fayol.	68
Tabla 16. Estructuras organizacionales tradicionales.	97
Tabla 17. Estructuras organizacionales: nuevo diseño.	98
Tabla 18. Esquema histórico de enfoques de eficiencia y sus autores.	140
Tabla 19. Equivalencias entre pruebas paramétricas y no-paramétricas.	165
Tabla 20. Símbolos básicos usados en la técnica ADE.	167
Tabla 21. Elementos que constituyen un paradigma de investigación.	174
Tabla 22. Comparación de los paradigmas de investigación a partir de los tres elementos. ...	175
Tabla 23. Descripción de la tipología de investigación cualitativa.	182
Tabla 24. Resumen comparativo de autores sobre las características de la investigación cualitativa.	183
Tabla 25. Resumen de autores seleccionados y sus contribuciones al desarrollo de los métodos mixtos de investigación.	185
Tabla 26. Visión general de la intención y características de nueve diferentes métodos mixtos diseños de investigación.	187
Tabla 27. Conversión operativa de las variables de eficiencia.	198
Tabla 28. Operacionalización teórica de variables gestión y sus insumos, por departamento.	202
Tabla 29. Categorías y subcategorías cualitativas de la dimensión gestión y subdimensiones organización y control.	203
Tabla 30. Criterios de validez según Guba y Lincoln.	208
Tabla 31. La dimensión de datos verbales.	212
Tabla 32. Codificación para conservar el anonimato de los individuos entrevistados en el caso de estudio hotel HPMBR.	220
Tabla 33. Resumen de claves y configuración básica de los perfiles de los sujetos entrevistados en el caso de estudio hotel HPMBR.	221
Tabla 34. Resumen de categorías, códigos y sub-códigos del caso de estudio hotel HPMBR.	224
Tabla 35. Resumen de categorías, códigos y sub-códigos de la revisión exhaustiva de la literatura académica del caso de estudio hotel HPMBR.	226

Tabla 36. Método de cinco niveles QDA.	227
Tabla 37. Etapas que marcaron las sucesiones de liderazgo en el hotel HPMBR.	248
Tabla 38. Métrica generada por el hotel HPMBR para medir el desempeño de sus departamentos.	263
Tabla 39. Clasificación del tipo de habitaciones del Hotel HPMBR.	271
Tabla 40. Clasificación de los establecimientos de A & B del Hotel HPMBR.	271
Tabla 41. Instalaciones para eventos y convenciones por clasificación en el Hotel HPMBR. ...	272
Tabla 42. Empresas de hospedaje Pyme familiar estrato micro.	307
Tabla 43. Empresas de hospedaje Pyme familiar estrato pequeño.	308
Tabla 44. Empresas de hospedaje Pyme familiar estrato mediano.	309
Tabla 45. Inputs o insumos correspondientes a las DMU empresas familiares de hospedaje Pyme destino Mazatlán (periodo 2016-2017).	311
Tabla 46. Outputs o productos correspondientes a las DMU empresas familiares de hospedaje Pyme destino Mazatlán (periodo 2016-2017).	313
Tabla 47. Unidades económicas que conforman el universo de estudio (DMUs).	315
Tabla 48. Prueba de normalidad de una distribución K-S en la base de datos correspondiente al periodo 2016.	317
Tabla 49. Prueba de normalidad de una distribución K-S en la base de datos correspondiente al periodo 2017.	318
Tabla 50. Prueba de comportamiento paramétrico de los insumos/productos obtenidos en la fase de campo ciclo 2016.	319
Tabla 51. Prueba de comportamiento paramétrico de los insumos/productos obtenidos en la fase de campo ciclo 2017.	321
Tabla 52. Resultados modelo general ADE (ciclo 2016, primera sección).	322
Tabla 53. Resultados modelo general ADE (ciclo 2016, segunda sección).	324
Tabla 54. Resultados modelo general ADE (ciclo 2016, tercera sección).	325
Tabla 55. Resultados modelo general ADE (ciclo 2017, primera sección).	326
Tabla 56. Resultados modelo general ADE (ciclo 2017, segunda sección).	327
Tabla 57. Resultados modelo general ADE (ciclo 2017, tercera sección).	328
Tabla 58. Resultados modelo CRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2016, primera sección).	330
Tabla 59. Resultados modelo CRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2016, segunda sección).	330
Tabla 60. Resultados modelo CRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2016, tercera sección).	331
Tabla 61. Resultados modelo CRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2017, primera sección).	332
Tabla 62. Resultados modelo CRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2017, segunda sección).	333
Tabla 63. Resultados modelo CRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2017, tercera sección).	334
Tabla 64. Resultados modelo CRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2016, primera sección).	335
Tabla 65. Resultados modelo CRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2016, segunda sección).	336
Tabla 66. Resultados modelo CRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2016, tercera sección).	337

Tabla 67. Resultados modelo CRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2017, primera sección).....	337
Tabla 68. Resultados modelo CRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2017, segunda sección).....	338
Tabla 69. Resultados modelo CRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2017, tercera sección).....	339
Tabla 70. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2016, primera sección).....	340
Tabla 71. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2016, segunda sección).....	341
Tabla 72. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2016, tercera sección).....	341
Tabla 73. Valores de frontera del modelo VRS ciclo 2016 (ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).	342
Tabla 74. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS (ciclo 2016).	343
Tabla 75. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2017, primera sección).....	343
Tabla 76. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2017, segunda sección).....	344
Tabla 77. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2017, tercera sección).....	345
Tabla 78. Valores de frontera del modelo VRS orientación insumos (ciclo 2017, ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).	345
Tabla 79. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS orientación insumos (ciclo 2016).	346
Tabla 80. Resultados modelo VRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2016, primera sección).....	347
Tabla 81. Resultados modelo VRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2016, segunda sección).....	348
Tabla 82. Resultados modelo VRS orientados a productos (outputs) ADE (ciclo 2016, tercera sección).....	349
Tabla 83. Valores de frontera del modelo VRS (ciclo 2016) orientación productos (ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).	350
Tabla 84. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS orientación productos (ciclo 2016).....	350
Tabla 85. Resultados modelo VRS orientados a productos (outputs) ADE (ciclo 2017, primera sección).....	351
Tabla 86. Resultados modelo VRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2017, segunda sección).....	352
Tabla 87. Resultados modelo VRS orientada a productos (outputs) ADE (ciclo 2017, tercera sección).....	353
Tabla 88. Valores de frontera del modelo VRS (ciclo 2017) orientación productos (ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).	354
Tabla 89. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS orientación productos (ciclo 2017).....	354
Tabla 90. Resumen de los coeficientes del modelo de regresión lineal simple del ciclo 2016.	356

Tabla 91. Resumen de los coeficientes del modelo de regresión lineal simple del ciclo 2017.	356
Tabla 92. Ajuste del modelo ADE con base en las modificaciones al modelo de regresión lineal.	357
Tabla 93. Proporción de DMUs eficientes e ineficientes para los periodos 2016-2017.	372

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. De la estructura funcional a la de productos, servicios, clientes	25
Ilustración 2. Major functional areas found in hotels.	28
Ilustración 3. Functional operational chart for a small hotel.	29
Ilustración 4. Dimensiones de la hospitalidad.	53
Ilustración 5. Estructura simple (Jack Gold's Men's Store).	93
Ilustración 6. Estructura matricial College of Business Administration.	94
Ilustración 7. Organización virtual.	94
Ilustración 8. Two Organization Design Approaches.	96
Ilustración 9. A Typical Organization Chart of a Small Hotel Having Less Than 100 Rooms.	100
Ilustración 10. Organigrama básico de un hotel.	100
Ilustración 11. Dimensiones para la noción de eficiencia.	154
Ilustración 12. Tipología investigación cualitativa.	182
Ilustración 13. Clasificación de métodos mixtos según su preponderancia.	190
Ilustración 14. Métodos Mixtos Secuenciales.	191
Ilustración 15. Diagrama 1a de flujo de transición entre fases de investigación.	194
Ilustración 16. Diagrama 1b de flujo de transición entre fases de investigación.	195
Ilustración 17. Diagrama 1c de flujo de transición entre fases de investigación.	196
Ilustración 18. Diagrama de flujo Caso de Estudio HBRPM (fase cualitativa de investigación).	197
Ilustración 19. Frontera eficiente.	199
Ilustración 20. Ejes de la reflexión metodológica sobre la observación.	217
Ilustración 21. Proceso de codificación cualitativa empleado en el caso de estudio hotel HPMBR.	223
Ilustración 22. Categorías y códigos resultantes del proceso de codificación cualitativa del caso de estudio hotel HPMBR.	224
Ilustración 23. Análisis semántico de la entrevista realizada al individuo SE5EEND del caso de estudio hotel HPMBR.	233
Ilustración 24. Árbol de palabras basado en análisis semántico de las entrevistas a individuos de primer nivel gerencial y directivo del hotel HPMBR.	235
Ilustración 25. Mapa cruzado de los códigos que relacionan la influencia de los individuos entrevistados SE5EEND y SE1MFND del estudio de caso hotel HPMBR.	236
Ilustración 26. Conglomerado de referencia entre objetos de análisis y códigos en el software NVivo.	243
Ilustración 27. Árbol de palabras, resultado del análisis semántico del vocablo familia en las entrevistas a profundidad del estudio de caso hotel HPMBR.	247
Ilustración 28. Análisis semántico de la teoría de la mayordomía en las entrevistas realizadas en el estudio de caso hotel HPMBR.	250
Ilustración 29. Análisis semántico con base en la antigüedad de los empleados del hotel HPMBR.	253

Ilustración 30. Árbol de palabras en torno a la implementación de certificaciones en el estudio de caso hotel HPMBR.	255
Ilustración 31. Conocimiento sobre el uso de sistemas informáticos de los entrevistados del caso de estudio hotel HPMBR.	260
Ilustración 32. Identificación de los entrevistados con el PMS del hotel HPMBR.	261
Ilustración 33. Comportamiento organizacional frente al cambio en el caso de estudio hotel HPMBR.	262
Ilustración 34. Árbol genealógico de los miembros de la familia fundadora del hotel HPMBR.	277
Ilustración 35. Organigrama general de la empresa de hospedaje familiar HPMBR.	281
Ilustración 36. Organigrama división cuartos de la empresa familiar Hotel HPMBR.	284
Ilustración 37. Organigrama del departamento de ama de llaves de la empresa familiar Hotel HPMBR.	286
Ilustración 38. Análisis de la autoridad de los líderes de la empresa (por el candidato a sucesor, SE1MFND).	289
Ilustración 39. Análisis de la autoridad de todas las fuentes del caso con base en la búsqueda avanzada del software NVivo.	291
Ilustración 40. Nube de palabras sobre el entendimiento de la autoridad del estudio de caso hotel HPMBR.	292
Ilustración 41. La familia como conductor de la cultura organizacional del hotel HPMBR.	295
Ilustración 42. Análisis de la comunicación como estrategia organizacional del hotel HPMBR.	297
Ilustración 43. Contextualización de los procesos de transición generacional en el hotel HMPBR.	303
Ilustración 44. Estudio de la condición de extranjero del fundador del hotel HPMBR.	303

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Actual cuota de mercado del hotel HPMBR.	245
Gráfica 2. Cruce de las opiniones de todos los sujetos entrevistados y los códigos del estudio de caso hotel HPMBR.	251
Gráfica 3. Evolución cronológica de la planta laboral y del número de habitaciones del HPMBR.	273
Gráfica 4. Distribución familiar de la participación accionaria en la empresa familiar HPMBR.	276
Gráfica 5. Frecuencia con que se mencionó la antigüedad como factor de cambio de la cultura organizacional del hotel HPMBR.	296
Gráfica 6. Análisis de correlación de la opinión de los dos posibles sucesores del hotel HPMBR sobre la estandarización de procesos.	299
Gráfica 7. Análisis de correlación de la opinión de los dos posibles sucesores del hotel HPMBR sobre el proceso de sucesión.	300
Gráfica 8. Análisis de correlación de la opinión de los dos posibles sucesores del hotel HPMBR sobre el proceso de sucesión y el gobierno corporativo.	301
Gráfica 9. Población de hoteles Pyme de Mazatlán, Sinaloa (México).	305
Gráfica 10. Población de hoteles familiares Pyme del destino Mazatlán, Sinaloa (México). ...	306
Gráfica 11. Comportamiento de DMUs modificando la variable dependiente Theta (eficiencia total).	358
Gráfica 12. Índice de eficiencia DMUs en el rango <0.500 para el ciclo 2016.	363

Gráfica 13. Índice de eficiencia DMUs en el rango <0.500 para el ciclo 2017.....	363
Gráfica 14. Índice de eficiencia DMUs en el rango >0.500 para el ciclo 2016.....	365
Gráfica 15. Índice de eficiencia DMUs en el rango >0.500 para el ciclo 2017.....	366
Gráfica 16. Índice de eficiencia de las DMUs evaluadas para el ciclo 2016.....	367
Gráfica 17. Índice de eficiencia de las DMUs evaluadas para el ciclo 2017.....	368
Gráfica 18. Isocuanta de eficiencia periodo 2016	369
Gráfica 19. Isocuanta de eficiencia periodo 2017	370
Gráfica 20. Comportamiento en el grado de eficiencia de las DMUs para los periodos 2016-2017.....	373

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Fórmula Regresión lineal simple.....	202
--	-----

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AA	<i>Automobile Association</i>
AAA	<i>American Automobile Association</i>
ADE	Análisis de Datos Envolverte
ADR	<i>Average Daily Rate</i>
AO	Administración de Operaciones
ARITFB	<i>Administrative Roots in the Family Business</i>
A&B	Alimentos y Bebidas
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
BCC	<i>Banker, Charnes and Cooper</i>
CAQDAS	<i>Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software</i>
CCR	<i>Charnes, Cooper and Rhodes</i>
CFP	<i>Cognition From Praxis</i>
CIP	Centro Integralmente Planeado
CLI	<i>Command Line Interface</i>
CO	Cultura Organizacional
CPP	Conjunto de Posibilidades de Producción
CRI	Conjunto de Requerimientos de Inputs
CRS	<i>Constant Returns to Scale</i>
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
DFA	<i>Distribution-Free Approach</i>
DMU	<i>Decision Making Unit</i>
DO	Desarrollo Organizacional
DOF	Diario Oficial de la Federación
ECF	Empresas Controladas por la Familia
EDL	Enfoque de Distribución Libre
EEF	Enfoque Estocástico de Frontera

EFA	Enfoque de Frontera Amplio
ETB	<i>English Tourist Board</i>
EU	Estados Unidos
FDH	<i>Free Disposal Hull</i>
FBMC	<i>Family Business Management Core</i>
FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo
FSVBS	<i>Family Structure Versus Business Structure</i>
GUI	<i>Graphical User Interface</i>
HPS	Historia del Proceso Sucesión
ILO	<i>International Labour Organization</i>
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IO	Investigación de Operaciones
IRPS	Impactos y Resultados del Proceso de Sucesión
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LE	Liderazgo Empresarial
LFT	Ley Federal del Trabajo
MiPyme	Micro Pequeña y Mediana Empresa
NEET	<i>Not in Education, Employment, or Training</i>
NINI	Ni estudia, Ni trabaja
NMX	Norma Mexicana
NTBs	<i>National Tourist Boards</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OG	Organización de Gobierno
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMT	Organización Mundial del Turismo
OP	<i>Occupancy Percentage</i>

PFS	<i>Premises for Succession</i>
PIB	Producto Interno Bruto
PMS	<i>Property Management System</i>
PS	Proceso de la Sucesión
PSOTFB	<i>Pragmatic Studies on The Family Business</i>
Pyme	Pequeña y Mediana Empresa
QDA	<i>Qualitative Data Analysis</i>
RAC	<i>Royal Automobile Club</i>
RAE	Real Academia Española
RevPAR	<i>Revenue Per Available Room</i>
ROP	<i>Room Occupancy Percentage</i>
SCE	Sistema de Competencia Empresarial
SECTUR	Secretaría de Turismo
SFA	<i>Stochastic Frontier Approach</i>
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
TE	<i>Technical Efficiency</i>
TF	<i>Theoretical Framework</i>
TFA	<i>Thick Frontier Approach</i>
TGS	Teoría General de Sistemas
UNWTO	<i>World Tourism Organization</i>
UTD	Unidad de Toma de Decisiones
VRS	<i>Variable Returns to Scale</i>
WFS	<i>Warehouse Efficiency Simulation</i>
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

INTRODUCCIÓN

La hotelería, como uno de los frentes más representativos del turismo, se encuentra en la mente del colectivo; pero, a pesar de ello, estas empresas guardan una complejidad que excede lo observable en el servicio recibido. Su diversidad administrativa conjuga principios verticales y horizontales; primero, en función de la jerarquía, y enseguida, de la comunicación entre departamentos. Es comprensible pensar que, entre más departamentos y servicios oferte la empresa de hospedaje, mayor será el reto para su gestión; no obstante, este panorama puede complicarse aún más: configuraciones que incluyan la dinámica de una familia propietaria y el pertenecer a una categoría que sostiene una alta mortalidad, como lo es la Pyme (Micro, Pequeña y Mediana Empresa según la clasificación establecida en el diario oficial de la federación, DOF, 2009a, 2009b), podría resultar en una carga excesiva para cualquier profesionista de la administración y el turismo.

La Pyme es una clasificación empresarial que tiene delimitado, de manera clara, los parámetros que la definen; estos son: el número de trabajadores, el monto de ventas anuales en millones de pesos y el tope máximo combinado. Estos criterios hacen distingo en el tipo de sector en que se organiza; para comercio, se establece un límite para cada uno de los indicadores ya mencionados; y, de igual manera, se decreta otro para el sector de la industria y los servicios (DOF, 2009a, 2009b). En el caso de la empresa familiar, existen otras atenuantes que complican su estudio; principalmente, la vaguedad en su figura jurídica. En el artículo 351 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) vigente, se brinda una paupérrima definición de tan sólo dos líneas; esto no es un dato menor, porque fenómenos como liderazgo, sucesión, cultura organizacional, entre otros tantos, generan una dinámica empresarial singular y digna de ser estudiada.

Con este panorama en mente, la actual investigación analiza a profundidad algunas de las variables que producen una gestión eficiente y su impacto en el desempeño empresarial (fenómeno de estudio) en esta clase de compañías hoteleras; así como la influencia que puede ejercer la familia propietaria a este fenómeno empresarial, bajo un régimen restringido en el marco legal de la Pyme. Para fines de este documento, este segundo componente se le denomina, de aquí en adelante, como *empresa hotelera Pyme*

familiar (sujeto de estudio), en el entendido que el vocablo *hotelera* es sustituido en el texto por sinónimos que devienen de hotel (ej. hospedaje y alojamiento) —acorde a lo que marcan autores como Walker (2015) —. Estos dos elementos forman un binomio de estudio que, en epistemología de la ciencia, se le denomina como “relación sujeto-objeto”; componente que resulta fundamental para cualquier proyecto de tesis doctoral, por lo tanto, su análisis intentará responder (al menos) un par de teorías y suposiciones, destacando aquella que señala que las microempresas hoteleras presentarán un menor índice de eficiencia, basado en una pobre inversión de capital, una menor calidad en la capacitación de sus colaboradores y servicios que ofertan, una cultura organizacional sin identidad, en el desconocimiento de su cadena de valor y su ventaja competitiva, a una imagen corporativa débil y carente de reputación, así como por una administración arcaica y sin iniciativa para el emprendimiento.

Además, el pragmatismo y empirismo sustituyen la guía profesional y fundamentada de quien estudió y se preparó en el ámbito del turismo; donde destacan aquellos miembros de las familias propietarias que reciben las riendas de sus hoteles de parte de sus predecesores, cuyo proceso de sucesión se basa únicamente en el lazo sanguíneo que los une. En lo que respecta a la gestión y su eficiencia como fenómeno de estudio, también se teoriza que existe un manejo difuso en la praxis de la disciplina financiera y económica; principalmente, en las micro y pequeñas empresas de hospedaje Pyme familiar. Se considera que estos estratos son los más afectados por las variables macroeconómicas que rigen al mercado hotelero, puesto que se les complica acoplarse a las condiciones que establece el ambiente de negocios, al perfil e imagen que distingue a la región, y a las restricciones que imponen los componentes de soporte (también conocido como *superestructura*).

Finalmente, este proyecto de investigación no intenta contestar sólo las magnitudes de interés (los qué tanto o en qué medida); también busca entender el vínculo entre las cualidades intrínsecas de los individuos que dirigen las riendas de estas empresas hoteleras, y la dinámica empresarial que resulta de ésta (los cómo y los por qué). Para lograr este cometido, se definió el destino Mazatlán en el estado de Sinaloa (México), como la región de estudio (espacio donde acontece la relación objeto-sujeto), tanto por

razones de logística, como por características específicas en materia de patrimonio cultural y natural que circunda a esta ubicación turística, reconocida por algunos como un destino turístico maduro (Pantaleón, 2015).

En otro orden de ideas, se debe mencionar que la estructura de este documento de tesis se divide en cinco capítulos, el primero presenta la contextualización empírica del sector hotelero, se aborda el problema científico que cierne la gestión empresarial y su eficiencia dentro del entorno de la *empresa hotelera familiar de categoría Pyme*. En la misma línea se describen los componentes elementales que guían el proceso de investigación, en los que se destacan las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, la hipótesis y/o supuestos, concluyendo las dimensiones y delimitación del problema de estudio.

El segundo capítulo presenta una revisión de la literatura académica en el área disciplinar de la gestión, compendio teórico donde destaca la teoría de la administración científica (Taylor, 2003), la teoría clásica (Fayol 2016), la teoría estructuralista (Weber, 1947), la teoría del desarrollo organizacional o DO (Schein, 1972), la teoría de la contingencia (Luthans, 1973), la teoría o escuela matemática de la administración (Ackoff, 1961), y, finalmente, por la teoría general de sistemas (van Bertalanffy, 1972). Una vez cubiertos los conocimientos elementales en materia de gestión, la sección también abarca los principios administrativos que rigen al sector hotelero, donde destacan autores como Brotherton y Wood (2000), Callan (1995), Feijoó (2008), López y Peralta (2013), Rodríguez-Antón y Almeida (2008), y Pizam (2010).

Continuando con el análisis literario de las variables que revisten el fenómeno de estudio, el tercer capítulo de la tesis se enfoca en la eficiencia. En el entendido que al menos eficacia, efectividad y eficiencia son constructos usados como sinónimos, por lo que se dilucidan sus similitudes y diferencias, así como su relación entorno a términos del área económico-administrativo como desempeño (empresarial) y ventaja competitiva (Álvarez-Pinilla, 2014; Callender, 2009; Porter, 1998a; 1998b; 1998c; Zidane y Olsson, 2017). También se incluye el análisis de las clasificaciones de eficiencia más relevantes, donde sobresale la de Pareto (Mathur, 1991; Newbery y Stiglitz, 1984; y Tomoiagă, Chindriș, Sumper, Sudria-Andreu y Villafafila-Robles, 2013).

La metodología desarrollada para esta investigación se describe en el capítulo cuarto del presente documento. Iniciando con sus elementos epistemológicos y ontológicos (realismo crítico), su enfoque (mixto), su alcance (explicativo), su estrategia investigativa (estudio de caso), método (análisis de datos envolvente y regresión lineal simple), y técnicas de recopilación de datos (entrevista a profundidad, observación semiestructurada no participativa, análisis documental, recopilación de datos *in situ*).

El quinto capítulo comprende el análisis de datos resultante de las fases cualitativa y cuantitativa de la investigación. La primera subsección examina el caso de estudio de una empresa paradigmática del segmento hotelero seleccionado (Pyme familiar), misma que lleva más de 60 años en el mercado mazatleco y ha superado varias transiciones de liderazgo. En el segundo apartado del capítulo, se estudian los datos de desempeño (empresarial) que fueron obtenidos de las empresas que conformaron la muestra de estudio (no probabilística), lo que permitió construir un índice de eficiencia de las empresas hoteleras que conformaron esta porción del universo investigado. El análisis cualitativo replica los por qué y los cómo del fenómeno estudiado (gestión-eficiencia), su relación con teorías que puedan explicar el ir y venir de los datos cualitativos (método inductivo), mientras que el estudio cuantitativo se focaliza en las magnitudes requeridas para el índice de eficiencia (el qué tanto).

Finalmente, los últimos apartados capitulares (discusión, conclusiones y recomendaciones) divulgan los hallazgos de mayor relevancia de la investigación, presentan las nuevas líneas de análisis del estudio, y se ilustran las propuestas de solución a las problemáticas que aquejan al sector de la *empresa hotelera familiar de categoría Pyme* del destino Mazatlán. Las recomendaciones son presentadas como una estrategia holística, enfatizando que no existen soluciones absolutistas.

CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Análisis contextual de la relación entre gestión y eficiencia (o gestión eficiente) en el desempeño empresarial en las organizaciones de hospedaje de categoría Pyme familiar

Los siguientes apartados temáticos —de esta examinación del entorno pragmático de la empresa familiar hotelera de categoría Pyme— tienen como finalidad establecer cuál es la realidad paradigmática de este sector, tanto en el contexto internacional, como en el nacional y de la región (Mazatlán, Sinaloa, México), en la cual está situada la problemática de estudio. Las estadísticas presentadas, en ocasiones, parecerán distanciarse unas de las otras en la línea de tiempo establecida; no obstante, esto se debe a que los datos presentados tienen un perfil específico que algunas organizaciones no han vuelto a evaluar de manera reciente; pero que, a pesar de que esta información no es vigente, sigue teniendo validez acorde al objetivo para el cual fue creada.

1.1.1. Caracterización del hospedaje a nivel internacional y nacional

El turismo es un fenómeno social de gran relevancia a nivel internacional, mismo que debe ser estudiado en cuanto a sus repercusiones y beneficios; ya que éste ha generado una serie de impactos en la sociedad, que van desde el deterioro ambiental (Angelevska-Najdeskaa y Rakicevik, 2012; Lund-Durlacher, Hergesell y Mentil, 2013; Richards y Hall, 2002; Ritchie y Crouch, 2003), hasta la pérdida de la cultura local (Cansinos Cabello, 2012; de Juan Alonso, 2012). Sin embargo, aun a pesar de que su importancia como objeto de estudio ha cobrado interés en la comunidad científica internacional, desde hace varias décadas, los esfuerzos realizados hasta ahora parecen ser insuficientes; aspectos como su dimensión social, económica y de sostenibilidad pueden ser los temas más analizados en la actualidad (Buswell, 2011; Can y Hongbing, 2011; Changbo y Jingjing, 2011; Chen, 2010; Hojaghan y Esfangareh, 2011; y Oh, 2005); esfuerzos investigativos que, en ocasiones, se limitan a la descripción del fenómeno de estudio. De esta manera, se requiere otro tipo de aportaciones por parte de la ciencia para la mejor comprensión

del turismo y su complejidad. Ahora bien, existen diversas estructuras organizacionales turísticas a nivel global y regional que han ido tomando forma con el transcurrir del tiempo; instituciones como la Organización Mundial del Turismo, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo y el Foro Económico Mundial, así como otros organismos, tanto los gubernamentales como los sociales o sin fines de lucro, entre muchos otros más (OIT, 2015; OECD, 2005; UNWTO, 2017; WTTC, 2018; BANCOMEXT, 2013; y SECTUR, 2018a), han moldeado una idea y perspectiva para el estudio macro del turismo: como es el caso de las cuentas satélites desarrolladas en cada nación; las cuales, sirven para analizar principalmente las dimensiones recién enunciadas.

Una vez que se han establecido algunos de los elementos más distintivos del panorama turístico contemporáneo, es importante centrarse en alguna de las dimensiones del turismo para su debida contextualización; la dimensión económica suele ser la más estudiada y desde la cual se centra el análisis del fenómeno turístico en múltiples ocasiones. Por lo tanto, es importante remarcar que el turismo —como actividad económica y social— no ha dejado de crecer desde sus comienzos; estadísticas a nivel global confirman esta tendencia. Basta observar los números publicados recientemente por la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2018, p. 11), la cual asevera que el número de arribos de turistas internacionales creció 7% en 2017, alcanzando la cifra de 1,323 millones; con ello se logró que éste sea el octavo año consecutivo en que se dan estas cifras de crecimiento, superior al promedio del 4% después de la post-crisis de 2010. Los turistas que viajaron a destinos internacionales alrededor del mundo, en 2017, se incrementaron en más de 84 millones con respecto a 2016.

Asimismo, el crecimiento en destinos de economías avanzadas fue de +5% e impulsado principalmente por los sólidos resultados de Europa, de +8%; pero rezagándose ligeramente con respecto al crecimiento de las economías emergentes, que fue de +6%, donde el mayor crecimiento registrado fue el de Asia: +6%. Por región, Europa, América, Asia y el Pacífico, todas registraron un crecimiento aproximado de 5%, en 2017. Los arribos en el Medio Oriente se incrementaron un 4%, mientras que los datos en África son más claros que en otros años; todo apunta a un crecimiento estimado de un 9%,

demostrando uno de los crecimientos más alentadores del continente africano, una región que, desde 2015 a la fecha, mejoró sustancialmente (UNWTO, 2018, pp. 12, 13).

Los datos de arribos de turistas internacionales, así como el resto de la actividad turística representan, en la actualidad, ingresos globales de aproximadamente el 10.20% del PIB mundial, o \$7.60 billones de dólares (expresado en divisas, recordando que en la escala anglosajona serían trillones en lugar de billones). Con todo ello, el turismo se convierte en uno de los principales impulsores de la economía y el empleo a nivel global (WTTC, 2017, p. 3). Este contexto económico internacional del turismo ya brinda un posible panorama de la realidad del Estado mexicano en materia de turismo, tal como se había visualizado con anterioridad, el continente americano presentaba un desempeño alentador, con un crecimiento de +4%; datos que incluyen a la economía mexicana y que pueden ser contrastados con las estadísticas de los organismos nacionales.

El Banco de México reportó que la llegada de viajeros internacionales para el periodo enero-julio de 2018 fue de 58.70 millones, lo que representa un crecimiento de 1.10%, mientras que la llegada de turistas internacionales durante el periodo enero-julio de 2017 fue de 24.30 millones, con un incremento anual de 5.80% (SECTUR, 2018a, p. 4, 6).

Así como la Secretaría de Turismo de México (SECTUR), otras instancias gubernamentales han confirmado los avances de los principales indicadores de desempeño de la actividad turística. Esta declaración se puede verificar a través de los informes que la Presidencia de la República entrega a la sociedad mexicana; los cuales muestran, de manera resumida, los logros y metas alcanzadas por una administración gubernamental; ya que, la información presentada es el resultado de la recopilación y síntesis construida por un importante número de dependencias gubernamentales de todos los niveles (municipal, estatal y federal).

El Sexto Informe de Gobierno menciona que en 2017 también se logró un récord histórico con: 39 millones 300 mil turistas internacionales llegando al país. Esta cifra es 12% mayor a la registrada en 2016, que fue de 35 millones 89 mil visitantes, lo que marcó una notoria mejoría con respecto al periodo previo (Presidencia de la República, 2018, p. 103).

Este incremento en número de arribos de turistas es interpretado desde la perspectiva económica, ya que ésta es una de las variables relevantes para entender el desempeño del sector turismo. En 2017, el turismo le aportó el 7.10% al PIB de México, lo que equivale a \$1,554.80 billones de pesos, posicionando al turismo sólo detrás de la producción petrolera y las remesas; colocándolo, así, en tercer lugar. Estos datos ejemplifican la relevancia de esta actividad para la economía de México (WTTC, 2018, p. 1). De igual manera, el turismo contribuye a la generación de empleo, con un número de plazas de 3'913,500 o el equivalente al 7.50% del total del empleo generado en 2017. Por otro lado, también es importante considerar la alta rotación de personal que existe en turismo (Walker, 2017); de lo contrario, el número de empleos (recién mencionado) puede apreciarse de manera parcial y poco objetiva.

Además de los datos citados, asimismo, se pueden mencionar las ventajas competitivas que tiene México como destino turístico; ya que, según el World Travel and Tourism Council, México ha estado posicionado en el segundo lugar a nivel global, acorde a su patrimonio natural y en el décimo primero, gracias a su patrimonio cultural, ubicándolo en el lugar 22 sobre el resto de las naciones que comparten estos indicadores (WTTC, 2017, p. 15). Estos breves antecedentes brindan una perspectiva general de la relevancia y desempeño de la actividad turística nacional e internacional, no sólo en su dimensión económica, sino también en su relevancia social; ya que el turista se constituye como el principal elemento en la construcción de indicadores que permitan mediar y valorar el desempeño del turismo en sus diversos ámbitos.

1.1.2. El hospedaje Pyme en la realidad contemporánea

El hospedaje es un área empresarial del sector turismo de gran relevancia a nivel global; tanto es así, que cabe recordar que la pernoctación en un destino es lo que le da al visitante el carácter de turista (UNWTO, 2014), y las empresas de hospedaje se constituyen en los principales espacios de alojamiento para turistas. Asimismo, el turismo basa gran parte de sus indicadores de desempeño en los datos de rendimiento del sector hotelero a nivel local y global; información como el número de cuartos rentados y

disponibles (22.70 millones de cuartos disponibles, según el Observatoire Olakala Destinations, 2016, citado por Hospitality On, 2016), así como las ganancias generadas a partir de esta praxis, alimentan las estadísticas nacionales e internacionales del sector turismo.

Por otro lado, un aspecto básico a definir es el tamaño de las organizaciones de alojamiento, ya que la diversificación de las empresas de hospedaje es muy amplia: desde los hostales hasta los grandes consorcios a nivel internacional, lo que aporta un universo empresarial vasto y heterogéneo. Ahora bien, la atención habitualmente se centra en las grandes cadenas hoteleras que ofrecen sus servicios a los turistas alrededor del mundo; ya que, éstas, reflejan el mayor porcentaje de alojamientos que se contabilizan en las estadísticas que publican los organismos, como la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2018; ILO, 2015; WTTC, 2017, 2018).

Otro aspecto que describir de las empresas de hospedaje es que las grandes empresas del sector hotelero (cadenas y franquicias) representan la proporción más pequeña del total del universo empresarial de alojamiento; mientras que, el porcentaje más grande se constituye de los pequeños y medianos empresarios (Pymes). A pesar de esta diferencia porcentual, los grandes consorcios son quienes aglutinan la mayor parte de las estadísticas en materia de cuartos rentados, ingresos y empleo (tal como se mencionó en el párrafo anterior). No obstante, este panorama, el alojamiento Pyme mantiene un alto perfil dentro de las políticas de desarrollo de aquellos países que apuestan por el turismo y el crecimiento de éste.

Ahora bien, la Pyme de hospedaje también se apega a las categorías comunes de las empresas hoteleras (estrellas, diamantes, etc.), la cual se otorga basándose en una serie de criterios que abarcan infraestructura y servicios que ofrecen los hoteles a sus huéspedes: aquellos que sólo brindan lo indispensable, se les confiere una estrella; mientras que los que ofrecen instalaciones y servicios excepcionales, se les asignan cinco estrellas (SECTUR, 2018b). Así, muchas de las pequeñas empresas de hospedaje carecen de una estructura organizacional consolidada que pudiera no formar parte de

esta clasificación; tal es el caso de los hostales, los hoteles-boutique o categoría especial, así como la poca homogeneidad que existe entre empresas de la misma clasificación en países como México; donde, hoteles de dos estrellas ocasionalmente pueden tener mayor presupuesto e instalaciones que un hotel de cuatro estrellas (López-Carré, Castro-Saldaña, Mercado-Salgado y Trujillo-León, 2012). Por lo tanto, es de suma importancia apearse a una estructura más general, una que aplique para cualquier tipo de empresa (inclusive, de índole no turística); por lo tanto, a continuación, se presenta una conceptualización de Pyme y sus principales características:

- Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) son empresas independientes que emplean pocos empleados. La cantidad de empleados varía entre países; habitualmente se otorga un límite superior de hasta 250 empleados, como lo establece la Unión Europea. Sin embargo, algunos países lo limitan hasta 200 empleados, mientras que Estados Unidos considera que las Pyme deben contener empresas con menos de 500 empleados. Las pequeñas empresas son aquellas con menos de 50 empleados, mientras que las microempresas tienen entre 10 o 5 trabajadores (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2005).
- También se establece un techo a los activos financieros que tienen las Pyme, para las medianas empresas (50-249 empleados) no debe exceder los 50 millones de euros, mientras que las pequeñas empresas (10-49 empleados) no deben sobrepasar los 10 millones de euros; por último, las microempresas (menos de 10 trabajadores) no deben rebasar los 2 millones de euros. Por lo que no deberán traspasar dichos techos por parte de las medianas, pequeñas y microempresas (OECD, 2005).

Especificaciones y descripciones similares se pueden consultar, también, en el documento sobre indicadores para las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) por parte del Banco Mundial/CIF (Corporación Internacional para el Financiamiento) (Kushnir, Mirmulstein y Ramalho, 2010). Asimismo, las estadísticas de la UNWTO prueban la importancia que simboliza el sector Pyme para el turismo a nivel global; países como Canadá y España mantienen una proporción del 99.80% de empresas turísticas dentro de la categoría Pyme; mientras que otras naciones, como México, mantienen un

balance con mayor equilibrio, según el censo de 2004. Las empresas turísticas que se conforman de uno o dos empleados representan el 16.80% de la fuerza laboral que trabaja en el sector turismo; mientras que los negocios que tienen entre tres y cinco personas empleadas constituyen el 15.20% de la fuerza laboral, así como las empresas que tienen entre 101 y 250 personas, como aquellas que emplean entre 251 y 500 personas componen el 10.90% y 10.30%, respectivamente (UNWTO, 2009).

Tabla 1. Number of people working in the tourism industries.

<i>Country/territory</i>	<i>Number of people working in the tourism sector</i>	<i>Percentage of national workforce</i>
Australia	483,000 (TSA 2008)	4.70
Bahamas	48,000 (TSA 2004)	30
Canada	1,760,000 (HRM 2005)	
Flemish Community	132,000 (2005)	5.10
France	1,700,000 (2007)	26.23
Hong Kong	176,300 (2006)	5.20
<i>Mexico</i>	<i>2,300,000 (2004)</i>	<i>5.40</i>
Spain	2,345,000 (TSA 2007)	10.20

Fuente: recuperado de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO), Ginebra, Suiza (2009); de la Quinta Conferencia Internacional Sobre Estadísticas del Turismo; Turismo y Empleo: Una visión por la OMT.

Como se puede observar en la tabla 1, México apareció con más de dos millones de empleos, así como un porcentaje de fuerza laboral del 5.40% del total de empleos que se generan en el país. El análisis de esta estadística da a entender que la estacionalidad que presenta el fenómeno turístico mantiene una alta rotación de personal en las empresas turísticas, misma que suele no registrarse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), organismo establecido en la Ley Federal del Trabajo para contabilizar los empleos; ya que, sólo aquellos que estén dados de alta en esta institución son considerados como parte de las bases de datos laborales válidas para su conteo (IMSS, 2017, p. 21).

Por lo tanto, la Pyme, al ser generadora de empleo y pieza fundamental de la economía de un país, ha ido ganando espacios dentro de los sistemas económicos de cada nación.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT o ILO, proveniente de International Labour Organization) la Pyme debe instituirse como parte de la cadena de valor de una economía (local, regional o nacional).

El trabajo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el desarrollo de la cadena de valor ha sido amplio en materia de cadenas de valor rural y en cadenas de abasto de mercados agrícolas, así como en servicios como el turismo. La Organización actualmente está implementando 20 proyectos con un presupuesto de alrededor de 50 millones de dólares (OIT, 2015, p. 58).

Como se puede observar, la Pyme se ha consolidado como elemento indispensable dentro de las economías de los países. Por estos motivos y los ya mencionados con anterioridad, es que se escoge esta estructura o categoría empresarial como sujeto de estudio para este proyecto de investigación; ya que mantiene criterios claros y concretos (tope de financiamiento y número de trabajadores) para delimitar el segmento (Pyme) que será estudiado; contrario a la inexactitud y ambigüedad que presenta la categorización basada en estrellas.

Así, pues, es importante delimitar dicho escenario, ya que la mayoría de las empresas de hospedaje a nivel nacional pertenecen a la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas (Pyme). Inclusive, muchas de ellas, consideradas como negocios familiares, cuyos datos son corroborados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) cuando afirma que “en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.80% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país” (ProMéxico Gobierno Federal, 2014). Estas pequeñas organizaciones del sector hotelero deben asumir grandes retos en el corto y mediano plazo; aspectos como la organización, la estandarización de procesos y procedimientos, la interacción e interconexión de los departamentos, la globalización y la competitividad, son tan sólo algunos de los desafíos más apremiantes para los empresarios y gestores hoteleros que integran la categoría Pyme. En México, igualmente, existen mecanismos que apoyan la sostenibilidad de los establecimientos Pyme. El Fondo Pyme es uno de los principales instrumentos creados por el gobierno federal para apoyar esta visión; para cumplir con este propósito, se publicaron —en el Diario Oficial de la Federación (DOF)— las reglas de financiamiento dirigidas a las diferentes

clasificaciones y estratificación Pyme (DOF, 2013). Por otro lado, y confirmando la representatividad empresarial del sector Turismo, es que BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior) señala lo siguiente: las Pyme que, en porcentaje de mayor financiamiento reciben, son los hoteles y restaurantes, con un 14% (BANCOMEXT, 2013).

Ahora bien, la Pyme de hospedaje se encuentra dentro del sector servicios; que, según el DOF, el universo Pyme de México constituye “más del 99% del total de las unidades económicas del país” (DOF, 2009a). Estas organizaciones se encuentran delimitadas por dos aspectos netamente económicos: el número de empleados y el monto de ventas anuales. Para mayor claridad, se mostrarán —en la tabla 2— aquellos estratos del universo Pyme (pequeña y mediana) en los que se centra este estudio:

Tabla 2. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas unidades económicas.

<i>Estratificación</i>				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235

Fuente: elaboración propia (a partir del DOF, 2009b).

Una vez que se ha establecido el escenario general de la realidad Pyme en México, ahora se procede a mostrar el panorama Pyme de alojamiento a nivel nacional. A continuación, se realiza un análisis de los estratos que conforman la Pyme hotelera en México; para ello, se utilizaron datos de los censos económicos 2014, dirigidos al segmento de la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa que proporciona el INEGI.

Primero, se contextualiza la estratificación por edad de quienes laboran en las Pyme de hospedaje y restaurantes, tal como lo ejemplifica la tabla 3.

Tabla 3. Servicios: edad de los establecimientos por sector de actividad y tamaño (2013).

Total Servicios	Total	%	De	%	Jóvenes	%	Adultos	%	Mayores	%
	Absoluto		reciente		Absoluto		Absoluto		Absoluto	
			creación							
			Absoluto							
Hoteles y restaurantes	501 448	100.0	176 609	35.2	76 721	15.3	107 519	21.4	140 599	28.0
Micro	480 178	95.8	173 069	36.0	73 038	15.2	102 076	21.3	131 995	27.5
Pequeños	18 761	3.7	3 292	17.5	3 326	17.7	4 847	25.8	7 296	38.9
Medianos	1 628	0.3	181	11.1	250	15.4	398	24.4	799	49.1
Grandes	881	0.2	66	7.5	105	11.9	198	22.5	509	57.8

Fuente: recuperado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015^a).

Enseguida, la tabla 4 expone el análisis de género, donde destaca que las mujeres son mayoría en los sectores hotelero y de restaurantes.

Tabla 4. Servicios: personal ocupado total por tamaño de los establecimientos, según sexo (2013).

Sector	Absolutos		
	Total	Hombres	Mujeres
Total Servicios	8 195 046	4 410 366	3 784 680
Hoteles y restaurantes	1 943 437	884 253	1 059 184
Apoyo a los negocios y manejo de desechos	1 714 385	1 036 123	678 262
Otros servicios excepto gobierno	1 264 110	865 706	398 404
Servicios educativos	759 871	290 171	469 700
Servicios de salud y de asistencia social	614 147	233 360	380 787
Servicios profesionales, científicos y técnicos	606 396	355 902	250 494
Servicios financieros y de seguros	478 776	241 590	237 186
Información en medios masivos	287 617	174 358	113 259
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes	251 970	158 925	93 045
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos	231 579	143 540	88 039
Corporativos	42 758	26 438	16 320

Fuente: recuperado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015a).

A partir de la tabla 5, se muestran las principales características de desempeño económico de cada estrato del espectro Pyme. La tabla 5 muestra el estrato de las Micro Unidades de la categoría Pyme de hospedaje y restaurantes a nivel nacional.

Tabla 5. Servicios: unidades económicas micro.
Características principales por sector (2013).

Sector	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Ingresos		Total de activos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de	%	Miles de pesos	%	Miles de	%

Total Servicios	1 560 949	100.0	3 528 093	100.0	59 280 413	100.0	520 670 383	100.0	323 896 079	100.0
Hoteles y restaurantes	480 178	30.8	1 203 760	34.1	15 192 875	25.6	145 813 842	28.0	80 272 103	24.8

Fuente: recuperado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015a).

La tabla 6 muestra el estrato de Pequeñas Unidades de la categoría Pyme de hospedaje y restaurantes a nivel nacional.

Tabla 6. Servicios: unidades económicas pequeñas.

Características principales por sector (2013).

Sector	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Ingresos		Total de activos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de	%	Miles de pesos	%	Miles de	%
Total Servicios	64 274	100.0	1 348 207	100.0	66 464 058	100.0	406 962 053	100.0	178 739 359	100.0
Hoteles y restaurantes	18 761	29.2	386 417	28.7	13 765 762	20.7	97 042 230	23.8	52 190	29.2
									495	

Fuente: recuperado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2015a).

La tabla 7 muestra el estrato de Medianas Unidades de la categoría Pyme de hospedaje y restaurantes a nivel nacional.

Tabla 7. Servicios: unidades económicas medianas.

Características principales por sector (2013).

Sector	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Ingresos		Total de activos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de	%	Miles de pesos	%	Miles de	%
Total Servicios	5 923	100.0	414 660	100.0	29 491 113	100.0	158 336 671	100.0	104 768 823	100.0
Hoteles y restaurantes	1 628	27.5	110 489	26.6	4 310 626	14.6	33 502 898	21.2	24 065	23.0
									214	

Fuente: recuperado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015a).

La tabla 8 muestra el estrato de Grandes Unidades de la categoría Pyme de hospedaje y restaurantes a nivel nacional.

Tabla 8. Servicios: unidades económicas grandes.

Características principales por sector (2013).

Sector	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Ingresos	Total de activos
--------	---------------------	------------------------	----------------	----------	------------------

Sector	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%
					de		de pesos		de	
Total Servicios	6 216	100.0	2 904 086	100.0	340 323 569	100.0	1 238 198 863	100.0	724 463	100.0
									449823	
Hoteles y restaurantes	881	14.2	242 771	8.4	9 135 548	2.7	89 557 574	7.2	115 240	15.9
									152	

Fuente: recuperado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015a).

1.1.3. La gestión eficiente del hospedaje

El objeto de estudio de este documento de tesis se condensa en dos aspectos fundamentales del sujeto de estudio (empresa de hospedaje Pyme familiar); del cual, se desprenden: la gestión y la eficiencia del hospedaje. La gestión es indispensable para el control y crecimiento en los diversos ámbitos organizacionales, el turismo y sus organizaciones no son la excepción; por lo tanto, es fundamental delimitar la gestión y sus peculiaridades dentro del sector turismo, principalmente de las organizaciones de hospedaje. Por ello, es importante señalar que existen organismos e instituciones a nivel internacional: la International Organization for Standardization (ISO), la American Automobile Association (AAA), entre otras; y, a nivel nacional, la Secretaría de Turismo (SECTUR), que se encargan de certificar los procesos administrativos de las diversas empresas; como es el caso de los negocios de alojamiento en sus diversas clasificaciones (hostales, de estrellas, de diamantes, etc.).

La Organización Internacional de Estándares (ISO, por sus siglas en inglés), ha generado diversas certificaciones que avalan la calidad de los servicios de gestión, las cuales son adoptadas por las empresas de alojamiento a nivel global; la más destacada es la ISO 9001:2015, misma que establece los criterios para un sistema de gestión de calidad. Además, es el único estándar en la “familia ISO” que se puede certificar (aunque esto no es un requisito). Asimismo, puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad. De hecho, hay más de un millón de compañías y organizaciones en más de 170 países certificados en ISO 9001; dentro de las cuales se pueden señalar a un número significativo de empresas de hospedaje (Tari-Guilló y Pereira-Moliner, 2012). Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de la calidad, que incluye un enfoque hacia el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua. El uso del

certificado 9001:2015 ISO ayuda a asegurar que los clientes obtengan, de manera consistente, productos y servicios de calidad; que, a su vez, traerá muchos beneficios para el negocio (ISO, 2015).

Además de la ISO 9001, en hospedaje, se suele aplicar la ISO 14001:2015, la cual soporta estándares tales como la ISO 14006:2011; mismos que se centran en sistemas ambientales para el logro de este cometido. Otras normas en la familia ISO se centran en enfoques específicos, como: auditorías, comunicaciones, análisis de etiquetado y ciclo de vida, así como problemas ambientales, como el cambio climático (ISO, 2015). Ahora bien, la certificación conjunta de la ISO 9001 e ISO 14001 se denomina Sistema de Gestión Integrado.

En hospedaje, existen certificaciones específicas: la clasificación de diamantes, que usa la Asociación Americana del Automóvil (AAA, por sus siglas en inglés) es una de ellas; misma que se diseñó para establecimientos aprobados, como AAA/CAA, donde los inspectores asignan una calificación de uno a cinco diamantes, que se basa en la amplitud de servicios, instalaciones y servicios típicos de cada nivel de clasificación, indicando el tipo de experiencia que se puede esperar. La clasificación de diamante — de la AAA para hoteles— representa una combinación de calidad, variedad de instalaciones y nivel de servicios ofrecidos por la propiedad. Las clasificaciones descriptivas se asignan exclusivamente a las propiedades que cumplen y mantienen los estándares de aprobación rigurosa de la AAA. A continuación, se presentan la clasificación y sus características:

- *1 diamante:* orientado hacia el presupuesto, ofreciendo una comodidad y hospedaje básico.
- *2 diamantes:* asequible, con servicios, decoración e instalaciones mejoradas modestamente.
- *3 diamantes:* distinguido, polifacético, con cualidades físicas mejoradas, instalaciones y comodidades.

- *4 diamantes:* refinado, elegante, con atributos físicos exclusivos, amplias comodidades y un alto grado de hospitalidad, servicio y atención al detalle.
- *5 diamantes:* máximo lujo, sofisticación y comodidad, con extraordinarios atributos físicos, servicio meticulosamente personalizado, impecables estándares de excelencia y servicio, amplio rango de servicios (American Automobile Association, 2015).

Además de este sistema de clasificación de gran reconocimiento a nivel mundial, también existen otros tipos de categorización, como el que brinda el English Tourist Board (ETB), que divide el alojamiento en seis categorías (hoteles, moteles, pensiones, hostales, apartamentos y cortijo), indicadas por las letras que van de la "A" a la "F". Clasifica seis tipos de instalaciones: de dormitorio, seis tipos de servicio y habitaciones, y servicio de seis formas de comer, cada uno enumerado desde el más básico (1) a las más completas (6) (Vine, 1981). En Alemania también usan un sistema de clasificación propio (una práctica muy común a nivel internacional), el cual se estructura de la siguiente manera.

Categorías: la clasificación sólo se refiere a hoteles. Hay otra clasificación ("G Classification" de tabernas, posadas, casas de huéspedes, pensiones, etc.).

Clases:

- 1 hotel estrella: turismo
- 2 hotel estrellas: estándar
- 3 hotel estrellas: confort
- 4 hotel estrellas: primera clase
- 5 hotel estrellas: lujo

(European Commission, 2009, p. 18)

El sistema más usado en Latinoamérica es el de estrellas, el cual se basa en una clasificación de cinco niveles; donde el más bajo de calidad se conforma de una estrella y el nivel máximo de calidad se constituye con cinco estrellas; mismos que se basan en la cantidad y variedad de instalaciones y servicios. La tabla 9 muestra el sistema de

clasificación hotelero mexicano; éste, se basa en una puntuación de indicadores realizado a través de un mecanismo diseñado en línea por la SECTUR.

Tabla 9. Clasificación de estrellas.

<i>Insignia</i>	<i>Categoría</i>	<i>Puntuación</i>
★	Una estrella	0 - 260
★ ★	Dos estrellas	261 - 520
★ ★ ★	Tres estrellas	521 - 780
★ ★ ★ ★	Cuatro estrellas	781 - 1040
★ ★ ★ ★ ★	Cinco estrellas	1041 - 1300

Fuente: recuperado de la Subsecretaría de Calidad y Regulación de SECTUR (2018b).

No obstante, a pesar de que existen todos estos sistemas de clasificación, también es cierto que la mayoría de los países prefieren hacer adaptaciones de alguno de estos sistemas; y que, en muchas ocasiones, dichos ajustes terminan modificando de manera considerable el sistema de clasificación original. Por ejemplo, en México, se propuso un sistema de estrellas que incluyera la contabilización de hoteles clasificados como *sin categoría*; lo que le permitiría, a la SECTUR, tener una clasificación más cercana a la realidad de cada empresa de hospedaje (SECTUR, 2018b).

Es sabido —entre empresarios y académicos del sector turismo— que los hoteles son las empresas más complejas del ámbito turístico, tanto en su extensión como en la diversidad de departamentos que, en ocasiones, los constituyen, pues se convierten en retos de gestión, tal como lo demuestra Simón (2014), al decir que:

La empresa hotelera tiene características propias, ya que pertenece al sector servicios, es una industria de producción limitada, provoca un impacto inmediato entre el productor y el consumidor. Le impactan directamente las situaciones económicas, políticas y sociales, su control de calidad definitivo es posterior al uso del servicio, es una importante fuente de demanda de mano de obra y una importante fuente de captación de divisas (p. 7).

También, es importante señalar que un elemento fundamental en la gestión es la organización; ya que, en ella, se consolida el equilibrio y desempeño tanto de las áreas (departamentos), como su interacción con los procesos y las personas que las llevan a cabo dentro de una empresa de hospedaje, lo que puede describirse como la organización hacia el interior de la organización. Simón (2014), igualmente, expone la importancia que cobra la organización dentro de la corporación al decir que “la organización de una empresa es el mecanismo eficaz que combina el trabajo de las personas con las facultades necesarias para su ejecución, de manera que se logre la mejor utilización del esfuerzo disponible” (p. 8).

La organización tiene un vínculo en el proceso administrativo con la dirección y el control; por lo tanto, es relevante abordar el concepto de toma de decisiones, el cual se relaciona precisamente con la dirección y el control. A continuación, se puede encontrar una serie de elementos comunes. Altier (1999) señala los siguientes cinco elementos en el proceso de análisis de decisión; éstos son:

1. Definir la declaración o enunciado de decisión
2. Establecer objetivos
3. Valorar los objetivos
4. Generar alternativas
5. Comparar y elegir

A manera de resumen: es evidente que la gestión eficiente o la relación entre gestión y eficiencia en las empresas de hospedaje requiere algo más que un sistema de clasificación de servicios e instalaciones; asimismo, las certificaciones, aunque necesarias, sólo cumplen con funciones de validación de la calidad de los procesos de gestión, que (se supone) habrían sido creados previamente por los gestores del hospedaje al momento de plantear la estructura de la empresa desde sus cimientos. Partiendo de este escenario, se pueden establecer las grandes diferencias que existen entre las organizaciones de alojamiento, ya que —como se ha podido observar a lo largo de esta contextualización— es posible determinar que dichas organizaciones cuentan

con una estructura organizacional amplia y compleja. Por lo que, a partir de este punto, se puede establecer que, al menos en materia de gerencia eficiente, las empresas hoteleras presentan una serie de problemáticas que van más allá de su tamaño y clasificación; lo que puede representar un reto de gran significancia para los modelos de gestión de las organizaciones turísticas, más aún cuando el hotel es la organización turística de mayor envergadura y complejidad.

1.2 Descripción del problema

Las empresas de hospedaje son organizaciones turísticas complejas, de relevancia denostada, tanto a nivel pragmático y económico; ya que, el constructo *turista* se adquiere a través de la pernoctación en establecimientos como los hoteles (UNWTO, 2014). Por lo tanto, el análisis de la gestión eficiente de este sujeto de estudio no debe desestimarse, puesto que su impacto en la realidad empírica se constituye en un objeto de estudio digno de escrutinio. Cabe recordar que el hospedaje, en sí mismo, es una manera de medir el desempeño del sector turismo, las estadísticas internacionales y nacionales lo avalan (revisadas en el punto 1.1 de este documento). Estos datos que, habitualmente, se visualizan en los informes de las organizaciones internacionales y nacionales, cobran importancia al momento de expresar la cantidad de divisas que el hospedaje aporta al PIB mundial y de cada país, o cuando se presenta el número de empleos generados en los destinos turísticos donde se encuentran estos centros de alojamiento.

Sin embargo, la gestión en las empresas de hospedaje mantiene una serie de singularidades que complican su análisis; en primera instancia, las organizaciones hoteleras son diversas y con una estructura compleja; en un segundo momento, su representatividad varía, según su tamaño (Pizam, 2010). Por ende, la intrincada estructura organizacional de las empresas de alojamiento plantea un reto de suma relevancia: el de la gestión; ya que, entre más extensa y compleja sea la organización, mayores serán los problemas para planificar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades y sus tareas, las cuales recaen en la línea de mando; misma que puede incurrir en confusiones de jerarquía y de priorización de trabajos (Barrows y Powers, 2009).

Es, en esta disyuntiva administrativa, donde ocurre la medición de la gestión y su relación con la eficiencia es requerida (Bagautdinova, 2014); en virtud de que, la manera en que se incrementa la productividad (productividad: elemento fundamental de medición de desempeño empresarial) es economizando el número de insumos implementados al momento de realizar una tarea; en otras palabras: cuando en los procesos de producción (servicios o productos) se incrementa la eficiencia, también se abona a la mejora de la productividad, la cual es uno de los principales objetivos para cualquier gestor, más aún para un gestor del sector hospitalario. En ocasiones, las empresas de alojamiento de menor tamaño presentan problemas en sus modelos de gestión, esencialmente en la eficiencia de los mismos; ya que, a diferencia de las grandes cadenas hoteleras —donde la medición del desempeño es una tarea habitual— en el caso de las empresas de hospedaje Pyme (negocios que suelen ser de cohorte familiar), ésta no suele ser una praxis que se lleve a cabo de manera regular (Magio-Obombo, Velarde-Valdez y Contreras-Loera, 2014).

Por lo tanto, uno de los principales problemas que plantea esta investigación es que a pesar de que existen dinámicas organizacionales establecidas para los grandes consorcios hoteleros, la realidad empírica del hospedaje Pyme familiar se encuentra poco analizada, puesto que su estudio parece ir más dirigido hacia el contexto macroeconómico, donde se valora su desempeño como segmento organizacional, pero no de manera particular, donde se puedan identificar los factores que influyen en el rendimiento empresarial. ¿Cuáles son las relaciones entre las variables que interactúan en la gestión hotelera y su eficiencia?, ¿qué grado de influencia tiene el esquema organizacional y la subdivisión del trabajo?, ¿qué rol desempeñan las relaciones familiares al interior de la gestión hotelera? Estos son sólo algunos de los cuestionamientos que, entre otros tantos aspectos indispensables, se emplean para contextualizar su problemática.

La estructura organizacional juega un rol fundamental en la gestión hotelera; ya que, a través de ella, se ordena el manejo del personal y sus funciones dentro de un área o departamento (como lo pueden ser los departamentos de ama de llaves y recepción en

un hotel); actividades que se apoyan en el tipo de tareas que deben desarrollar —dentro de su área de competencia— los colaboradores del turismo (caso concreto, del hospedaje); por lo tanto, la importancia de la organización dentro de la gestión del hospedaje se puede explicar de la siguiente manera:

la función organización tiene dos grandes grupos de competencias dentro de una empresa. Por un lado, debe dar forma a la denominada estructura de la organización. Esta no es otra cosa que las diferentes formas que puede adoptar la división del trabajo al dividirse en tareas y luego lograr su coordinación (Mintzberg, H. 1984, citado por Giner de la Fuente y Gill-Estrada, 2014, p. 56).

Por los motivos recién enunciados, se sustenta la relevancia que subyace en el estudio de la gestión y su influencia en la eficiencia, la relación de ésta con la estructura organizacional de la Pyme familiar de hospedaje, así como el efecto que genera en el desempeño empresarial de la misma. A partir de este escenario corporativo, surgen interrogantes, como lo es: descubrir los factores teórico-epistemológicos que influyen en el desempeño organizacional, o, ¿cuáles son los factores que coartan el desarrollo de una cultura organizacional? Cabe recordar que los factores enumerados recientemente, son aquellos que habitualmente transforman a la empresa común en la empresa productiva; dado que la organización, más que una estructura administrativa, es una cultura de trabajo y colaboración. Por estos motivos, diversos autores han estudiado las diferencias entre las clasificaciones organizacionales más usadas en las empresas contemporáneas. A continuación, se esbozan tales diferencias desde una perspectiva epistemológica:

Así como la característica fundamental subyacente en cualquier clasificación de la cultura organizacional es enfatizar la importancia de los individuos o de los resultados organizacionales, dentro del área estructural, el conflicto fundamental se produce al elegir entre patrones orgánicos o mecánicos. Esta es una de las más conocidas y aceptadas clasificaciones, la cual agrupa las empresas según su grado de formalismo. Las clasificaciones mecánicas son similares a las burocracias tradicionales, y las orgánicas son más flexibles y orientados hacia el procesamiento (Adler y Borys, 1996; Burns y Stalker, 1961; Pugh, Hickson, Hinings y Turner, 1969, citado por Sánchez-Quirós, 2005, p. 65).

Esta problemática se constata aún más debido a que existen externalidades que influyen fuertemente en la lógica de la gestión empresarial coetánea, ya sea debido al grado de influencia que ejercen dichas externalidades, o a convicciones propias de los gestores empresariales. Es, por esos motivos, que algunos autores se han dado a la tarea de estudiar y externar la necesidad de cambio en las teorías organizacionales, involucrando esas nuevas externalidades que modifican el panorama actual; ejemplo: las tecnologías de información y comunicación en el ámbito organizacional. A continuación, se sustenta esta argumentación con el siguiente párrafo:

Así se entiende la necesidad de flexibilidad organizativa para adaptarse a un mundo cambiante. Los mercados competitivos y de alta velocidad de hoy, aplican presión para adaptarse rápidamente y a altos niveles. La tecnología está abriendo nuevas formas de competir mientras hace que las antiguas formas se vuelvan obsoletas. Estas tendencias se reconocen en las teorías de gestión estratégica que se enfocan en la rapidez y el cambio constante (Englehardt y Simmons, 2002, p. 113).

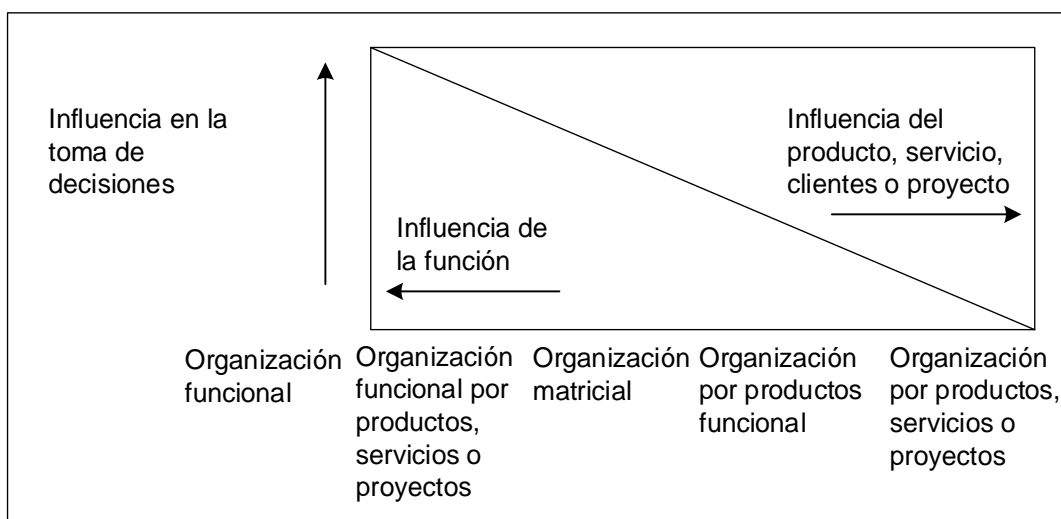
Es fundamental resaltar que los estudios organizacionales son relevantes tanto para la dimensión económica, como para la dimensión social (el empleado como miembro de la sociedad) de una empresa de hospedaje, y en virtud de que las teorías administrativas tienen una alta carga de análisis psicosocial del personal, la valoración de la influencia que ejerce la estructura organizacional en el desempeño laboral es prácticamente obligatoria, más aún en organizaciones de alojamiento Pyme familiar; que, como ya ha sido matizado, han sido poco estudiadas desde otras disciplinas distintas a la economía. Por estos motivos, a continuación, se ejemplifica la percepción del empleado desde la perspectiva organizacional y su interacción con los factores externos e internos que influyen en dicha percepción:

Los externos tienden a percibir que la organización está altamente centralizada (es decir, baja participación y alta autoridad o jerarquía). Porque la estructura organizacional centralizada prescribe más reglas y guía paso a paso, impone un grado relativamente alto de control y permite menos discreción sobre los procedimientos de operación del hotel específico, los entornos de trabajo de las empresas centralizadas deben ser más congruentes con las características de externos.

El funcionamiento interno es propenso a participar en las decisiones sobre la asignación de recursos y la determinación de las políticas organizacionales y puedan tomar decisiones que impliquen las tareas relacionadas con su posición sin consultar a sus superiores. Porque los internos creen que pueden controlar el medio ambiente sin las limitaciones externas o sus regulaciones, pueden ser más sensibles a la existencia de cualquier política formal en la organización (Lee, 2005, pp. 13-14).

Por estas razones, la estructura organizacional Pyme familiar de hospedaje plantea diversos desafíos empíricos, puesto que las Pyme (en general), en numerosas ocasiones, se sujetan a estos esquemas familiares; lo que problematiza las jerarquías, así como la división del trabajo y, por ende, la asignación de tareas y actividades, además de generar dinámicas y trastornos únicos en este tipo negocios (Björnberg y Nicholson, 2012; Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012). Estos retos, suponen el planteamiento de un nuevo paradigma organizacional versátil y flexible, que adopte las ventajas competitivas contemporáneas; pero, al mismo tiempo, preserve los principios (verticales y horizontales) organizacionales de gestión empresarial esenciales en las empresas de hospedaje. La ilustración 1 ejemplifica gráficamente la estructura funcional de una organización desde su interior hasta el arribo de su producto o servicio al mercado:

Ilustración 1. De la estructura funcional a la de productos, servicios, clientes o proyectos de lo interno (organización) a lo externo (al mercado).



Fuente: Giner de la Fuente y Gill-Estrada (2014).

Sin embargo, a pesar de la importancia que cobra un aporte epistemológico en materia organizacional dentro de los modelos de gestión empresarial dedicados a la Pyme familiar de alojamiento, también se deberá determinar: ¿cuál es el grado de eficiencia resultante de la gestión de esta categoría de empresas de hospedaje?; ya que, es a través de la medición de los indicadores de eficiencia en la gestión, que se puede determinar qué tan eficiente es la empresa.

Esta evaluación de la eficiencia debe conformarse, en un primer momento, por la identificación de los factores que influyen en que ésta suceda dentro del ámbito de la gestión; para ello, y con base en el análisis tanto de la estructura organizacional así como de las aristas que presentan los principios organizacionales horizontales y verticales en la gestión del hospedaje, se deberá definir cuáles son los *inputs* (entradas) y *outputs* (salidas) que mejor definan cada tarea; ya que, a partir de esta identificación, es que se pueden construir de manera apropiada los indicadores, así como su sistema de medición. Para identificar estos factores —que influyen en la eficiencia del entorno administrativo— se deberá profundizar en la revisión de la literatura que sustenta este importante campo de la ciencia.

Por lo tanto, se puede apreciar que la complejidad de las dimensiones que revisten este problema de investigación son de gran significancia, ya que aportan elementos cualitativos (teorías y conceptos) y cuantitativos (sistemas de medición y métodos de análisis) estudiados en la literatura científica coetánea; en virtud de que se requieren elementos epistemológicos y pragmáticos que sustenten, de manera apropiada, el abordaje del objeto de estudio (la relación entre gestión y eficiencia en el desempeño empresarial del hospedaje Pyme familiar). Asimismo, se pueden constatar las oportunidades de teorizar la relación entre constructos, como gestión y eficiencia, en el contexto del negocio familiar.

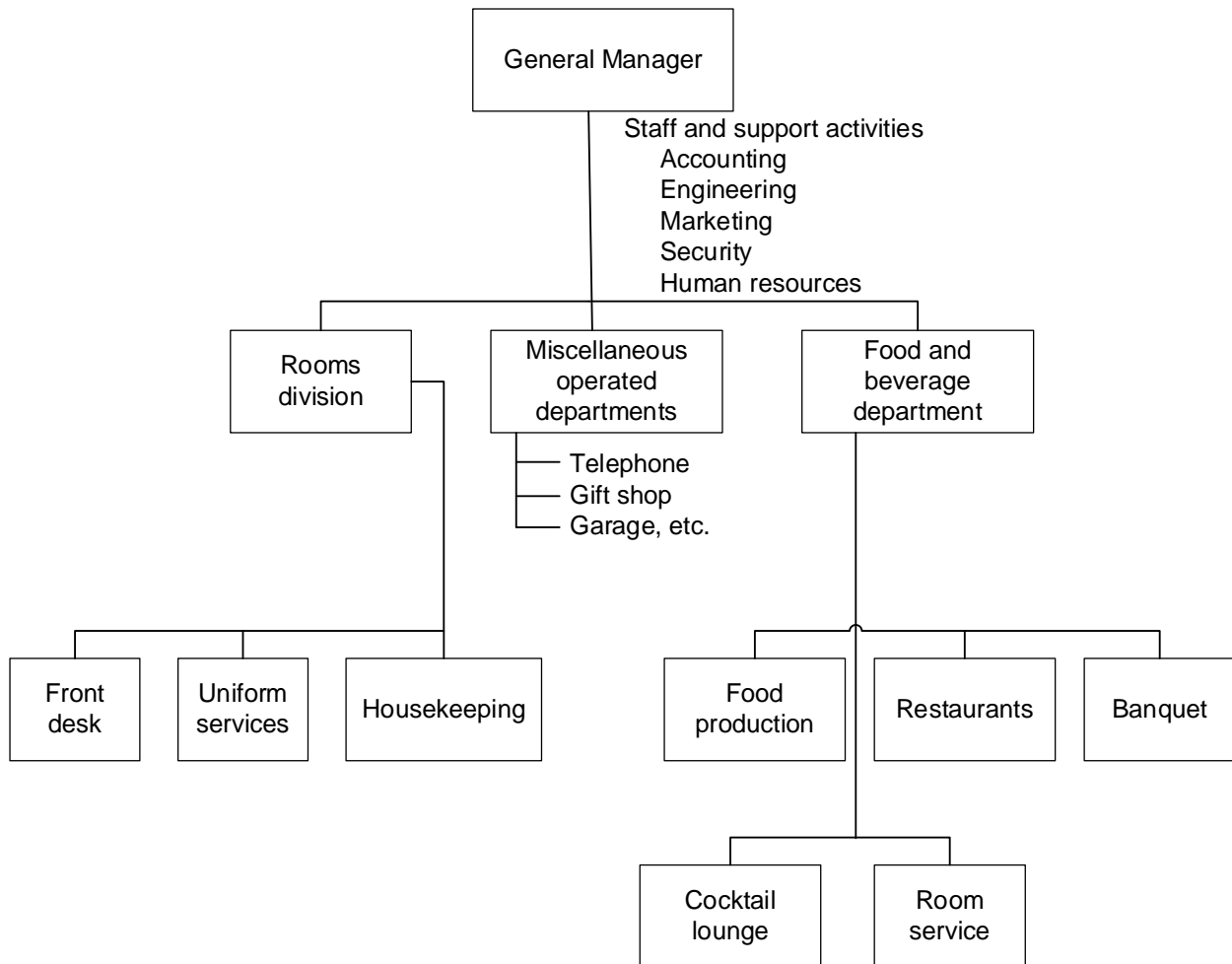
Indudablemente, la realidad de la Pyme también varía acorde a su configuración espaciotemporal; es complicado comparar una Pyme familiar de hospedaje de un destino

turístico como Etiopía, con uno como Barcelona, ya que los contextos socioeconómicos son distintos, así como las dinámicas gubernamentales y de *stakeholders* serán, también, diferentes a las acostumbradas en los países desarrollados. Además de los aspectos recién nombrados, también habría que sumarle otros, como la conectividad, la cercanía con otros destinos, los servicios básicos que mantiene el destino, como: agua potable, alumbrado, salubridad, seguridad pública, entre otros tantos. Por lo tanto, para esta investigación, se establece el destino Mazatlán como población de estudio.

Con este panorama en mente, se vuelve propicio estudiar un escenario como la realidad de las empresas de alojamiento Pyme familiar; donde conocer y entender qué obliga a los gestores a implementar las herramientas de gestión que, en su quehacer cotidiano, ponen en funcionamiento. Precisamente, bajo estas condiciones es que una evaluación de la relación entre gestión y eficiencia hacia el interior de una empresa de hospedaje Pyme familiar se vuelve un fenómeno viable de estudio, tanto teórico, como empírico. En un primer momento delimitando: ¿cuáles son los departamentos básicos que cualquier empresa de esta índole presenta?, así como, muy probablemente, conocer el correcto uso de los insumos de cada uno de estos departamentos; lo que podría resultar en una ventaja competitiva para la pequeña empresa hotelera. Según Simón (2006), la recepción o *front office* (por su nombre en inglés), es parte de la estructura organizativa del establecimiento hotelero y sus funciones están en relación directa con los servicios que presta. Cabalmente, la recepción es uno de los departamentos indispensables dentro de una organización hotelera, ya que es el primer contacto del huésped con la empresa y es la manera en que se puede reservar una habitación. Esto quiere decir que un departamento de esta importancia, en teoría, debería existir en cualquier organización de hospedaje, aun en aquellas de menor tamaño, como es el caso de las empresas de hospedaje Pyme.

La figura 2 muestra las grandes áreas funcionales que pueden ser encontradas en una compañía hotelera:

Ilustración 2. Major functional areas found in hotels.



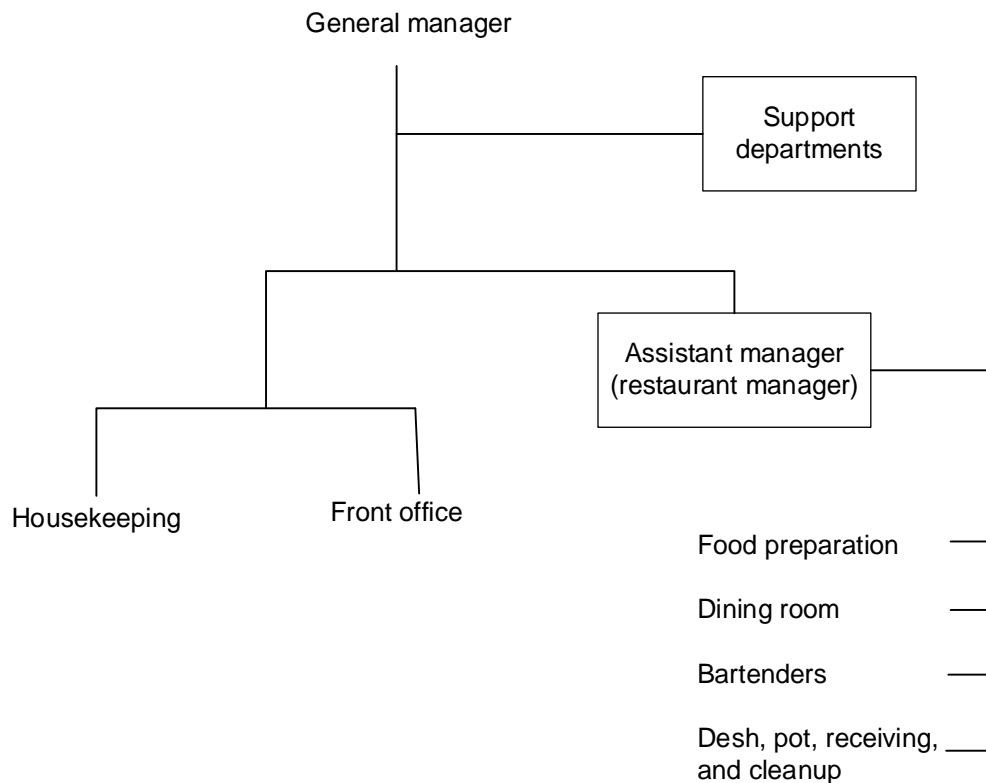
Fuente: *Hotel and Lodging Operations* (Barrows y Powers, 2009, p. 305).

Otro departamento básico en la operación de una empresa de hospedaje es el de ama de llaves o *house keeping* (por su nombre en inglés), ya que, como menciona Occhiuzzi, el “Ama de Llaves, es una división que domina el Área Interna, conocida como el Back of the House en el cuidado y prestaciones al huésped durante su estadía” (2015, p. 11). Esto demuestra que, de la misma manera que el departamento de recepción es esencial en las organizaciones de hospedaje, el departamento de ama de llaves también se reviste de una importancia gerencial; pues, sin importar el tamaño de la empresa, el servicio de recibir al cliente, así como el servicio de limpieza y cuidado de las habitaciones son actividades fundamentales en el quehacer cotidiano de los hoteles, ya sean grandes

consorcios hoteleros o pequeñas firmas —como es el caso de las compañías de hospedaje Pyme familiar—.

Ahora bien, estos departamentos dependen directamente de la estructura organizacional de la empresa hotelera, que —como ya se ha abordado con anterioridad— también dependen de la dinámica gerencial establecida acorde a los objetivos y metas que se hayan planeado para dicha organización; lo que, a su vez, estriba en el tamaño de la empresa, motivos por los cuales el hospedaje Pyme familiar cobra mayor relevancia, ya que éste mantiene su propia configuración acorde con los topes que delimitan su tamaño, el techo financiero y el número de trabajadores que la constituyen, así como la dinámica familiar en la dirección de la empresa. Esto quiere decir que, al menos, estos departamentos (recepción y ama de llaves) pueden constituirse (en teoría) como departamentos básicos de cualquier hotel de categoría Pyme.

Ilustración 3. *Functional operational chart for a small hotel.*



Fuente: *Hotel and Lodging Operations* (Barrows y Powers, 2009, p. 306).

La ilustración 3 despliega un organigrama funcional básico de un hotel pequeño, en el entendido que dicho diagrama se basa en la literatura anglosajona.

Por consiguiente, una labor investigativa básica es delimitar la dinámica organizacional propia de una Pyme familiar de hospedaje dentro de sus departamentos básicos, tanto en sus procesos de administración horizontal como vertical; lo que coadyuvaría a definir cuál es su verdadera esencia organizacional y cuáles serían los parámetros de medición de la eficiencia gerencial hacia el interior de estos departamentos: un aporte teórico-pragmático de gran utilidad para la mejora del desempeño empresarial del hospedaje Pyme.

Para concluir con la descripción de esta problemática de investigación, se puede afirmar que, tanto la estructura organizacional, la dinámica gerencial, la definición de los procesos de gestión propios de los departamentos básicos de una organización de alojamiento Pyme familiar, así como la evaluación de la relación entre gestión y eficiencia, son elementos conceptuales y de episteme de suma relevancia para analizar el binomio sujeto-objeto de estudio; ya que, se carece de suficientes elementos teórico-empíricos que expliquen el fenómeno entre gestión y eficiencia en el desempeño de las empresas de hospedaje dentro del contexto Pyme familiar en el destino Mazatlán.

1.3 Pregunta principal de investigación

¿Qué tan eficiente es la gestión en el contexto de la empresa hospedaje Pyme-familiar?

1.3.1 Preguntas secundarias

¿Cuáles factores exógenos y endógenos influyen en la gestión y sus índices de eficiencia en el entorno de la empresa de hospedaje Pyme-familiar?

¿Cuáles factores de la gestión familiar, en las empresas de hospedaje Pyme, inciden en su grado de eficiencia?

¿Cómo afecta la eficiencia en la gestión al desempeño empresarial y su ventaja competitiva en el contexto de las empresas de hospedaje Pyme-familiar?

¿Cuál es el grado de eficiencia en la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Explicar las causas que determinan el nivel de eficiencia en la gestión de las compañías de hospedaje de categoría Pyme-familiar y su influencia en el desempeño empresarial.

1.4.2 Específicos

Identificar y percibir factores exógenos y endógenos que influyen en los índices de eficiencia de la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.

Interpretar los factores de la gestión familiar en las empresas de hospedaje Pyme que inciden en su grado de eficiencia.

Concluir el grado de impacto de la eficiencia en la gestión, en su desempeño empresarial y competitividad en el contexto de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.

Determinar el grado de eficiencia en la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.

1.5 Justificación

Una organización de hospedaje requiere una eficiencia considerable, ya que la misma presenta mermas de toda índole a través de sus diversas áreas; ya sea por la cantidad

de personal involucrado, por la rotación de éste, así como por la cantidad y diversidad de procesos involucrados en la gestión de cada departamento. Si el hotel presenta una gestión eficiente en su modelo de negocios, éste podrá generar mayores utilidades a los dueños y, al mismo tiempo, brindar un servicio de calidad a los huéspedes. Un escenario donde la empresa de hospedaje se caracteriza por un modelo de gestión eficiente derivará en mayores probabilidades de tomar decisiones correctas que beneficien a la organización; es, precisamente, la toma de decisiones un factor determinante en la construcción de una empresa competitiva ya sea un hotel perteneciente a una cadena hotelera internacional, o a una empresa de hospedaje de la categoría Pyme.

Por lo tanto, a manera de justificación, se realizan diversas disertaciones que marcan la pertinencia, relevancia, impacto e importancia del que se reviste este proyecto de investigación y su respectiva tesis. A continuación, se presentan dichos argumentos.

En materia de relevancia epistemológica, se puede considerar que realizar un aporte teórico-metodológico dirigido a explicar la influencia de la gestión en la eficiencia y su repercusión en el desempeño empresarial de las compañías de hospedaje Pymes-familiar puede ser uno de ellos; además de la posible generación de nuevos constructos que brinden mayor soporte a la literatura de análisis del objeto de estudio. Por eso, es importante referirse de manera específica a los elementos que serán analizados dentro del objeto de estudio (eficiencia en la gestión del hospedaje); por ende, se procede a justificar la selección de los departamentos que se valorarán dentro del actual proyecto de investigación.

Al partir de las observaciones realizadas en párrafos anteriores, se puede considerar que el objeto de estudio viable para un documento de tesis doctoral es el que se concentra en optimizar la organización, la estandarización de los procesos y procedimientos, así como en la interacción e interconexión de los departamentos (recepción y ama de llaves) que constituyen la base administrativa del hospedaje Pyme y que mejoran su desempeño empresarial; los cuales se presentan a continuación:

- Gestión del hospedaje
- Eficiencia

Con base en una primera revisión de fuentes documentales (libros, *journals* y búsquedas por internet), autores como Rodríguez-Anton & Almeida (2012); Barros, Peypoch y Solonandrasana (2009); Sigala, Jones, Lockwood y Airey (2005); así como estudios realizados por científicos como Clark, Hartline y Jones (2009); Erkutlu (2008); Mia y Patiar (2002); Patiar y Mia (2008a, 2009); Santos, Gomes y Arroteia (2010; citado por Patiar y Mia, 2015, p. 317), se estima que se carece de una estrategia teórica-empírica que explique las repercusiones generadas por la gestión en la eficiencia y desempeño empresarial de las compañías de hospedaje Pyme-familiares, y la cual esté basada en indicadores estandarizados.

La gestión de las empresas de hospedaje son un desafío de gran significancia, ya que su robusta estructura organizacional establece una dura tarea para quienes administran y dirigen estas organizaciones turísticas. Una empresa de hospedaje puede contener —en forma de departamento— muchas de las empresas turísticas más conocidas; tales como: agencias de viaje, arrendadoras de vehículos, restaurante o A&B (Alimentos y Bebidas), entre otras. Este escenario contempla una serie de retos de diferente índole para el administrador de la empresa; aspectos desde la estandarización de procesos y procedimientos, hasta la intercomunicación e interconexión de los departamentos de la organización. Es cierto que innumerables empresas de hospedaje funcionan a diario de manera eficiente, sin embargo, estas mismas empresas no son ajenas a problemáticas que deberán atender y solucionar de la mejor manera posible; ya que, de no hacerlo, su permanencia en el gusto del mercado se puede ver comprometida. Ahora bien, las empresas mencionadas, habitualmente, son empresas de tipo corporativo, las cuales cuentan con una estructura organizacional sumamente comprobada, además de un modelo de negocios que suele ser creado por los fundadores de la empresa; ejemplo: InterContinental Hotel Group, Wyndham Hotel Group, Marriott International, Hilton Hotels, etc. El verdadero problema de la gestión y su eficiencia en el hospedaje se da en las categorías organizacionales más pequeñas, de manera más precisa, en las empresas

catalogadas como “Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)”. Es en este inmenso universo (las Pymes constituyen el 99.80% de las entidades productivas del país) que se encuentran los verdaderos retos de la gestión hotelera o de hospedaje; ya que un número significativo de ellas son constituidas como empresas familiares, las cuales carecen (en un sinnúmero de ocasiones) de la estructura organizacional adecuada, así como la falta de procesos y procedimientos estandarizados que cubran la eficiencia gerencial en cada uno de los departamentos que integran la base administrativa de la empresa hotelera. En este apartado, se puede constatar el impacto e importancia que, en representatividad y economía, podría resultar de esta investigación.

Otro análisis pertinente es el que se centra en conocer el ciclo de vida y las condiciones de permanencia de las empresas de hospedaje de categoría Pyme-familiar; ya que, aun a sabiendas de que algunos de los grandes consorcios empresariales del hospedaje nacen como Pymes-familiares, otras tantas desaparecen sin comprenderse el porqué de su ausencia en el escenario turístico nacional e internacional (según sea el caso). Esto no quiere decir que la desaparición y surgimiento de nuevas empresas de hospedaje sea negativo para el contexto empresarial, pero que es importante conocer las razones por las cuales aparecen o dejan de existir dichas empresas de hospedaje; esencialmente, aquellas de la categoría Pyme-familiar, debido a que son el foco de estudio de esta investigación. Por ejemplo: el INEGI realizó un estudio denominado “Esperanza de vida de los negocios en México”, el cual analiza los censos económicos del periodo comprendido entre 1989 y 2014, en el que da seguimiento a la sobrevivencia y mortalidad de los negocios en México, a través los seis censos económicos que se registran en el intervalo recién mencionado, donde cerca de 70 empresas de cada 100 mueren antes de cumplir cinco años, a nivel nacional; información que coincide con la realidad del destino Mazatlán: aproximadamente, el 70.80% muere antes de cumplir el periodo recién establecido (INEGI, 2015b). Sin embargo, el estudio del INEGI también asevera que nacen más negocios de los que mueren; pero esto no esclarece las causas que originan este fenómeno, ni por qué no se toman medidas de contingencia que apoyen a cada sector productivo para la mejora de estos indicadores. Precisamente, una de las debilidades que se mencionan en la entrega de esta investigación del INEGI es la manera

en que divide los sectores analizados (manufactureros, comercio y servicios privados no financieros), ofreciendo poca precisión en sectores específicos, como lo puede ser el sector hotelero: más aún si se desea conocer la realidad empírica de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.

1.6 Hipótesis

Esta investigación parte de la siguiente premisa que sirve como hipótesis de investigación.

Hipótesis

La gestión, desde sus inicios, ha intentado lograr el máximo grado de producción con el menor uso de recursos; o, expresado de otra manera: la administración busca de manera continua la eficiencia en el uso de los insumos que resultaran en la creación de un producto. Ahora bien, esto no es exclusivo de los negocios que generan bienes materiales, también lo es de la industria de servicios, como es el caso del sector turístico; el cual se caracteriza por ser un ramo empresarial sumamente dinámico y cambiante. Dentro del turismo, las organizaciones más representativas siguen siendo las empresas de hospedaje y las aerolíneas; así, se parte como sujeto de estudio de esta investigación las primeras, considerando que las mismas mantienen estructuras organizacionales dignas de análisis, máxime si éstas se encuentran dentro un esquema que sigue siendo vulnerable en el ámbito nacional e internacional. El diseño empresarial, que es foco de este proyecto de investigación es la empresa Pyme-familiar de hospedaje. Puesto que, como ya ha sido planteado con anterioridad —con base en estudios del INEGI (2015b)— el periodo de vida de las empresas Pyme continúa siendo lacónico comparado con otra clase de empresas, según su tamaño (hablando de los límites o topes que se establecen para este segmento empresarial, que refieren a los techos en número de empleados, así como financiero en operaciones anuales (DOF, 2009a, 2009b). Por lo tanto, se puede establecer —como hipótesis— que las diferencias existentes en materia de gestión entre los grandes consorcios hoteleros y las Pyme de hospedaje van más allá del tamaño de su presupuesto, del número de empleados o del segmento de mercado al cual van

dirigidos. En virtud de que, las grandes compañías de alojamiento mantienen estructuras administrativas más flexibles y modernas que se adaptan a las necesidades de un mercado globalizado; acoplándose, de esa manera, a los repentinos cambios que pueda presentar la demanda a la cual se dirigen. Caso contrario sucede con las denominadas Pyme de hospedaje; que, en su mayoría, se constituyen como empresas familiares desde su nacimiento, y donde las características mismas de la familia mexicana desempeñan un importante rol en la manera en que se gestiona el patrimonio familiar; sumado, por supuesto, a las diferencias socioeconómicas y culturales que prevalecen en todo el territorio nacional, lo que deriva en regiones con ciertas particularidades en cuanto al desarrollo de los negocios familiares y el desempeño empresarial de los mismos.

Ahora bien, las empresas de hospedaje dependen en gran medida del nivel de desarrollo del destino turístico en el cual se encuentren ubicadas; por lo que es relevante distinguir entre aquellos centros turísticos que están consolidados en el mercado y los que mantienen ciertas características que los vuelve competitivos. Debido a esto, es necesario mencionar que existen destinos que surgieron como Centros Integralmente Planeados (o CIPs), como son los casos de: Cancún, Ixtapa, Los Cabos, Loreto, Huatulco, Nayarit y Playa Espiritu; mismos que fueron generados por el gobierno federal a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). En estos lugares se verán más empresas de hospedaje de tipo cadena o franquicia, que aquellas que se caracterizan por ser Pyme-familiares. Lo que refuerza la teoría de que las grandes compañías de hospedaje son consideradas para el diseño y desarrollo de destinos turísticos, no solamente por su capacidad de alojamiento y de generación de empleo, sino porque su modelo de gestión brindará mayor seguridad y permanencia que aquellas pequeñas organizaciones de hospedaje que suelen desaparecer debido a los constantes cambios que genera un mercado globalizado.

En conclusión: las grandes compañías de hospedaje actúan como sistemas abiertos que se adaptan a los constantes cambios que presentan los mercados globalizados, volviéndose empresas con modelos de gestión eficientes, que hacen uso de todos los recursos tecnológicos y humanos que las vuelve competitivas. Mientras que las

compañías de alojamiento Pyme con modelos de gestión familiares, suelen ser negocios que todavía trabajan con modelos organizacionales y de gestión similares a los sistemas cerrados, donde la burocracia y la ineficiencia siguen siendo un lastre para su desempeño empresarial; lo que resulta en una pérdida de competitividad en un mercado sumamente cambiante, como lo es el turístico.

1.7 Limitación y delimitación del problema

Las principales limitaciones de esta investigación se pueden dividir en cuatro apartados: espacio, tiempo, teoría y circunstancia. A continuación, se expresan las limitaciones en los términos establecidos.

Espacio

La situación espacial queda supeditada al ámbito en el cual se desarrolla el fenómeno que se desea estudiar. Para esta investigación, se buscan empresas de hospedaje Pyme del destino turístico Mazatlán, Sinaloa (México) —sujeto de estudio—; que, según información actualizada al 9 de noviembre de 2016 en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía, el número de establecimientos de hospedaje Pyme en el municipio de Mazatlán es de 87 (SIEM, 2016). La tabla 10 muestra la distribución del segmento hotelero por colonias con base en los datos proporcionados por el SIEM:

Tabla 10. Distribución de la Pyme de hospedaje del destino Mazatlán (por colonias).

<i>Colonia</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña y Mediana</i>
Balcones de Loma Linda	1	0
Benito Juárez	1	0
Brisas del Mar	3	0
Centro	25	4
El Dorado	2	0
El Pozole	1	0
El Venadillo	2	0
Estadio	2	0
Ex laguna las Gaviotas	1	0
Ferrocarrilera	0	1

Fidel Velázquez	1	0
Flamingos	1	2
Francisco Villa	1	0
Hacienda de las Cruces	1	0
Insurgentes	2	0
Isla de la Piedra	1	1
Lomas de Mazatlán	2	0
Lomas del Mar	4	0
Los pinos	1	0
Montuosa	1	0
Palos Prietos	9	2
Playas del Sur	1	0
Sábalo Country Club	1	2
Sánchez Celis	3	0
Tellería	1	1
Venadillo	1	0
Villa Unión Centro	1	0
Zona Dorada	0	4
Total	70	17

Fuente: elaboración propia, a partir de datos del destino Mazatlán (extraídos del SIEM, 2016).

Estos datos difieren de los observados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, donde se presentan 150 unidades económicas en el destino Mazatlán, hasta el Censo Económico de 2014 que se registra como el más reciente (INEGI, 2017). Estos datos son presentados, a continuación (tabla 11), acorde a los tres estratos que conforman el universo Pyme (según el Diario Oficial de la Federación):

Tabla 11. Número de unidades económicas por estrato Pyme en el destino turístico

Mazatlán, Sinaloa (México).

<i>Estrato Pyme</i>	<i>Unidades Económicas</i>
Micro	102
Pequeña	34
Mediana	14
Total	150

Fuente: elaboración propia, a partir del DENUE (INEGI, 2017).

A estas bases de datos habría que sumarle los registros de afiliados que puedan proporcionar las asociaciones de hoteles y moteles del destino Mazatlán; las cuales se conforman por: la Asociación de Hoteles Tres Islas, la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Mazatlán, y la Asociación de Tiempos Compartidos.

Temporal

Las limitaciones temporales se centraron en el intervalo que había disponible para llevar a cabo la investigación que culminó en este documento de tesis; en el caso particular del presente proyecto de investigación, se contempló el periodo comprendido entre el 10 de agosto de 2015 y agosto de 2018 (lo que resulta en un total de 36 meses).

Teórico

Las limitaciones teóricas pueden ser las más complejas, ya que, en innumerables ocasiones, el objeto de estudio no ha sido lo suficientemente analizado por la comunidad científica internacional del área (turismo y disciplinas de apoyo); lo cual brinda un sustento epistemológico en ocasiones insuficiente, mismo que podría complicar tanto la construcción metodológica, como la generación y defensa de nuevos constructos.

Circunstancial

Este último tipo de limitación, usualmente, abarca todas aquellas circunstancias que son imprevistas para el investigador. Esto puede ser algo habitual en la labor investigativa; no obstante, la preparación y experiencia que tenga el investigador, las circunstancias siempre serán parte de la ecuación al momento de iniciar un proyecto de investigación, ya que se constituyen como una variable que queda fuera del control de los investigadores. Por lo tanto, concretándose en las circunstancias que rodean a la elaboración del presente proyecto de investigación, se pueden mencionar las siguientes circunstancias que lo delimitan.

En primera instancia, se tiene: que los datos estadísticos no se actualizan de manera inmediata; los organismos como INEGI, la Secretaría de Economía, el Banco de México, etc., tardan en la recolección y presentación de los datos que se verán representados en

sus bases de datos, lo que brindaría un panorama desactualizado al presentarse terminado este documento (en agosto de 2018). En un segundo momento, es que se desconoce la realidad de acceso a las diversas unidades que se van a valorar en el proyecto de investigación: la *unidad de estudio* (de donde se obtiene información, ejemplo: sujetos como los empleados), la *unidad de información* (como pueden ser instrumentos de valoración del desempeño dentro de la empresa, los *checklist*), *unidad de observación* (las sujetas a una o varias dimensiones de una variable de estudio, ejemplo: el techo financiero o el número de trabajadores proporcionado por la empresa turística), *unidad de análisis* (la unidad definida por el investigador para ser medida, ejemplo: los indicadores de eficiencia gerencial), *unidad de muestreo* (el proceso de aleatorización de los elementos que requieren un muestreo). Esto supondría modificar los alcances del estudio, ya que, al desconocer si se podrá acceder a las unidades para el análisis del fenómeno, no se puede asegurar que se cumplan con todos los objetivos propuestos inicialmente en la investigación.

1.8 Dimensiones de la investigación

La actual investigación tiene como objeto de estudio la eficiencia de la gestión en empresas de hospedaje de categoría Pyme. Al tener como punto de partida estos dos elementos, se establece que las dimensiones seleccionadas son la administración —*los factores de esta dimensión son:* la administración descendente y transversal (las decisiones y las actividades), la administración (los objetivos empresariales), la administración de la motivación personal o individual—; la eficiencia —*los factores de esta dimensión son:* la eficiencia basada en la procedencia de los datos, eficiencia basada en las relaciones (entradas/salidas en un sistema de producción), eficiencia basada en el tipo de entradas—; las estructuras organizacionales (esta dimensión abarca estructuras organizacionales como: trébol, en red, federales, hipertexto, híper-trébol, híper-red o PACT, entre otras tantas); y, finalmente, la infraestructura y superestructura del hospedaje. Cada una de estas dimensiones pueden ser valoradas de forma cuantitativa (como variables constituidas por indicadores que pueden ser medidos en espacio y tiempo).

La administración es una herramienta indispensable para el control empresarial: sin ella no se puede hablar de gestión; por lo tanto, es importante entender mejor esta variable (variable dependiente). Así, pues, la administración empresarial en su esquema organizacional suele apegarse a dos principios esenciales: aquellos que se denominan principios *verticales* y *horizontales*, o *de jerarquía* y *de organización*; según Birkinshaw:

la jerarquía da a los administradores responsabilidad directa de las decisiones que toman, y les proporciona autoridad legítima sobre sus subordinados. Este poder recae en los administradores porque el supuesto subyacente de jerarquía, es que éstos de la parte superior tienen mayor experiencia y sabiduría. La palabra jerarquía, como hemos mencionado en el capítulo 3, es a menudo usado de manera alternativa por el término burocracia de manera cotidiana, pero estrictamente hablando, cuando realmente es uno de los elementos de la burocracia. Los separamos aquí porque nos ayuda a brazo partido con las tensiones involucradas en la gestión ascendente y descendente (en contraste con la burocracia, que es sobre el manejo de todo) (2010, p. 82).

Asimismo, y partiendo de estos principios de gestión, se debe señalar que las otras dimensiones de esta variable deben apoyarse en los lineamientos de dichos principios. Recapitulando: además de los principios verticales y horizontales (que se enfocan en la línea de mando y en la organización de las actividades por área de servicio) de la administración, también se cuenta con la dimensión de la administración que se enfoca en los objetivos empresariales, que es la que direcciona el plan estratégico de la empresa. Por otro lado, se cuenta con la dimensión que se dirige a la administración de la motivación personal, donde se analiza la automotivación del capital humano de la organización. En suma: las dimensiones de esta variable aportan indicadores que brindan sustento a la medición del desempeño administrativo; lo que, por ende, beneficia la gestión empresarial, que, en el caso particular de esta investigación, se dirige a las organizaciones Pyme del hospedaje. Enseguida, se muestra de manera esquemática (tabla 12) la descripción de la variable administración y sus dimensiones (o, también, pudiera interpretarse como la dimensión administración y sus variables).

Tabla 12. Variable administración y sus dimensiones.

Dimensión	Principios	
	Tradicional	Alternativo
Administración transversal: actividades	<i>Burocracia</i> es una forma de coordinar la actividad económica que se basa en reglas formales y procedimientos para asegurar la conformidad de la conducta y generar resultados consistentes.	Emerge en la coordinación espontánea de actividades logrado a través de los comportamientos egoístas de actores independientes.
Administración descendente: decisiones	<i>Jerarquía</i> es una forma de estructurar el trabajo que proporciona a los administradores legítima autoridad sobre sus subordinados y que les confiere poder sobre ellos porque se valora su experiencia y sabiduría.	<i>Sabiduría colectiva</i> sugiere que bajo ciertas condiciones la experiencia agregada de un gran número de personas puede producir pronósticos más precisos y mejores decisiones que las de un pequeño número de expertos.
Administración de objetivos	<i>Alineación</i> : El principio de la alineación en un contexto de negocios afirma que todos los empleados están trabajando directamente hacia los mismos objetivos comunes.	<i>Oblicuidad</i> : El principio oblicuo indica que, objetivos son a menudo los que se consiguen mejor cuando son indirectamente.
Administración de la motivación individual o personal	<i>Extrínseca</i> : La motivación extrínseca proviene de fuera de la persona; por ejemplo: dinero, coacción y la amenaza de castigo.	<i>Intrínseca</i> : la motivación intrínseca proviene de las recompensas inherentes a una tarea o actividad; por ejemplo: tocar el piano, caminando en el campo o solución de un rompecabezas.

Fuente: adaptado de Birkinshaw (2010).

La eficiencia (variable independiente) en la gestión del hospedaje es una variable insuficientemente estudiada entre los académicos del ámbito turístico; ya Barros lo aseveraba al decir que “el análisis de la eficiencia en los hoteles está restringido a un pequeño número de documentos” (2009, p. 391); asimismo, para Clark, Hartliney y Jones (2009), Erkutlu (2008), Mia y Patiar (2002), Patiar y Mia (2008a, 2009), Santos, Gomes y Arroiteia (2010; citado por Patiar y Mia, 2015, p. 317), existen evidencias de que aspectos

como el desempeño empresarial tampoco ha sido estudiado a profundidad, ya que se usan solamente una o dos variables para describir dicho desempeño; por lo que la eficiencia como variable toma mayor relevancia dentro de los estudios turísticos. Por lo tanto, en una primera instancia, se torna obligatorio definir en términos de episteme la variable eficiencia; para lo que se puede usar la siguiente conceptualización:

La noción más común de la eficiencia se refiere a la medida en que la combinación de los insumos es óptima (es decir, a menor costo en) para un nivel dado de salida. Esta definición de eficiencia implica eficiencia "asignación" o "precio". Otra útil noción de eficiencia es "producción", "uso de los recursos" o "técnica", eficiencia en el que las entradas y salidas se miden en términos físicos y la preocupación es organizar los recursos para producir la máxima salida posible. Esta noción se relaciona estrechamente con el concepto de productividad, que es el cociente entre la salida y la entrada, medida en términos físicos o de dinero, ajustada adecuadamente para ser independiente de los cambios en el precio. Mientras que la eficiencia puede medirse en un punto en el tiempo, la productividad generalmente se mide durante un período de tiempo (Lindsay, 1982, pp. 178-179).

Como se puede observar, la variable eficiencia mantiene una amplia relación con otros factores o variables, tales como la productividad, la cual suele usarse para determinar qué tan competitiva es un área o empresa (con respecto a la productividad). Por lo tanto, es importante no desestimar la relevancia que adquiere la eficiencia dentro de los modelos de gestión; más aún: cuando se ha demostrado la influencia y relación que mantiene con otros elementos del desempeño empresarial. En consecuencia, la eficiencia debe considerarse como una variable que debe medirse de manera habitual, todavía más si se considera que las empresas de hospedaje Pyme aparentan carecer de una sistematización de este procedimiento.

Otro elemento o dimensión indispensable en la medición de la eficiencia gerencial es la metodología o técnica implementada para el control de esta dimensión. Según Barros (2009), dos de los métodos cuantitativos más usados para la medición de la eficiencia son el Análisis de Datos Envolvente (DEA, por sus siglas en inglés) y la frontera

econométrica, sin dejar de lado que ambos métodos tienen sus ventajas y desventajas. El autor hace referencia a un trabajo anterior, que le brinda contexto a esta dimensión (al menos, en la técnica de econometría de frontera).

Siguiendo a Farrell (1957, citado por Barros, Peypoch y Solonandrasana, 2009, p. 389), los investigadores que aplicando técnicas de estimación de frontera representan a la tecnología a través de una función delimitadora que refleja las mejores prácticas de producción, la cual es definida en términos de la real máxima salida tecnológicamente posible para producir las entradas disponibles dadas.

Finalmente, es importante definir las dimensiones de la variable de hospedaje (independiente); ya que, ésta plantea el escenario donde las variables de gestión y eficiencia deben interactuar. Se podría decir que proporciona el marco espacio-temporal donde se desarrollan y se miden los efectos que tienen las dimensiones de una variable con respecto de la otra. La conceptualización de esta variable se vuelve obligatoria; porque, aun cuando su carácter es de tarea ineludible, en numerosas ocasiones los investigadores desestiman la debida contextualización de las variables, tal como las percibe el público en general, de una manera más cercana a su entendimiento.

Las empresas de hospedaje se dedican a ofertar habitaciones para sus huéspedes, muchos de los cuales cubrirán los requisitos que los denominen turistas; sin embargo, resulta preponderante explicar que los hoteles no son, hoy en día, un simple proveedor de cuartos: han evolucionado de tal manera que, dentro de las instalaciones hoteleras, se puede vivir una experiencia vacacional completa, principalmente en aquellos hoteles que manejan los paquetes denominados *all-inclusive* (todo incluido).

Ahora bien, las dimensiones de esta variable acostumbra a agruparse desde su tamaño y organización; Rodríguez Antón y Almeida (2008) emplean una de las formas más claras para dilucidar estas dimensiones; las cuales subdividen en dos, específicas: la micro-organización y macro-organización (o, como había sido señalado anteriormente, infraestructura y superestructura). A continuación, se muestra la tabla 13 que sintetiza la variable y sus dimensiones.

Tabla 13. Dimensiones de la variable hospedaje.

Organización hotelera	
<i>Micro-organización</i>	<i>Macro-organización</i>
<p>Son todos aquellos elementos, relaciones y principios que tienen que ver con la definición de los puestos de trabajo existentes en una empresa. El elemento central del diseño micro-organizativo va a ser el puesto de trabajo y los flujos de trabajo y de relaciones que lo definen. Habrá que considerar, por tanto, las tareas que se deben ejecutar en dicho puesto; el perfil que debería poseer quien lo ocupe, considerando sus competencias profesionales, actitudes, aptitudes, destrezas, habilidades y, por supuesto, valores; el nivel de especialización requerido y las relaciones que debe mantener con otros puestos para que pueda llevar a cabo sus tareas de manera adecuada. La micro-organización tiene que ver, por tanto, con el trazo fino y de detalle de la estructura organizativa de los hoteles.</p>	<p>Se relaciona con el trazo grueso que da una idea de conjunto de la estructura de una empresa. El diseño macro-organizativo no se va a centrar en los puestos, sino en las distintas unidades, secciones, departamentos o divisiones que configuran su estructura, así como en las relaciones y flujos existentes entre ellas. En la macro-organización se va a tener en cuenta, por tanto, el organigrama de la empresa, los macro-procesos que desarrolla y las relaciones existentes entre sus elementos. Una vez definidos estos conceptos, se pasa a analizar, con más detalle, cada uno de ellos, comenzando por lo micro hasta llegar a lo macro-organizativo.</p>

Fuente: adaptado de Rodríguez Antón y Almeida (2008).

Para finalizar este apartado: es importante destacar que las dimensiones aquí mencionadas podrían ser insuficientes para explicar a plenitud el fenómeno estudiado; sin embargo, se considera que el aporte es suficiente para exponer la problemática, así como fincar los fundamentos para soluciones futuras. Enseguida se muestra la matriz de congruencia (tabla 14), la cual fungió como guía elemental del quehacer de investigación de este proyecto de tesis.

Tabla 14. Matriz de congruencia.

PROBLEMA DE	OBJETIVO GENERAL DE	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES
-------------	---------------------	-----------	-----------	-------------	-----------------	-----------	-------------

INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN	ESPECÍFICOS					
Se carece de suficientes elementos teórico-empíricos que expliquen el fenómeno entre gestión y eficiencia en el desempeño de las empresas de hospedaje dentro del contexto Pyme-familiar en el destino Mazatlán.	Explicar las causas que determinan el nivel de eficiencia en la gestión de las compañías de hospedaje de categoría Pyme-familiar y su influencia en el desempeño empresarial .	1.- Identificar y percibir factores exógenos y endógenos que influyen en los índices de eficiencia de la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar. 2.- Interpretar los factores de la gestión familiar en las empresas de hospedaje Pyme que inciden en su grado de eficiencia.	Existen diferencias significativas entre las compañías de hospedaje Pyme-familiar en la ejecución de la gestión y su influencia en los índices de eficiencia en el desempeño empresarial	Gestión	Organización	Estrategia organizativa Estructura organizativa Procesos Sistema de mediciones Manejo de personal	Centrada en el huésped Excelencia organizativa Centrada en el servicio Lineal Funcional Línea-Staff Generales Por departamento Por puesto Por tarea De costos De calidad De tiempo De satisfacción del huésped Enfoque hacia el personal (de empoderamiento o restrictivo) Creatividad Recompensas Capacitación y crecimiento Tiempo de asignación de habitación
<i>Pregunta central:</i> ¿Qué tan eficiente es la gestión en el contexto de la empresa hospedaje Pyme-familiar?							
<i>Preguntas secundarias</i> ¿Cuál es el grado de eficiencia en la gestión de las empresas de hospedaje		3.- Concluir el grado de impacto de la eficiencia en la			Inputs recepción	Asignación de habitaciones Solicitudes del huésped Estándares de cantidad	Número de habitaciones limpiadas por camarista Volumen de reservaciones Habitaciones disponibles

<p>Pyme-familiar?</p> <p>¿Cuáles factores de la gestión familiar, en las empresas de hospedaje Pyme, inciden en su grado de eficiencia?</p>	<p>gestión, en su desempeño empresarial y competitividad en el contexto de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.</p>	<p>Estándares de calidad</p>	<p>Número de horas trabajadas</p> <p>Control de calidad de las habitaciones</p> <p>Control de calidad por departamento</p> <p>Control de procesos y tareas</p> <p>Especificaciones de las habitaciones</p>
<p>¿Cómo afecta la eficiencia en la gestión al desempeño empresarial y su ventaja competitiva en el contexto de las empresas de hospedaje Pyme-familiar?</p>	<p>4.- Determinar el grado de eficiencia en la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.</p>	<p>Estándares de tiempo</p>	<p>Especificaciones del servicio por departamento</p> <p>Tiempo estándar de atención al huésped</p> <p>Tiempo estándar de manejo de habitaciones vacías</p> <p>Tiempo estándar de manejo de habitaciones ocupadas</p>
<p>¿Cuáles factores exógenos y endógenos influyen en la gestión y sus índices de eficiencia en el entorno de la empresa de hospedaje Pyme-familiar?</p>		<p>Estándares de costo</p>	<p>Costo por servicio (reservación y preparación de habitación)</p> <p>Costo estándar de insumos para brindar el servicio</p> <p>Pre-alimentación o <i>Feed Forward</i></p> <p>Concurrente</p>
		<p>Tipo de ciclo</p>	

					Retroalimentación
				Niveles	Estratégico
					Táctico
					Operacional
				Técnicas de control financiero	Estados financieros
					Auditorías financieras
					Controles presupuestarios
					Análisis de ratios
					Contable
				Técnicas de control de <i>marketing</i>	Investigación de mercados
					Estadísticas de mercado
				Técnicas de control de recursos humanos	General
					Departamental
				Técnicas de control de sistemas de información	General
					Departamental
			<i>Inputs</i>	Limpieza de la habitación	Tiempo de limpieza por habitación
			de llaves	Habitaciones limpiadas por camarista	Número de habitaciones limpiadas por camarista
				Costo de la limpieza	Costo de la limpieza por habitación
	Eficiencia	Operativa		<i>Outputs</i>	Porcentaje de Ocupación
		Financiera		<i>Outputs</i>	Tarifa diaria promedio (ADR)

Ingreso por
habitación
disponible
(RevPar)

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO II TEORÍAS EN LA GESTIÓN DEL HOSPEDAJE

2.1 Contextualización teórica del hospedaje

El presente apartado simboliza un acercamiento teórico hacia los diversos constructos que conforman el estudio de la hospitalidad, contacto en el que autores como Brotherton (1999) analizan y disienten; ya que, suelen establecerse desde la academia o el empirismo sin un verdadero quehacer científico, sino por el contrario, son resultado de la cotidianidad y la costumbre que se convierten en verdades absolutas. Por lo tanto, este breve recorrido por los términos más comunes de la industria de la hospitalidad —desde la perspectiva teórica— se efectúa con base en el crecimiento del sector de alojamiento, así como en la necesidad de estudiarlo y de generar profesionistas preparados para los retos que constituye el hospedaje; asección que Nailon (1982) respalda, al expresar que:

La expansión de las actividades de la hospitalidad ha fomentado el desarrollo de un creciente número de escuelas y cursos cuyo propósito es la educación y la formación de personas con orientaciones de carrera o que actualmente se emplean en la industria (1982, p. 135).

Para continuar con este análisis hipotético-teórico del hospedaje, es elemental iniciar con la significancia que simboliza el alojamiento para el turismo y su estudio, desde el ámbito más recurrente de investigación: el económico. La industria de la hospitalidad mantiene una íntima relación con el turismo, porque —como ya se ha establecido en el capítulo I de este documento— los diversos organismos internacionales y nacionales que observan o miden el turismo, presentan estadísticas que explican la realidad del hospedaje en el contexto económico; principalmente, en el tema de generación de divisas y empleo (UNWTO, 2018; WTTC, 2017, 2018; ILO, 2015; INEGI, 2014; SIEM, 2016). Kainthola confirma esta aseveración, al mencionar que “el alojamiento constituye una parte vital y fundamental de la oferta turística, así como una característica importante de la imagen turística total de un país” (2006, p. 77). Sin embargo, a pesar de este fuerte vínculo entre el turismo y el sector hotelero, es importante ubicarlos como elementos teóricos distintos; no obstante, de no ser mutuamente excluyentes, dado que es de “uso común en la

industria de la hospitalidad asociarla a menudo con la industria del turismo, a la que la mayoría de las personas refieren como hoteles y restaurantes” (Powers y Barrows, 2012, citado por Evans, 2015, p. 7).

Por otro lado, frecuentemente existe una discusión en la literatura académica latinoamericana acerca de los términos alojamiento, hospedaje y hotelero (proveniente de hotel), deviniendo que son conceptos o constructos distintos; sin embargo, la literatura anglosajona usa de manera indistinta cualquiera de estos términos —tal como lo muestra Walker (2015)— al mencionar, en un mismo enunciado, los vocablos de hoteles y hospedaje: “En la actualidad, los desarrolladores se han vuelto mucho más conscientes del medio ambiente, pues construir y operar instalaciones de hospedaje que no son sustentables puede costar más que construir hoteles que sí lo sean” (p. 82). Otros autores, como Zhang y Ye (2011) evidencian que todos los conceptos no son más que segmentos de mercado del sector hotelero al señalar que su

documento se ocupa de las novedosas señales de calidad del boca a boca electrónico e investiga cómo cuantificar la calidad de una variedad de atributos del hotel, no solo la presencia o ausencia de elementos particulares, influye en las tarifas de las habitaciones o en la disposición a pagar del cliente. Además, estudios previos a menudo examinaron un mercado de alojamiento específico, como el alojamiento *bed-and-breakfast* (Monty y Skidmore, 2003) y el mercado de hoteles de lujo (Hartman, 1989) o la industria en ciertas regiones (Thrane, 2007, citados por Zhang y Ye, 2011, p. 973).

Es fácil apreciar, en el anterior párrafo, la analogía sobre segmentación de mercado hotelero y las diferentes definiciones correspondientes a tales nichos del sector. También, es cierto que existen otros autores que confirman el uso académico anglosajón de los términos pertinentes a la industria hotelera (Beldona y Cobanoglu, 2007; Guttentag, 2015); por lo tanto, y para fines de este documento de tesis, es importante establecer que los vocablos hotel, alojamiento y hospedaje, se usarán indistintamente como sinónimos; en el entendido de que, al menos, en el idioma más extendido de la literatura académica y científica universal (el inglés) estos términos o conceptos son usados de esa manera.

Una vez que se ha zanjado la implementación pragmática de los constructos que se usarán como sinónimos a lo largo de este documento de tesis, es ineludible definir al sector de alojamiento en términos académicos: una tarea que presenta serias carencias científicas y epistemológicas; argumento que defiende Brotherton, al expresar que “precisamente lo que diferentes investigadores quieren decir cuando usan el término hospitalidad es raramente definido o explicado de una forma clara o aceptable” (1999, p. 165); por lo que, en una primera instancia, se realiza una aproximación semántica — según la Enciclopedia Internacional de la Administración del Hospedaje—: “la industria de la hospitalidad es una industria que se compone de empresas que proporcionan alojamiento, comida y bebida y reuniones a los turistas, viajeros y residentes locales” (Pizam, 2010, p. 320).

Otro axioma que describe la hospitalidad y que cubre otros componentes teóricos que sobrellevan la perspectiva semántica lo brinda King, al decir que la:

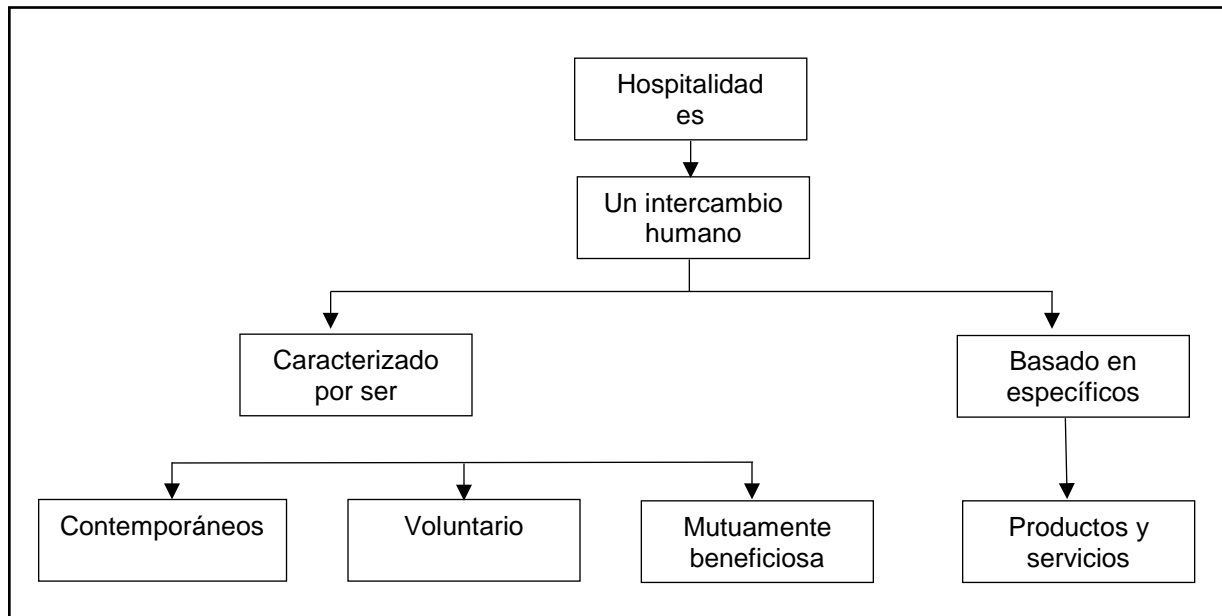
Hospitalidad en un entorno comercial o de organización es un tipo específico de relación entre individuos, un anfitrión y un invitado. En esta relación, el host entiende lo que es dar placer a los clientes, mejorar su confort y bienestar, entregándolo generosamente y sin problemas en las interacciones cara a cara, con respeto, delicadeza y el proceso de ritual social. El objetivo es mejorar la satisfacción de los clientes y desarrollar negocios de repetición (1995, p. 229).

Ahora bien, aun cuando estas definiciones preservan elementos comunes a los servicios y particularidades que proporciona la industria de la hospitalidad u hospedaje —mismos que son mencionados por autores como Brotherton (1999), Cassee (1983), Cassee y Reuland (1983)— también es cierto que se requiere una definición que reúna componentes acordes a la característica humana que exigen las ciencias sociales en su realidad contemporánea, un constructo que sea holístico y, al mismo tiempo, aglutine la evolución del término; la definición de Brotherton y Wood cumple con estos requisitos:

La industria de la hospitalidad es conformada por las organizaciones comerciales que se especializan en proporcionar alojamiento, alimento o bebida, a través de un intercambio

humano voluntario, que es contemporáneo en la naturaleza y comprometida a mejorar el bienestar mutuo de las partes interesadas (2000, p. 143).

Ilustración 4. Dimensiones de la hospitalidad.



Fuente: elaboración propia (a partir de Brotherton y Wood, 2000).

Con base en la anterior definición, y la figura 4, se delimita conceptualmente la industria de la hospitalidad. Este ejercicio epistemológico intenta aportar un escenario semántico, pero también vivencial del sujeto de estudio de esta investigación: la hospitalidad (Brotherton y Wood, 2000). Esta contextualización presenta aquellas peculiaridades que rodean a las diversas empresas del sector hotelero, mismas que pueden interpretarse de diferentes maneras; algunas de estas exégesis son denominadas como clasificaciones, codificaciones que permiten distinguir entre las disímiles estructuras y dimensiones que conforman a las heterogéneas empresas de hospedaje. Hay que recordar que, según Vine, una clasificación es la desintegración de distintos tipos y gamas de hospedaje. La amplia diversidad de alojamiento permite cuatro, cinco, y a veces, seis o siete clases a aplicarse (1981).

No obstante, otras formas de alojamiento —por ejemplo, moteles, hostales y apartamentos— rara vez se justifican más que dos o tres clases. Para clasificar apropiadamente los numerosos tipos de “productos de alojamiento” en el ambiente de la hospitalidad de hoy, es importante partir de una presunción básica que incorpora las pocas características comunes a todos los productos de este tipo: básicamente, son consideradas “cajas o depósitos de aire”, las cuales se alquilan a viajeros por períodos cortos. Estos espacios pueden ser de interés para diferentes tipos de viajeros, mismos que pueden ser decorados de manera diferente y encontrarse en diferentes lugares o territorios; pero que, la mayoría de ellos, comparten características comunes. Esto quiere decir que, clasificar o catalogar los productos de alojamiento en tipos similares, se vuelve, entonces, sumamente complicado; principalmente, si se considera el número de variables involucradas que permitirían la construcción de dicha clasificación (Pizam, 2010).

Una de las principales variables que se deben delimitar, son los nombres que se utilizan para describir cada tipo de producto de hospedaje. Algunos de los más representativos del ramo son los hoteles y moteles: unidades empresariales que están constituidas por establecimientos; sin embargo, un establecimiento sigue siendo un hotel, ya que es un *lodge inn*, un centro de conferencias y hasta un complejo de condominios de tiempo compartido, así como centros de atención asistida que pueden ubicarse bajo la misma rúbrica. Otra variable se refiere a los tipos de empresa de alojamiento que opera o posee la propiedad; esta dimensión es la más popular y una de las que mayormente rigen el mercado actual. De esta clasificación surgen compañías que pueden, o no, poseer los hoteles; y, de forma similar, existen compañías “propietarias” que poseen y operan sus propiedades. Además, existen empresas franquicias, que le venden a terceros los derechos de su identidad (su imagen), así como su presencia en el mercado. También, hay compañías que unen operaciones independientes a través de una red de referencia y colecciones de propiedades autónomas, que conforman una organización que brindan el mismo tipo de ventajas que disfrutaban los hoteles-cadena. La siguiente lista describe a la mayoría de estos operadores:

- *Hoteles independientes* (básicamente, el propietario es quien opera la empresa); esta categoría se constituye como la más numerosa, ya que la mayoría de las propiedades que funcionan como unidades son empresas pequeñas o familiares (revisar las estadísticas que se cubren en el primer capítulo de este documento).
- *Hoteles-cadena* (una serie internacional, regional, nacional o interna de hoteles nombrados de manera semejante que pueden considerar, o no, su propiedad). Éstos, a su vez, se pueden clasificar de la manera siguiente:
 - Hoteles provenientes de la matriz (donde la empresa los posee);
 - Hoteles de gestión de contrato (otra persona los posee, puede gestionarlos);
 - Hoteles franquicias (usted es el propietario y le “alquila” el nombre a otra persona para operarlo). Por ejemplo: la Cendant Corporation, con más de 6,000 propiedades de alojamiento bajo nombres de marcas como: Days Inn, Howard Johnson, Ramada y Super 8, es la más grande de las organizaciones de franquicia. También hay otros, como: Choice Hotels International, Bass Hoteles & Resorts y Hilton Hotels Corporation; igualmente, son franquicias activas y, al mismo tiempo, también tienen miles de empresas de su propiedad que ellos operan.
 - Cadenas independientes, como: Referral Groups y Branded Distribution Companies; son organizaciones que, de diversas maneras, proveen membresías a terceros, proporcionándoles muchos beneficios de los cuales disfrutaban las grandes cadenas —principalmente, en términos de *marketing*, compras y reservaciones— (Pizam, 2010).

Las clasificaciones de la industria de la hospitalidad pueden crecer en complejidad, pero no se busca definir o demostrar todas y cada una de las diferencias que existen entre estas clasificaciones; en realidad, este apartado intenta esclarecer las complicaciones y características afines que acompañan a la delimitación del sujeto de estudio de esta investigación; en virtud de que, las empresas de hospedaje que se constituyen como sujeto de interés investigativo, son aquellas que pertenecen a la categoría Pyme. Éstas, se diferencian de las grandes cadenas hoteleras —como lo demuestran los convincentes

argumentos expuestos en las obras de Burrows y Curran (1989), Storey (1994) y Thomas (1998) (citados por Jamenson y Holden, 2000)—; por lo tanto, para ilustrar estas diferencias, se requiere un acercamiento conceptual hacia las clasificaciones y categorías de la hospitalidad; estableciendo, de esta manera, diferencias y semejanzas entre estas clasificaciones y categorizaciones de la industria de la hospitalidad, las cuales servirán ulteriormente para la correcta demarcación teórica de la Pyme de hospedaje (sujeto de estudio). En consecuencia, y hasta cierto punto, las clasificaciones han sido relacionadas con la medición de la calidad y los servicios proporcionados por las organizaciones de hospedaje; aunque, como lo señala Callan (1995), a nivel internacional no se ha logrado un consenso que logre unificar en una misma categorización a las empresas de la hospitalidad. Con base en esta premisa es que este autor realiza una encomiable labor comparativa para generar una aproximación de equivalencias en las calificaciones otorgadas a las categorías de hospedaje comercial; mismas que son presentadas a continuación:

Categoría Dos

AA, Dos Estrellas; RAC, Dos Estrellas; NTB, Tres Coronas; Michelin, Un Pavilion; Egon Ronay, Grado Dos y Which, Entrada Clasificada (no un determinante de la categoría, si es el único criterio).

Categoría Tres

AA, Tres Estrellas; RAC, Tres Estrellas; NTB, Cuatro Coronas; Michelin, Dos Pavilions y Which, Buena Comida o Valor (no un determinante de la categoría, si es el único criterio).

Categoría Cuatro

AA, Cuatro Estrellas; RAC, Cuatro Estrellas; NTB, Cinco Coronas; Michelin, Tres Pavilions y Which, Buena Comida y Valor (no un determinante de la categoría, si es el único criterio).

Categoría Cinco

AA, Cinco Estrellas; RAC, Five Star; Michelin, Cuatro o Cinco Pavilions; Egon Ronay, De Luxe.

Para un hotel de una categoría determinada, fue utilizado el grado más alto del hotel. Los listados en la guía *Good Hotel Guide* no fueron utilizados para determinar la categoría de la guía de grado ni las entradas (Callan, 1995, pp. 275-276).

De cualquier forma, explicar y delimitar la hospitalidad en materia conceptual (teórica) es relevante para comprender sus dimensiones, estructuras y dinámica de las organizaciones que la instituyen; más aún si se busca dilucidar algún fenómeno (eficiencia en la gestión) a través de teorías que esclarezcan su relación y comportamiento con el sujeto de estudio (hospedaje). Para finalizar este apartado — sobre contextualización teórica-abstracta de la hospitalidad— es indispensable repasar algunos componentes o constructos que prevalecen en las definiciones y clasificaciones de hospitalidad; para lograr este cometido, el análisis documental realizado por Hepple, Kipps y Thomson parece pertinente:

- (a) Hospitalidad es conferir algún huésped (que está lejos de su domicilio habitual), a algún *host* (que puede, o no, estar en su casa, generalmente);
- (b) La transmisión de la hospitalidad es interactiva (con algunos que se unen, a partir de un proveedor y un receptor);
- (c) La hospitalidad comprende una mezcla de factores tangibles e intangibles;
- (d) El *host* proporciona, para la seguridad de los huéspedes, el confort psicológico y confort fisiológico del huésped (1990, p. 308).

Finalmente, el constructo Pyme sigue siendo muy difuso; autores como Stokes y Wilson mencionan que: “A pesar de que el número de empleados constituye un criterio objetivo y fácilmente aplicable, tiene importantes limitaciones, principalmente porque el número de personas empleadas depende del sector del negocio y esto dificulta las comparaciones generalizadas entre los sectores” (2010, citado por Berisha y Shiroka-Pula, 2015, p. 20). No obstante, aun cuando se entiende que existen definiciones operativas creadas por organismos de gobierno —como es el caso de las especificaciones citadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009a, 2009b)— también se puede constatar, en esta revisión teórica, que no existe una definición universal del término Pyme; aun así, se pueden localizar algunos esfuerzos por generar este constructo, mismos que intentan abarcar de manera general todos los sectores que presenten este tipo de categoría (Pyme).

El siguiente, es un modelo de definición que no ha sido aceptado, pero que puede representar un primer acercamiento a una definición definitiva: “Una Pyme es una empresa formal con un volumen de negocios anual, en dólares estadounidenses, de entre 10 y 1,000 veces el ingreso nacional bruto medio *per cápita* del país en el que opera” (Gibson y van der Vaart, 2008, p. 18; citado por Berisha y Shiroka-Pula, 2015, p. 21). Finalmente, este discurso teórico ofrece importantes aportes al debate de teorías que explicarán el fenómeno de estudio que parte de los constructos embebidos en la hospitalidad; y que, en los siguientes apartados teórico-referenciales, se abordarán respecto de la concomitancia entre sujeto y objeto de estudio (alojamiento Pyme-eficiencia en la gestión).

2.2 La gestión en el hospedaje

2.2.1 Introducción a las teorías de gestión

Este apartado —del actual marco teórico— tiene, como principal función, revisar de manera progresiva, exhaustiva y lógica, aquellas teorías, constructos y autores pertinentes en la resolución de la problemática o fenomenología que presenta el binomio sujeto-objeto de estudio de esta tesis; concretamente, del *hospedaje Pyme-eficiencia en la gestión*, dado que, tanto las teorías de la ciencia administrativa, como aquellas que sirven como soporte para analizar la eficiencia en el ámbito de la hospitalidad, son amplias y diversas. Por este motivo, la discusión teórico-conceptual se centrará solamente en aquellas teorías que sigan la lógica progresiva que derive en las técnicas específicas que mejor expliquen el fenómeno de estudio (la eficiencia en la gestión del hospedaje Pyme). Para alcanzar tales objetivos, esta aproximación teórica comienza definiendo algunos conceptos que son susceptibles de ser confundidos —como lo son los términos de gestión y administración—. Después, se continuará con las teorías que mejor soporten estos componentes hipotéticos-conceptuales; para finalizar con los conceptos y teorías circundantes que respaldan al objeto de estudio (la eficiencia).

La gestión es un término usado para definir el proceso administrativo desde una visión holística, epistemológicamente; gestión es un constructo *ad hoc* con la teoría administrativa latinoamericana, a diferencia de la escuela anglosajona de la administración, la cual considera que la visión integral de la administración es resultado de su proceso evolutivo. Esta discusión lingüística se puede resumir de la siguiente manera:

En inglés británico, así como en francés la palabra *management* [...], empleada técnicamente en ambos países, quiere decir esencialmente la gestión privada, y la palabra *administration* (traducida normalmente como administración) tiende a significar la gestión pública. En inglés norteamericano [...] *management* se utiliza casi indistintamente, como sinónimo de *administration* [...] se utilizan expresiones como *business administration* (administración de empresas) o *public management* (gerencia pública) en que las palabras

administración y gerencia se califican como pública o privada, según el caso, contrario al vocabulario técnico europeo (Motta, p. 15, 1999; citado por Sanabria-Rangel, 2007).

Por lo tanto, gestión no se utilizará como un constructo distinto al de administración; ya que, en el contexto internacional, el término *management* (administración) es el que más veces aparece en la literatura científica del área; especialmente, en artículos indexados en las principales bases de datos de *journals* en inglés (Abrizah, Zainab, Kiran y Raj, 2013; SCImago, 2016). En consecuencia, delimitar el significado de gestión es una obligación conceptual infranqueable. A continuación, se muestra una de las definiciones de gestión que cubre tanto la significación del término, como su contextualización como rama de la ciencia:

La gestión como un campo de estudio o un tema se refiere a los principios y prácticas de la administración. Implica todos los principios y las prácticas como un conocimiento y su aplicación en su totalidad. Este enfoque, sin embargo, no da la correcta naturaleza de la gestión. Gestión de equipo o grupo de personas, se refiere al grupo de directivos de una empresa en funcionamiento con su capacidad de supervisión. Sin embargo, quiénes son los gerentes y cuáles son las actividades que deben ser tratadas como gerenciales, son difíciles de identificar, a menos que estén prescritos algunos criterios. Esto lo hace más difícil, especialmente cuando las actividades gerenciales tienen títulos diferentes en una organización, así como en diferentes organizaciones. Gestión como un proceso se refiere a distintos procesos o pasos de la gestión, de planificación para la organización, de supervisión y control del personal. Gestión en este contexto se ha definido como el proceso de hacer las cosas y en cooperación con otros (Kainthola, 2006, pp. 151, 152).

Las principales teorías administrativas y autores que se eligieron para describir la progresión —que terminará en el análisis de la eficiencia en la gestión del hospedaje— se bosquejan a continuación:

- Administración científica (Frederick Winslow Taylor).
- Teoría general o clásica de la administración (Henri Fayol).

- Teoría estructuralista (James David Thompson, Amitai Etzioni, Jean Viet, entre otros).
- Teoría del desarrollo organizacional (Herbert Allen Shepard, Richard Beckhard, Eva Schindler-Raiman, Robert Blakey, Jane Srygley Mouton).
- Teoría de la contingencia (Alfred D. Chandler Jr., Tom Burns, George Macpherson Stalker).
- Teorías: matemática de la administración, general de sistemas e investigación de operaciones (Russell Lincoln Ackoff, Ludwig von Bertalanffy).

2.2.1.1 Administración científica

Para autores como Grachev y Rakitsky (2013), la administración científica de Frederick Winslow Taylor fue moldeada por factores de esa época, como la creciente economía industrial, así como por las condiciones políticas que rodearon su concepción, datos innegables dentro del contexto histórico; sin embargo, no restan relevancia a los aportes teórico-epistemológicos que Taylor proporcionó a través de su trabajo científico y académico. Esto quiere decir que, aun en la actualidad —y a pesar de la dispar realidad socio-económica y cultural actual, con respecto de la prevaleciente en el culmen de la teoría de la administración científica— su contribución teórica aún tiene vigencia; es más: el trabajo de Taylor estableció las bases para el surgimiento de obras como la de Lyndall Fownes Urwick; quien, durante largo tiempo se dio a la tarea de defender la administración científica, así como intentar reconciliar la administración científica con las escuelas de pensamiento con mayor éxito (Parker y Ritson, 2011). Esta aproximación histórica a la teoría de Taylor no es presentada como una aceptación teórica absoluta, pero sí como una reflexión crítica de aquellos elementos epistemológicos que todavía son útiles en la actualidad; sobre todo, aquellos que derivarán en la medición de la eficiencia en la gestión del hospedaje Pyme (objeto y sujeto de estudio de este documento de tesis). Para ello, es importante profundizar en la filosofía de la administración científica; al menos, desde la visión que el autor presenta en sus propias palabras. Para lograr este cometido, se presentan algunas reflexiones ideológicas de Taylor y sus fundamentos hipotéticos.

Para Taylor, la administración científica —al contrario de lo que pueda expresarse por otros autores— tiene como fundamento la firme convicción de que los verdaderos intereses de los dos (empleado y empleador) son uno y es el mismo para ambos; que, como principio elemental, la prosperidad para el empleador no puede existir a través de un largo período de tiempo, a menos que se acompañe de la prosperidad para el empleado, e inversamente. De esta manera, es posible dar al trabajador lo que más quiere —mejores salarios— y, al patrón, lo que requiere —un bajo costo de mano de obra— para sus manufacturas (Taylor, 2003). Este acercamiento epistemológico a las teorías administrativas tayloristas no ha generado solamente animadversión, por parte de la comunidad científica de las disciplinas convergentes a la administración, también existen autores que destacan los valores humanos que en esencia manejaba este personaje; tal es el caso de Nonaka y Takeuchi, que delimitan el anterior argumento, al decir que:

Cabe señalar que el mismo Taylor tenía un interés humanitario por los salarios justos y el desarrollo productivo de los trabajadores. En la práctica, sin embargo, las técnicas que él y sus seguidores desarrollaron para aumentar la productividad laboral eran a menudo mal empleadas, con efectos deshumanizantes sobre los trabajadores (1995, p. 53).

No obstante, también se puede observar parte de las críticas concurrentes de sus detractores hacia la filosofía de Taylor y su trabajo; en la obra misma del autor, *Los principios de la administración científica*, se percibe parte de ese discurso mecanicista y deshumanizado, cuando él se pregunta lo siguiente:

¿Por qué es, entonces, ante el hecho evidente de que la prosperidad máxima puede existir solamente como resultado del esfuerzo resuelto de cada trabajador para transformar cada día de trabajo en su día de trabajo más grande, y que la gran mayoría de nuestros hombres está haciendo deliberadamente todo lo contrario, y que incluso cuando los hombres tienen las mejores intenciones en su trabajo, en la mayoría de los casos está lejos de ser eficiente? (Taylor, 2003, p. 124).

Ahora bien, en el párrafo anterior aparece el constructo que después será retomado en la retórica teórica de este capítulo; puesto que, como ha sido constante en la dialéctica de este documento de tesis, el objeto de estudio del mismo orbita en torno a la eficiencia en la gestión del hospedaje, y en virtud de que Taylor fue uno de los precursores en estudiar este fenómeno, la afirmación que realiza al final de su cuestionamiento finca el comienzo del análisis teorizador del constructo eficiencia. Continuando con esta examinación del taylorismo y su enfoque en la eficiencia laboral, el citado autor dilucidó tres razones por las cuales se presentaba la ineficiencia hacia el interior de las organizaciones. Estas se presentan a continuación, tal como aparecen en la obra original:

Hay tres causas para esta condición, que pueden resumirse como:

- Primero. La falacia, que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los obreros, que un aumento material en el *output* de cada hombre o cada máquina en el comercio, al final daría lugar a una gran cantidad de hombres sin trabajo.
- En segundo lugar. Los defectuosos sistemas de gestión que son de uso común, y que hacen necesario para cada trabajador un soldado, o trabajan lentamente, para que él puede proteger su propio y mejor interés.
- En tercer lugar. Los ineficientes métodos de la regla de oro, que siguen siendo casi universales en todos los oficios y al ser practicados por nuestros trabajadores pierdan gran parte de su esfuerzo (Taylor, 2003, pp. 124-125).

Estas razones de ineficiencia —como las nombró Taylor— fueron algunos de los fundamentos que varios de sus críticos usaron para desestimar su trabajo; pero, esencialmente, para denominarlo explotador del trabajador. Uno de sus principales acusadores, en este sentido, fue el socialista Upton Sinclair, apoyándose en el argumento de que al trabajador se le exigía una eficiencia del 100%; pero que, de ninguna manera, el incremento salarial era proporcional a ese porcentaje de eficiencia en caso de ser logrado (Locke, 1982). A pesar de estas opiniones, contrarias a la filosofía taylorista, es importante subrayar aquellos elementos teórico-metodológicos proporcionados por el propio autor, a través de sus principios de la administración científica; con lo que sentó

las bases de la cientificidad en el ámbito disciplinar de la administración. Para ello, es importante desglosarlos y analizarlos, cada uno de ellos.

- Primero. Desarrollan una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre que reemplaza al antiguo método de la regla de oro.
- Segundo. Ellos seleccionan científicamente y después entrenan, enseñan y desarrollan al trabajador, mientras que en el pasado él escogió su propio trabajo y entrenó lo mejor que pudo.
- Tercero. Cooperan cordialmente con los hombres para asegurar que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.
- Cuarto. Hay una división casi igualitaria del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores. La administración se hace cargo de todo el trabajo para el cual están mejor equipados que los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echó sobre los hombres (Taylor, 2003, p. 137).

Al resumir —de manera general— estos principios, se puede constatar que los principales aportes se concentran en: 1) sistematizar el proceso productivo, 2) generar un adecuado esquema de selección de los trabajadores, pero capacitándolos acorde a las tareas que deberán desempeñar, 3) concientizar a los involucrados de que la cooperación debía ser cordial y dentro de los parámetros establecidos, y 4) que la división del trabajo sería justa y dentro de las capacidades que a cada involucrado le correspondiera, pero haciendo distinción de que los administradores realizarían las labores organizacionales; mientras que los obreros sólo se limitarían a los trabajos operativos. Estas afirmaciones parecieran confirmar las críticas hacia la labor científica de Taylor; pero, como lo confirma Schachter (2010), la obra del polémico autor se constituye en un logro para la ciencia del trabajo, previendo una fundamentación teórica para las primeras generaciones de académicos en los programas educativos en administración.

Aunque, como lo mencionan Bell y Martin (2012), Taylor estaba convencido de que sus métodos eran más efectivos que aquellos que se practicaban en esa época; ya que existía la necesidad de que los gestores controlaran el trabajo para evitar la ineficiencia. De esta manera, se contradecían las prácticas donde los administradores proporcionaban iniciativa e incentivaban a los trabajadores para hacer su trabajo con libertad, pero basándose en una comunicación que concientizara al obrero de la importancia que tenía la eficiencia en su labor diaria dentro del proceso productivo de la empresa. Esencialmente, estas convicciones —de Taylor y autores contemporáneos, como Gantt y Fayol— resultarían en un constructo usado por la literatura de las ciencias administrativas hasta la actualidad: el de eficiencia técnica; algo que fue distintivo de la era industrial, debido a su naturaleza económica y social. Callender (2009) esboza esta idea de manera diáfana, al decir que:

En el caso de la eficiencia técnica, esbozada por Taylor y Gantt, el desarrollo de la gestión podría incluir el aprendizaje de técnicas para medir los métodos de trabajo y la elaboración de enfoques que aumenten los productos de los mismos menos recursos (p. 81).

Para finalizar: sería complejo realizar un análisis de la administración de la hospitalidad y su eficiencia, sin repasar el origen de los constructos que conforman a este objeto de estudio; más aún, si se toma en consideración que las teorías y términos que apoyan este estudio, en realidad, son el derivado evolutivo del original escenario teórico de la administración.

2.2.1.2 Teoría general (o clásica) de la administración

Henri Fayol es reconocido por desarrollar la teoría general (o clásica) de la administración. Como precursor de las ciencias administrativas, su trabajo es equiparado con el de Frederick Winslow Taylor (administración científica); por lo que son referentes habituales de la literatura administrativa. Su labor científica sentó las bases para lo que hoy es la administración como área del saber; esta sentencia es confirmada por Pryor y Taneja (2006), al señalar que: “Las teorías de Fayol fueron la base original de la administración como disciplina y como profesión. También Fayol fue el primero en abogar

por la educación en administración” (p. 489). Por otra parte, los constructos que conforman mayormente la teoría general de la administración de Fayol son los cinco elementos (o funciones) de la administración y sus 14 principios. Es importante analizar estos componentes teóricos; ya que, en ellos se sustentan los primeros intentos por determinar la eficiencia en la gestión, e inclusive, existen investigaciones que demuestran la vigencia de esta teoría, si la misma es adaptada con base en las condiciones contemporáneas del entorno empresarial (Rodrigues, 2001). A continuación, se enumeran los cinco elementos de la administración, tal cual aparecen en la obra original de Fayol:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar
- Controlar (Fayol, 2016, p. 39).

Parafraseando las palabras de Gulick y Urwick (2003) acerca de las funciones de la administración de Fayol, se puede expresar que:

Prever y planificar: es examinar el futuro y elaborar el plan de operaciones para estar preparado;

Organizar: es la construcción de la estructura material y humana de la empresa;

Comandar o dirigir: es mantener o sostener la actividad entre el personal a cargo de la producción;

Coordinar: es construir de manera conjunta, es unificar y armonizar todas las actividades y esfuerzos del equipo;

Controlar: es ver que todo ocurre en conformidad con las reglas establecidas y las instrucciones dadas.

Como Rahman (2012) había aseverado, a Fayol se le ha considerado como “padre de la administración moderna”; básicamente, por haber desglosado el proceso administrativo a través de un análisis sistemático, el cual derivó en la generación de las cinco funciones de la administración recién esquematizadas.

Para continuar con la examinación de los componentes epistemológicos elementales de la teoría general de la administración, ahora toca el turno a los 14 principios de la administración de Fayol; mismos que encierran la clave para entender la eficiencia en la gestión (directriz de este documento de tesis), para lo que se necesitará un análisis teórico-metodológico de sus orígenes en la escuela clásica de la administración. Llegados a este punto, se prosigue con la inspección teórica de los principios de gestión de Fayol; los cuales se enumeran como aparecen en la obra original del autor:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación
- Remuneración
- Centralización
- Cadena escalar (jerarquía)
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- *Esprit de corps* (conciencia de grupo, moral o trabajo en equipo) (Fayol, 2016, p. 19).

En orden de aparición y con base en el exhaustivo estudio de Rodrigues (2001), acerca de la pertinencia (en el pasado y en la actualidad) organizacional de los principios administrativos de Fayol, se realiza el siguiente análisis (tabla 15) de dichas reglas:

Tabla 15. Análisis de los principios de Fayol.

Principio	Análisis
<i>División del trabajo</i>	Está dirigido al logro de la eficiencia, ya que la producción (productos o servicios) se segmentaba en pequeñas actividades que después eran asignadas a los trabajadores, mismas que les ayudaba a especializarse en una tarea, reduciendo de esta manera tiempos y costos; no obstante, debe tenerse en cuenta que Fayol señaló que la división del trabajo tiene restricciones que no deben ser superadas.
<i>Autoridad y responsabilidad</i>	Los gerentes requieren la autoridad formal y/o informal para concretar sus obligaciones de gestión que necesitaran un nivel de autoridad; la cual debería ser proporcional a la responsabilidad, para dar órdenes en función de las tareas que se llevarían a cabo. Y la organización tendría que implementar salvaguardas contra el abuso de poder de los directivos.
<i>Disciplina</i>	Este principio sugiere que, en conjunto con buenos supervisores en todos los niveles organizacionales, las entidades de negocio requieren un conjunto de reglas y procedimientos claramente definidos, encaminados a lograr una correcta disciplina y obediencia de los empleados.
<i>Unidad de mando</i>	Esta es la regla que se podía interpretar como “un trabajador, un jefe”, para cualquier labor: un empleado debería recibir órdenes de un solo jefe.
<i>Unidad de dirección</i>	Este principio establecía que sólo debería existir un plan y un jefe para cada grupo de tareas que tengan el mismo objetivo o meta.
<i>Subordinación</i>	Este principio consistía en que los objetivos de la organización deberían priorizarse por encima de los intereses de personas o grupos de aquellos quienes conformaban la organización. Por lo tanto, una organización debería emplear sólo a individuos que estuvieran plenamente

<i>Remuneración</i>	<p>comprometidos con los objetivos organizacionales y que se encontraran dispuestos a cumplir con sus mandatos.</p> <p>La remuneración por la labor realizada debería ser razonable, tanto para el trabajador como para la organización, y debería ser motivación suficiente para no pagar injustamente o pagar demasiado a los empleados.</p>
<i>Centralización</i>	<p>Este principio sugiere que una centralización extrema acarrea ineficacia, y también se lograba el mismo efecto con demasiada descentralización. Así pues, las organizaciones deberían establecer un equilibrio entre centralización y descentralización.</p>
<i>Cadena escalar (jerarquía)</i>	<p>Este principio, a veces denominado “principio de jerarquía”, sugería que la comunicación de las organizaciones debería ser elementalmente vertical; que debería existir una cadena de mando única desde el más alto nivel hasta el puesto más bajo de la organización. Y debería establecerse una comunicación horizontal sólo cuando surgiera la necesidad y se hubiera obtenido el permiso de los superiores.</p>
<i>Orden</i>	<p>Una forma de interpretación de este principio es que, en las organizaciones, debería existir un lugar para todo y todo debería estar en su lugar correspondiente. Otra interpretación es que los materiales de una organización deberían estar en el lugar correcto en el momento adecuado, y sus trabajadores deberían ser asignados a las tareas o actividades que mejor se adaptaran a ellos. Básicamente, la regla proporcionaba una manera formal de control de la organización.</p>
<i>Equidad</i>	<p>Equidad significa igualdad. Aquella justicia que proviene de los gerentes al ser amables y justos hacia sus subordinados; lo que resultaría en un servicio leal y diligente.</p>

<i>Estabilidad del personal</i>	La capacitación a nuevos subordinados lleva tiempo y era caro. Por ende, una alta tasa de rotación del personal sería ineficiente y tendría que evitarse.
<i>Iniciativa</i>	Este principio se basa en que las organizaciones requerían que sus gerentes que contaran con la capacidad de crear nuevas ideas, así como la capacidad de ponerlas en práctica.
<i>Esprit de corps (conciencia de grupo, moral o trabajo en equipo)</i>	Mantener la moral alta y la unión entre los trabajadores es imprescindible.

Fuente: elaboración propia (a partir de Rodrigues, 2001).

El anterior análisis, de los 14 principios de la administración de Fayol, resulta fundamental para entender el avance del proceso administrativo, así como la necesidad de la eficiencia en el ámbito organizacional, y también la paulatina evolución de la administración como ciencia; que, en el caso concreto del actual compendio teórico, ve fincada su pertinencia en muchos de los elementos epistemológicos que han sido identificados en el apartado del planteamiento del problema de la tesis en curso.

Asimismo, esta valoración de la teoría general de la administración de Fayol, proporciona una línea de tiempo donde se puede observar el nacimiento de los mencionados términos que conforman al objeto y sujeto de estudio; conceptos como eficiencia, gestión, proceso administrativo, organización (formal e informal), división del trabajo (que derivaría en la departamentalización), entre otros tantos, demuestran que el objeto de estudio tiene una constitución multidimensional; y, por lo tanto, se recomienda estudiarlo desde las diversas aristas que se presentan en teorías que todavía mantienen cierto grado de pertinencia. Esta aseveración es sustentada por diversos autores, como Parker y Ritson (2005); Wren, Bedeian y Breeze (2002); Nhema (2015), entre otros. Inclusive, estudios tan completos como el de Rahman, confirman algunas de las aseveraciones aquí vertidas, al expresar que “Rodrigues (2001) estuvo de acuerdo en que la correcta implementación de los 14 principios de administración de Fayol conduciría a la eficiencia y efectividad de la organización” (citado por Rahman, 2012, p. 35).

Uno de los principales elementos teóricos del objeto de estudio correspondiente a esta tesis, es el de eficiencia; concepto que ha sido considerado por cada uno de los precursores de la administración. Y que, con base en la visión de dichos teóricos, es que se pretende explicar la evolución del término y su aplicación en la administración moderna. A continuación, se aborda de manera muy puntual un debate sobre la eficiencia técnica, su congruencia epistemológica en su contexto original y en el actual; para ello, se remite a la labor académica realizada por Shafritz y Hyde (1999), quienes debaten las fortalezas y debilidades del constructo en el espacio temporal ya señalado con anterioridad:

El problema de obtener eficiencia técnica tiene muchos aspectos. En su mayor parte, no nos interesan aquí en forma directa. Ya han sido tratados extensamente por autoridades como Taylor, Dennison y Kimbal, y sus implicaciones para la organización general por Fayol, Urwick, Mooney y Reiley. Sin embargo, sí hay un concepto de la eficiencia que nos interesa profundamente al enfocar la teoría de la organización. Es el principio de homogeneidad. Muchas autoridades han observado, en diversos campos, que la eficiencia de trabajar en grupo está relacionada directamente con la homogeneidad del trabajo que se está desempeñando, de los procesos que se utilizan y de los propósitos que lo mueven. De abajo arriba, el grupo debe estar unificado. Deberá trabajar en conjunto. De esto se sigue: 1) que cualquier estructura organizacional que unifique en una sola unidad ciertas divisiones que no son homogéneas en trabajo, en tecnología o en propósito, tropezará con el peligro de fricción e ineficiencia; y 2) que un lego no podrá dar una dirección técnica a una unidad basada en una determinada especialización (pp. 199-200).

2.2.1.3 Teoría estructuralista

La teoría estructuralista nace en la década de 1950 (Velásquez-Vásquez, 2002) apoyada en la teoría burocrática de Max Weber (1947), puesto que los autores de esa época tenían una alineación ideológica identificada con la filosofía de este último; no obstante, a diferencia de la corriente burocrática, el estructuralismo se fincaba en un enfoque más humanístico basado en la decadente (al menos en ese momento de la historia) teoría de las relaciones humanas. Estas teorías, se constituyen en unos de los primeros aportes

disciplinarios de las áreas de sociología y psicología hacia la rama disciplinar de la administración; lo que ha convertido a la administración en una ciencia de enfoque multidisciplinar (economía, sociología, psicología, informática, entre otras). Previo al análisis de la teoría estructuralista, es importante conocer lo básico sobre el aporte epistemológico que brindó Weber; y dado que, este debate teórico se centra en la eficiencia en la gestión, es relevante conocer cómo otros elementos conceptuales se fueron acomodando en la consecución de este objetivo contextual. Algunas de las bases teóricas proporcionadas por Weber se vinculan con el estudio organizacional; y puesto que las empresas son organizaciones, es importante denotar que desde la visión burocrática “las organizaciones empresariales se entienden mejor como una burocracia, o un aparato administrativo diseñado para lograr el control en las organizaciones” (Clawson, 1980; Pitt y Weiss, 1986, citado por Gross, Hogler y Henle, 2013, p. 91). Al mismo tiempo, y partiendo del constructo de eficiencia, Weber también definió las siguientes características de su teoría burocrática:

- Funciones especializadas.
- Reclutamiento basado en el mérito (por ejemplo: probado a través de la competencia abierta).
- Principios uniformes de colocación, promoción y transferencia en un sistema administrativo.
- Carrera con estructura salarial sistemática.
- Jerarquía, responsabilidad y rendición de cuentas.
- Sujeción de la conducta oficial a reglas estrictas de disciplina y control.
- Supremacía de reglas abstractas.
- Autoridad impersonal (por ejemplo: el portador de la oficina no trae la oficina con él).
- Neutralidad política (Weber, 1946).

En las características o principios de Weber, referentes a la administración burocrática de una empresa privada, se encuentran coincidencias conceptuales con los aportes teóricos de Taylor y Fayol; esencialmente, en aspectos organizacionales que influyen en

la eficiencia de la gestión, tales como: la especialización, la jerarquía, control, entre otros. Precisamente, es en el control donde Weber dirige su enfoque sobre la eficiencia. Su discurso lo demuestra al expresar que: “El control centralizado sobre el proceso como un todo, es funcionalmente esencial para la eficiencia, y este control no puede existir sin lo que consideramos los derechos de propiedad” (Weber, 1947, p. 45).

Las teorías de Weber, sin embargo, carecían todavía de una visión cercana a la antecesora teoría de las relaciones humanas; afirmación que es percibida por otros autores cuando mencionan que “La teoría de la burocracia de Weber fue el resultado de su búsqueda de un modelo de arreglos estructurales idealizados... y eficiencia técnica” (Wren, 1979, 253, citado por Mills, Weatherbee y Durepos, 2014, p. 45). Con base en este argumento, se establecen las primeras diferencias con la teoría estructuralista de la administración; puesto que las organizaciones toman un carácter holístico, donde se considera la posibilidad de interacción entre la organización formal e informal (estructuras comunes dentro de las escuelas clásicas de las relaciones humanas y del comportamiento).

Esta clase de explicaciones posibilitan la comprensión de que el análisis de las organizaciones —enmarcado en el contexto estructuralista— utiliza un enfoque múltiple y globalizante: porque comprende la organización formal e informal; la cual tiene como punto de partida las escuelas *Clásica* y *de las Relaciones Humanas y del Comportamiento*, donde se toma en consideración el efecto de recompensas y sanciones materiales y sociales en la conducta de las personas. También contempla las distintas clases de organizaciones (empresas industriales, comerciales, de servicios, militares, organizaciones religiosas, partidos políticos, instituciones académicas, hospitales, etc.). Además, incluye los diferentes niveles jerárquicos en el estudio organizacional, así como las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (análisis inter-organizacional) (Velásquez-Vásquez, 2002).

Por lo tanto, a diferencia de la teoría burocrática de Weber —donde se hace hincapié en la relación entre el poder legitimado y la autoridad— en el estructuralismo se nomina la

eficacia de la noción económica a partir de la relación entre los objetivos económicos y la obediencia efectiva, que es la función instrumental de la retribución, más que de la dominación o del poder normativo. Etzioni (1975) demuestra esto al decir que:

La producción es una actividad racional que requiere una división sistemática de la labor, el poder y la comunicación, así como un alto nivel de coordinación. También requiere, por consiguiente, un elevado control sistemático y preciso del desempeño. Esto puede lograrse sólo cuando las sanciones y los estímulos fácilmente se regulan y asignan en relación íntima con el desempeño. Las sanciones y estímulos remunerativos son los únicos que pueden aplicarse así, pues las diferencias de dinero son precisamente más apreciables que las de fuerza, prestigio o cualquier otra diferencia de poder (p. 112).

La organización y su pertinencia social son algunas características notorias de la escuela estructuralista funcional de la administración. Uno de sus principales referentes teóricos se constituye en la figura de Talcott Parsons, quien se distinguió por algunos de los conceptos y fundamentos de las teorías orientadas a las instituciones; tal como se puede comprobar en el siguiente párrafo que dice:

En toda sociedad existe un sistema coherente de actitudes basadas en valores últimos comunes y las instituciones son una expresión de esas actitudes en ciertas relaciones particulares de la acción. Específicamente, tienen como función “la regulación de la acción de tal forma que mantenga la conformidad relativa con los valores comunes últimos de la comunidad” (Parsons, 1990, p. 331, citado por Brismat, 2014, p. 33).

Ahora bien, el escenario epistemológico adquirido a través de la sociología y la psicología en las ciencias administrativas proporcionó nuevos conocimientos y perspectivas de análisis organizacional; aunque en sus inicios se centraran en críticas a las posturas mecanicistas, como las propuestas por Taylor y Fayol. No obstante, algunos de los constructos recurrentes en las teorías organizacionales enfocadas a la empresa privada fue la eficiencia; por lo tanto, es relevante mencionar que la medición de la eficiencia tiene relación con la estructura organizacional, donde la dinámica laboral se enfoca en los *inputs* y *outputs* de un sistema; además de que, dentro de la teoría estructuralista, este

es uno de los temas más tratados, algo que se puede constatar en las palabras de Thompson (1962), cuando menciona que: “Incluso cuando la coalición incluye al supervisor, sin embargo, la disposición satisfactoria del *output* no está asegurada, ya que el rendimiento en el límite del *output* siempre está sujeto a las restricciones de la estructura de transacción” (p. 322).

Asimismo, otro estudio de Thompson (1960) demuestra que la eficiencia es una temática que es común dentro de los conflictos organizacionales, debido a que su consecución se encuentra ligada al control que se ejerce dentro del proceso administrativo para el logro de los objetivos organizacionales. Esto quiere decir que constructos como organización, proceso administrativo, *inputs* y *outputs*, están vinculados con la eficiencia en la gestión; por ende, el análisis teórico-epistemológico recabado hasta este punto de la revisión de la literatura científica —correspondiente a la eficiencia en la gestión— mantiene una lógica progresiva de cómo embonan estos constructos que explican el objeto de estudio (eficiencia en la gestión del hospedaje Pyme). Todavía, cabe señalar que, autores como Cunningham (1977), corroboran este discurso sobre la eficiencia desde la visión funcional-estructuralista, al enumerar el siguiente criterio de evaluación: “Uso eficiente de los insumos para alcanzar el potencial y la rentabilidad” (p. 464).

En conclusión: la teoría estructuralista de la administración presentó un avance en la visión global del proceso administrativo, anexando elementos conceptuales indispensables para entender mejor los fenómenos analizados desde la perspectiva de la ciencia de la administración; más aún: se suministró un contexto epistemológico multidisciplinar que ha distinguido a la gestión como ciencia desde su concepción, hasta su realidad coetánea.

2.2.1.4 Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional fue un aporte interdisciplinario más a las ciencias administrativas, ya que: “A partir de la Teoría del comportamiento, un grupo de científicos sociales y consultores de empresas desarrolló un enfoque moderno, democrático y variado al desarrollo planeado de las organizaciones, que recibió el nombre de Desarrollo

organizacional (DO)” (Chiavenato, 2004, p. 318). Algunos elementos epistémicos básicos de la Teoría del Desarrollo Organizacional pueden ser apreciados en la definición que es proporcionada por McLagan (1989); quien lo describe así:

El desarrollo de la organización se centra en asegurar relaciones saludables inter e intra-unidad y ayudar a los grupos a iniciar y gestionar el cambio. El énfasis principal del desarrollo de la organización está en las relaciones y los procesos entre y con individuos y grupos. Su intervención primaria es la influencia en la relación de individuos y grupos para producir un impacto en la organización como un sistema (p. 7, citado por McLean, 2005, p. 9).

Al desglosar un poco esta definición, se puede observar la interacción entre componentes teóricos —previamente analizados en este capítulo de contextualización hipotética del objeto de estudio de la presente investigación— (eficiencia en la gestión del hospedaje): individuos, grupos, relaciones internas y externas, impactos en la organización, sistema, garantizando que se mantiene la misma dialéctica evolutiva de las teorías que explican el fenómeno de estudio. También, es importante remarcar que, en los diferentes apartados de revisión literaria científica del actual segmento de este documento de tesis, se presenta la vigencia de conceptos y teorías; aclarando que muchas de ellas son adaptadas a la realidad que se vive en la actualidad (Taylor, Fayol, Weber, Thompson, etc.).

Para continuar con la revisión de la literatura sobre la Teoría del Desarrollo Organizacional, es obligatorio recordar que la misma es muy amplia y que la discusión teórica de esta investigación no se centra en revisar teorías completas, sino solamente aquellos módulos epistemológicos que se enfoquen en la resolución de la problemática presentada en el objeto de estudio de esta tesis (eficiencia en la gestión). Por lo tanto, el siguiente paso es la examinación de los siguientes constructos: proceso, estructura y organización; al considerar su interlocución, así como las bases que cimentan su integración con la eficiencia en la gestión desde la perspectiva del desarrollo organizacional.

Una reflexión necesaria al valorar los aportes de la Teoría del desarrollo organizacional (DO) se establece en la diferencia entre proceso (procedimiento) y estructura. Bajo el entendido de que la estructura comprende las piezas estáticas de la organización y se refiere al acomodo de sus factores (división del trabajo o laboral, clasificación jerárquica, autoridad y responsabilidad, departamentalización, extensión de control, etcétera), lo cual fue la principal previsión de las teorías basadas en el “modelo basado en la máquina” (de Taylor). La insuficiencia de ese enfoque no transita en el hecho de ser errada, sino de ser inconclusa. Esto quiere decir que los cambios en la estructura formal no llevan, necesariamente, a cambios en la organización. Mientras que, el proceso (procedimiento), por otro lado, es dinámico y se refiere a las normas culturales que definen el ambiente en la organización, la calidad de las comunicaciones humanas, las funciones tomadas por las personas dentro de sus grupos, las maneras por las cuales los problemas se dilucidan y se solucionan y cómo se toman las decisiones, los valores de la organización, la forma del liderazgo y la autoridad, la competencia y la cooperación entre grupos. El desarrollo o crecimiento de la organización no se genera exclusivamente por las modificaciones en la estructura organizacional. Asimismo, además del cambio estructural, el DO exige transformaciones en los procesos entre personas y grupos (Schein, 1972). Hay que moverse también en la cultura organizacional.

Dicho lo anterior, es necesario continuar con la concatenación teórica entre la Teoría del Desarrollo Organizacional y el constructo eficiencia; en ese tenor, se tiene que –según Kotter– el DO es un proceso que tiene ocho etapas, de las cuales la sexta es la que comprende la vinculación entre el DO y la eficiencia; tal como se puede ver, a continuación, donde se describe dicha relación:

6. Desarrollo de equipos. Durante las reuniones, el consultor motiva la formación de grupos de desarrollo de equipos para que cada uno de ellos examine cómo los participantes trabajan juntos y cómo los grupos interactúan entre sí. El consultor incentiva la comunicación abierta y la confianza como -prerrequisitos para mejorar la eficiencia y la eficacia de los grupos. Los gerentes y sus subordinados ahora trabajan en equipos (Kotter, 1978; citado por Chiavenato, 2004, p. 330).

Además, según Chiavenato (2004), se puede encontrar la eficiencia en varios contextos dentro del DO; uno es desde las técnicas orientadas a equipos o grupos (la consultoría de procedimientos y el desarrollo de equipos); y, segundo, desde los Modelos de DO, donde los más destacados son el *Managerial Grid* (o DO del tipo Grid), propuesto por Blake y Mouton; el modelo de DO de Lawrence y Lorsch, y el modelo 3-D de Eficacia Gerencial, de Reddin. Cada uno de estos modelos, designan una medición de los elementos organizacionales que les asignan a éstos, pero también delimitan cómo interactúan estos componentes dentro del modelo. Para mayor información acerca de los modelos, revisar a Blake y Mouton (1982); Lawrence y Lorsch (1967) y Reddin (1970); por último, es elemental entender que la Teoría del Desarrollo Organizacional representa no sólo un avance en el contexto multidisciplinar de la ciencia administrativa, sino también en el plano de la eficiencia en el ámbito del proceso administrativo.

2.2.1.5 Teoría de la contingencia

En los años setentas (s. XX) surge la teoría administrativa de la contingencia; dicho enfoque teórico se complementaba de visiones epistemológicas de otras teorías: como la teoría de sistemas, así como de los enfoques cuantitativos y de comportamiento, recordando que, desde la administración científica de Taylor, hasta el escenario de la contingencia, se han identificado diversos términos y conceptos indispensables (organización formal e informal, grupos de individuos, estructura organizacional, sistemas, influencias externas e internas, etc.) para la evolución de las teorías en la rama disciplinar de la administración. Antes bien, es crucial definir en qué consiste (al menos, de manera básica) la Teoría de la Contingencia; por consiguiente, autores como Chiavenato (2004) exponen, en este sentido, que la Teoría de la Contingencia “es el enfoque que enfatiza que la administración depende de un determinado conjunto de circunstancias, una situación” (p. 485). Por otro lado, habría que mencionar también que, para Luthans (1973), “el enfoque de contingencia “reconoce la complejidad involucrada en la gestión de las organizaciones modernas, pero utiliza patrones de relaciones y/o configuraciones de subsistemas para facilitar una mejor práctica” (p. 70); en el centro de las definiciones y aseveraciones aquí vertidas, se requiere ver la interlocución entre los conceptos y los componentes de la teoría recién descrita. Para ello, se presenta la

siguiente alusión al estudio realizado por Taylor y Taylor (2014), donde se produce el sucesivo razonamiento:

En el corazón de la teoría de la contingencia está la noción de que una organización debe mantener un ajuste entre su estructura y sus factores contextuales para lograr niveles de alto rendimiento (Donaldson, 2001; Sousa y Voss, 2008). Muchas variables de contingencia han sido consideradas relevantes, incluyendo la cultura nacional (Koufteros, Vonderembse y Jayaram, 2005; Sila, 2007) y el tamaño de la empresa (Cagliano, Caniato y Spina, 2003; Shah y Ward, 2003) (p. 848).

En consonancia con lo ya descrito sobre la teoría de la contingencia, resulta notorio que a partir de la realidad cambiante que se vive en la actualidad (mercados globales, sociedad altamente tecnificada, medio ambiente frágil y cambiante, entre otros factores), las organizaciones empresariales deben ajustar su gestión, acordes a un número considerable de variables; es con base en argumentos de esta índole que la teoría toma relevancia en el contexto organizacional contemporáneo. No obstante, es importante recordar que, dentro de las teorías administrativas examinadas en este apartado de revisión de la literatura científica en administración, se seleccionaron aquellas que, de alguna manera, tuvieran un grado de influencia en el objeto de estudio de esta tesis: concretamente, en la eficiencia en la gestión del hospedaje; y que, en el marco de la teoría de la contingencia no se contempla, propiamente, este constructo de manera directa. Aunque, sí aclara que el estar preparado para aquello que pueda resultar imprevisto al interior de cualquier organización, ayudará en la consecución de este objetivo; tal como lo demuestra Luthans (1973), al decir que:

El enfoque de contingencia para el diseño de la organización comienza con la premisa de que no hay un solo diseño que sea el mejor para todas las situaciones. El enfoque clásico era decir que un diseño burocrático conduciría a la máxima eficiencia bajo cualquier circunstancia. Los teóricos neoclásicos impulsaron la descentralización para todas las condiciones. Se infiere que incluso los modernos sistemas de forma libre y diseños de matriz tienen aplicabilidad universal. En la práctica, el clásico, el neoclásico o el estructural moderno los diseños no se sostienen en todas las situaciones (p. 71).

Para finalizar, con la revisión de la teoría de la contingencia y como ya ha sido mencionado en este apartado, la eficiencia no es el fin último de la teoría, pero sí se ha utilizado como fundamento para el análisis del desempeño y la eficiencia; trabajos como el de Asiaei y Jusoh (2014) constatan tal aseveración.

2.2.1.6 Teorías: matemática de la administración y general de sistemas

Después de una revisión de las principales teorías en administración que mejor se adaptan a la comprensión del objeto de estudio y a la problemática que éste presenta (eficiencia en la gestión del hospedaje Pyme), se culmina este apartado del marco teórico con las teorías que se consideran apropiadas con el enfoque y alcance de este proyecto de investigación (cuantitativo y correlacional). Dichas teorías se dirigen hacia el análisis numérico y estructural de la administración; la teoría matemática (también conocida como Investigación de Operaciones) y la Teoría General de Sistemas (TGS). Asimismo, esto no quiere decir que el resto de las teorías revisadas —hasta el momento— no son pertinentes, solamente se manifiesta que es necesario hacer el ajuste correspondiente para adaptarlas a las condiciones existentes. Además de lo ya mencionado, otro aspecto significativo, con relación al compendio teórico remitido en este capítulo, es que era necesario hacer una amplia contextualización de todos los factores y variables que afectan al objeto de estudio; era irresponsable analizar la eficiencia en la gestión del hospedaje sin contemplar las primeras aproximaciones al estudio de la eficiencia en la administración, así como también los componentes que afectan el que este fenómeno sea posible. Es, en ese momento que, constructos como organización, estructura, proceso administrativo, sistema, grupo, jerarquía, entre otros involucrados e indispensables, se entiendan como un solo corpus teórico que facultan la comprensión del vínculo entre el objeto y el sujeto de estudio (eficiencia en la gestión del hospedaje Pyme) de este documento de tesis.

Al continuar con el análisis de las teorías correspondientes, la teoría matemática acostumbra a ser denominada de diversas maneras; esta dialéctica ha sido abordada por diferentes autores. Enseguida, se muestra un argumento esclarecedor en ese sentido:

La ciencia de la administración, un enfoque para la toma de decisiones basado en el método científico hace un amplio uso del análisis cuantitativo. Existe una variedad de nombres para el conjunto de conocimientos que implican enfoques cuantitativos para la toma de decisiones. Además de la ciencia de la administración, otros dos nombres ampliamente conocidos y aceptados son el de investigación de operaciones y la ciencia de la toma de decisiones. Hoy en día, muchos usan los términos ciencia de la administración, investigación de operaciones y ciencia de toma de decisiones de forma intercambiable (Anderson, Sweeny, Williams, Camm y Martin, 2012, p. 2).

En ese mismo tenor, las discusiones académicas y científicas en torno al ámbito disciplinar y alcance de la teoría matemática de la administración han sido muy diversas: desde designaciones puntuales (a nivel micro) como alcances ambiguos a gran escala; este razonamiento puede observarse en la descripción analítica que realiza Simon (1959), al decir que:

La microeconomía normativa, llevada adelante bajo las denominaciones de “ciencia de la administración”, “economía de la ingeniería” e “investigación de operaciones”, es ahora un área de trabajo floreciente que tiene una relación incómoda y mal definida con la profesión de economía, tradicionalmente definida (p. 254).

Ahora bien, las mencionadas ciencias de la administración comprenden diversas técnicas e instrumentaciones matemáticas; mismas que son implementadas con fines distintos, como pueden ser: el análisis de costos, la medición del rendimiento o *performance*, hasta los pronósticos de las unidades de negocios. En párrafos anteriores se hizo alusión a experimentos, tales como los realizados por Taylor o Fayol; pero, en la actualidad, se pueden aplicar técnicas matemáticas como la programación lineal y la programación dinámica para construir procesos formales de decisión para situaciones reales. La preeminencia de estos modelos de toma de decisiones en el presente debate contextual es que no son meras “teorías” abstractas de la empresa, sino componentes reales de toma de decisiones. Se puede especular sobre cualquier componente a manera de simulador del tomador de decisiones correspondiente, en el que las ecuaciones y otras suposiciones que ingresan en el proceso formal de toma de decisiones pertenecen a las

premisas de decisión, circunscribiendo la prescripción del rol del tomador de decisiones (Simon, 1959).

Llegados a este punto, es conveniente continuar con la dialéctica sobre la delimitación epistemológica de la Teoría matemática aplicada a la solución de los problemas administrativos; misma que puede conocerse como Investigación de Operaciones (IO). La denominación de IO, que ha sido consagrada universalmente, es genérica e incierta. Igualmente, la Teoría matemática no es propiamente una escuela, al igual que la Teoría clásica (Fayol) o Teoría de las relaciones humanas (Mayo), sino una corriente que se encuentra en un conjunto de autores que focalizan su discurso científico en el proceso de decisión y lo tratan de modo lógico-racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico. Si bien el mayor uso de la Teoría matemática reside en la llamada administración de operaciones (denominación otorgada a varios temas de la Teoría matemática) en organizaciones de manufactura y de servicios que, por consiguiente, involucran actividades relacionadas con productos o servicios, procesos y tecnología, ubicación industrial, administración de la calidad, planeación y control de operaciones (Chiavenato, 2004).

Todavía, cabe señalar que la producción es la creación de bienes y servicios; y, por lo tanto, la Administración de Operaciones (AO) es el cúmulo de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios, cuando se transforman los insumos en productos terminados. Por otra parte, las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas dedicadas a la manufactura, las acciones de producción que crean bienes suelen ser bastantes obvias; ya que, en ellas, se puede apreciar la creación de un producto tangible, como una computadora de cualquier marca o un automóvil de alguna compañía de prestigio. Por otro lado, en las organizaciones que no crean productos físicos, la función de producción puede considerarse menos evidente, puede estar “oculta” para el público; e, incluso, para el consumidor. Ejemplos de ello son las innovaciones que ocurren en una aseguradora, un hotel, en la oficina de una aerolínea o de una universidad. Con frecuencia, cuando se realizan los servicios, no se elaboran bienes visibles; en su lugar, el producto puede tomar la forma del pago de un siniestro o

enfermedad de aquel que es beneficiario de un seguro de auto o de salud: recibir alimentos o atención médica en la habitación que se ha rentado, la ocupación de un asiento vacío en una aerolínea o la educación de un estudiante. Esto quiere decir que, ya sea que el producto final sea un bien o un servicio, se reseñan las actividades de producción que ocurren en la compañía como operaciones o administración de operaciones (Heizer y Render, 2009).

Ahora bien, después de aclarar el espectro de estudio y aplicación de la teoría matemática de la administración, es imperativo enfocarse en describir su importancia para atender el fenómeno de estudio; por ese motivo, se procede a enumerar las técnicas más utilizadas para medir la eficiencia en la gestión:

No paramétricas de programación matemática:

- Análisis de Datos Envolvente (*data envelopment análisis*, o DEA, por sus siglas en inglés).
- Casco o cobertura de disposición libre (*free disposal hull*, o FDH, por sus siglas en inglés) (Daraio y Simar, 2007).

Simulación por computadora:

- Simulación de eficiencia de almacén (*warehouse efficiency simulation*, o WFS, por sus siglas en inglés) (Anderson *et al.*, 2012).

Análisis de frontera estocástica:

- Enfoque econométrico (Greene, 1993).

Nada de lo expuesto hasta aquí significa que éstas son las únicas técnicas que existen para medir o establecer los parámetros de eficiencia en la gestión, pero son algunas de las técnicas que aparecen con mayor frecuencia en la literatura científica contemporánea; no obstante, es importante proseguir con la revisión de la última teoría que se implementará para el estudio del fenómeno elegido en este proyecto de investigación;

por lo tanto, se procede a explicar los elementos básicos de la Teoría General de Sistemas.

La Teoría General de Sistemas —que tiene como su principal referente a von Bertalanffy (1989)— ha sido una de las teorías que mayores avances ha generado en las ciencias administrativas. Esta aseveración se puede confirmar a través del siguiente argumento, planteado por Chiavenato (2004), cuando expresa que:

Con esos tres principios (expansionismo, pensamiento sintético y teleología) la teoría general de sistemas (TGS) permitió el surgimiento de la cibernética e influyó en la teoría general de la administración redimensionando totalmente sus concepciones. Fue una verdadera revolución en el pensamiento administrativo; la teoría administrativa cambió a un pensamiento sistémico (p. 355).

Como se abordará en los siguientes apartados (principios organizacionales de la gestión hotelera, influencia de la estructura organizacional en la gestión del hospedaje y la visión organizacional en el hospedaje desde la Teoría General de Sistemas) del marco teórico de este documento, las teorías vertidas —hasta esta instancia del documento de tesis— son adaptadas y redirigidas de manera específica hacia el análisis del objeto de estudio y del fenómeno que éste presenta. Por estas razones, es que, en esta primera instancia se intenta descifrar la complejidad teórica que después será aplicada (en lo particular) a la solución de la problemática estudiada; por lo tanto, se prosigue con la delimitación de la TGS. Para cumplir con dicho fin, se retomarán aportes que el mismo von Bertalanffy proporcionó:

Existen modelos, principios y leyes que se aplican a los sistemas generalizados o sus subclases independientemente de su tipo particular, la naturaleza de los elementos que los componen y las relaciones o “fuerzas” entre ellos. Postulamos una nueva disciplina llamada Teoría General de Sistemas. La Teoría General de Sistemas es un campo lógico matemático cuya tarea es la formulación y derivación de aquellos principios generales aplicables a los “sistemas” en general. De esta manera, son posibles las formulaciones exactas de términos tales como la totalidad y la suma, la diferenciación, la mecanización

progresiva, la centralización, el orden jerárquico, la finalidad y la equifinalidad, etc., términos que ocurren en todas las ciencias que tratan con “sistemas” e implican su homología lógica (Von Bertalanffy, 1947, 1955, reimpresso en 15, pp. 32, 253, citado por Von Bertalanffy, *The History and Status of General Systems Theory*, 1972, p. 411).

Como puede apreciarse, en la primera definición de la TGS —brindada por von Bertalanffy— ésta incluye elementos epistémicos que confirman su elección como parte de este marco teórico; primero: porque tiene un enfoque cuantitativo, donde se busca delimitar de manera precisa aquellos componentes que conformen el sistema que será analizado; segundo: porque, como lo mencionan Karapetrovic y Willborn (1998), en el apartado de “la visión organizacional en el hospedaje desde la TGS” en este capítulo, los hoteles pueden comportarse como sistemas que transforman *inputs* en *outputs* que, de igual manera, son los elementos teóricos básicos para medir la eficiencia; antes bien, es importante defender el porqué de la elección de las dos teorías recién exploradas (IO, TGS); por lo tanto, se enmarca este argumento en la posterior clasificación que presenta Von Bertalanffy (1968):

Mientras que la teoría de sistemas en sentido amplio tiene el carácter de una ciencia básica, tiene su correlato en la ciencia aplicada, a veces subsumida bajo el nombre general de Ciencia de Sistemas. Este desarrollo está estrechamente relacionado con la automatización moderna. En términos generales, se pueden distinguir los siguientes campos (Ackoff, 1960; A. D. Hall, 1962):

- Ingeniería de sistemas, es decir, planificación científica, diseño, evaluación y construcción de sistemas hombre-máquina;
- Investigación de operaciones, es decir, control científico de sistemas existentes de hombres, máquinas, materiales, dinero, etc.;
- Ingeniería Humana, es decir, adaptación científica de sistemas y especialmente máquinas con el fin de obtener la máxima eficiencia con un coste mínimo en dinero y otros gastos (p. 91).

Tal como se puede justipreciar en el anterior listado, creado por von Bertalanffy, con base en el aporte de Ackoff (1960), en el segundo escalafón se advierte la vinculación existente entre las teorías de IO y TGS; justificando, de esta manera, la selección teórica

mencionada previamente. Con este último razonamiento, se da por terminada la revisión literaria de la Teoría Matemática de la Administración, así como de la Teoría General de Sistemas, para fines de esclarecer la fenomenología de estudio (eficiencia en la gestión del hospedaje).

2.2.2 Los principios organizacionales en la gestión hotelera

“Una organización es a la vez un propósito articulado y un mecanismo establecido para lograrlo” (Miles, Snow, Meyer y Coleman Jr, 1978, p. 547). Se abre este apartado teórico con esta conceptualización de uno de los términos más usados en administración; ya que es de suma relevancia —para este documento tesis— dado que, como lo mencionan Miles *et al.* (1978): la organización es una meta y también la manera de llegar a ella, de ahí es que la estructura de dicha organización sea tan importante, y —como ya se estableció anteriormente— la estructura comprende aquellos componentes estáticos de la organización y se refiere al acomodo de sus factores; como lo son: la autoridad, la especialización o división del trabajo, la jerarquía, entre otros (Schein, 1972). Las organizaciones también pueden ser descritas como “(1) entidades sociales que (2) están dirigidas a objetivos, (3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente estructurados y coordinados y (4) están vinculadas al entorno externo” (Daft, 2010, p. 11).

A lo ya señalado, se debe agregar lo que ya había sido determinado por Tavitiyaman, Zhang, y Qu (2012); que son aquellas diferencias entre estructuras organizacionales mecánicas y orgánicas (rígidas o flexibles). Las cuales sirven de plataforma para el tipo de principios organizacionales que direccionarán el rumbo de la empresa; caso concreto: el de la organización de alojamiento. En efecto, es fundamental comprender el funcionamiento e importancia que conlleva definir y aplicar principios organizacionales al interior de cualquier entidad (sea esta privada o pública), y en el caso del hospedaje, ésta no es la excepción; por ende, se procede a realizar un bosquejo teórico del constructo estructura organizacional. Para Robbins y Judge (2014), este término puede ser descrito de la siguiente manera:

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas. Los gerentes deben abordar seis elementos claves cuando diseñan la

estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización (p. 514).

Por lo tanto, recapitulando desde los principios administrativos enfocados en la organización de Taylor (2003), pasando por la administración por objetivos y autocontrol de Drucker (2008), hasta llegar a la Corriente Cuantitativa de la Administración —que se caracteriza por su contexto de análisis numérico del entorno administrativo—; pero, que también se ha destacado con aportes, como el de Ackoff (2002); quien propone ver a las corporaciones como una comunidad y no como un único cuerpo o elemento de la organización, es que la gestión ha estudiado las características organizacionales de las empresas. En consecuencia, es importante entender algunos de los aportes que estas teorías le han brindado al estudio corporativo y organizacional (esencialmente, a la estructura organizacional); uno que puede ser descrito como fundamental son los principios organizativos, los cuales, se constituyen en guías conceptuales pragmáticas de la gestión; Rodríguez Antón *et al.* (2012) lo aclaran, cuando aseveran que:

Los principios organizativos son “un conjunto de variables que definen las relaciones existentes entre las distintas personas, niveles y unidades organizativas, así como la forma de actuar de todos ellos en el desarrollo de la actividad de la empresa hotelera” (Rodríguez Antón y Alonso, 2008, citado en Rodríguez Antón *et al.*, 2012, p. 139). A través de estos principios organizativos, una cadena hotelera va a dejar configurados la mayor parte de los procedimientos, formas de actuación y relaciones que van a guiar sus operaciones (p. 139).

Al mismo tiempo, estudios como el de Rodríguez Antón *et al.* (2012), aplicado en México y España, demuestran que dichos principios impactan el ámbito organizacional en tres sentidos: *vertical* (que cubren jerarquía, autoridad, unidad de dirección, unidad de mando, ángulo de autoridad amplio, especialización vertical, delegación y descentralización); mientras que, por otro lado, los principios *horizontales* (se enfocan en la división del trabajo, especialización en horizontal, coordinación, funcionalización, departamentalización y divisionalización de la organización); por último, se tienen los principios *de equilibrio* (que contemplan motivación, información, comunicación, participación, responsabilidad, trabajo en equipo y la dirección participativa por objetivos).

Con respecto al punto anterior —y como ya ha sido establecido por diversos académicos (Daft, 2010; Robbins y Judge, 2014; Mintzberg, 1993)— los principios organizacionales en vertical y horizontal se enfocan, en primera instancia, en la línea de mando; y, en un segundo momento, en la organización de las actividades por área de servicio. Estos principios han sido explicados desde la revisión histórica de Taylor y Fayol, ya que son básicos en las estructuras organizacionales tradicionales; no obstante, en la actualidad se han adaptado a los nuevos diseños organizacionales: como lo son la organización virtual (modelos en trébol, federal y en red).

Antes bien, los principios de equilibrio están orientados (como su nombre lo dice), a mantener la armonía hacia el interior de la organización; ahí es donde la *motivación* — como principio de equilibrio— hace acto de presencia; estudios como el de Cerviño y Bonache (2005), donde la situación precaria de los hoteles en Cuba prohíbe que los gestores hoteleros introduzcan estímulos basados en compensaciones económicas, puesto que dichos incentivos son un importante factor motivacional. No obstante, la motivación puede ser intrínseca o extrínseca; misma que puede resultar en una mejora de la calidad. Trabajos como los de Suárez-Barraza, Ramis-Pujol y Sandoval-Arzaga (2011) corroboran esta afirmación. Por otro lado, el principio de *información* ha sido analizado también por Cerviño y Bonache (2005), donde la información es elemental para conocer la competencia (algo que sucede en Cuba, en ocasiones, hasta de manera ilegal). Asimismo, la *comunicación* es otro principio básico de equilibrio; con base en él, se han realizado diversos estudios, como el de García Reyes y Giachetti (2010), donde estiman que la comunicación es un componente relevante para evaluar el desempeño de las empresas mexicanas; además de este estudio, está el realizado por Olivas-Lujan, Ramírez y Zapata-Cantu (2007), el cual considera a la comunicación cara a cara como una de las praxis culturales más habituales entre las organizaciones mexicanas; o el de Félix y Hinck (2005), quienes ubican que la comunicación es más efectiva al interior de empresas medianas que en las grandes. Habría que mencionar, también, el principio de *participación*, que exalta la necesidad de que la participación tenga cierto grado de libertad y flexibilidad, sorteando las barreras que, en ocasiones, plantean las estructuras

jerárquicas; para que, de esta manera, los empleados que pueden no ser considerados dentro de las estructuras rígidas, puedan brindar sus ideas en pos de la organización. Estudios como el de Hinds, Browne, Henry, Jayawardena y Butcher (2004), respaldan esta hipótesis, entre las empresas turísticas del Caribe. Mientras tanto, Rajagopal (2008) ultima su estudio, aseverando que las empresas de arrendamiento basadas en actividades de ocio (estudiadas en México), eligen mayor autonomía para mejorar el desempeño. Sumado a los principios de equilibrio —mencionados previamente— también se tiene el principio de *responsabilidad*. El estudio de Rajagopal y Rajagopal (2008) se enfoca en cómo la responsabilidad incentiva a los trabajadores, cuando éstos tienen claridad en la definición de sus puestos de trabajo y en las actividades que tienen que realizar en los mismos. Todavía, cabe señalar, que el *trabajo en equipo* se constituye en un principio de equilibrio fundamental en el entorno organizacional actual; más aún: teniendo en consideración los nuevos diseños organizacionales —como lo es la organización virtual— el estudio de Suárez, Ramis y Sandoval (2011) sobre los programas Kaizen, donde de manera voluntaria colaboran con los grupos y equipos de mejora de procesos. Finalmente, el último principio de equilibrio es el de *dirección participativa por objetivos*: donde se puede identificar que la participación se realiza en función tanto de la guía de quien dirige, como por lo objetivos trazados. La investigación de Dávila y Elvira (2007) señalan que las organizaciones mexicanas utilizan diversos mecanismos para valorar el desempeño de sus empleados; entre ellos, la administración por objetivos.

No obstante, estos principios han evolucionado, convirtiéndose —al menos, teóricamente— en propuestas hipotéticas de índole humanístico; donde destaca la importancia que reviste al conjunto de individuos de una organización en pro de objetivos comunes. Trabajos como el de Marnburg, demuestran estos avances al centrar su estudio:

en principios dicotómicos basados en tres dimensiones, cómo las tareas se definen (funcionalismo vs. idealismo), cómo las decisiones se alcanzan (conflicto vs. armonía), y como los recursos organizativos son utilizados (orgánica vs. mecánica) (2008, p. 79).

Otro ejemplo, lo proporcionan Robbins y Judge remarcando que:

Una estructura organizacional define cómo las tareas son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. Los directores deben atender seis elementos claves cuando diseñan la estructura de su organización: trabajo, especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización (2014, p. 231).

De igual manera, existen estudios como los de Brookes & Roper (2010) que respaldan el análisis de estos nuevos escenarios en hoteles de cadenas internacionales, o documentos como los de Celaya y Swift (2006), que buscan entender el impacto que tiene la cultura foránea en los administradores que son enviados por parte de una cadena hotelera a otro país. Este parteaguas en las teorías organizacionales de la gestión, son de relevancia para este estudio; dado que, existe una cohesión entre los principios de la organización, su estructura y su funcionamiento como parte de un sistema de servicios que buscan satisfacer a sus clientes.

2.2.3 Influencia de la estructura organizacional en la gestión del hospedaje

Ahora bien, como se ha descrito con anticipación en este capítulo, existen diferencias en las estructuras organizacionales de las empresas de alojamiento, mismas que deben ser analizadas desde un punto de vista ecléctico (ya que la gestión de estas organizaciones suele ser bastante peculiar); puesto que éstas están cargadas de un grado significativo de variabilidad, mismas que pueden definirse con base en parámetros como su tamaño (infraestructura y capital), ubicación, extensión de su plantilla laboral, entre otros. No obstante, primero se debe argumentar la relevancia de la estructura organizacional en la gestión del hospedaje, más aún: se debe justificar la relación entre eficiencia, estructura organizacional y gestión empresarial. Para lograr ese cometido, se remite al siguiente juicio de Rodríguez Antón y Almeida (2008), quienes aseveran que:

El diseño de la estructura organizativa de un hotel va a influir tanto en su eficiencia como en su eficacia como empresa. El concepto de eficiencia puede ser abordado desde el punto de vista externo, midiendo la relación existente entre los resultados alcanzados por un hotel y otro, e interno, midiendo la relación existente entre lo alcanzado y el esfuerzo

realizado para lograrlo. En cuanto al otro concepto, eficacia, es mucho más sencillo de calcular y mide el grado de cumplimiento de un objetivo determinado (p. 64).

Sin embargo, las estructuras organizacionales más contrastadas suelen encontrarse en las empresas de mayores recursos económicos-estructurales, tal como lo expone Rodríguez Antón *et al.* (2012) al mencionar que:

La divisionalización es un principio específico de las cadenas hoteleras, en concreto de la medianas y grandes, mientras que no se aplica a los hoteles como unidades empresariales. Consiste en la creación de unidades organizativas denominadas divisiones, que suelen poseer cierto nivel de autonomía con respecto a los servicios centrales (p. 144).

Asimismo, Boulding concluyó que “las organizaciones se encuentran entre los sistemas más complejos imaginables. Las organizaciones son extensas, fragmentadas y multidimensionales” (Boulding, 1956, citado por Daft, 1984, p. 284). Estas características de las organizaciones se constituyen en la base teórica que explica el grado de influencia de la estructura organizacional en el modelo de gestión empresarial; que, a su vez, deberá ser medido con base en *outputs* perceptibles al cliente, a quien va dirigido el producto o servicio que ofrece la corporación. En consecuencia, la comprensión de la relación entre estructura organizacional, gestión y eficiencia es requerida; el párrafo siguiente expresa esta vinculación:

La pregunta clave aquí es la manera en que la estructura de una organización (y sus límites internos o externos) afectan su eficiencia y la forma en que puede descubrir y generar nuevos conocimientos y desarrollar nuevas capacidades productivas. Una serie de preguntas son pertinentes: ¿Cómo usan las empresas la planeación de sus límites para mejorar su capacidad? Más allá de su alineación transaccional, ¿Cómo el diseño de límites afecta a la organización como un todo? (Jacobides y Billinger, 2006) (Jacobides, 2006, p. 162).

Además, estudios como el de Kessler (2015), clarifican la importancia de la estructura organizacional dentro del funcionamiento empresarial; una de las restricciones más comunes dentro de su investigación es la relacionada con la inflexibilidad estructural de

la organización; mientras que uno de los factores que impulsan la innovación hacia el interior de las organizaciones de hospedaje son las estructuras organizacionales flexibles. Por otro lado, es destacable denotar las diferencias que ya existen en la literatura contemporánea entre las estructuras organizacionales tradicionales, y las estructuras organizacionales modernas; Khandwalla expresa claramente estos desacuerdos epistemológicos al decir que: “Las estructuras mecanicistas son altamente formalizadas, no participativas, jerárquicas, muy controladas e inflexibles, mientras que las estructuras orgánicas se caracterizan por su informalidad, descentralización de autoridad, abren canales de comunicación y flexibilidad” (1977, citado por Tavitiyaman, Zhang y Qu, 2012, p. 143). Igualmente, se han sumado acepciones que resaltan los valores humanos que deben involucrar a las nuevas estructuras organizacionales; tal es el caso de Van de Ven, quien “destacó la importancia de la estructura en la organización y los niveles de subunidad para el desempeño de las organizaciones, en términos de eficacia, eficiencia y moral” (1976, citado por Tse, 1991, p. 61).

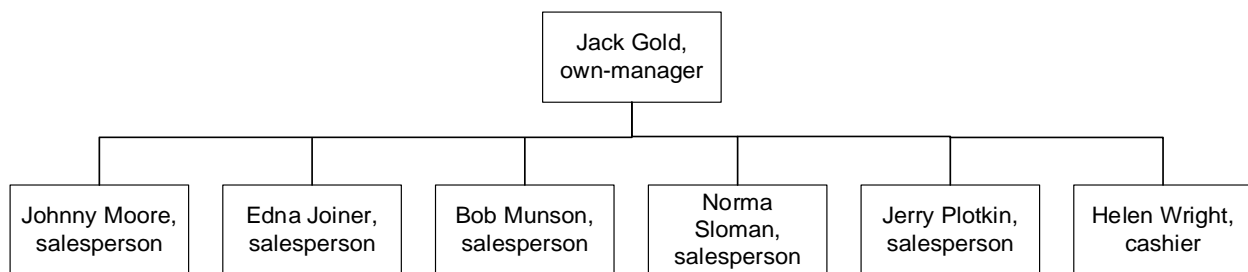
En este apartado, se cubrirá desde la organización lineal hasta llegar a los modelos contemporáneos de la organización, donde trabajos como los de Pérez y Pérez-Rodríguez enfatizan que: “Los nuevos modelos organizativos comparten características comunes, como la importancia de la cooperación, el trabajo en grupo, el aprendizaje y la innovación tecnológica” (2007, p. 14). En suma, al finalizar la revisión de la literatura referente a influencia de la estructura organizacional en la gestión del hospedaje, se deberán haber cubierto los modelos tradicionales de estructura organizacional, así como su evolución hacia las estructuras organizacionales modernas, donde destaca la organización virtual o en red.

2.2.3.1 Estructuras Organizacionales Comunes

Para Robbins y Judge (2014), los diseños organizacionales se dividen en dos grandes ramos: los comunes y los nuevos. En los primeros, se tiene a: la *estructura simple*, la *burocrática* y la de *matriz*; mientras que, en los segundos, se tiene a: la *organización virtual*, la *organización sin fronteras* y la *organización esbelta (de tamaño disminuido)*. Dicho lo anterior, a continuación, se describe brevemente cada uno de estos diseños.

Estructura simple: “La estructura simple es más ampliamente adoptada en pequeñas empresas en las que el gerente y propietario son uno y el mismo” (Robbins y Judge, 2014, p. 520). Por lo tanto, la estructura simple es una estructura organizacional que se identifica por tener un bajo nivel de departamentalización, amplios espacios de control, autoridad concentrada en una sola persona, y existe poca formalización. La ilustración 5 esquematiza dicha estructura organizacional.

Ilustración 5. Estructura simple (*Jack Gold's Men's Store*).



Fuente: *Common Organizational Designs* (en Robbins y Judge, 2014, p. 521):

Burocrática: es una estructura organizacional con tareas o actividades operativas basadas en la rutina, logradas a través de la especialización, normas y regulaciones altamente formalizadas, tareas aglomeradas en departamentos funcionales, poder centralizado, espacios estrechos de control y toma de decisiones establecida en la jerarquía (Robbins y Judge, 2014).

Estructura matricial o de matriz: “Una estructura de organización que crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización funcional y de producto” (Robbins y Judge, 2014, p. 522). Es una estructura que puede causar confusiones, dado que al existir dos líneas de autoridad y al dividir la organización en departamentos con base en el producto o la función desempeñada, las instrucciones y la comunicación entre departamentos y línea de mando pueden sufrir descoordinación. La ilustración 6 muestra una estructura matricial de una dependencia de educación superior.

Ilustración 6. Estructura matricial *College of Business Administration*.

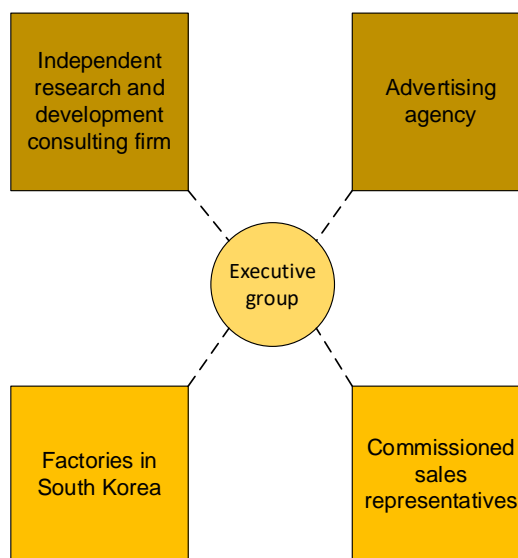
Programs Academic Departments	Undergraduate	Master's	Ph.D.	Research	Executive Development	Community Service
Accounting						
Finance						
Decision and Information Systems						
Management						
Marketig						

Fuente: *Common Organizational Designs* (en Robbins y Judge, 2014, p. 524).

2.2.3.2 Nuevos diseños organizacionales

Organización virtual: ¿Por qué poseer, cuando se puede rentar? Esa pregunta captura la esencia de la organización virtual (también llamada, en ocasiones, “de red” u “organización modular”), es típicamente una organización pequeña y centralizada que subcontrata sus principales funciones empresariales (Miles y Snow, 1995). Además, se puede decir que, en términos estructurales, la organización virtual está altamente centralizada; por lo que cuenta con poca o ninguna departamentalización (Robbins y Judge, 2014). La ilustración 7 muestra dicho esquema organizacional:

Ilustración 7. Organización virtual.



Fuente: *New Design Options* (en Robbins y Judge, 2014, p. 525).

Organización sin fronteras (en palabras de Robbins y Judge, 2014): “La organización sin límites busca eliminar la cadena de mando, tiene límites ilimitados de control y reemplaza departamentos con equipos habilitados” (p. 526). Sin embargo, obras como la de Cross, Yan y Louis (2000), demuestran con su investigación que, contrastando sus datos empíricos contra la fundamentación teórica, que la ampliación y establecimiento de los límites de sistema tienen mayor viabilidad que los límites de amortiguación; expresado de manera distinta, que algunos aportes teóricos en función de la eliminación de límites dentro del modelo de la organización sin fronteras, no fueron posibles de llevar a cabo, al menos no con los datos recabados por estos investigadores.

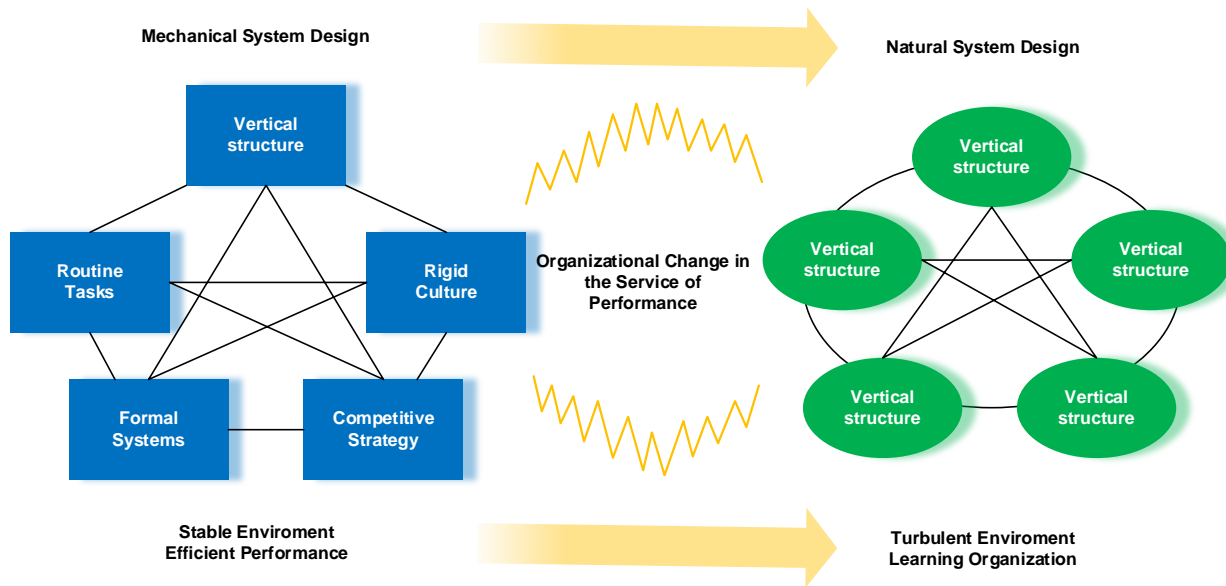
Organización esbelta (de tamaño disminuido): el objetivo de las nuevas formas de organización que se han descrito es mejorar la agilidad mediante la creación de una organización esbelta, enfocada y flexible. Reducir el tamaño de la organización es un esfuerzo sistemático para hacer ésta más delgada, a través de cerrar ubicaciones, reducir personal o vender unidades de negocio que no agreguen valor a la institución (Robbins y Judge, 2014); sin embargo, estudios como el de Guthrie y Datta (2008) aseveran que “la reducción de personal tiene un efecto perjudicial sobre el rendimiento de la empresa” (p. 118), por lo que se deben de tomar sus precauciones al momento de considerar una estructura organizacional de esta índole.

2.2.3.3 Otros enfoques organizacionales

En contraste, autores como Daft (2010), dividen las estructuras organizacionales con base en otros argumentos teóricos, como lo son las propuestas por Mintzberg (1993) y las Ideas de Diseño Contemporáneo. Como en el ejercicio efectuado con la clasificación propuesta por Robbins y Judge (2014), en una primera instancia, las estructuras propuestas por Mintzberg son: la *estructura emprendedora*, *burocracia de la máquina*, *burocracia profesional*, *diversidad de forma* y la *adhocracia*; todas ellas remitidas a los cinco apartados que deben constituir una empresa (que, según Mintzberg, son: el núcleo técnico, la alta dirección, la administración intermedia, el apoyo técnico y el apoyo administrativo). Por otro lado, se tienen aquellas estructuras organizacionales remitidas en la categoría de las Ideas de Diseño Contemporáneo; mismas que son subdivididas en

Desempeño Eficiente contra la Organización de Aprendizaje. Para una mejor descripción de estas estructuras, se presenta la siguiente figura (8) que esquematiza de manera clara las diferencias entre las dos subdivisiones recién mencionadas.

Ilustración 8. *Two Organization Design Approaches.*



Fuente: adaptada de David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995, citada por Daft, 2010, p. 32).

En realidad, tanto Daft (2010) como Robbins y Judge (2014) coinciden en diferentes componentes teóricos en lo concerniente a las estructuras organizacionales tradicionales y a las pertenecientes al denominado nuevo diseño organizacional. Unas son vistas como rígidas y basadas en el desempeño; mientras que las otras son definidas como flexibles y progresistas, basadas en la transformación continua que permita a la organización su permanencia en el mercado global actual.

2.2.3.4 Estructuras organizacionales en el hospedaje

Las estructuras organizacionales que han sido revisadas en los anteriores pasajes de este marco teórico siguen siendo las mismas que serán exploradas en este apartado; la diferencia radica en su implementación en el sector de la hospitalidad, cuáles son las más comunes, así como cuáles son las más apropiadas acordes a las características de

tamaño y configuración de las empresas de hospedaje. Una de las exámenes más detalladas de la literatura latinoamericana del sector hotelero, la lleva a cabo Rodríguez Antón y Almeida (2008). A continuación se muestra el esquema propuesto por estos autores:

- Tradicionales:
 - Estructuras adhocráticas
 - Estructuras lineales y funcionales
 - Estructuras lineales
 - Estructuras funcionales
 - Estructuras líneo-funcionales
 - Estructuras divisionales
 - Estructuras matriciales y colegiales
 - Estructuras matriciales
 - Estructuras colegiales
- Nuevos diseños:
 - Estructuras organizativas hoteleras flexibles
 - Estructuras organizativas hoteleras en trébol
 - Estructuras organizativas hoteleras en red
 - Estructuras organizativas hoteleras federales
 - Estructuras organizativas hoteleras potenciadoras del aprendizaje: hiper-texto
 - Estructuras organizativas hoteleras sabias: hiper-trébol
 - Estructuras organizativas hoteleras basadas en la colaboración: hiper-red

La tabla 16 entrega de manera esquemática una breve explicación de cada una de las estructuras organizacionales que son enunciadas en el párrafo previo.

Tabla 16. Estructuras organizacionales tradicionales.

<i>Estructura</i>	<i>Descripción</i>
Divisional	De las estructuras tradicionales básicas, la que más se aplica en las cadenas hoteleras españolas y mexicanas es la divisional por tipos de negocio.

Colegial	Más que ser una estructura, es una manera de generar el trabajo, su estudio y la toma de decisiones en la empresa; ésta también se aplica de forma suficiente entre las empresas mexicanas y españolas.
Matriz o matricial	Se aplica de manera menos intensa entre las empresas españolas y mexicanas; en ellas no existe el principio de unidad de mando.
Líneo-funcional	Su aplicación es mediana en los sectores mexicanos y españoles; se caracteriza por sostener a cualquier costo el principio de unidad de mando basado en una fuerte jerarquización, para sacar provecho de la experiencia, el conocimiento y las habilidades de otras personas no involucradas directamente en la empresa, ubicándolas en posiciones de <i>staff</i> .

Fuente: elaboración propia (a partir de Rodríguez Antón *et al.*, 2012, p. 190).

La tabla 17 presenta los nuevos diseños en materia de estructura organizacional que están siendo implementados en diversas empresas alrededor del mundo.

Tabla 17. Estructuras organizacionales: nuevo diseño.

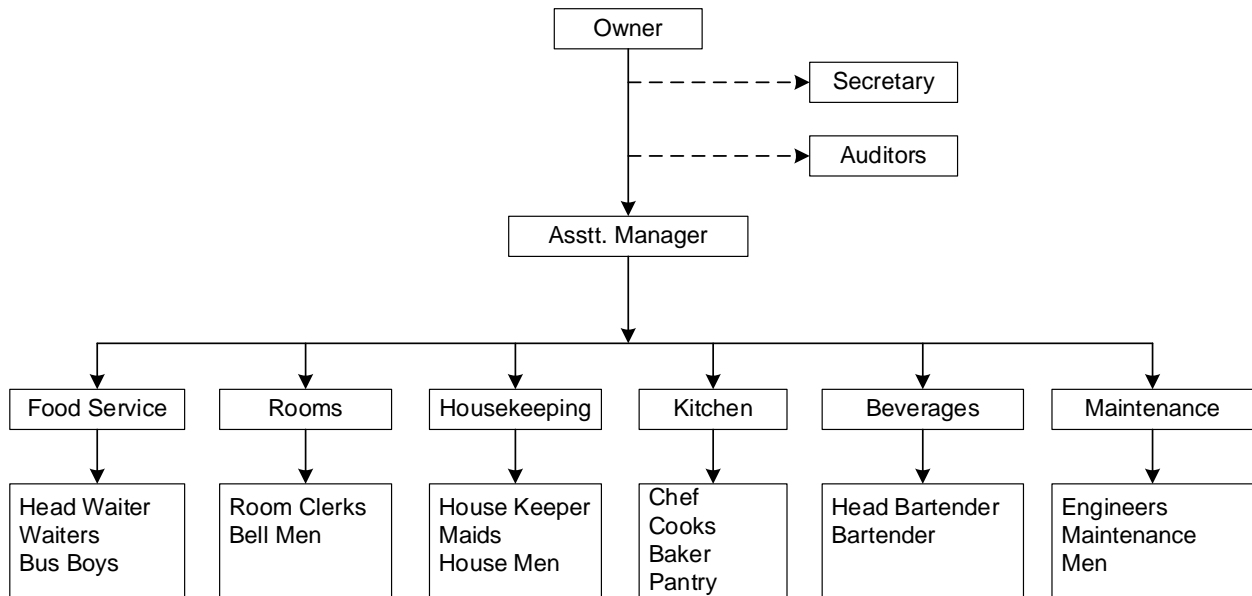
Estructura	Descripción
Trébol	Identificada por un núcleo de profesionistas (equipo del <i>core business</i> de la empresa), por subcontratar (empresas que se encargan de realizar, en régimen de subcontratación, actividades que no son básicas para la empresa), por el trabajo flexible (empleados de la empresa que tan sólo trabajan temporalmente en momentos de alta estacionalidad) y por el autoservicio (sistemas que permiten a los clientes elegir ellos los servicios y productos demandados), y por la alta dirección o ápice estratégico.

Hipertexto	Son identificadas por poseer una <i>knowledge</i> base de sus clientes, que es alimentada por miembros de la organización y de la que extraen conocimiento cuando vuelven a ofrecerles servicios y productos, ajustándose mejor a los gustos y necesidades de estos clientes.
Híper-trébol	Se genera cuando se conjuntan las dos estructuras anteriores de este esquema. En el caso de las empresas mexicanas y españolas sí están considerando este tipo de estructura, brindándoles flexibilidad y capacidad de aprendizaje organizativo, así como la posterior capacidad de dirección del conocimiento atraído.
Híper-red	Proviene de la combinación de las estructuras de híper-trébol y de red. Con base en las dos estructuras, las empresas pueden aprovechar las ventajas que ambas presentan; para que, al mismo tiempo, se colabore y se compartan las <i>knowledge</i> base de sus respectivos clientes.

Nota: elaboración propia (a partir de Rodríguez Antón *et al.*, 2012, pp. 191-192).

La figura 9 también muestra lo que habitualmente es denominado como un hotel pequeño (al menos, en la literatura anglosajona); en la misma, se puede observar que los departamentos o áreas de la empresa de hospedaje, varían con respecto a cómo se puede observar en la realidad empírica; tal como lo demuestra el estudio de Rodríguez Antón y Almeida (2008) sobre las empresas de alojamiento españolas y mexicanas.

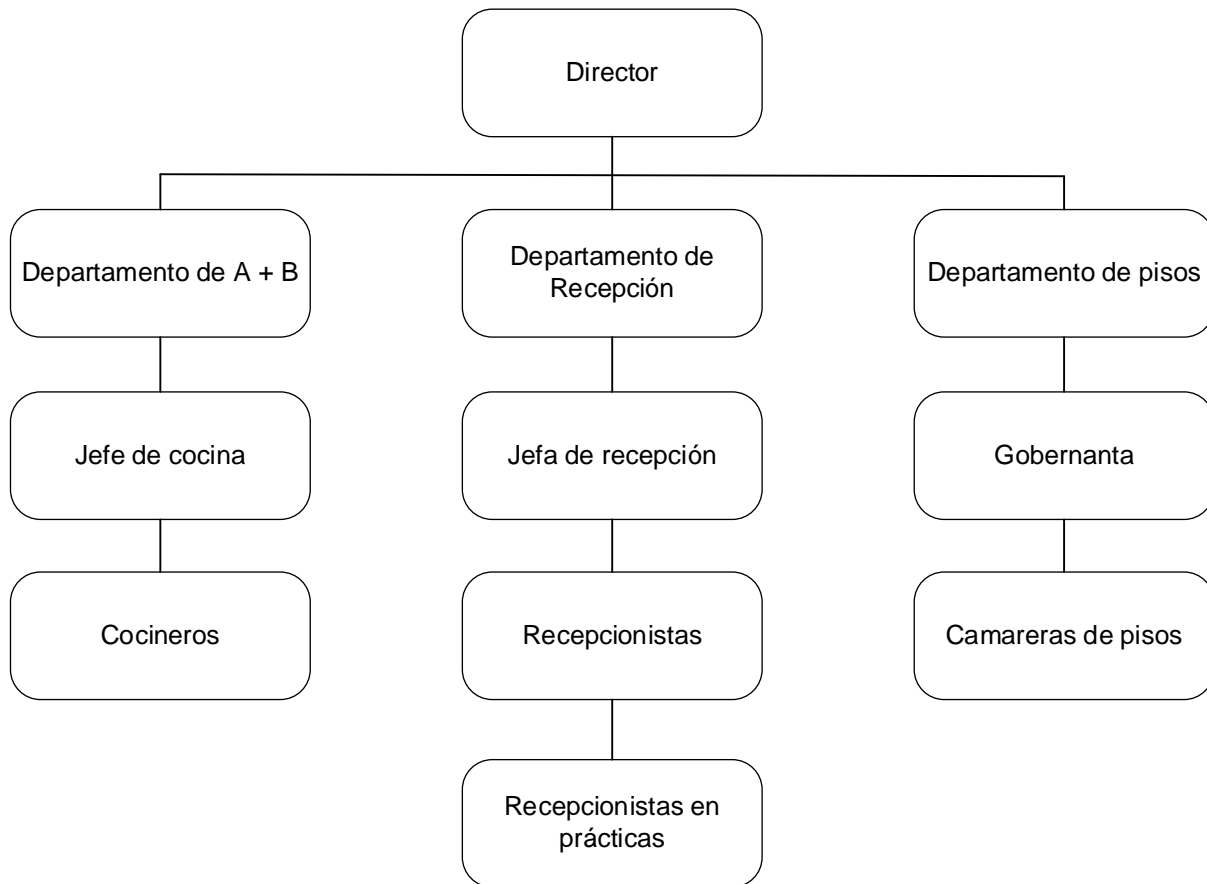
Ilustración 9. A Typical Organization Chart of a Small Hotel Having Less Than 100 Rooms.



Fuente: Appendix E (en Negi, 2016, p. 876).

Contrastar las diferencias entre figuras (9 y 10).

Ilustración 10. Organigrama básico de un hotel.



Previamente, en el capítulo de “Contextualización y planteamiento del problema de investigación”, en el apartado de descripción del problema, se puede visualizar —en la figura 3 de este documento— que las áreas o departamentos más comunes en las pequeñas empresas de hospedaje son el *Front Office* (recepción) y *Housekeeping* (ama de llaves). A continuación, se hace una descripción teórica de ambos departamentos, ya que éstos son el foco de análisis del sujeto de estudio (empresas de hospedaje Pyme).

2.2.3.4.1 Front-Office, recepción

Por lo tanto, se describe el departamento de *Front Office* (o recepción), según Negi (2016), quien afirma que:

es el primer departamento y el primer contacto con el futuro huésped, además de ser el centro de información durante su estancia. También es el último punto de contacto cuando el cliente deja las instalaciones. Así, las principales funciones de este departamento en un hotel son:

1. Vender habitaciones: Procesar reservaciones y todas las comunicaciones con personas que buscan alojamiento en hoteles.
2. Recepción: Para registrar huéspedes y asignar habitaciones.
3. Servicio: -Para manejar todo el correo, telegramas y mensajes para los huéspedes.
-Para proporcionar información sobre el hotel, el país, y cualquier atracción especial o eventos de interés.
-Mantener las cuentas de los huéspedes, hacer las facturas y recibir los pagos de los mismos (p. 17).

Desde otra perspectiva, el departamento de recepción teóricamente puede separarse en dos términos que son usados frecuentemente en la literatura del hospedaje, la oficina frontal o front-office, y recepción o front-desk, ambos vocablos de origen inglés que requieren su debida separación ontológica, puesto que, aun cuando en ocasiones se utilizan de manera indistinta, existe una definición apropiada para cada uno de ellos. A continuación, se expone un discernimiento que conjuga el uso de los dos constructos:

La oficina frontal se suele denominar recepción, pero su funcionamiento implica mucho más que las actividades que se realizan en la recepción de un hotel. En un hotel más pequeño y de servicio limitado, la oficina frontal puede consistir, físicamente, en solo el área utilizada para el registro de invitados. En una propiedad más grande, la oficina frontal puede incluir numerosos miembros del personal, cada uno responsable de una parte de la administración u operación de este importante departamento (Hayes, Ninemeier, & Miller, 2014, p. 134).

En la misma línea, los autores hacen un distingo lingüístico en función de su uso en la esfera del hospedaje:

“Front Office: el departamento dentro del hotel responsable de las reservaciones, el registro, el servicio y pago de los huéspedes.

Recepción: el área dentro del hotel utilizada para el registro y pago de huéspedes” (Hayes *et al.*, 2014, p. 134).

Con base en las anteriores definiciones, se puede observar que el primer axioma (Front-Office) se construye de manera holística, se enfoca en todas las actividades del departamento, mientras que el segundo (recepción o Front-desk) está centrado en el espacio físico que caracteriza o emblematiza la función primordial de la recepción, el lugar donde el cliente se da de alta al momento de llegar a las instalaciones hoteleras, y donde paga al momento de dejar las mismas. Vallen & Vallen (2014) ejemplifican aún más esta disonancia argumentativa al explicar que la “oficina frontal, un término amplio que incluye la recepción física, así como los deberes y funciones relacionados con la venta y el servicio de las habitaciones” (p. 4).

Por otra parte, la oficina frontal y la recepción concentran los datos más relevantes de desempeño empresarial por parte de la empresa hotelera, sus colaboradores son quienes manejan los sistemas de administración propietaria (PMS por sus siglas en inglés), a través de los cuales se observan indicadores como el índice de ocupación, la tarifa diaria promedio y la ganancia por cuarto promedio, ya que son monitoreados continuamente en esta área (Bardi, 2003). Además, la comunicación interdepartamental es característica del departamento de front-office, el cobro por servicios de hospedaje necesita información proveniente de departamentos como mercadotecnia y ventas, housekeeping, alimentos

& bebidas, banquetes, mantenimiento, seguridad, recursos humanos y contraloría, por mencionar los más comunes (O'Fallon & Rutherford, 2007).

Una reflexión final sobre el departamento de front-office se dirige al área como principal punto de contacto con el huésped (cliente, turista), esta es la ubicación primordial (aclarando que no es función exclusiva del área) para que se reciban los comentarios acerca de la calidad del servicio brindado en su conjunto por la empresa, Ford & Heaton (1999) describen este proceder de la siguiente manera:

Los comentarios escritos sobre las esperas largas para alimentos, las colas en la recepción o los problemas de limpieza revelan las fortalezas y debilidades del sistema de entrega de servicios, el personal y su capacitación, y el servicio en sí (p. 374).

Recapitulando, front-office y front-desk o recepción (según sea el tamaño del hotel), en conjunto con housekeeping (ama de llaves) son el centro neurálgico de la organización hotelera, la literatura académica en el área disciplinar hace especial énfasis en su relevancia como estructuras administrativas elementales para el apropiado funcionamiento de una empresa de hospedaje. En el siguiente apartado se explicada de manera específica el departamento de ama de llaves.

2.2.3.4.1 Housekeeping o Ama de Llaves

Además, Negi (2016) también describe el departamento de ama de llaves como: “la columna vertebral de todos los hoteles. Es el departamento más activo y más importante del hotel” (p. 21). Por otra parte, una descripción holística del departamento de ama de llaves la brinda Jones (2002) al expresar que:

El principal departamento de servicios relacionados con el alojamiento, el servicio de ama de llaves tiene la responsabilidad general de mantener los estándares de limpieza y la presentación del principal producto de hospedaje, el dormitorio del huésped. El personal y los sistemas departamentales se ocupan del servicio de habitaciones, baños y pasillos, incluida la reposición de ropa de cama, la organización de las necesidades de lavandería de los huéspedes y la verificación de fallas, los requisitos de mantenimiento y la seguridad de las habitaciones. El enlace y la comunicación entre el servicio de limpieza y la recepción son claramente cruciales para garantizar la maximización de la satisfacción de los

huéspedes durante la estancia y la ocupación de la habitación, asegurando que exista un completo acuerdo sobre la disponibilidad de las habitaciones para ser vendidas y ocupadas por los huéspedes que ingresan (p. 39).

En la descripción previa se puede observar también que organizacionalmente los departamentos de ama de llaves y recepción están intrínsecamente vinculados, donde uno es el primer punto de contacto con el cliente (huésped), y el otro es el rostro del servicio, la calidad del producto que se consume. A la ya mencionada relevancia que tiene el housekeeping para el servicio hotelero se le debe agregar su grado de dificultad, Vallen & Vallen (2014) definen de la siguiente manera el trabajo, responsabilidad y compromiso que requiere este departamento:

La responsabilidad de la entrega del producto básico del hotel, una habitación limpia, se basa incondicionalmente en el servicio de limpieza. Sin embargo, nunca ha disfrutado del estado otorgado a otras unidades dentro de la órbita del administrador residente. Esto se debe a que el trabajo implica trabajo físico, como el servicio a las habitaciones y la limpieza del espacio público. Además, las amas de llaves generalmente trabajan en forma aislada, mientras que otras posiciones en el frente de la casa disfrutan de un entorno social rico (pp. 67-68).

Asimismo, el departamento de ama de llaves conlleva una estructura organizacional particular, la cual puede cambiar según las dimensiones del hotel, el segmento de mercado al que se dirigen (un hotel boutique divergirá considerablemente de un hotel cadena de sol y playa) y la distribución física de las habitaciones, por tan solo mencionar algunas de las más relevantes. Vallen & Vallen (2014) también destacan estas singularidades del departamento y su relación con la gestión de este al señalar que:

El tamaño del hotel, la capacidad del ama de llaves y los prejuicios del gerente general al dictar el rango de responsabilidad del ama de llaves. La posición puede o no ser responsable de:

... Lavandería y valet;

... Piscinas, estanques al aire libre o atracciones acuáticas;

... Diseño y decoración de habitaciones;

... Comprando;

... funciones que de otro modo podrían ser de ingeniería, reparación de muebles (p. 68).

Ama de llaves, tal como lo señala Walker (2017), es el departamento que mayor cantidad de personal requiere para su funcionamiento, caracterizado por ser un trabajo arduo, mal remunerado (en comparación con la labor realizada) y con una alta tasa de rotación. Para guiar el destino del departamento y cumplir con sus obligaciones y responsabilidades se requiere de un colaborador con dotes de liderazgo, organización, motivación y compromiso por mantener estándares de calidad de categoría mundial. Debido a las dimensiones del departamento, su logística basada en brindar un servicio a un extenso número de habitaciones a diario puede ser realmente desafiante.

El encargado de departamento o ejecutivo de ama de llaves (housekeeping) le corresponden diversas responsabilidades, algunos autores señalan áreas específicas de responsabilidad como las citadas a continuación:

Las cuatro áreas principales de responsabilidades para el ama de llaves ejecutiva son como sigue:

1. Liderazgo de personas, equipos y suministros.
2. Limpieza y mantenimiento de las habitaciones y áreas públicas.
3. Operar el departamento según las pautas financieras prescritas por el gerente general.
4. Mantener registros (Walker, 2017, p. 160).

La gestión del departamento en manos del ejecutivo correspondiente sostiene una alta correlación con la temporalidad turística que caracteriza su segmento de mercado. Un hotel mantendrá ciertos niveles de rotación de personal, de adquisición de insumos, de uso de sus instalaciones, entre otros aspectos indispensables para su funcionamiento y venta de sus servicios según la temporada. En temporada alta el índice de ocupación se incrementa, siendo la etapa más productiva de cada ejercicio anual, por lo que, áreas productivas hoteleras como el departamento de ama de llaves ven incrementada su labor cotidiana. Una perspectiva orientada al desempeño del housekeeping en el periodo más ocupado de una empresa hotelera se define de la siguiente manera:

El Ejecutivo de Housekeeping también investiga el almacenamiento periódico, la limpieza o la redecoración que se considera necesario. Mantiene registros exactos que muestran cuándo se decoró por última vez un área determinada y dónde está programada la próxima decoración. Dependiendo de las fluctuaciones estacionales del hotel, ella reserva ciertas áreas para una limpieza completa en diferentes épocas del año. Las diferentes áreas que están bajo la supervisión directa del Ama de casa ejecutiva son:

1. Habitaciones de huéspedes
2. Salones y pasillos.
3. Lobbies
4. Áreas públicas.
5. Oficinas
6. Escaleras / cajas.
7. Windows
8. Almacenes, concesiones y otras áreas arrendadas. (Negi, 2016, p. 251).

Es comprensible que no todas las empresas atiendan de manera idéntica las necesidades del departamento de ama de llaves, ya que, como ha sido establecido en este apartado teórico, las compañías de hospedaje se consideran suigéneris, aun perteneciendo a una cadena o franquicia, cada hotel tendrá sus propias características físicas y de administración según sea la realidad pragmática en la cual sea instaurada la empresa hotelera. Además, es básico considerar que el presente análisis académico no pretende someterse a un nivel de estudio operativo, ya que esa no es su finalidad.

Poniendo en contexto este breve panorama hacia el departamento de housekeeping, es pertinente señalar que la complejidad en la tareas del departamento son directamente proporcionales al tamaño de la empresa de hospedaje, entre mayor sea el número de cuartos y el tamaño de las instalaciones hoteleras, mayor será el trabajo para los colaboradores de la sección empresarial. También es cierto que el trabajo se intensifica en temporada alta como ya fue señalado en los párrafos anteriores, lo que se debe contemplar como una variable observable al momento de valorar el desempeño del departamento.

2.2.4 La visión organizacional en el hospedaje desde la Teoría General de Sistemas

El comportamiento organizacional se convierte en un componente teórico necesario para el mejor entendimiento del desempeño organizacional; asimismo, este desempeño va ligado a nivel emocional con quien se desempeña profesionalmente en la industria del hospedaje. Estudios como el de Glomb *et al.*, quienes establecen que “millones de trabajadores relacionados con el servicio están todos los días comprometidos en ocupaciones que requieren diferentes niveles de trabajo emocional” (2004, citado por Lu, Shih y Chen, 2013, p. 166), apoyan tal aseveración. Aun así, el comportamiento organizacional requerirá otros elementos teóricos que permitan esclarecer las posibles dinámicas que se pueden dar al interior de dicha estructura organizacional; para lograr este objetivo, es necesario analizar diferentes constructos de la literatura científica que apoyen este tipo de análisis. De hecho, el concepto de sistema se vuelve indispensable; pero éste, debe ser desde la perspectiva teórica del sistema de servicios. Karapetrovic y Willborn brindan el siguiente concepto:

Mientras que los procesos en un sistema transforman los inputs en outputs significativos, los objetivos definen y conducen el sistema, representando la razón de su existencia. Por ejemplo, el objetivo principal de un hotel como organización que brinda un servicio puede ser que supere las expectativas y requerimientos de sus clientes. Para lograr este objetivo, el hotel diseña e implementa un sistema de calidad, con procesos que transforman los requisitos y expectativas de los clientes en un input a través de un conjunto de servicios que cumplen con estas expectativas con un output (1998, pp. 257-258).

Tomando como base el término de sistema de servicios, se propone un corpus teórico que sustente el análisis del funcionamiento organizacional del hospedaje; por lo tanto, y dado que el involucramiento del personal que desarrolla las actividades a nivel organizacional con base en los principios organizativos verticales y horizontales de las empresas de hospedaje, son quienes llevan a efecto las actividades que se convertirán en servicios a ojos de los huéspedes, se sugiere la Teoría General de Sistemas (TGS); que, como menciona Von Bertalanffy: “Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los ‘sistemas’ en general” (1989, p. 32).

2.2.5 Desempeño empresarial del hospedaje Pyme Familiar en el entorno competitivo contemporáneo

La gestión tiene —como uno de sus principales objetivos— mejorar el desempeño empresarial de la compañía donde se implementa; por lo tanto, aun cuando el desempeño es un constructo ampliamente utilizado en el contexto de las ciencias administrativas (y otras ciencias), también es un término difuso; ya que, en ocasiones, se usa de manera libre por parte de los académicos para sustentar sus propios argumentos en torno a algún tema de interés. Para fines de este opúsculo teórico, se tomará en cuenta la siguiente definición holística del constructo: “desempeño es la suma de todos los procesos que conducirán a los gerentes a tomar las acciones apropiadas en el presente que crearán una organización de ejecución en el futuro (es decir, que sea eficaz y eficiente)” (Lebas y Euske, 2004, p. 68).

Asimismo, es relevante hacer hincapié en que la eficiencia (como resultado de la gestión) es una de varias dimensiones que permiten obtener un desempeño empresarial; por lo tanto, se debe considerar —como lo mencionan Lebas y Euske (2004)— que el desempeño sólo es significativo cuando se implementan dentro de un contexto de toma de decisiones, propósito elemental de este documento de tesis, ya que valora la gestión y cómo ésta deriva en una eficiencia que mejorará el desempeño empresarial. Por consiguiente, el desempeño debe medirse para que éste sirva a la toma de decisiones; para ello, existen diversas áreas empresariales que deben medir su desempeño, como lo es a partir del desempeño contable (Otley, 2007), del desempeño del *marketing* (Clark, 2007), del desempeño desde la perspectiva de gestión de operaciones (Neely, 2007), y desde la perspectiva de gestión de la cadena de suministro (Lambert y Knemeyer, 2007); ya que, sólo a través de la medición se tiene un panorama concreto de la situación por la cual atraviesa la compañía; y, a partir de esa radiografía de salud empresarial, es que se pueden tomar decisiones a largo, mediano y corto plazo.

Ahora bien, el desempeño empresarial no sucede en un ambiente inocuo, sino que se traslada a un sistema de competencia en el cual sobreviven las organizaciones que mejor se adaptan al constante cambio del entorno. A esta realidad globalizada, donde aquellas

empresas son capaces de demostrar cuáles son sus ventajas que los diferencian del resto de su competencia, se les denomina *compañías competitivas*. La competitividad es un tema habitual en cualquier sector empresarial en la actualidad; el turismo no es la excepción. Obras como la de Ritchie y Crouch (2003) o la de Dwyer y Kim (2003), demuestran el interés de los académicos en el ámbito del turismo hacia la competitividad.

No obstante, los trabajos que sentaron las bases para lo que hoy es la competitividad siguen siendo aquellos que realizó Porter (1998a; 1998b; 1998c), donde expone términos como: estrategia competitiva (centrada en los clientes internos y externos), ventaja competitiva (basada en diferenciación y costo líder), y la ventaja competitiva de las naciones (centrada en la competitividad de las industrias líderes a nivel mundial); todas sus obras son un referente necesario para comprender el mundo de los negocios a nivel micro y macro, así como sus componentes e interacción bajo un contexto de cambio constante.

Los conocimientos que Porter ha aportado a la literatura sobre competitividad no se limitan a la industria manufacturera: ya en sus primeras obras (1998a, 1998b, 1998c) había destacado que éstos son aplicables al rango de las empresas de servicios, tal como es el caso de las empresas turísticas. Los hoteles son un ramo empresarial turístico por excelencia, solamente superado por el segmento de viajes y sus aerolíneas; es por eso por lo que los hoteles sean de franquicia, cadena o pequeñas unidades de negocios (Pyme), requieren establecer su ventaja competitiva como parte de su estrategia de sobrevivencia y desarrollo empresarial.

En otro orden de ideas, pero continuando con el análisis de la empresa hotelera familiar Pyme en el contexto de la competencia y el desempeño empresarial, es relevante sentar las bases que unen el concepto de empresa familiar con el de Pyme; en México, las estadísticas ayudan a esclarecer algunos de estos puntos. Según el INEGI, de cada 100 empresas que nacen, sólo 30 de estas organizaciones llegarán a manos de la segunda generación. De éstas, tan sólo el 10% será vista por la tercera generación; esto es, que en México la muerte de las empresas familiares mantiene un estado precario (por no decir

crítico), ya que cerca de un 90% de ellas muere en tres generaciones (INEGI, 2017). Asimismo, según los Censos Económicos 2014, realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (debe recordarse que el INEGI levanta estos censos cada cinco años), existen 4'230,745 unidades económicas en el país; de las cuales 38.70% corresponde a servicios, 48.30% a comercio y 11.60% a manufactura; lo que equivale al 98.60% (el 1.40% restante queda registrado dentro de la categoría de *Otras Actividades Económicas*). Ahora bien, del total de unidades económicas, el 99.80% son empresas de categoría Pyme (INEGI, 2015a).

Pero ¿cuántas de estas organizaciones del estrato Pyme (o MiPyme, si así se quiere) son empresas familiares? Según la investigación realizada por San Martín-Reyna y Durán-Escalada (2017), en promedio, el 83% del total de empresas en México son familiares; donde los sectores de la construcción mantienen un 88%, la manufactura y comercio un 85%, y, finalmente, el sector de servicios, con un 79% (sector al que pertenece la industria hotelera). Consecuentemente, hablar de empresa familiar o empresa Pyme es enunciar una relación que alcanza los límites de lo consustancial, un vínculo que en los números indica algo más que una simple coincidencia. Así pues, al menos en las estadísticas y en diversas fuentes documentales, se observa que la Pyme se constituye en gran medida de unidades económicas familiares.

El estudio de las empresas familiares Pyme han llevado a diversos investigadores de múltiples disciplinas a desarrollar teorías que les ayuden a comprender mejor la empresa familiar; entendiendo que, no todas las teorías sirven para explicar el fenómeno investigado en este documento doctoral, sino que son acotadas solamente aquellas que influyen en el desempeño empresarial del negocio hotelero familiar de categoría Pyme. Estos conocimientos son valorados desde la prerrogativa que impone una de las teorías sobre competencia y desempeño empresarial, el de la ventaja competitiva de Porter (1998b).

En consecuencia, una teoría que aborda los elementos diferenciadores de la empresa familiar como ventaja competitiva se acuñan en términos tales como el denominado

familiness; mismo que se describe como “el cúmulo de recursos empresariales que provienen del involucramiento de la familia en la propia empresa”, también definido como “los recursos y capacidades únicos, inseparables y sinérgicos, derivados de la participación e, interacción de la familia” (Habbershon y Williams, 1999). El establecimiento del constructo *familiness* se enuncia como una causa de ventaja competitiva, gestando riqueza y desarrollo de valor para la empresa (Pearson, Allison y Shaw, 2008). Este fenómeno socio-empresarial no se limita a un tipo de industria o giro de negocios, sucede tanto en las entidades productivas creadoras de bienes materiales, como en el diseño y oferta de servicios requeridos por clientes de toda índole, como es el caso de las empresas del ramo hotelero.

Artículos sobre el rol de la empresa familiar en el contexto del alojamiento ya han sido abordados en diferentes espacios de este apartado teórico-referencial (Acquaah, 2011; Peters y Frehse, 2011; Zehrer y Haslwanter, 2010); así, se dejan evidencia de la relevancia de la empresa familiar en el ámbito de la industria hotelera. Vale recordar que varios de los documentos mencionados dejan entrever que estas empresas hoteleras familiares se encuentran dentro del espectro de la empresa pequeña o de las unidades empresariales (mejor conocidas como Pyme); lo que indica una relación pragmática entre ambas configuraciones empresariales en el universo de los negocios actuales.

Ahora bien, la empresa familiar en el contexto del sector hotelero requiere mantener una ventaja competitiva que le ayude a destacar (no sólo sobrevivir) en su segmento de mercado. Trabajos como el de Soriano (2005), ejemplifican tal escenario, a través de su trabajo el cual se enfoca:

En el análisis de la relación entre el tamaño de la empresa y el departamento y la estrategia comercial global, porque una empresa turística, como un hotel, debe mantener una ventaja competitiva que garantice su supremacía sobre los competidores menos capaces y que garantice su supervivencia (p. 602).

Los resultados del trabajo de Soriano demuestran que existe una relación entre las estrategias por parte de la administración de la empresa, así como por las políticas establecidas por los departamentos de *marketing* y tecnología de ésta.

Estos trabajos —orientados hacia el hospedaje— establecen que las estrategias generales de Porter (1998b), que buscan la ventaja competitiva, en realidad influyen en diversos indicadores empresariales; uno de ellos es el desempeño empresarial. Por lo tanto, teóricamente, es complicado hablar de un espectro del quehacer empresarial sin tocar conceptos como rendimiento, gestión y competitividad. Esta vinculación o relación inherente a los negocios, no puede ser subestimada; dado que dicho vínculo resulta en ocasiones intrínseco a su propia naturaleza; en los hoteles esto no es una excepción, ya que, en la industria hotelera se ha encontrado que ambas estrategias empresariales mejoran el rendimiento (desempeño), pues la estrategia de diferenciación podría mejorar la lealtad y la satisfacción de los clientes; mientras que la estrategia de liderazgo de costos puede reducir los costos de adquisición de clientes (Abu-Kasim y Minai, 2009).

Las unidades de negocios —como los hoteles Pyme de gestión familiar— buscan lo mismo que cualquier empresa de la industria de la hospitalidad: “obtener un rendimiento sobre la inversión para los dueños o accionistas y la sociedad” (Walker, 2015, p. 18). Para lograr esta meta, los gestores de estas empresas hoteleras deben aplicar la administración como la definen Robbins y Coulter (2017), que “es coordinar y supervisar las actividades de los demás, de manera que éstas se realicen en forma eficaz y eficiente” (p. 44). Con base en estos constructos teóricos, se puede concluir que existe una relación (al menos teórica) entre la gestión, la eficiencia, la ventaja competitiva y el rendimiento empresarial; dialéctica que continúa en los sucesivos subtemas que constituyen este apartado teórico.

2.2.5.1 Análisis de la gestión del hospedaje como ventaja competitiva

La gestión en el ámbito del alojamiento se caracteriza por su complejidad operativa, por la diversidad de los servicios y productos que oferta, por el enfoque administrativo —clásico, contemporáneo o basado en las nuevas teorías de la administración— (Chiavenato, 2014; Pizam, 2010); con el que el gestor dirige las riendas de la empresa de hospedaje, entre otras variables más allá de esta revisión teórica. Por lo mismo, la gestión adquiere un cariz de competencia que afecta dos bases de la ventaja competitiva:

según Porter (1998b), la diferenciación y el costo líder; por ende, una empresa de alojamiento que considera dentro de su modelo de gestión tanto el servicio brindado a través de su cuerpo de colaboradores como sus instalaciones, para a partir de ahí, establecer un precio que debe cumplir con las expectativas del cliente y el mercado al cual se dirige, podría transformarse en un precio líder en la industria hotelera.

Gestionar una empresa hotelera, por lo tanto, se encuentra dentro de los parámetros elementales considerados por Porter (1998b), en la descripción de lo que él denomina ventaja competitiva; en virtud de que, la gestión empresarial es piedra angular de las estrategias básicas (costo líder, diferenciación, enfoque) que propone dicho autor. Otros autores abocados al estudio del segmento hotelero han analizado la relevancia de la gestión de la ventaja competitiva, la cual es común al mundo globalizado contemporáneo, donde “Los hoteles enfrentan una gran competencia entre sí en el intento de atraer y mantener al cliente. La sobrevivencia y el éxito de los negocios hoteleros, dependerá de los gestores para satisfacer las expectativas de sus clientes” (Auzair, 2011, p. 236).

La administración de la ventaja competitiva en la industria del hospedaje no se limita al espectro de las cadenas y franquicias hoteleras, también es cierto que la empresa familiar en el segmento hotelero mantiene porcentajes similares a los de otros rubros empresariales que, habitualmente, es arriba del 90% (Serrasqueiro y Nunes, 2014; Tsoutsos, Tournaki, de Santos y Vercellotti, 2013); lo que denota su importancia para la industria del turismo. En la gestión, es común hoy en día —en su etapa de planeación— establecer alguna de las estrategias básicas que Porter menciona en su obra, como es el caso de la diferenciación y el liderazgo de costos; donde los contactos con los *stakeholders* facilitan estas estrategias. Es ahí donde las habilidades gerenciales del gestor hotelero en turno tienen que destacar, tal como lo señala Acquaah (2011), al expresar que: “Las conexiones gerenciales con los líderes comunitarios proporcionarán una empresa familiar con los recursos para la implementación exitosa de las estrategias de diferenciación y liderazgo de costos” (p. 110).

La administración de la ventaja competitiva (Porter, 1998b) por parte del gestor de la Pyme familiar hotelera, tiene como prerrogativa la constante adaptación al mundo globalizado actual, anticipando aquellos contratiempos y oportunidades que el mercado ofrece de cuando en cuando. Para ello, la fase de planeación empresarial por parte de sus gestores de alto nivel (Robbins y Coulter, 2017), deberá estar marcada por estrategias que los ayuden a diferenciarse, a ser líderes en precios, o ambas cosas, según sean los objetivos planteados por la alta gerencia. El cambio como única constante es la realidad que se vive en la actualidad; es precisamente con base en esta dinámica que los gestores hoteleros deben actuar en consecuencia, puesto que “Dada la frecuencia de cambio en el medio ambiente, los gerentes deben llevar a cabo una planificación estratégica eficaz para responder a los desafíos de la gestión en un entorno altamente competitivo” (Walker y Walker, 2014, p. 608).

Con este escenario —como fundamento de la ventaja competitiva para el sector hotelero Pyme familiar— es que debe entenderse la interrelación entre los diferentes conceptos teóricos que revisten este análisis de la literatura científica correspondiente. Esto quiere decir que gestión, eficiencia, eficacia, rendimiento empresarial y ventaja competitiva son términos que se conjugan constantemente en el contexto de la empresa hotelera, sea de franquicia, cadena o unidades económicas como las Pyme hoteleras familiares. En el caso concreto de este apartado teórico, es necesario comprender que la gestión puede derivar en el aprovechamiento de la ventaja competitiva de una empresa hotelera Pyme familiar, a través de “Esa ventaja distintiva que puede provenir de las competencias centrales de la organización al hacer algo que otros no pueden hacer o hacerlo mejor que otros” (Robbins y Coulter, 2017, p. 323).

En la administración de una empresa de alojamiento (sin importar su tamaño), es elemental saber que el servicio es lo que diferencia a un hotel de otro, los cuartos y el resto de sus instalaciones podrán ser similares, pero lo que realmente distingue una compañía hotelera de su competencia es el servicio, de ahí se construye el reconocimiento de la marca; esto es: a través de su calidad en las prestaciones que le otorga a su clientela. En palabras de Barrows, Powers y Reynolds (2012): “la reputación

de la compañía, su ventaja competitiva sostenible, probablemente se basa en su servicio” (p. 688). Para estos autores, la empresa de hospedaje requiere basarse en una estrategia de servicio que incluya el desarrollo de una cultura de servicio, reconocer la importancia de las personas para las organizaciones de servicio, así como el perfeccionamiento de un sistema de servicio como una ventaja competitiva (Barrows, Powers y Reynolds, 2012).

Concluyendo: la manera en que gestiona una empresa hotelera Pyme familiar su alta gerencia derivará en mejor servicio; en caso de que esto suceda, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva, puesto que el huésped lo que realmente valora de una compañía hotelera es su servicio. Un hotel podrá tener instalaciones de primer mundo, pero si su servicio no es equiparable, esto se convierte en un hándicap negativo en contra de la compañía hotelera; más aún si se trata de un hotel Pyme familiar que intenta sobrevivir en la tan competida economía contemporánea. Tampoco se quiere dar una falsa concepción literaria acerca del desempeño empresarial de la Pyme familiar hotelera. Estudios como el de Johnson y Vanetti (2008) advierten de las grandes diferencias existentes entre las grandes cadenas, franquicias y pequeñas unidades de hospedaje; dejando claro que, si la Pyme hotelera desea competir realmente con los consorcios hoteleros, deberán imitar el desarrollo e innovación que privan en los estilos gerenciales de tales empresas.

2.2.5.1.1 Gestión del costo líder en la empresa hotelera

Desarrollar un liderazgo de costos, según Porter (1998b), es una estrategia común en la búsqueda de la ventaja competitiva para cualquier empresa, sin embargo, en el caso de las empresas hoteleras de categoría Pyme familiar esto puede resultar complejo; dado que compiten con hoteles de mayor liquidez y capacidad de compra (cadenas y franquicias), mismos que aprovechan los costos reducidos a través de economías de escala (Lee-Ross y Lashley, 2009). Por lo tanto, es necesario delimitar que “Los hoteles solo pueden seguir la estrategia de liderazgo de costos cuando los huéspedes son sensibles al precio y no le dan mucha importancia a la marca” (Kaliappen y Hilman, 2016, p. 61).

Ahora bien, la estrategia genérica de liderazgo de costos de Porter (1998b) puede ser alcanzada; existe evidencia en la literatura académica que expone que los hoteleros podrían reducir los costos en sus actividades operativas mediante la innovación de procesos (Frohwein y Hansjürgens, 2005; Lo, 2012; Porter, 1998a). La mejora continua y la eficiencia son resultados esperados de la gestión, ambos pueden considerarse producto inherente de la innovación de procesos y una alternativa al *outsourcing* que es usado por compañías de mayor tamaño en el ahorro de costos; no obstante, la alternativa de usar *outsourcing* como proceso de negocios en las empresas Pyme no puede ser descartada. Obras como la de Click y Duening (2005) ejemplifican este paradigma, puesto que “esta es una alternativa realmente atractiva para pequeñas y medianas empresas que no desean invertir en equipos, personas y procesos” (Power, Desouza y Bonifazi, 2006, p.126).

Además del *outsourcing* e innovación en los procesos de gestión empresarial en los hoteles familiares Pyme, la estrategia de liderazgo de costos puede transitar por otros páramos administrativos, como es el caso de las promociones acordes a la temporalidad o estacionalidad típica de la demanda turística; con base en ella es posible generar promociones que tornen eficiente el uso de los recursos, disminuyendo de esta manera, los costos. “Las promociones pueden ser usadas para desarrollar liderazgo de costos o diferenciación” (Tepeci, 1999, p. 225); ya que —como Grover y Srinivasan (1992) establecen en su estudio— la promoción es la principal razón por la que los clientes comienzan a usar un producto o servicio. Hoy en día, la tecnología permite promocionar un servicio o producto de manera fácil y relativamente económica: basta una conexión a internet y el uso de las redes sociales para llevar a cabo esta tarea de comercialización; una estrategia digital equivalente al boca a boca tradicional, pero a través de los medios electrónicos, mejorando de esta manera la eficacia y desempeño de la empresa hotelera (Kima, Limb y Brymer, 2015; Leung, Law, van Hoof y Buhalis, 2013; Tham, Croy y Mair, 2013).

Las tácticas derivadas de la estrategia genérica de Porter (1998b), que han sido mencionadas hasta el momento, dejan entrever que la aplicación de un liderazgo de costos en el segmento hotelero es un escenario complejo de alcanzar; lo que ha generado, en múltiples ocasiones, el descontento de la alta gerencia en las compañías hoteleras alrededor del mundo. Esto puede resumirse en el siguiente párrafo:

Muchos hoteleros se irritarían al pensar que están persiguiendo una estrategia de liderazgo de bajo costo. Más bien, imaginar a sus empresas como la búsqueda de algún tipo de equilibrio entre bajos costos y diferenciación. Marcas como Fairfield Inns, ETAP, y Motel 6 no ofrecen significativamente más que lo básico. La gestión en estas empresas es muy buena en mantener costos al mínimo. Consecuentemente pueden mantener precios bajos y atraer a un amplio segmento del mercado interesado en una habitación barata (Bordean, Borza, Nistor y Mitra, 2010, p. 174).

En retrospectiva, la estrategia genérica de liderazgo de costos en el contexto de la empresa hotelera familiar Pyme es viable, pero requiere que la gestión hotelera dirigida en sus diferentes niveles (alta gerencia o altos directivos, mandos intermedios, gerentes de primera línea Robbins y Coulter, *Management*, 2017) tenga claridad en cómo está constituida su cadena de valor (Porter, 1998b); puesto que de ella dependen los ajustes que podrán hacerse a los costos de producción de su servicio. Con esto en mente, la administración a cargo de los diversos estratos gerenciales del hotel Pyme familiar, deberá establecer tácticas apropiadas en la vinculación constante con quienes suministran la cadena de valor de su empresa. Entendiendo que anticiparse a las fluctuaciones del mercado les ayudaría a establecer su estrategia de liderazgos de costos que se propusieron como meta en su planeación estratégica.

2.2.5.1.2 Gestión de la diferenciación en la industria hotelera

Otra de las estrategias genéricas de Porter, para conseguir la ventaja competitiva, es la diferenciación (1998b), donde el servicio o producto se distinga o sobresalga del de la competencia. La diferenciación se puede conseguir con diversas tácticas, como lo es la innovación; con base en obras como la de Beath y Katsoulacos (1991) se pueden concebir dos categorías de diferenciación en la empresa hotelera: la vertical, que se enfoca en una dimensión del producto o servicio, la cual es valorada de manera similar

por todos los huéspedes como lo es la calidad general del hotel; y la horizontal, que ofrece una combinación singular de características del producto o servicio que satisfaga las necesidades de un segmento específico de clientes.

En estas dos dimensiones de la diferenciación (vertical y horizontal) como estrategia competitiva, la innovación puede tener un rol activo; un ejemplo de esto puede ser un hotel-boutique que garantiza a sus huéspedes un escenario de sustentabilidad ecológica, la innovación puede darse desde el uso moderado de consumo energético, hasta la utilización de materiales e insumos reciclados generados por la misma comunidad donde se encuentra establecida la empresa hotelera (Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente y De Burgos-Jiménez, 2004). La diferenciación también transita por la personalización del servicio, donde el personal que atiende al huésped tiene un papel de suma importancia; ya que, con base en sus competencias, se brinda una atención de calidad y focalizada en las necesidades del cliente, convirtiéndoles en un bien invaluable (Álvarez-Gil, Burgos-Jiménez y Céspedes-Lorente, 2001).

En conjunto con el personal calificado, “las iniciativas y procesos de calidad de servicio son ampliamente reconocidos como herramientas críticas para garantizar la satisfacción de los huéspedes y desarrollar una ventaja competitiva” (The Cornell University, 2011, p. 159). Estos procesos de mejora continua en el establecimiento de la calidad como norma de la empresa hotelera es una obligación en la actualidad; compañías hoteleras alrededor del mundo —como el caso de los hoteles Riu— son un vivo ejemplo de este quehacer, donde el huésped (el cliente) toma el mando de la calidad en el servicio que él espera por parte del hotel; y donde los hoteles Riu, quienes se distinguen por ser una empresa familiar, marcan la pauta a través de su seguimiento férreo de la opinión de sus huéspedes (López y Peralta, 2013).

La responsabilidad social es otra arista que aparece en las últimas décadas como parte de esa estrategia de diferenciación, más empresas hoteleras se quieren sumar a ese viejo eslogan de la industria sin chimeneas, aun a sabiendas de que el turismo es un sector empresarial que influye tanto en el medio ambiente como en la dinámica social del

destino donde se ubique (Calveras, 2015). La pequeña empresa, durante mucho tiempo, pareció evadir la iniciativa de la responsabilidad social, porque les parecía un gasto en lugar de una inversión; hoy en día, más empresas pequeñas se suman a la estrategia de diferenciación con base en la política de la responsabilidad social corporativa (Stoian y Gilman, 2016).

La competencia de las empresas hoteleras familiares Pyme va más allá de su tamaño y segmento de mercado. Estas unidades económicas enfrentan, en muchas ocasiones, a las grandes cadenas y franquicias de hoteles que se establecen en sus destinos; mismas que, por estructura organizacional, ya poseen una gestión empresarial dirigida al dominio de su competencia, donde la diferenciación es una de las estrategias de la ventaja competitiva que más emplean. “Las cadenas hoteleras de Marriott y Hilton están persiguiendo una estrategia de diferenciación proporcionando experiencias de búsqueda de muy alta calidad que atraen tanto a viajeros de negocios como personales” (Bordean, Borza, Nistor y Mitra, 2010, p. 174).

Por otro lado, la innovación que puede utilizarse en cualquiera de las dos estrategias básicas (liderazgo de costos y diferenciación) de la ventaja competitiva (Porter, 1998b); esta táctica de negocios habitualmente es relacionada con los avances tecnológicos, no obstante, de que la tecnología no es la única manera de innovar; pero, también es cierto que los avances tecnológicos han modificado la forma en que la sociedad contemporánea se comporta, y, por supuesto, consume. Por lo tanto, las empresas de servicios tienen que involucrar estos progresos tecnológicos en sus diferentes áreas de trabajo (al menos así lo demuestra el siguiente párrafo):

Algunas áreas funcionales, departamentos y compañías de servicios se pueden identificar fácilmente como espacios donde la innovación tecnológica tiene lugar. Identificación de la incorporación tecnológica implica la asignación de innovaciones a las diferentes áreas de negocios donde la tecnología es probable que se transforme en ventaja competitiva: mayor eficiencia productiva (reducción de costos) o diferenciación (Orfila-Sintes, Crespí-Cladera y Martínez-Ros, 2005, p. 854).

Recapitulando: los hoteles familiares Pyme pueden acceder a la estrategia genérica de diferenciación de Porter (1998b) tomando en consideración las peculiaridades que exige su aplicación en un contexto empresarial limitado, sin demeritar las bondades que también caracterizan a las compañías hoteleras familiares en el segmento Pyme, las cuales son vistas como acogedoras y paradigmáticas. En estos hoteles, se destacan y privilegian los valores humanos por encima de los típicos indicadores de rendimiento hotelero; ya que, es precisamente a través de ese calor humano que estas empresas fundamentan su ventaja competitiva, esencialmente basada en la estrategia de diferenciación, algo que compañías de mayor envergadura no lograrían con su carácter impersonal de gestión.

2.3 Contexto familiar en las organizaciones de hospedaje

En primera instancia, es importante definir lo que se entiende por empresa, negocio o compañía familiar; es un término que su conceptualización varía, según el enfoque disciplinar desde el cual ha sido conformado, como lo expresa Vaquera-García (2004): “la empresa familiar ha sido calificada por los estudiosos como un fantasma del derecho, se escribe y legisla, siempre de modo fragmentario sobre ella, pero no existe una definición legal de la misma” (p. 25). Debido a lo cual, es elemental entender que la definición de empresa familiar puede partir de diversos enfoques; por ejemplo, el basado en la estructura: éste, considera la participación de la familia en la propiedad y administración de la empresa, y del cual fue pionero el trabajo realizado por Berle y Means (1934), constructos básicos en la comprensión del accionar empresarial, así como su relación entre ambos términos académicos.

Al trabajo de Berle y Means (1934) le continuaron las investigaciones de Mace (1986), Jensen y Meckling (1976), finalmente, Chandler (1977), con los que se construyeron dos dimensiones estructurales: la unidad con control gerencial efectivo y la unidad con titularidad efectiva. El segundo enfoque busca exponer el constructo “empresa familiar” basándose en la intención (previamente, se analizó el enfoque basado en la estructura), mismo que se centra en las preferencias de valor realizadas y no realizadas de los niveles superiores de la organización; este enfoque tiene sus cimientos en la obra Mintzberg y

Waters (1986). La aplicación de su diferenciación al concepto de la relación intraorganizacional, establecida en la familia, apunta hacia la posibilidad de que una empresa evolucione hacia (o se aleje de ella): de convertirse en una empresa familiar. Las dimensiones del trabajo de Waters (1986) son la realización de la relación intraorganizacional familiar y la intencionalidad hacia la relación intraorganizacional familiar. Al igual que en el enfoque basado en la estructura, el enfoque basado en la intención describe una matriz entre sus dos dimensiones, las cuales explican si existe una familia en la organización, y si ésta se une para constituir un negocio familiar.

Teniendo los anteriores enfoques —como plataforma para el entendimiento ontológico de los constructos vinculados de familia y empresa a través del término empresa familiar— el siguiente paso es delimitar una definición que esté usada de manera significativa en la literatura administrativa. Por lo tanto, a continuación, se procede a esclarecer, en primera instancia ¿qué es familia?, para después proporcionar una enunciación que establezca ¿qué es una empresa familiar? Para el logro de este objetivo cognitivo, se abordan autores como Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2017); quienes, con base en la obra de Hoy y Sharma (2010) describen el constructo familia como “un grupo de personas vinculadas por una historia compartida y un compromiso de compartir un futuro juntos, al mismo tiempo que apoyan el desarrollo y el bienestar de los miembros individuales” (p. 124).

Asimismo, y con base en la ya mencionada obra de Hoy y Sharma (2010), la empresa familiar se puede definir como una organización

en la que los individuos que establecieron o adquirieron la empresa o sus descendientes influyen significativamente en las decisiones estratégicas y el curso de la vida de la empresa. La influencia de la familia puede ejercerse a través de la administración y / o la propiedad de la empresa (p. 254).

Aun así, y teniendo un fundamento epistémico de lo que es la empresa familiar, la siguiente encomienda es contextualizar tal constructo al interior del sujeto de análisis de este proyecto de investigación: la empresa hotelera; misma que también se constituye como organización familiar. Las empresas de alojamiento —a lo largo de la historia y

alrededor del mundo— se han caracterizado por comenzar como empresas familiares; algunos de los grandes emprendedores en turismo han comenzado sus compañías como unidades económicas familiares: como son el caso de Charles Forte, Conrad Hilton y Walt Disney (Morrison, Rimmington y Williams, 1999). Sin embargo, eso no quiere decir que la empresa turística Pyme de origen familiar se convierta inmediatamente en un éxito, pues existen más ejemplos de fracasos que de compañías que trascienden y se convierten en corporativos internacionales; ya que enfrentan una serie de vicisitudes y limitaciones comerciales, por ejemplo: “puede haber un desarrollo limitado debido a incentivos no económicos, mercadeo limitado, desafíos de aseguramiento de la calidad, políticas de precios, control de costos y falta de recursos financieros” (Morrison, 1998; citado por Feiz, Khalifah y Ghotbabadi, 2012, p. 260).

No obstante, estas son apenas algunas de las complejidades que acompañan la gestión de la empresa familiar, donde destaca su naturaleza que involucra el posible traspaso del poder del negocio de manera intergeneracional, la organización hacia el interior de la familia, el involucramiento del aspecto emocional y sentimental, entre otros tantos temas, se vuelve un asunto digno de estudio. De igual manera, al interior de las familias puede encontrarse oposición a compartir el conocimiento cuando existen fuertes diferencias entre los integrantes de diversas generaciones; problemática que habitualmente se origina por razones diversas, como: desacuerdos en la toma de decisiones, discrepancias de criterios basadas en el aspecto emocional y sentimental, entre otras tantas interrogantes que pueden surgir en el contexto de la empresa familiar y que requieren ser estudiadas a mayor profundidad (De Clercq y Belausteguigoitia, 2015).

El estudio de las empresas Pyme familiares ha sido abordado desde diversos ámbitos, pero es importante analizarlas en el contexto tradicional, donde los objetivos y metas de los miembros de la familia se ven motivados por intereses que, en ocasiones, van más allá de los aspectos económicos; tal es el caso del trabajo desarrollado por Salvato y Melin (2008), el cual:

Explora los procesos a través de los cuales las Empresas Controladas por la Familia (ECF) acceden y recombinan recursos para satisfacer las necesidades evolutivas de sus actividades empresariales. Lo hacen aplicando el objetivo conceptual que ofrece el capital social al estudio comparativo de cuatro ECF activas en las arenas competitivas tradicionales. Sus datos revelan que la capacidad de estas empresas para crear valor financiero a lo largo de generaciones no resulta de la posesión de algún recurso único, ni de capacidades combinatorias de alto nivel; más bien, estas ECF han creado sistemáticamente valor a través de su capacidad para renovar y remodelar sus interacciones sociales dentro y fuera de la familia controladora (p. 259).

Estas eventualidades tienen sus propias particularidades dentro de la empresa turística, más aún dentro del sector hotelero, uno de los más competitivos y disputado a nivel internacional. Por lo tanto, la revisión de investigaciones que involucren el paso generacional y las tradiciones familiares al interior de estos negocios ha ido cobrando fuerza dentro de la comunidad científica dedicada a estudiar el turismo; tal es el caso del trabajo presentando por Zehrer y Haslwanter (2010), donde explica que:

La planificación de la integración de la generación más joven en la empresa familiar es un tema de importancia estratégica. El propósito de su artículo es reportar los resultados de un estudio cualitativo entre los propietarios de empresas familiares, grupos de interés y consultores con el fin de explorar las formas en que la sucesión interna de la familia en las empresas familiares se puede lograr exitosamente (p. 147).

En la misma línea, autores como Peters y Frehse (2011) presentan hipótesis alentadoras para el panorama Pyme familiar del hospedaje, donde “las empresas pequeñas y familiares pueden crear una marca de gran alcance con un valor emocional-agregado que sirva como ventaja competitiva” (p. 28). Precisamente, con este tipo de ventajas diferenciadoras que las distinguen y distancian de las grandes cadenas y franquicias hoteleras, es que las pequeñas empresas del hospedaje pueden competir; pero para esto, primero, deben superar las diferencias y problemas de liderazgo que suelen ocurrir dentro de estas compañías (Padilla-Meléndez y Garrido-Moreno, 2013).

Resumiendo: es importante que el contexto en el cual se estudia cualquier fenómeno social no sea desestimado, los negocios familiares tienen sus propias metas (Kotlar y De Massis, 2013), guardan una alta carga de diferenciación con respecto a los consorcios de gran tamaño; además de que su esencia se centra en los valores que cada familia maneje dentro de su entorno; por lo que, a pesar de que este elemento teórico no se constituye en sí como parte del fenómeno que este documento analiza, sí es parte del ambiente en el cual se investiga el mismo.

2.3.1 Liderazgo en el entorno familiar de las empresas de hospedaje de categoría Pyme

Las últimas décadas se distinguen por los numerosos cambios que los han acompañado, mismos que exigen una adaptación casi inmediata por parte de la sociedad que sostiene dichas transformaciones: desde los acelerados avances tecnológicos, hasta la transición de las economías locales hacia una economía globalizada donde el nivel de competencia no queda encuadrado en el marco de lo local. De igual manera, las ciencias no pueden permanecer estáticas en ese sentido, pues las ciencias naturales o sociales han evolucionado a partir de esta continua metamorfosis; por lo tanto, la administración o gestión no es la excepción, desde la teoría científica de la administración de Taylor, hasta la adaptación de la teoría de la complejidad de Prigogine, la gestión y las teorías que la soportan se mantienen en constante progreso (Chiavenato, 2014).

En la gestión, la organización conforma un elemento indispensable del proceso administrativo, ya sea como una de sus cuatro funciones (planeación, organización, dirección y control) o como eslabón fundamental de la figura del administrador con sus subordinados; es en esta figura directiva donde deberán destacarse sus aptitudes y cualidades del gestor contemporáneo, en donde el liderazgo es una de las más destacadas. Obras como *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, ya vislumbraba de manera sistemática los cambios en las tendencias de las organizaciones y su significancia para los administradores y líderes en el siglo veintiuno, donde no existe una fórmula mágica o una receta exacta para el

desarrollo de las habilidades y características que debería presentar un gestor para administrar las instituciones del futuro (Cooper, 2005).

Así es que las teorías de la administración se dirigen hacia un paradigma más allá de sus convicciones epistemológicas iniciales, transformándose de una ciencia administrativa, hacia una filosofía esencialmente de liderazgo, virtud y cualidad indispensable para cualquier profesionista en un mundo que se distingue por una única constante: el cambio (Segal, 2005). Ahora bien, el liderazgo que el administrador del nuevo milenio requiere es complicado de precisar, pero puede definirse como “un proceso de influencia social, en el que una persona es capaz de enrolar la ayuda y el apoyo de otros en la realización de una tarea común” (Chemers, 1997, p. 1). Al menos, esta definición —como el autor señala— es una de las más aceptadas por la comunidad académica internacional. Las teorías en liderazgo han evolucionado desde la designada como *el gran hombre*; donde se consideraba que el líder nacía, no se hacía, era una cualidad inherente o innata del individuo que la ejercía (o, al menos, así fue considerado inicialmente); pero, después de años de investigación, se concluyó que los líderes efectivos y los no tan efectivos no se diferenciaban por una sola característica (Mann, 1959; Stogdill, 1948).

En las décadas siguientes, el liderazgo se estudió desde la perspectiva de las teorías del comportamiento; teóricos concluyeron que los individuos podían aprender a ser líderes a través del desarrollo de destrezas y acciones deliberadas, lo que derivó en el surgimiento de etiquetas que delimitaban los patrones de comportamiento en estilos de liderazgo; así, aparecieron instrumentos que facilitarían la clasificación de los tipos de líderes, como fue el caso de la *rejilla de gestión* (Blake, Mouton y Bidwell, *Managerial grid*, 1962). Los estudios posteriores se concentraron en un panorama más amplio del liderazgo, tomando en consideración no sólo aquellos aspectos que involucraban al líder, sino también su contexto; el cual se constituía de los seguidores y de las características del ambiente en donde se llevaban a cabo las acciones de liderazgo. De estas investigaciones emergerían las teorías más representativas del periodo, las teorías de la contingencia: donde el entorno de la efectividad del liderazgo era influenciado por las variables situacionales, mismas que se volvían determinantes para el impacto y resultados provenientes de los

diversos comportamientos del líder; y quienes fueran dúctiles y adaptables a las diversas condiciones que se les presentaran, podrían incrementar su efectividad (Fiedler, 1964; Hersey, Blanchard y Johnson, 1993). Los primeros teóricos que implementaron este tipo enfoque científico aplicado al turismo fueron Cichy, Sciarini y Patton (1992); quienes identificaron comportamientos de liderazgo en el contexto particular de la operación de servicios de alimentos y bebidas.

Hasta 2010, los 25 años previos de estudios orientados al comportamiento organizacional y liderazgo en el ámbito del hospedaje (Avolio y Gardner, 2005; Bass, 2000; Bennis, 2002; Tichy y Ulrich, 1984; Yammarino, Spangler y Bass, 1993) se centró en el denominado *Liderazgo transformacional*. Para Burns (1978), el liderazgo transformacional se diferenció de otros enfoques —como el transaccional— tanto en el foco como en el comportamiento observado; dado que, la efectividad del líder transformacional se apoyaba tanto en sus sólidas relaciones establecidas como en su carisma. Tales líderes se caracterizaban por sostener e incrementar relaciones colaborativas con base en la implantación de una comunicación abierta, en formar y soportar el trabajo en equipo, así como por abastecer de los recursos necesarios a los integrantes del equipo, en pro de sostener una visión compartida por todos; además, de manera continua, se encontraban hallazgos que evidenciaban que existen diferencias entre líderes exitosos y fracasados, donde destacaban la capacidad para producir y mantener las relaciones interpersonales que diferencian a los líderes transformacionales (Humphreys y Einstein, 2003; Stone, Russell y Patterson, 2004; Bass y Steidlmeier, 1999; Van Velsor y Ascalon, 2008).

En el ámbito del turismo y, más concretamente del hospedaje, le siguieron investigaciones que observaron la transición del liderazgo transformacional hacia un liderazgo de servicio; evolución que se presentó en las condiciones de servicio que brindan las empresas hoteleras y que —como ha sido establecido a lo largo de este documento— son instituciones que mantienen un perfil de alta competencia por su carácter de competidor en un mercado global, el mercado turístico; donde la vocación de servicio se destaca sobre cualquier otro atributo organizacional, y, por lo tanto, de liderazgo (Tracey y Hinkin, 1994; 1998). Asimismo, se pueden encontrar otros proyectos

científicos que se dedicaron al análisis del liderazgo en el segmento empresarial del hospedaje, así como su fase transformación hacia un liderazgo de servicio (Clark, Hartline y Jones, 2008; Hermalin, 1998).

En el momento en que se presenta la transición entre liderazgos (el gran hombre, transformacional), se puede observar que el liderazgo de servicio rescata las mejores cualidades de ambos paradigmas, donde las habilidades individuales y las capacidades de conjunto se compaginan en un todo, confirmando un ejercicio de liderazgo idóneo para el sector hotelero, donde el líder funge como base de cohesión entre el alto mando y el eslabón más pequeño de la fuerza laboral; puesto que, el líder servil se mantiene en una búsqueda continua de empoderamiento de sus subordinados y, al mismo tiempo, el de satisfacer su fervoroso deseo de servir; lográndolo a través de la influencia que ejerce el mismo acto de servicio. “Esta característica es clave, y resulta en una relación igualitaria de líder-seguidor, así como una cultura organizacional basada en valores” (Brownell, 2010, p. 366).

En la actualidad, los esfuerzos académicos de los investigadores en el área del turismo y el hospedaje han sido diversos, siempre en la búsqueda por afianzar sus hallazgos investigativos en la consolidación de una teoría del liderazgo servil, que no se limite a la creación de constructos endeble de dudosa consolidación epistémica, sino por el contrario, trabajan en la consecución de una construcción epistemológica de la teoría de liderazgo del servicio o del líder servil (Barbutto y Wheeler, 2006; Koyuncu, Burke, Astakhova, Eren y Cetin, 2014; Wu, Tse, Fu, Kwan y Liu, 2013; Zhang, Kwan, Everett y Jian, 2012). Ahora bien, en los negocios familiares —como los hoteles— el liderazgo también supone un instrumento de gestión indispensable, puesto que los gestores de dichas organizaciones tienen que enfrentar el reto no sólo de la complejidad propia del hospedaje, sino aunarlo a las peculiaridades que la cultura familiar puede presentar al modelo de gestión propuesto, ya sea por un gerente interno (familiar) o por uno externo (contratado por la familia). Existen algunos ejemplos en la literatura reciente que refuerzan esta hipótesis (Arsezen-Otamis, Arikan-Saltik y Babacan, 2015).

2.3.2 Sucesión en las empresas de hospedaje Pyme familiares

Tal como se observó en la sección precedente a este apartado teórico, el liderazgo servicial es una característica que cada vez más es parte de las organizaciones de hospedaje, pero que se percibe con mayor frecuencia en los círculos de las empresas pequeñas e independientes, sin desestimar que este tipo de liderazgo se pueda advertir también en los hoteles franquicia o cadena; o, por lo menos, no es función de este documento de investigación presentar un debate teórico-empírico al respecto (Padilla-Meléndez y Garrido-Moreno, 2013). Por lo tanto, en esta sección literaria se inquiriere para establecer las bases que permitan conocer los descubrimientos que diversos autores han producido para constatar la relación existente entre liderazgo, y el papel que desempeña la sucesión del jefe de familia hacia el interior de las empresas de hospedaje de categoría Pyme familiar.

Como ya ha sido establecido, las Pyme son —en su relativa mayoría— empresas familiares (Peters y Frehse, 2011), realidad a la cual no escapa el entorno hotelero mexicano (Magio-Obombo *et al.*, 2014); que, al venir precedidos de la retórica abocada al liderazgo de este peculiar segmento de mercado (empresa de hospedaje Pyme familiar), se vuelve esencial establecer que la cultura organizacional, el liderazgo del jefe de familia, y la sucesión al frente del negocio son complementos que sustentan el modelo de gestión en tan peculiar contexto empresarial (Peters, Raich, Märk y Pichler, 2012). La sucesión es un evento que marca la continuidad de la empresa familiar; puesto que, el desinterés y alejamiento de los probables sucesores al interior de la organización supone el probable declive o desaparición de la empresa (al menos en su contexto familiar). Por lo que, para Peters *et al.* (2012) el compromiso, la motivación, la educación obtenida al interior de la familia, la confianza —entre otros resultados que su investigación arroja— permiten señalar que la empresa de hospedaje Pyme familiar requiere un núcleo de consenso que vaya más allá de los intereses meramente económicos o de negocios: demanda sólidos valores familiares y de una compenetración del liderazgo tanto en el negocio como en la familia.

Otro punto a considerar es cómo la sucesión intrafamiliar del liderazgo empresarial afecta todas las funciones administrativas del negocio; por ejemplo, el sucesor puede ser un miembro sin liderazgo y sin visión, lo que afectará el desempeño empresarial a corto y largo plazo, debido a que la planeación carecería de un panorama a futuro claro, con objetivos y metas claras que alcanzar; además, una miopía gerencial podría provocar una ausencia de innovación, aspecto por demás relevante para la competitividad y desempeño empresarial de la compañía de hospedaje Pyme familiar (Hauck y Prügl, 2015). La sucesión es un tema cardinal en los pequeños negocios, el periodo de vida, la constante competencia con sus similares y con grandes consorcios internacionales, son razones válidas para preocupar a cualquier directivo; al tener como base este panorama, lo peor que puede hacer un empresario de hospedaje Pyme familiar es no considerar el proceso de sucesión con su debida seriedad, ya en que éste se cifra el futuro del negocio. Por estos motivos, la sucesión siempre deberá ser parte del proceso de planeación de la empresa, talón de Aquiles en el proceso administrativo del sector Pyme (Obadan y Ohiorenoya, 2013).

La planeación en los negocios familiares debe considerar desde sus cimientos la sucesión del jefe de familia o de quien lidera la empresa, tomando siempre a consideración los múltiples factores que afectan a las empresas de menor tamaño — como son las Pyme familiares de hospedaje—; ejemplos como el de Silva y Silva (2014), en su natal Portugal, abalan estas afirmaciones. Inclusive, debe hacerse una evaluación de los planes de sucesión antes de que éstos alcancen el carácter de obligatorio, más aún en países donde el desarrollo no es una de sus fortalezas (como lo es el caso de las naciones del continente africano): estudios realizados en Estados como el nigeriano confirman estas hipótesis (Ogbechie y Anetor, 2015). El plan de sucesión debe contemplar también el compromiso absoluto del sucesor; de lo contrario, el proceso de sucesión puede resultar un fracaso rotundo, aun en países desarrollados y donde los valores familiares siguen siendo una constante cultural, pueden suscitarse reveses para quien no planifique correctamente su traspaso de poder al interior de la empresa; ejemplos como el de las Pyme españolas son elementales para estas aseveraciones (Cabrera-Suárez y Martín-Santana, 2012). Existen investigaciones a nivel internacional

que valoran ampliamente los procesos de sucesión de sus Pymes; casos como el de Obiero-Gumbo, Karanja-Ngugi, Gakure y Karanja-Ngugi (2012), en Kenia, demuestran que académicos, gobernantes, sociedad civil, organismos empresariales, entre otros tantos posibles actores sociales, valoran de forma seria y ética el plan de sucesión en un segmento tan vulnerable como lo es el Pyme. Por lo tanto, el segmento de las empresas de hospedaje Pyme familiar no puede ser desestimado: más aun conociendo que los planes de sucesión continúan siendo piedra angular de la función administrativa de planeación.

2.3.3 Cultura organizacional al interior de la empresa de hospedaje Pyme familiar

Cada uno de los elementos de la gestión actúan como complementos entrelazados, mismos que requieren de un análisis holístico más profundo de lo habitual. Hasta el momento, se ha realizado una sinopsis que contempla aquellos componentes indispensables para comprender el proceso administrativo dentro del contexto familiar en el entorno Pyme del sector empresarial del hospedaje; y, en vista de que la complejidad de la temática tratada presenta demasiadas aristas de posible discusión —lo que derivaría en un intrincado procedimiento de discusión teórica, la cual puede explayarse de manera innecesaria— se ha procedido a concentrar de manera lógica sólo aquellos factores epistemológicos que se creen imprescindibles al instante de valorar la gestión y su interlocución con el contexto de la Pyme familiar del hospedaje. En este apartado, se procede a concatenar los constructos recién sintetizados, como lo fue el liderazgo, la sucesión y, en esta ocasión, lo será la cultura organizacional.

Es comprensible que la cultura organizacional es una temática argüida y extensa, sin embargo, en este apartado se propone un abordaje situacional para una delimitación reducida, debido a que el sujeto de estudio (empresas de hospedaje Pyme familiar) ya ha sido ampliamente definido. Por estos motivos, es que la dialéctica se dirigirá fundamentalmente hacia los aspectos de gestión que se entrelazan con los componentes epistemológicos discutidos en los últimos apartados; los cuales, se resumen de la siguiente manera: el liderazgo, la sucesión y ahora su relación con la cultura organizacional.

Chen, Cheung y Law (2012) argumentan, de manera amplia y precisa, el debate académico sobre la temática organizacional al interior de las entidades turísticas, mismo que se aborda en los diversos *journals* científicos de las ciencias disciplinares afines. Para lograr este cometido, utilizaron una muestra de 107 artículos científicos que abarcaba todo tipo de temática orientada a la organización: desde cultura nacional hasta la comparación intercultural o entre culturas. Su estudio abarca las publicaciones de estas revistas científicas en el periodo comprendido entre 1985 y 2010; demostrando, así, la significancia que tiene la organización en los estudios del turismo, más aún en la disciplina de la gestión empresarial.

La cultura organizacional involucra al cliente interno, al menoscabado colaborador o empleado; que, en el caso de las empresas de hospedaje del segmento Pyme familiar habitualmente es una fuerza de innovación y reconocimiento por parte del cliente externo (huésped); por lo tanto, su valor dentro de la organización de hospedaje no puede ser desestimado. El compromiso, equilibrio entre familia y trabajo, así como la satisfacción del empleado, juegan pues, un rol preponderante en lo que en algún momento se podría constituir como la cultura organizacional de las empresas paradigmáticas de alojamiento (Ruizalba, Bermúdez-González, Rodríguez-Molina y Blanca, 2014).

Es importante recordar que el objeto de estudio de este proyecto de investigación se centra en la gestión y su influencia en la eficiencia como impulsora del desempeño empresarial en las empresas de hospedaje Pyme familiar. Estudios como el de Han (2012) confirman que existe una relación entre los constructos discutidos hasta el momento: la cultura organizacional, la planeación (estratégica o no), y el desempeño financiero de cualquier negocio se interrelacionan; de manera que intentar explicar cualquiera de ellos de manera aislada sería muestra de un desconocimiento del cómo funciona el proceso administrativo; esencialmente, de las empresa de alojamiento Pyme familiar por sus ya características particularidades administrativas. Para concluir con este breve apartado teórico, enfocado en el espectro organizacional de la empresa familiar de hospedaje Pyme, se ha demostrado que el colaborador juega un papel cardinal en la

cultura organizacional; por ende, es indispensable examinar cuál es el retorno que se obtiene de este componente básico de la organización, como también entender que para todos aquellos trabajadores que son impulsores del desempeño empresarial, deberán existir estrategias de retención para el personal que destaca como el recién mencionado (Yang, Wan y Fu, 2012).

2.3.3.1. La gestión emocional en el espectro organizacional de la empresa familiar del hospedaje Pyme y su influencia en el desempeño empresarial

Administrar empresas familiares en ocasiones contempla el involucramiento de miembros de la familia propietaria en labores de gestión, este puede ser el caso si tal empresa decidió no contratar servicios especializados para desempeñar tal actividad (López-Guzmán *et al.*, 2011). No obstante, cualquiera que sea la configuración del negocio familiar siempre existirá un componente emocional, dado que, los familiares que participan diariamente en la administración de la compañía pueden permitir que sus emociones nublen su juicio en lo concerniente a las decisiones empresariales, un ejemplo de este fenómeno lo señalan Paladino, Traverso & Caputo (2017) al expresar que:

El desafío de una empresa familiar es muchas veces combinar la racionalidad de los negocios con el aspecto emocional de la familia. Muchas veces lo que hace fracasar a las empresas familiares es que priman las decisiones de negocios por encima de las decisiones de familia (p. 36)

De igual manera, es inevitable que emociones y gestión se conviertan en elementos vinculados al interior de las firmas familiares, es precisamente de este binomio que diferentes autores han desarrollado teorías que busquen explicar la influencia que se ejerce entre ambos componentes, trabajos como el de Berrone *et al.* (2012), sintetizan el conocimiento acerca de la riqueza socioemocional por diversos académicos del orbe a través de un modelo teórico, mismo que explican con base en las dimensiones que denominaron como FIBER, siglas en inglés para Control e influencia de la familia, Identificación de los miembros de la familia con la empresa, Vínculos sociales vinculantes, Vinculación emocional de los miembros de la familia y Renovación de los vínculos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica.

Adicionalmente se pueden encontrar otros constructos como el que presentan Björnberg & Nicholson (2012) con su teoría de la propiedad emocional, variable que según estos autores es una determinante para que las próximas generaciones de miembros de una familia se consoliden como la llave de sobrevivencia del sector de los negocios familiares. Estos investigadores aseveran que sus “resultados incluyen la confirmación de que la propiedad emocional es ortogonal a la propiedad real, pero es el resultado de comportamientos, estructuras y estrategias dentro del control de las familias y sus empresas” (Björnberg & Nicholson, 2012, p. 374).

Por otra parte, la carga emocional no es exclusiva de los familiares que constituyen la administración de una corporación basada en la familia, el cliente interno (trabajadores o colaboradores) también comparten esta característica, la obra de Hochschild (2012) ahonda en lo que después se convertiría en la teoría del trabajo emocional (emotional labor), la cual se basa en el proceso de administrar sentimientos y expresiones para cumplir con los requisitos emocionales de un trabajo. En conjunto estas teorías han sido extrapoladas a otros ámbitos de empresa familiar, como el que atañe a este capítulo teórico, el de la empresa hotelera familiar.

Algunos de los estudios más destacados en este ramo disciplinar se encuentra en el artículo de Lu, Shih, & Chen (2013), documento que indaga los efectos del trabajo emocional del personal de la industria hotelera y la satisfacción laboral en los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB por sus siglas en inglés). El comportamiento de ciudadanía organizacional es descrito como el compromiso voluntario de una persona hacia una organización, sin que esta obligación sea parte de la relación contractual (Organ, 1988). Regresando a la investigación de Lu, Shih, & Chen, su investigación es relevante por el enfoque cuantitativo que este aplica, resolviendo cuatro hipótesis que relacionan los constructos de trabajo emocional y OCB en el ámbito de la empresa hotelera, dando un valor casuístico a estos términos.

Asimismo, Shani, Uriely, Reichel, & Ginsburg (2014) destacan aquellos factores contextuales que influyen en el trabajo emocional (TE) en la industria del hospedaje, mismos que designan como:

cuatro factores situacionales y organizacionales que afectan el tipo de estrategia del TE de los empleados: (1) la relación gerente-empleado; (2) las exigencias físicas del trabajo (3) la calidad de la capacitación en TE; y (4) la frecuencia, duración y repetición de los encuentros entre invitados y empleados (p. 150).

Este mismo trabajo destaca que el trabajo emocional influye en el desempeño emocional, que a su vez repercute en el desempeño laboral de los empleados, impactando de esta manera el desempeño empresarial (Shani *et al.*, 2014). El desempeño empresarial es un indicador esencial del quehacer administrativo, cuando este cumple con las expectativas y objetivos trazados por los gestores, se establece un baremo que guía a la empresa en la consecución de sus metas de éxito en su ámbito de negocios.

Finalmente, existen otras investigaciones dignas de mención, resaltando el documento de Newnham (2017) que se centra en la medición del impacto de las emociones y factores culturales en el desempeño de los empleados hoteleros de su línea frontal (Front-Office), o el trabajo previamente mencionado de Hauck & Prügl (2015), que aunque requerido para el análisis de teorías enfocadas en la transición empresarial de los líderes familiares en sus respectivas compañías, también representa un aporte teórico en lo concerniente al peso que ejerce el bienestar socioemocional en las actividades de innovación durante el proceso mismo de sucesión de liderazgo.

Sumado a los artículos previos, se debe mencionar la obra de De Clercq & Belausteguigoitia (2015), la cual se reviste más como un ejercicio de investigación documental y teórica en concordancia con la innovación al interior de las empresas familiares con base en una estrategia intergeneracional, donde el foco de análisis son los roles críticos de la administración del conflicto y el capital social, las que dividen respectivamente en dos enfoques para cada una de estas dimensiones, cooperativa y competitiva para la administración del conflicto y, congruencias en las metas y confianza para el capital social.

Por lo tanto, y basándose en esta breve síntesis teórica, es fundamental señalar que las emociones son variables que no siempre son controlables por las organizaciones hoteleras (o de otra índole), por lo que estudiar sus repercusiones en la praxis gerencial

debería ser al menos, en teoría, una obligación de los estudiosos disciplinares del turismo, y más específicamente para este apartado del conocimiento dirigido al espectro de las compañías hoteleras (cadena, franquicia o negocios particulares como los hoteles familiares de categoría Pyme).

2.3.3.2. El colaborador de la organización familiar hotelera Pyme como representante de la mayordomía intergeneracional

El cuidado y sostenibilidad de la empresa familiar hotelera Pyme no es tarea única de los miembros de la familia propietaria de esta clase de compañías, de igual manera, el colaborador (empleado) funge un rol preponderante en la administración de los negocios familiares. Estas actitudes en individuos con perfiles contrastantes (empleador y empleado) parecen ser contrarias con base en la intuición y el análisis simplista, estrategia que obliga a revisar la literatura científica escrita en función de esta realidad pragmática en búsqueda de una respuesta basada en el conocimiento.

Una de las principales teorías que abordan el apoyo irrestricto y desinteresado de todos los miembros de una organización hacia la misma, es conocida en el área disciplinar de la administración como teoría de la mayordomía. Block (2013) brinda la siguiente descripción del término mayordomía:

La opción de presidir la distribución ordenada del poder. Esto significa dar a las personas de la parte inferior y de los límites de la organización la elección sobre cómo atender a un cliente, a un ciudadano, a una comunidad. Es tener la voluntad de responsabilizarse del bienestar de una organización más grande al operar en servicio, en lugar de controlar a quienes nos rodean. Dicho simplemente, es responsabilidad sin control o cumplimiento (p. xxiv).

De igual manera, Davis, Schoorman, & Donalson (1997), en su artículo abordan la postura que el mayordomo o administrador toma con respecto al bienestar de la organización, señalando que “el comportamiento del administrador es colectivo, porque el administrador busca alcanzar los objetivos de la organización (por ejemplo, el crecimiento de las ventas o la rentabilidad)” (p. 24). Esta cualidad también se hace

presente en las empresas familiares, Muth & Donalson (1998) destacan que la constitución de las mesas directivas de las empresas familiares mantiene un enfoque de contingencia, donde la teoría de la mayordomía se hace presente a través de los miembros de la alta dirección (miembros fundadores de la compañía).

Otros autores han aplicado ópticas distintas para su análisis al interior de la empresa familiar, Madison, Holt, Kellermanns & Ranft (2015) estudiaron el comportamiento del negocio de familia a través de las teorías de la agencia y la mayordomía, haciendo un marcado énfasis en cómo éstas se relacionan con el desempeño empresarial, su investigación hace una exhaustiva revisión literaria multidisciplinar basada en un método de selección de artículos, que les permitió contrastar desde múltiples áreas del conocimiento las teorías de su interés en función del comportamiento empresarial familiar.

Ya entrando en el campo hotelero, las empresas familiares que han sido estudiadas desde la perspectiva de la teoría de la mayordomía marca una tendencia en la disciplina, ya que se presenta como una teoría que explica los vínculos que se desarrollan entre familiares y empleados de una misma empresa hotelera y, donde el hotel familiar es de franco interés para algunos investigadores, Andreu, Claver-Cortés, Quer & Rienda (2018) mencionan particularidades de la teoría, pero agregando a las ya mencionadas la capacidad de tomar riesgos que incluyen la internacionalización del hotel familiar, esto lo confirman al expresar que:

Los enfoques relacionados con el comportamiento de los gerentes que pertenecen a la familia y fuertemente identificados con la empresa, como la teoría de la mayordomía, ayudan a apoyar los argumentos de esta perspectiva y, por lo tanto, esperan que las empresas familiares sean más propensas a ir al extranjero que sus homólogos no familiares (p. 45).

Este enfoque, confirma el supuesto que presenta el estudio de Madison *et al.* (2015), donde el desempeño empresarial y la competitividad aparecen como componentes que se benefician de estos comportamientos, los cuales pueden atribuirse al mayordomeo ejercido por los familiares y colaboradores dentro de una misma empresa familiar. La

firma familiar hotelera es pues, al menos en términos de la revisión literaria correspondiente, un sujeto de estudio que de manera repetida se ajusta a explicaciones fundamentadas en la teoría de la mayordomía.

En ocasiones, investigadores del ramo hotelero, sustentan sus conjeturas en obras de otros autores para resaltar la importancia de la mayordomía como teoría que explica algunos fenómenos al interior de la industria del hospedaje. Por ejemplo, Chaston (2012) hace referencia a un trabajo que analizó el desempeño empresarial en tiempos de recesión en Estados Unidos, a continuación, se muestra el extracto original del artículo: “Braun & Latham (2009) comparten esta opinión y expresaron la opinión de que “la mayordomía organizativa de la familia que lleva a la recesión brinda ventajas de desempeño distintivas.” (Braun & Latham, 2009; citado por Chaston, 2012, p. 63).

El desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente también es otro punto de estudio álgido por parte de los investigadores del turismo y el hospedaje. El artículo de May (1991) se presenta como uno de los principales esfuerzos en ese sentido, donde, precisamente, la mayordomía aparece nuevamente como un enfoque teórico que ayuda a explicar el cuidado y preservación de los recursos en apoyo del negocio turístico y de hospedaje. Erdogan & Baris (2007) también señalan que la mayordomía como praxis para la preservación del ámbito del medio ambiente no es una prioridad, lo que obliga a industrias como la hotelera a tomar conciencia en esa dirección.

En síntesis, la mayordomía es una teoría de suma utilidad para comprender los procesos de preservación, cuidado, solidaridad, empatía, identidad y otras tantas cualidades que emanan de empresarios familiares y sus colaboradores en beneficio de la organización, que, en este caso particular, se centra en el negocio de hospedaje familiar de categoría Pyme. Este conjunto de atributos aparece constantemente en la literatura que indaga la relación entre mayordomía y hospedaje, respaldando el argumento de aquellos investigadores que desean usar la teoría de la mayordomía como conocimiento útil al momento de estudiar la empresa hotelera familiar.

CAPÍTULO III TEORÍAS SOBRE EFICIENCIA COMO COMPONENTE DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LAS COMPAÑÍAS DE HOSPEDAJE PYME FAMILIAR

3.1 Contextualización de la eficiencia, la efectividad y la eficacia en el entorno de las organizaciones

Los términos eficiencia, efectividad y eficacia han estado en el centro de la discusión de cualquier organización o asociación de personas desde la época industrial; al interior de estas entidades se podrán observar cuestionamientos de cómo lograr que el trabajo pueda ser más eficiente; pero, al mismo tiempo, que éste tenga la capacidad de entregar resultados efectivos que se constituyan en bienes o servicios (Chiavenato, 2014). Mientras que, para algunos autores, la efectividad es una medida normativa de logro, la eficiencia es una medida normativa del uso de recursos para obtenerlo (Kreiken, 1980); no obstante, el constructo eficacia es habitual verlo en documentos científicos y no académicos como sustituto o sinónimo de efectividad (Zidane y Olsson, 2017). Existen trabajos detallados —como el de Callender (2009)— que denotan tal aseveración; donde la eficiencia, la efectividad y la eficacia se presentan como conceptos aplicados en numerosas ocasiones sin un precedente teórico suficiente, desde la cúpula política hasta la empresarial, pasando por la sociedad en general, son quienes utilizan de manera indiferente e indiscriminada dichos constructos.

Un ejercicio sistemático en el análisis de constructos o términos académicos implica, en primera instancia, incluir la revisión de dichos vocablos en al menos alguno de los diccionarios más representativos de la lengua en la cual se está escribiendo el documento original; y puesto que este escrito se realizó en español, los diccionarios más usados son el de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), y el diccionario en línea *WordReference*. Ambos instrumentos del uso de la lengua coinciden mayoritariamente en sus definiciones, sin embargo, este último muestra descripciones más cercanas a los niveles de significación teórica que después se exhiben en este documento por otros

académicos, sentando así los precedentes de análisis de dichos constructos; por lo tanto, a continuación, se presentan tales definiciones previamente enunciadas:

“Efectividad: 1.- f. Capacidad para producir el efecto deseado: cincuenta por ciento de efectividad. 2.- Validez o autenticidad: este pase tendrá efectividad a partir de la fecha indicada” (Wordreference.com, 2017).

“Eficiencia: f. Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: eficacia no siempre es sinónimo de eficiencia” (Wordreference.com, 2017).

“Eficacia: f. Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado” (Wordreference.com, 2017).

A pesar de que existe un sinnúmero de usos y aplicaciones de estos términos, también es cierto que es complicado que todas las disciplinas coincidan en la significación de tales conceptos, menos aún pensar que es posible encontrar un manejo holístico de estos vocablos; por lo tanto, es objetivo de este apartado teórico-conceptual delimitar las nociones de eficiencia, efectividad y eficacia que se utilizarán para fines de este documento de tesis. Para cumplir con tal cometido, primero, es indispensable establecer que —en materia de concepción teórica— existen, por lo menos, dos perspectivas básicas para la interpretación y la estimación de la eficiencia en cualquier organización o al interior del ámbito académico.

a. En primera instancia se basa en los descubrimientos originales (y casi sin cambios) de los teóricos, quienes han definido la eficiencia y sus atributos desde hace aproximadamente un siglo.

b. El segundo punto de vista emprende el constructo eficiencia de manera más holística en conformidad con las necesidades y requisitos en el trabajo de las organizaciones en el medio ambiente contemporáneo (Potocan y Mulej, 2014).

Asimismo, Potocan y Mulej (2014) también aclaran que el término *eficiencia* cubre tanto los aspectos de hacer lo correcto, como el de hacer las cosas correctamente; en otras

palabras, tanto el resultado como la manera de obtenerlo está ligado a la concepción de eficiencia. Perspectiva en la que más de algún autor puede discrepar, principalmente, porque la literatura disciplinar suele ubicar a hacer lo correcto dentro del dominio de la efectividad, y hacer las cosas correctamente dentro del ámbito de la eficiencia. Lo que en administración se define como el mejor uso de los recursos para lograr un fin, que, trasladado a la fase de producción, se puede decir que eficiencia es reducir el número de insumos para crear un producto; mientras que lograr el producto es una medida de efectividad e, inclusive, de eficacia —como anteriormente lo señalaban Zidane y Olsso (2017)—. Otra manera de examinar académicamente la conceptualización de eficiencia es a través de enfoques o paradigmas teóricos. A continuación, se muestra una esquematización histórica de dichos enfoques:

Tabla 18. Esquema histórico de enfoques de eficiencia y sus autores.

Clase de enfoques	Autores
Enfoques basados en metas	Perrow, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; House, 1971; Porter, 1998
Enfoques sistémicos	Yuchtman y Seashore, 1967; Evan, 1976; Russ-Eft y Preskill, 2009
Enfoques de la circunscripción	Goodman y Pennings, 1977; Connolly <i>et al.</i> , 1980; Zammuto, 1984
Enfoques de contingencia	Fiedler, 1967

Fuente: elaboración propia (a partir de Potocan y Mulej, 2014, pp. 131-132).

Por lo tanto, es importante brindar definiciones de los tres términos desde el ámbito disciplinar de la gestión, no sin antes enfatizar que todos ellos son empleados en otras áreas disciplinares, como la medicina, la farmacología, el derecho, la ingeniería, etc. Y que, además, en algún momento será necesario recurrir a la visión multidisciplinar para acompañar la explicación teórica de los términos ya establecidos como parte del objeto de estudio (la eficiencia como parte del desempeño empresarial en las empresas Pyme de hospedaje) de este proyecto de tesis. A continuación, se presenta una examinación de los tres términos (eficiencia, efectividad y eficacia) tanto desde la perspectiva disciplinar de la gestión, como de la multidisciplinariedad.

3.1.1 Eficiencia

Eficiencia, en conjunto con gestión, son los principales constructos que conforman el fenómeno de estudio de este proyecto de investigación doctoral, y puesto que la revisión teórica referente a la gestión se completó en el apartado que le corresponde dentro de este documento de tesis, ahora es imprescindible abordar el término de eficiencia; que, como se ha venido estableciendo desde la sección 3.1 del capítulo *Eficiencia como componente del desempeño empresarial en el contexto de las compañías de hospedaje Pyme familiar*, es una locución que presenta un espectro de análisis teórico tan amplio como ambiguo; investigaciones como la de Callender (2009), Potocan y Mulej (2014), y Zidane y Olsson (2017), sustentan esta afirmación, ya que la eficiencia es un constructo que parte, tanto desde definiciones multidisciplinares, como por enfoques teóricos contrastantes dentro y fuera del ámbito académico o científico. Estas premisas son de significativa importancia, esencialmente, porque son realizadas a la luz de investigaciones teóricas con base focal en la eficiencia y su implementación al interior de los escenarios académico y social.

Los constructos o términos son conocimiento que, en ocasiones, se genera a través de procesos científicos, y en otras oportunidades por actividades pragmáticas; no obstante, la generación epistémica de nuevo conocimiento no debe basarse en el vacío metodológico o práctico, su origen tendría que corresponder a alguna de estas realidades; de lo contrario, su valor e implementación en el contexto académico o cotidiano presentaría una oquedad de equivalencia y uso. Cabe recordar, que el conocimiento producido puede ser relativamente tácito o explícito, puede ser utilizado para desarrollar maneras de comprensión o más directamente para informar acciones con diversos efectos, y puede producir la “capacidad para el uso” o un valor tecnológico más directo, así como impactos económicos y de otra índole (Furlong y Oancea, 2007).

Aunado a lo recién establecido sobre la dimensión de eficiencia del fenómeno estudiado (influencia de la gestión en la eficiencia como componente de desempeño empresarial en las empresas de hospedaje Pyme familiar), se considera, asimismo, que la eficiencia

no sólo se conforma como un constituyente de desempeño empresarial, sino como factor impulsor de la productividad. Revisiones teóricas exhaustivas, como la de Emrouznejad, Parker y Tavares (2008) —que revisan 30 años de literatura académica enfocada en investigación aplicada a la eficiencia y la productividad— fortalecen esta asección. Por otro lado, la eficiencia es considerada una de las varias dimensiones del desempeño empresarial; al menos, desde la perspectiva disciplinar de la economía, y las cuales se enumeran de la siguiente manera:

1. “Eficiencia
2. Crecimiento
3. Ganancias
4. Tamaño de la liquidez
5. Éxito/Fracaso
6. Cuota de mercado
7. Apalancamiento
8. Otros (ejemplo de medidas de esta categoría. - Cambio en la rotación de empleados, dependencia hacia el patrocinador corporativo, calidad relativa)” (Murphy, Trailer y Hill, 1996, p. 17).

De igual manera, estos autores presentan una serie de medidas o indicadores para la eficiencia como dimensión del desempeño empresarial (perspectiva económica); las cuales se enlistan, a continuación, según la frecuencia de uso en la muestra que utilizaron estos académicos para realizar su estudio: rentabilidad de la inversión, rentabilidad de la equidad, devolución de activos, devolución de patrimonio neto, ingresos brutos por empleado, rentabilidad media de los activos, ventas netas al capital total, rentabilidad de la equidad media, tasa interna de retorno, costos relativos del producto (Murphy *et al.*, 1996). Estos parámetros no son únicos, pero —como se ha mencionado con anterioridad— la eficiencia es un fenómeno analizado ampliamente por diversas disciplinas académicas; por lo tanto, y teniendo como punto de partida la gestión en el ámbito de las empresas de hospedaje familiar, lo más apropiado es utilizar medidas similares a las presentadas por estos investigadores, ya que se alinean con el área de la administración y la gestión, sin importar el segmento empresarial al cual va dirigido.

La eficiencia tiene como principal directriz la creación de un bien o servicio (*output* o salida) usando la menor cantidad de insumos (*inputs*) para conseguirlo; dicha estructura y comportamiento es común en los sistemas, donde sus elementos son precisamente entradas, procesos y salidas (*inputs*, proceso, *outputs*) (Von Bertalanffy, 1968). Además, como se subrayó en el capítulo II (*Gestión del hospedaje*) de este trabajo de investigación, los hoteles mantienen un funcionamiento que puede ser definido como un sistema; puesto que involucra una serie de insumos y servicios (a través de los cuartos que concentran otros servicios como: alimentos, aseo, entretenimiento, relajación, etc.), los cuales consumirá el huésped, pero que no serán satisfactorios para el mismo si éstos no cumplen con ciertos estándares que comparará con sus expectativas de los que está pagando (Karapetrovic y Willborn, 1998). En los hoteles, la calidad es un indicador que ayuda al proceso administrativo; y, por ende, a la eficiencia, que es una de varias dimensiones que influye en el desempeño empresarial. Si se observa la fase de control del proceso administrativo al interior de una empresa de hospedaje, se puede detectar que existe una comparación entre el estándar establecido por la compañía en el servicio que se produce, y el servicio que realmente ha surgido del sistema del hotel, por lo tanto, la calidad se constituye también como un componente más del sistema que requiere la eficiencia; tal es el caso que mencionan Zidane y Olsson (2017) cuando hablan de que

la eficiencia del proyecto es la producción de una salida (*output*) de una forma competente y calificada en términos del alcance acordado, costo, tiempo y calidad, donde la calidad no es una restricción *per se*, pero es a menudo un subproducto de otros tres factores (alcance, tiempo y costo). Eficiencia es más sobre comparar las salidas de un proyecto con sus entradas (p. 16).

Por otra parte, y continuando con el argumento de que la interpretación de los constructos está delimitada por el área disciplinar por la cual son abordados, se nota que el contexto y finalidad por el cual se implementa un conocimiento epistemológico al interior de cualquier especialidad de la ciencia es debido a los intereses y objetivos mismos de la disciplina y los científicos que en ella se desempeñan. Por ejemplo, en la medicina se

busca entender la eficiencia de los tratamientos que reciben sus pacientes con base en la respuesta del enfermo a la medicación, establecida a través del diagnóstico y estudios realizados al sujeto de interés. En ese ambiente, la manera de conocer la eficiencia del régimen empleado en el paciente se define “como la proporción (ratio) de la salida a las entradas de cualquier sistema” (Brosnan y Hickey, 2012, citado por Zidane y Olsson, 2017, p. 13).

Una vez que se ha establecido un panorama epistémico más allá del alcance de las ciencias económico-administrativas respecto del constructo eficiencia, se fijan los siguientes elementos indispensables para analizar la eficiencia, como parte del fenómeno examinado de este proyecto de tesis; los cuales, en su parte de estudio cuantitativo, se centrarán en los aspectos de insumos (*inputs*) y productos (*outputs*), basados en un sistema; que, precisando, es el sistema hotelero de clasificación Pyme familiar. En el apartado 3.2.3 de este documento de investigación se lleva a cabo un análisis más amplio de las diversas maneras en que se puede estudiar la eficiencia desde el enfoque de las ciencias económico-administrativas; o, al menos, cuáles son las más usadas en ese sentido. Mientras que las características cualitativas se enfocan en la configuración y funcionamiento del sistema como ente organizacional (teorías que aborden aspectos organizacionales y de familia).

3.1.2 Efectividad

La efectividad en la gestión puede ser observada desde dos visiones teóricas: el punto de vista centrado en los objetivos (individuales o grupales) o la perspectiva de los sistemas naturales (Ghorpade, 1971); enfoques que, como bien ha establecido Chiavenato (2014), discrepan en esencia. El primero, porque tiene como fundamento los intereses de la empresa, en los cuales las personas (empleados) pasan a segundo término; ya que la administración plantea objetivos orientados hacia los beneficios de la organización, pero contemplando al trabajador como un ser sin iniciativa que siempre busca apoyarse en la regla del menor esfuerzo; mientras que el segundo panorama (el de los sistemas naturales), se cimienta en que los miembros de una organización se

comportan como un sistema natural, donde existe una influencia tanto del exterior como del interior de la organización, con el fin último de lograr un equilibrio que haga que se perpetúe el sistema (en este caso, la organización).

Ahora bien, aun cuando la efectividad no se menciona de manera tácita en la relación objeto-sujeto de este estudio, en el momento que se desea estimar el grado de eficiencia de una organización se requiere conocer la salida u *output* del sistema que se comparará con los insumos o *inputs* de la organización que está siendo evaluada; donde la salida u *output* por sí misma es una tendencia de efectividad. Esto quiere decir que el logro de un producto o servicio es una medida de efectividad, por lo tanto, efectividad y eficiencia tienen un momento coyuntural dentro de las organizaciones. Por consiguiente, la efectividad que interesa a este proyecto de investigación es la que se vislumbra en las organizaciones, o, dicho de otra manera: descansa en los principios de la efectividad organizacional. Para ello, se presentan las siguientes definiciones en el mismo sentido:

Para Georgopoulos y Tannenbaum efectividad es: "...la medida en que una organización, como sistema social, dados ciertos recursos y medios, cumple sus objetivos sin incapacitar sus medios y recursos sin poner un esfuerzo indebido a sus miembros" (1957, pp. 535, 536).

Mientras que, tanto para Etzioni (1960) como para Katz y Khan (1966), la efectividad organizacional es "...la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos". Por otro lado, para Yuchtman y Seashore (1967)

la efectividad de una organización [se define] en términos de su posición de negociación. como se refleja en la capacidad de la organización, ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su entorno en la adquisición de recursos escasos y valorados (p. 898).

Asimismo, para Cummings (1977) eficacia es “la capacidad de una organización para adquirir y utilizar sus escasos y valiosos recursos lo más rápidamente posible en pos de sus objetivos operativos y operacionales” (p. 60).

En consecuencia, la efectividad es un constructo que es observado desde una óptica teórica de un enorme espectro disciplinar (situación que se repite para los constructos eficiencia y eficacia), donde cada rama del saber tiene una opinión diferenciada de lo que es y no es, así como cuál es su relación con la eficiencia; que, sin embargo —como lo demuestran Potocan y Mulej (2014)— dichos términos no se encuentran distanciados, menos aún en tiempos en que cualquier conocimiento (principalmente, el científico) debe tener una construcción holística.

La efectividad organizacional es una visión teórica que es ampliamente utilizada en el área disciplinar de la administración, donde, a pesar del disenso académico en lo concerniente a su continua comparación con el término de eficiencia (esencialmente, con el de eficiencia organizacional), es importante para fines de este documento de tesis el análisis conceptual y teórico de dicho constructo. Asimismo, la efectividad organizacional presenta una conceptualización holística de su constructo desde el enfoque administrativo. Autores como Lawler III y Worley (2006) enfatizan que, en un entorno donde la única constante es el cambio, elementos como el capital humano (mismo que señalan como crítico), el conocimiento (que consideran como central), y la organización (que consideran como elemento diferenciador) se deben combinar para lograr altos niveles de desempeño empresarial.

En el escenario de la administración de proyectos, el éxito de un proyecto, según Ika, Diallo y Thuillier (2010), transita por la efectividad organizativa; la cual concentra la calidad de los procesos, las políticas, los entregables, las salidas o resultados intermedios y la eficacia operacional, más la efectividad en el desarrollo: proceso que consolida el desarrollo de resultados —como lo son los impactos de largo plazo— cuyo objetivo para

lo que los esfuerzos del proyecto son y deben contribuir. Como se ha podido observar en el campo de acción de la gestión (aun cuando ésta sea específica como en los proyectos), la efectividad contempla hacer las cosas correctas (Drucker, 2000), donde el *hacer* recae en quien ejecuta la acción; en el entorno empresarial, quienes hacen las cosas son los miembros de la organización, mismos que deben actuar como una unidad o equipo; por lo tanto, la efectividad se relaciona con el comportamiento organizacional, ya que, éste es el que determina si se hacen las cosas correctas. Sin embargo, para autores como Olsson (2008) —quien alegó que la eficiencia está relacionada con la producción de productos directos, y la efectividad está relacionada con el valor añadido para los propietarios y usuarios— pareciera que el marco referencial de la organización desaparece de la definición y delimitación teórica del término efectividad.

Aun así, la efectividad es un constructo que es relacionado con la organización en el contexto de las ciencias del área económico-administrativas; lo que implica, de cierta manera, que también se relaciona con el turismo y sus organizaciones, en las que se debe incluir a las empresas de hospedaje, sujeto de estudio de este documento de tesis.

3.1.3 Eficacia

Eficacia es un término usado comúnmente tanto en la literatura cotidiana como en la científica (Callender, 2009); no por esa razón un vocablo debe convertirse por antonomasia en el significado de cualquier conocimiento. A pesar de ello, en las ciencias económico-administrativas se abusa en muchas ocasiones de praxis similares (Callender, 2009; Potocan y Mulej, 2014; Zidane y Olsson, 2017). El significado de eficacia es relacionado con la habilidad para conseguir un objetivo o resultado determinado, que lo diferencia de constructos como eficiencia y efectividad en su simplicidad, pero, también, en funcionar como cimiento de los términos recién mencionados. Efectividad, como lo señalaba Drucker (2000), es la capacidad de hacer las cosas correctas, las cuales van dirigidas a conseguir un fin común (eficacia); por lo que efectividad y eficacia son términos que, en algunas áreas del conocimiento, los usan como sinónimos (Zidane y Olsson, 2017); empero, los mismos autores afirman —con

base en su vasto y sistemático estudio de literatura científica multidisciplinar—que está orientada a los tres constructos: eficiencia, efectividad y eficacia; que la eficacia es el significado epistemológico de menor mención en los documentos científicos analizados (eficacia sólo representa el 7% de menciones de una muestra de 379 artículos científicos) por estos investigadores. Por consiguiente, aunque necesaria su revisión epistemológica, la misma es sintética y dirigida únicamente como refuerzo del constructo de mayor relevancia para este proyecto de investigación; la eficiencia, que es el complemento que responde al fenómeno de estudio (influencia de la gestión en la eficiencia como parte del desempeño empresarial en el contexto de la Pyme familiar de hospedaje).

Como afirma Callender (2009) en su obra, palabras como eficiencia, efectividad y eficacia, son vocablos que suelen ser usados a la ligera; mismos que algunos autores (aún de fuentes científicas) emplean en sus documentos sin sentar una base epistémica; eficacia es, probablemente, uno de los términos que más sufre de esta práctica literaria. Artículos de diversas fuentes científicas del área de las ciencias económico-administrativas comprueban este breve supuesto (Arnold, Barling y Kelloway, 2001; Eden, 2001; Chen *et al.*, 2002; Hannah, Avolio, Luthans, Harms, 2008; Randeree y Ninan, 2011), en ninguna de estas obras se establece qué es eficacia, los investigadores sólo se limitan a tratar la eficacia como un complemento o compuesto epistémico, acompañando términos como auto-eficacia, eficacia subjetiva (interna y externa), creencias de eficacia, eficacia colectiva, eficacia organizativa, entre otros tantos constructos combinados. En estos ejercicios teóricos, los autores explican la contraparte o complemento a la eficacia, dejando su significado a interpretación y conocimiento del lector, como si el término en sí no requiriera una explicación alguna; no obstante, el consenso sigue permaneciendo inapelable y perenne, eficacia es lograr el objetivo o meta que se ha trazado un individuo u organización.

En menor frecuencia, pero aun suficiente como para ser mencionada, la eficacia aparece en el ámbito académico del turismo; investigaciones en el campo del hospedaje y la restauración repiten algunas de las praxis ya observadas en otras áreas de las ciencias

económico-administrativas, donde la eficacia se menciona como parte complementaria de algún concepto compuesto, como lo es auto-eficacia, eficacia organizativa o eficacia relativa (Yavas, Karatepe y Babakus, 2009; Jaiswal y Dhar, 2015; Liu, Cho y Putra, 2017). En cada ocasión donde aparece este constructo (eficacia), la finalidad de los autores parece ser el de complementar ideas que involucren la consecución de un fin, pero sumando otro componente epistémico que siga la línea dialéctica que se han trazado desde el comienzo de sus estudios, si ésta se orienta hacia el liderazgo; por lo tanto, el protagonismo de lograr un objetivo o meta será del líder; si es sobre estructura organizacional, entonces, la organización como ente toma dicho rol, y así de manera sucesiva, según sea el caso o el foco de estudio.

Como cierre, se puede decir que en el medio de la hospitalidad la eficacia no cambia el sentido con el cual ha sido concebida desde sus inicios, sigue siendo la habilidad para conseguir que se cumplan los objetivos. En el caso del hospedaje, se concentra en lograr que el hotel mantenga un nivel de ocupación rentable, lo que se logra a través de las reservaciones de las habitaciones y manteniendo un nivel de calidad adecuado a los deseos de la demanda a la cual está dirigida.

3.2 Introducción a la eficiencia desde una visión disciplinar

Los antecedentes de la eficiencia en la gestión parten desde la administración y sus principios basados en ésta, los cuales son señalados como elemento constitutivo indispensable de la administración científica; tal cual lo resume Taylor, al expresar que dichos principios promueven “El desarrollo de cada hombre a su mayor eficiencia y prosperidad” (2003, p. 195). Regresando al argumento de Taylor, se puede observar que existe una relación sujeto-objeto (hombre-eficiencia); dado que, el mismo Taylor señala que la eficiencia debe darse tanto en el empleado, como en el empleador. Para profundizar en esta relación sujeto-objeto (persona-eficiencia), se deben abordar otras perspectivas teóricas de la administración científica y sus precursores; tal es el caso de Roethlisberger y Dickson, quienes realizaron un experimento para determinar la relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia del trabajador (2003, p. 4); en el cual utilizaron el denominado “método del cuarto de pruebas”. La examinación realizada por

estos científicos no puede ser fácilmente desestimada, ya que sobrellevó entrevistar a 20,000 empleados de la planta Hawthorne de la empresa Western Electric; con lo cual, el estudio sustenta que el desempeño laboral depende no sólo de las condiciones de trabajo, sino de las técnicas que permitan una adecuada cooperación entre trabajadores, así como una comunicación abierta con la cadena de mando (Roethlisberger y Dickson, 2003, p. 397).

Ahora bien, además de los autores ya mencionados, existieron otros precursores que, asimismo, hicieron aportes a la administración científica; tal vez, no de las dimensiones que ofrecieron los investigadores más emblemáticos de la corriente teórica, pero tampoco menos relevantes para esta reflexión contextual. En ese estamento se puede situar a Henry Robinson Towne, quien sentó las bases teóricas para lo que después desarrollaría Taylor en su denominada administración científica; precisamente, uno de los documentos más reconocidos de este ingeniero fue el plan Towne-Halsey, que se dirigía a la medición de tiempos y movimientos por parte de los trabajadores de la industria, y que, dependiendo del desempeño del empleado, se determinaba la recompensa que éste recibiría por su trabajo. En palabras de Peter F. Drucker, “Towne quien planteó preguntas básicas: eficacia contra eficiencia; organización de los trabajos frente a la organización de los trabajadores; valor en el mercado y el cliente frente al logro técnico” (Drucker, 2008, p. 14). Asimismo, Drucker también definió la eficiencia en sus propios términos, como lo demuestra la siguiente definición:

Esto significa eficiencia, lo que es, hacer mejor lo que ya se está haciendo. Significa centrarse en los costos. Pero el enfoque de optimización debe centrarse en la eficacia. Se centra en oportunidades para producir ingresos, para crear mercados y para cambiar las características económicas de los mercados y los productos existentes. No se pregunta, ¿cómo podemos hacer esto o aquello mejor? Se pregunta, ¿cuál de los productos produce realmente resultados económicos extraordinarios o son capaces de producirlos? ¿Cuál de los mercados y/o usos finales son capaces de producir resultados extraordinarios? Entonces preguntará, ¿hacia qué resultados, por lo tanto, los recursos y esfuerzos de la empresa deben ser asignados con el fin de producir resultados extraordinarios en lugar

de los “ordinarios”?, ¿qué de toda esa eficiencia se puede producir posiblemente? (Drucker, 2008, p. 31).

Aun así, el avance en la ciencia administrativa se apoyó en sus principales críticos; ejemplo de esto son los trabajos que, investigadores como John Thomas Lupton propusieron; precisamente, este autor es quien subrayó la variable sentimental en el quehacer cotidiano del empleado o trabajador. Esto queda evidenciado en el pasaje de su obra *En el suelo del departamento: dos estudios de taller en la organización y salida*, donde menciona que:

Brevemente, la conclusión de los investigadores del cuarto de cableado del Banco fue de que se había conocido como restricción de la salida el resultado de una discrepancia entre dos lógicas. La lógica de gestión es una lógica de eficiencia. Los trabajadores son “grupistas”, se adhieren mucho más a la costumbre y tradición, por lo que su lógica es una lógica de sentimiento. Por esta razón sus reacciones tan a menudo parecen ser irracionales y tan desesperantes a la gestión (Lupton, 2003, p. 6).

De igual manera, es elemental señalar que la eficiencia es un constructo complicado de definir; trabajos como el de Potocan y Mulej (2014), contemplan una exhaustiva revisión de la literatura científica del tema, y donde se contextualiza cómo el término puede ser analizado; dado que, en el plano disciplinar, puede ser desde la economía, la administración, los negocios, la organización, la tecnología, etc., pero también la consideración epistemológica podría partir desde la visión dimensional (tamaño), como lo son los niveles macro (Bagautdinova, 2014), *mezzo* (Kozuharov, 2011; Malysheva, Shinkevich, Ostanina, Vodolazhskaya y Moiseyev, 2016) o micro (Anderson, Fish, Xia y Michello, 1999). Ejemplificando: si es desde la economía, a nivel macro puede ser a nivel global o nacional; a nivel *mezzo*, desde algún sector de la economía, y micro, a nivel de negocios.

Ahora bien, Potocan y Mulej (2014) proponen también varias tesis; pero la más importante para este documento se lee de la siguiente manera:

Una comprensión adecuada de la eficiencia debe ser holísticamente requerida, y, por lo tanto, resulta de una consideración de la interdependencia entre:

- Eficiencia como punto de partida (y objetivo/objetivo resultante) bajo consideración.
- Eficiencia como factor de trabajo (y comportamiento).
- Eficiencia como resultado de la actividad laboral (p. 126).

Ya que el tipo de eficiencia que se quiere analizar en esta investigación se concibe, precisamente, desde la realidad laboral de las empresas de hospedaje Pyme; y, en ese contexto, se vuelve indispensable concatenar otros componentes epistemológicos, como lo son la estructura organizacional y la gestión como un sistema.

Asimismo, las definiciones que mejor se acoplan al estudio del fenómeno de estudio se pueden resumir en los mismos tres grupos presentados por Potocan y Mulej (2014):

- Eficiencia como base o punto de partida (por ejemplo, como propósito y/o meta) de trabajo (y comportamiento) de una organización, y/o eficiencia como un interés, apoyando la actividad.
- Eficiencia como elemento de funcionamiento y/o comportamiento de una organización.
- Eficiencia como resultado del trabajo y/o el comportamiento de una organización (p. 128).

3.2.1 Consideraciones generales sobre la eficiencia

La eficiencia es un constructo que mide la optimización operativa de una determinada área de trabajo a partir de cotejar los valores reales (los observados en el sujeto de estudio), contra aquellos que son considerados como óptimos (determinados por entrada y salida de datos, o *inputs* y *outputs*). Una descripción más apropiada de este concepto se muestra a continuación:

La eficiencia, por su parte, supone la comparación entre los valores observados y los óptimos correspondientes a sus *inputs* y *outputs*. Dicha comparación puede realizarse a

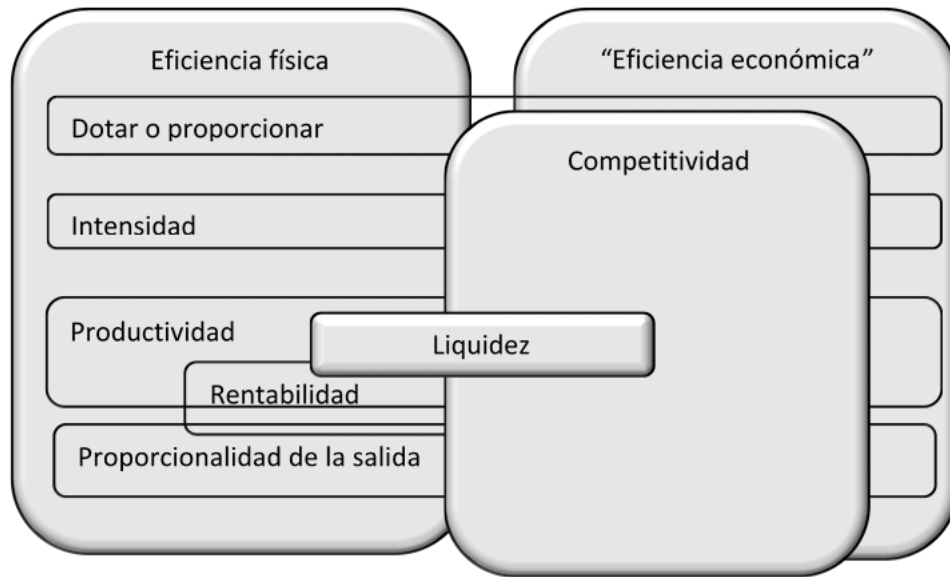
través de un output máximo alcanzable, para un nivel dado de inputs, y realmente alcanzado, o bien, a través de la comparación del nivel mínimo de inputs necesario, para un nivel dado de outputs, y el realmente empleado (Lovell, 1993, citado por Alonso de Magdaleno, Fernández Barcala y González Díaz, 2009).

Esta unidad básica de información (los datos), es utilizada para alimentar un sistema tal como lo es el sistema administrativo (o de gestión); en él, los datos son elementos medibles, por lo que funcionan como indicadores para la evaluación de la eficiencia del sistema mismo, por lo tanto, en materia de eficiencia, estos indicadores pueden dividirse en diferentes categorías, tales como:

- I. Basado en datos derivados:
 - a. “De tipo física” eficacia
 - b. eficiencia económica
- II. Basado en las relaciones (entrada-salida):
 - a. productividad del trabajo
 - b. intensidad de trabajo
 - c. dotación
 - d. proporcionalidad de la salida
- III. Basado en tipos de entrada:
 - a. la eficiencia media
 - b. la eficiencia adicional
 - c. la eficiencia Marginal (Nábrádi *et al.*, 2015, p. 10).

La figura 11 da una explicación gráfica de la interrelación entre las diversas capas o magnitudes inmersas en la noción de eficiencia.

Ilustración 11. Dimensiones para la noción de eficiencia.



Fuente: adaptado de Nábrádi *et al.* (2015).

Con base en esta revisión teórica, se identifica la segunda categoría (basado en relaciones entrada-salida) como parámetro de medición de la eficiencia en la gestión; dado que la gestión puede ser descrita como todo “proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas. Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente” (Romo-Morales y Márquez de León, 2014, p. 270). Tomando como punto de partida estos conceptos, se puede observar algo más que una yuxtaposición teórica, ya que ambos términos pueden converger en un mismo escenario, como puede ser la Pyme de hospedaje (sujeto de estudio).

3.2.2 Clasificaciones de eficiencia

Una de las clasificaciones de eficiencia más conocidas en la literatura económica es la Eficiencia de Pareto (Mathur, 1991; Newbery y Stiglitz, 1984; y Tomoiagă, Chindriș, Sumper, Sudria-Andreu y Villafafila-Robles, 2013); ésta, se subdivide en tres dimensiones:

- Técnica: se encuentra relacionada con la energía generada y sus pérdidas causadas por cuestiones técnicas.

- Económica: ésta determina la capacidad de una empresa en el uso racional de sus inputs y outputs económicos.
- Social: definida a partir de la capacidad de la empresa para ofrecer sus servicios al entorno social, así como su aporte a la economía local por medio de empleos directos (Acevedo-Rueda, 2014).

Estas dimensiones demuestran utilidad teórica, no obstante, también se ha observado en la literatura una serie de críticas como las que proporciona Mathur (1991); por lo que se continuarán indagando otras teorías alternativas que aborden clasificaciones que contemplen el ajuste criticado al modelo que presenta el de Pareto.

Asimismo, existen otras clasificaciones que derivan de la manera en que se produce un bien o servicio (como es el caso de este proyecto de investigación); por ejemplo, Farrell (1957) proporcionó una manera de desagregar los componentes que miden la eficiencia en la productividad en elementos técnicos y asociados. De este aporte teórico, se desprende la siguiente clasificación:

- Eficiencia técnica
- Eficiencia económica
- Eficiencia asociada

Por otro lado, y a partir de estudios basados en la aplicación del Análisis de Datos Envolvente (ADE), como el de Cummins y Xie (2013), es que se han identificado otro tipo de clasificaciones, como la que se muestra a continuación:

El ADE estima en este estudio cinco tipos de fronteras: fronteras de producción con rendimientos de escala constantes (eficiencia técnica), fronteras de producción con rendimientos variables a escala (eficiencia técnica pura), fronteras de producción con rendimientos de escala no incrementados (eficiencia técnica de NIRS), las fronteras de costos y las fronteras de ingresos (p. 145).

Todavía cabe señalar, que el ADE al ser una técnica no paramétrica ha evolucionado enormemente desde que se desarrolló, su progreso ha sido aún contra aquellas críticas sobre sus limitaciones y su escasa comprobación hipotética; no obstante, diversos avances se han presentado en el ADE (Banker, Charnes y Cooper, 1984; Banker, R. D., 1996; Banker y Natarajan, 2004; Banker, Zheng y Natarajan, 2010). Ahora se puede aseverar que los principales componentes teóricos del ADE han sufrido constantes ajustes; en Park (2007) se puede cotejar dicha aseveración:

Un punto adicional para destacar es que aquí hemos definido los nuevos términos eficiencia perfecta y eficiencia potencial para uso en nuestra clasificación de eficiencia, mientras que la literatura ADE define y utiliza una eficiencia fuerte y una eficiencia débil. La eficiencia débil se denomina también eficiencia radial o la medida de eficiencia de Farrell, que ignora las holguras como fuentes de ineficiencia, en oposición a la eficiencia de Pareto-Koopmans que implica la fuerte eficiencia (véase: Cooper *et al.*, 1999a y las referencias asociadas citadas en esto) (p. 536).

3.2.3 Estrategias de valoración de la eficiencia en el contexto del desempeño y la productividad de las empresas de servicios

La relevancia de las empresas de servicios en la actualidad se manifiesta en el momento que se desea transferir dinero de una cuenta bancaria hacia otra vía electrónica, en el momento en que se adquiere un servicio de hospedaje web, cuando se pagan los servicios del hogar —como es el internet, el agua, la luz, la colegiatura de los hijos— o en el instante en que se reserva un cuarto de hotel a través de un portal web (Travelocity, Expedia, Bestday, etc.). Estas premisas son sustentadas por Emrouznejad y Cabanda (2014) al expresar que:

Las industrias de servicios son ahora la principal fuente de crecimiento económico de las economías industriales modernas. Este crecimiento del sector de servicios se alimenta de crecientes demandas de innovación, avances en tecnologías de la información y las comunicaciones, así como cambios demográfico-sociales que dieron lugar a mayores demandas de salud, educación, servicios financieros, turismo y actividades de ocio,

servicios de telecomunicaciones y medios de comunicación, y servicios de transporte (p. 1).

Por consiguiente, y teniendo al turismo como foco de estudio de este proyecto de tesis, es apropiado señalar que el hospedaje es un sector empresarial emblemático al interior de las industrias de servicios, puesto que existen cadenas hoteleras y unidades económicas alrededor del mundo que ofrecen una gama de servicios de alojamiento para todos los segmentos de mercado imaginables; ejemplificando, así, que su nivel de competencia no sólo se limita al ámbito local, sino por el contrario, su espectro de rivales comerciales se extiende al plano internacional. Con base en el anterior razonamiento, se puede establecer que cualquier organización hotelera en la actualidad debe medir o evaluar aquellas ventajas competitivas que la distingue de otras empresas de su ramo (Porter, 1998); entre ellas, las que impulsan el desempeño empresarial que, a su vez, se reflejan en su productividad y viceversa. Componentes como la gestión, y sus derivados, como la eficiencia, requieren de un análisis apropiado para los negocios de servicios, más aún para las empresas de alojamiento. Existen diversos estudios que abordan esta temática, donde la medición de la eficiencia del hospedaje puede cimentarse en técnicas de evaluación paramétricas y no paramétricas (Wang, Hung y Shang, 2006; Yu y Lee, 2009; Hu, Chiu, Shieh y Huang, 2010).

Para dar continuidad a este apartado, es básico diferenciar entre las técnicas de tipo paramétrico y no paramétrico, puntualizando que el enfoque de estas herramientas de evaluación de la eficiencia va dirigido fundamentalmente a los aspectos económicos de las organizaciones que serán objeto de estudio; las cuales se concentran primordialmente en un espectro por lado. En las paramétricas, se encuentra el denominado Enfoque Estocástico de Frontera (EEF) o Stochastic Frontier Approach (SFA, en inglés); mientras que por el lado de los procedimientos no paramétricos se encuentra el Análisis de Datos Envolvente (ADE) o Data Envelopment Analysis (DEA, en inglés). Por lo tanto, a continuación, se inicia la sección correspondiente a las técnicas paramétricas de medición de la eficiencia.

3.2.3.1 Valoración paramétrica de la eficiencia y el Enfoque Estocástico de Frontera (EEF) / (SFA)

Las pruebas estadísticas paramétricas se identifican por contemplar una distribución normal de los datos que serán analizados, lo que permite realizar —a quienes emplean este tipo de técnicas estadísticas— hipótesis con base en el comportamiento normal de la muestra poblacional seleccionada; no obstante, para algunos autores, lo que distingue a estas técnicas son las pruebas que se usan para comprobar sus análisis, como el párrafo siguiente lo evidencia

Algunas fuentes distinguen entre pruebas paramétricas y no paramétricas sobre la base de que las pruebas paramétricas hacen supuestos específicos con respecto a uno o más de los parámetros poblacionales que caracterizan las distribuciones subyacentes para las cuales la prueba es empleada (Sheskin, 2000; p. 32).

Por otra parte, las estadísticas paramétricas se diferencian de diversas maneras de las estadísticas no paramétricas. Los estudios paramétricos comunes (pruebas t, análisis de varianza y regresión, entre otros) tienen supuestos como una variable dependiente cuantitativa medida de una forma que, al menos, se aproxima al nivel de intervalo. Estas pruebas también tienen diferentes hipótesis respecto de las distribuciones de las puntuaciones dentro de la población de interés. Por estas razones, lo que se pudiera incluir en la sección de resultados diferirá, en cierto grado, de lo que se reporta para las estadísticas no paramétricas (Morgan, Reichert y Harrison, 2017).

En otras palabras, las pruebas estadísticas inferenciales que se cimientan en datos de categorías nominales y rangos ordinales se ubican dentro del espectro de pruebas no paramétricas; mientras que las pruebas estadísticas basadas en ratios o proporciones se definen como pruebas paramétricas (Sheskin, 2000). Ahora bien, en diferentes áreas disciplinares de la ciencia también existen argumentos sobre las pruebas estadísticas paramétricas que se pueden denominar terreno común, como lo mencionan Potvin y Roff (1993): “La mayoría de los métodos estadísticos utilizados en la biología suponen que las variaciones de error son homogéneas y se distribuyen normalmente” (p. 1617). Como se ha podido observar, las muestras poblacionales, su distribución de datos y sus variables

subyacentes de las mismas, sientan las bases para que quienes deciden utilizar estas herramientas estadísticas puedan realizar supuestos o hipótesis con base en dicho comportamiento poblacional; asimismo, como menciona Donnelly, Jr. (2007), cuando los datos que se emplean en un estudio se usan para describir algo de interés acerca de la población se le llama parámetro.

El exiguo compendio temático reciente, sirve de contextualización del objetivo central de este apartado teórico, el cual se enfoca en el escenario paramétrico de pruebas aplicadas a la medición y análisis de la eficiencia dentro de las ciencias económico-administrativas, de forma puntual, en el ámbito del turismo y las organizaciones de hospedaje. Tal como se ha mencionado desde la sección 3.2.3 (*Estrategias de valoración de la eficiencia en el contexto del desempeño y la productividad de las empresas de servicios*) de este proyecto de tesis, una de las pruebas paramétricas que se utiliza para medir la eficiencia en el entorno de la microeconomía es el Enfoque Estocástico de Frontera: un método que permite medir de manera directa tanto la eficiencia como la ineficiencia de una frontera estocástica de producción (Gaynor y Pauly, 1990). En él, al igual que en los métodos no-paramétricos, se asumía —al menos de manera teórica— que una función de producción exponía la máxima cantidad de salidas obtenibles (productos) a partir de un determinado paquete de entradas (insumos) y tecnología establecida, algo que los economistas (especialistas del área de la economía que implementan diversos modelos numéricos para realizar pronósticos sobre sistemas económicos) no habían podido demostrar del todo; ya que, para lograrlo, les faltaba implicar la especificación del término de error, el cual se conforma de dos componentes: uno normal y el otro de una distribución unilateral (Aigner, Lovell y Schmidt, 1977). Existen otros modelos paramétricos para medir la eficiencia, como lo son el Thick Frontier Approach (TFA) o Enfoque de Frontera Amplio y el Distribution-Free Approach (DFA) o Enfoque de Distribución Libre; no obstante, y teniendo claro que no se requiere profundizar teóricamente en todas las metodologías paramétricas para medir la eficiencia, este apartado temático se diseñó usando una técnica sistemática de búsqueda y revisión de artículos científicos en bases de datos de ciencias como *Scopus* o *Web of Science* (Gough, 2007); con lo cual se llegó a la

conclusión de que el modelo paramétrico de medición de la eficiencia que aparece con mayor frecuencia en la literatura científica es el Stochastic Frontier Analysis (SFA).

Para definir un modelo SFA se utilizará la explicación que Vergara (2006) realizó en su documento para analizar la banca chilena, y quien se apoya en tres elementos básicos: el modelo SFA (de Battese y Coelli, 1992), el modelo efecto fijo variante en el tiempo (de Cornwell, Schmidt y Sickles, 1990) y el test de Hausman (1978). Por lo tanto, a continuación, se procede a realizar el desglose del modelo con la línea explicativa recién mencionada:

Primer elemento básico, modelo de Frontera Estocástica (de Battese y Coelli, 1992), que se expresa como:

$$\ln Y_{it} = f(x_{it}; \beta) + \varepsilon_{it} - \mu_{it}$$

$$i = 1, \dots, N \text{ y } t = 1, \dots, T$$

Y_{it} es el producto o servicio

f es una forma funcional

x_{it} es un vector $k \times 1$ de cantidad de producto o servicio, cantidad de insumo (*input*), *netput* fijo (variable que puede comportarse como producto o insumo), precio de producto/servicio o precio del insumo partiendo de la frontera que se tase.

β vector de parámetros a valorar.

$\varepsilon_{it} - \mu_{it}$ es un error complejo (el signo es positivo si se requiere considerar una función de costo), donde ε_{it} es un valor inconstante aleatorio que toman $iid \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$ e independiente de μ_{it} , el cual es un valor inconstante aleatorio no negativo que da constancia de la ineficiencia técnica, costo o beneficio y que se acepta independientemente distribuida y truncada en cero de la distribución $N(\mu, \sigma_\mu^2)$. La especificación de la variable que da cuenta de la ineficiencia es $\mu_{it} = (\mu_i \exp(-\eta(t - T)))$, donde η es un parámetro a evaluar. Obsérvese que si la

hipótesis nula de que η es cero no se rechaza, indicaría que la ineficiencia es invariable en el tiempo. El modelo se valora por máxima verosimilitud.

Segundo elemento básico, el modelo de efecto fijo de Cornwell *et al.* (1990) que usa datos de panel, contextualizado dentro de la literatura científica en modelos que tienen como base las correcciones de mínimos cuadrados y cuya especificación es la siguiente:

$$\begin{aligned} \ln Y_{it} &= \alpha_t + g(x_{it}; \theta) + \varepsilon_{it} - \mu_{it} \\ &= \alpha_{it} + g(x_{it}; \theta) + \varepsilon_{it} \\ i &= 1, \dots, N \\ t &= 1, \dots, T \end{aligned}$$

En la fórmula se pueden apreciar dos variables (x_{it} e Y_{it}), así como la función g y el vector de parámetros θ los cuales mantienen la misma interpretación del modelo SFA. Continuando con el modelo de Cornwell *et al.* (1990) se determina la siguiente función para determinar la eficiencia:

$$\alpha_{it} = \delta_{i1} + \delta_{i2}t + \delta_{i3}t^2$$

El error de este modelo especificado como ε_{it} asumiendo $iid \sim N(0, \sigma_3^2)$ sin más supuestos de distribución. Por otra parte, el error ε_{it} se considera exógeno con relación al conjunto de variables explicativas (regresores) x_{it} . El factor $\mu_{it} \geq 0$ es una medida de ineficiencia económica o técnica. Determinando $\alpha_{it} = \alpha_t - \mu_{it}$ se obtiene un modelo en el cual las diferencias de las unidades de análisis con el intercepto α_t demuestran la ineficiencia. Con las técnicas comunes usadas para determinar los paneles se puede determinar el modelo. Por último, habiendo determinado el modelo se puede obtener el nivel de eficiencia de la siguiente manera:

$$\begin{array}{ll} \alpha_t^* = \max_i \alpha_{it}^* & \text{y} \quad \mu_{it}^* = (\alpha_t^* - \alpha_{it}^*) \quad \text{para funciones de beneficio/producción} \\ \alpha_y^* = \min_i \alpha_{it}^* & \text{y} \quad \mu_{it}^* = (\alpha_{it}^* - \alpha_t^*) \quad \text{para funciones de costo} \end{array}$$

Por consiguiente, este modelo determina niveles máximos de eficiencia ($\mu_{it}^* = 0$) que son múltiples (uno por cada periodo t). Obsérvese el siguiente modelo, donde se diferencia del anterior de que el efecto temporal sobre la ineficiencia ha sido quitado, se puede definir como un típico modelo de panel que puede determinarse por efecto fijo o de mínimos cuadrados generalizados.

$$\begin{aligned} \ln Y_{it} &= \alpha + g(x_{it}; \beta) + \varepsilon_{it} - \mu_i \\ &= \alpha_i + g(x_{it}; \beta) + \varepsilon_{it} \\ i &= 1, \dots, N \\ t &= 1, \dots, T \end{aligned}$$

Contrastando los modelos, se puede observar que en las unidades de análisis no aparecerá la unidad con 100% de eficiencia en el caso del modelo de frontera estocástica; mientras que en el modelo de efecto fijo tienen como especificación mostrar siempre la unidad, con 100% de eficiencia de la muestra seleccionada.

Antes de pasar al último elemento básico de explicación, se debe indicar que —según Vergara (2006)— se requieren tres formas funcionales que no serán descritas en este apartado, pero que son necesarias para determinar la eficiencia técnica, el costo y el beneficio. Estas formas son una función Fourier Flexible (Gallant, 1981) que, como aproximación general, aloja una función Translog (Berndt y Christensen, 1973) y otra Cobb-Douglas (Cobb y Douglas, 1928) más términos de Fourier trigonométricos.

Tercer elemento básico, la prueba de Hausman (1978), con la cual se puede contrastar el supuesto de no correlación y distribución establecidos por la Frontera Estocástica; ya que, se basa en la diferencia sistemática que puede existir entre los estimadores consistentes e inconsistentes en un vector de parámetros (para más detalles, revisar la explicación de Vergara: 2006, pp. 51-57).

Habiendo cubierto un ejemplo del Stochastic Frontier Analysis (SFA), es elemental comentar que este modelo requiere tanto datos económico-financieros (complejos de

solicitar a las empresas de la muestra poblacional) de las unidades de análisis, así como conocimiento de la especialidad de la econometría perteneciente a la economía; por lo que constituye una complicación metodológica-temporal para su aplicación en el contexto de este proyecto de investigación doctoral. Asimismo, y resaltando las características de las empresas de hospedaje de categoría Pyme familiar, es significativo hacer hincapié que el comportamiento de estas unidades económicas en materia de los parámetros de interés de este estudio (gestión y su eficiencia) es característico de una distribución no normal de datos; ya que, las empresas de esta índole —aun las de cadena o de franquicia— mantienen estructuras que varían según su ubicación geográfica y el mercado meta al cual van dirigidas (Rodríguez Antón y Almeida, 2008); motivos por los cuales las pruebas para medir la eficiencia que mejor embonan son las no-paramétricas, como lo es el Análisis de Datos Envolvente (ADE) o DEA (por sus siglas en inglés).

3.2.3.2 Evaluación no paramétrica de la eficiencia y la técnica del Análisis de Datos Envolvente ADE (o DEA)

Así como se abordó la temática de las pruebas paramétricas para la medición de la eficiencia en el anterior apartado temático, ahora es relevante aproximarse al contexto de las pruebas de eficiencia no-paramétricas; puesto que éstas son las técnicas que cubren aquellas unidades muestrales que su comportamiento es atribuido a una distribución que no es normal, desconociendo de esta manera la distribución de los datos y el comportamiento de los parámetros observados. Aun así, las pruebas no-paramétricas más usadas para medir la eficiencia es representada mayoritariamente por la técnica conocida como Análisis de Datos Envolvente (ADE), lo cual se retomará más adelante, en este mismo apartado teórico.

En cuanto a la necesidad de seleccionar entre pruebas no-paramétricas por encima de las pruebas paramétricas, Sheskin (2000) establece que:

Hay un acuerdo general entre la mayoría de los investigadores que siempre y cuando no haya razón para creer que uno o más de los supuestos de una prueba paramétrica han sido violados, cuando el nivel de medición de un conjunto de datos es el intervalo o la relación, los datos deben ser evaluados con la prueba paramétrica adecuada. Sin

embargo, si se infringe uno o más de los supuestos de una prueba paramétrica, algunas fuentes (pero no todas) creen que es prudente transformar los datos en un formato que lo hace compatible para el análisis con la prueba no paramétrica adecuada (p. 97).

Con el argumento de Sheskin (2000), se aprueba el uso de una técnica no-paramétrica por encima de una paramétrica, siempre y cuando sirva para comprobar aquellos resultados que se obtuvieron habiendo infringido algún supuesto de la prueba paramétrica. Sin embargo, esa no es la única directriz que debe tomarse en consideración, dado que la valoración de ciertos parámetros de una unidad muestral está sujeta a otros criterios de selección; por ejemplo, la distribución de las unidades poblacionales, las cuales pueden ser o no normales. Por otro lado, “una prueba estadística no paramétrica está basada en un modelo que especifica sólo condiciones muy generales y ninguna acerca de la forma específica de la distribución de la cual fue obtenida la muestra” (Siegel y Castellan, 1998, p.55).

Tal como se mencionó en el apartado de pruebas paramétricas de este documento, las características o temas de interés que se desean valorar de una muestra o población se denominan parámetros; término del cual devienen después los *test* o pruebas paramétricas, mismas que se distinguen por realizar supuestos sobre muestras que presentan las siguientes propiedades:

- se extraen aleatoriamente de una población normalmente distribuida,
- consisten en observaciones independientes, a excepción de los valores emparejados,
- consisten en valores en una escala de medición de intervalos o de ratio,
- tienen poblaciones respectivas de varianzas aproximadamente iguales,
- son adecuadamente grandes (el tamaño mínimo de muestra para el uso de una prueba estadística paramétrica varía entre los textos y autores) y
- aproximadamente se asemejan a una distribución normal (Corder y Foreman, 2009, p. 2).

Hay que mencionar, además, que existen pruebas (o test) equivalentes entre contextos paramétricos y no-paramétricos. A continuación, se presentan algunas de esas

equivalencias (tabla 19), tomando en consideración aquellas diferencias elementales que ya han sido mencionadas con anterioridad en los diversos apartados teóricos que cubren dicha temática en este proyecto de tesis:

Tabla 19. Equivalencias entre pruebas paramétricas y no-paramétricas.

<i>Tipo de análisis</i>	<i>Prueba no-paramétrica</i>	<i>Equivalente paramétrico</i>
Comparando dos muestras relacionadas	Prueba de rangos firmados Wilcoxon	<i>t</i> -test para muestras dependientes
Comparando dos muestras no relacionadas	Mann-Whitney \hat{Z} -test	<i>t</i> -test para muestras independientes
Comparando tres o más muestras relacionadas	Friedman test	Análisis de varianza de medidas repetidas (ANOVA)
Comparando tres o más muestras no relacionadas	Kruskal-Wallis // -test	Análisis unidireccional de la varianza (ANOVA)
Comparando datos categóricos	Chi-cuadrada test y test exacto de Fisher	Ninguna
Comparando dos variables ordenadas por <i>ranking</i>	Correlación ordenada por ranking de Spearman	Correlación producto-momento de Pearson
Comparando dos variables cuando una variable es dicotomía discreta	Correlación de punto-biserial	Correlación producto-momento de Pearson
Comparando dos variables cuando una variable es dicotomía continua	Correlación biserial	Correlación producto-momento de Pearson
Examinando una muestra para la aleatoriedad	Prueba de ejecuciones o corridas	Ninguna

Fuente: elaborado a partir de Corder y Foreman (2009, p. 4).

En todo caso, las técnicas no paramétricas de interés de este breve opúsculo se centran en la medición de la eficiencia, ya que es la dimensión del desempeño empresarial que se desea valorar a partir del modelo de gestión establecido en la empresa de hospedaje Pyme familiar que conforme la muestra poblacional de estudio. Por consiguiente, y tomando en consideración el análisis teórico realizado desde la perspectiva de la gestión —en el apartado 2.2.1.6 *Teorías Matemática de la Administración y General de Sistemas* de este documento de tesis— se pueden mencionar las dos técnicas de medición de la eficiencia más usadas en el ámbito de la administración y la gestión, mismas que se circunscriben como “No paramétricas de programación matemática”: el Análisis de Datos Envolvente (Data Envelopment Analysis, o DEA, por sus siglas en inglés) y el Casco o Cobertura de disposición libre (Free Disposal Hull, o FDH, por sus siglas en inglés) (Daraio y Simar, 2007). Además, también se mencionan otros enfoques no paramétricos en la literatura aplicada a la eficiencia, tales como: la micro y macro frontera estocástica,

el Enfoque de consistencia mediante el ajuste de datos, la Distribución de la eficiencia técnica y de precios; y, por último, el Método del casco convexo (Sengupta, 1989). En cualquier caso, la técnica ADE (o Análisis de Datos Envolvente) es la que aparece con mayor frecuencia en la literatura científica en el área disciplinar de la administración, así como en el perímetro de gestión de las empresas de hospedaje (Barros, 2005).

Habiendo contextualizado la relevancia de la técnica ADE como herramienta fundamental en la evaluación de la eficiencia en las empresas contemporáneas, también es tarea elemental entender que cada técnica no paramétrica tiene sus ventajas y desventajas, así como sus deficiencias metodológicas; pero se emplea la técnica que se adecue mejor al escenario que el proyecto de investigación presente. En el caso de este documento de tesis se estableció, desde el inicio, que sus características se acoplan mejor a los beneficios que puede generar la técnica de Análisis de Datos Envolvente (ADE).

Por lo tanto, y teniendo como uno de los objetivos de esta sección, la presentación de una visión general de la técnica no-paramétrica más encontrada en la literatura científica con base en una búsqueda sustentada en el esquema sistemático propuesto por Gough (2007); esquema que también fue utilizado para el apartado temático orientado a las técnicas paramétricas de este mismo documento de tesis. La técnica no-paramétrica de medición de la eficiencia se denomina Análisis de Datos Envolvente o ADE. Ésta, recibió su nombre debido a la forma en que “envuelve” las observaciones para ubicar una “frontera”; la cual se utiliza para evaluar las observaciones que representan el desempeño de todas las entidades que se van a evaluar. Las diversas aplicaciones del ADE se han llevado a cabo en una amplia gama de diferentes tipos de entidades, las cuales incluyen no sólo los negocios sino también las dependencias gubernamentales y sin fines de lucro —incluyendo instituciones académicas, de salud, unidades militares, cuerpos policiales, y sistemas judiciales y de justicia penal, así como países, etc.—. Ahora bien, el término “Unidad de Toma de Decisiones” (DMU, por sus siglas en inglés) fue introducido para cubrir de manera dúctil cualquier entidad de este tipo, con cada entidad a ser examinada como parte de una colección que utiliza insumos similares para generar productos similares. Estos estudios resultan en una puntuación de rendimiento que oscila entre cero

y la unidad, y representa el “grado de eficacia” obtenido por la entidad u objeto así evaluado. Al obtener estas puntuaciones, el ADE también determina las fuentes y cantidades de ineficiencia en cada *input* y *output* para cada DMU. Asimismo, identifica las DMUs (ubicadas en la “frontera de eficiencia”) que entraron activamente para obtener estos resultados. Estas entidades examinadoras, son todas DMUs eficientes y, por lo tanto, pueden servir como puntos de referencia en ruta para formalizar mejoras en los resultados futuros de las DMUs así evaluadas. Algunos tipos de eficiencia cubiertos en este texto van desde la eficiencia “asignativa” o “de precio”, y se amplían a través de la “escala” y la eficiencia “técnica”, así como de la denominada “mezcla” y otros tipos de eficiencias. La ineficiencia técnica, que simboliza el “desperdicio”, es la que requiere la menor información, hace el menor número de supuestos y es la que es más probablemente se convierta en lo que se entiende con el término de “ineficiencia”. Los usos del ADE para completar estas valoraciones son casi enteramente “dependientes de los datos” y no requieren caracterizaciones explícitas de relaciones como “linealidad”, “no linealidad”, etc., que se utilizan habitualmente en regresiones estadísticas y enfoques relacionados donde se supone que conectan *inputs* a *outputs*, etc. (Cooper, Seiford y Tone, 2006). La tabla 20 muestra una descripción somera de los símbolos elementales de la técnica ADE:

Tabla 20. Símbolos básicos usados en la técnica ADE.

Símbolos	Descripción
x, y, λ	Las letras pequeñas en negrita denotan vectores.
$x \in R^n$	X es un punto en el espacio vectorial n dimensional R^n .
$A \in R^{m \times n}$	A es una matriz con m filas y n columnas.
x^T, A^T	El símbolo T indica transposición.
e	e indica un vector de hileras en el que todos los elementos son iguales a 1.
e_j	e_j es el vector de fila unitaria con el j -ésimo elemento 1 y otros 0.
I	I es la matriz de identidad.
$rank(A)$	Rango (A) denota el rango de la matriz A .
$\sum_j^n = 1\lambda_j$	Indica la suma de $\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n$
$\sum_j^n = 1, j \neq k \lambda_j$	Indica la suma λ_k omitida: $\lambda_1 + \dots + \lambda_{k-1} + \lambda_{k+1} + \dots + \lambda_n$

Fuente: elaboración propia a partir Cooper *et al.* (2006).

3.2.4 Nociones de eficiencia en la gestión del hospedaje

Si bien ya se ha establecido el argumento que prescribe la problemática empírica de esta investigación, también es necesario sustentar epistemológicamente la relación objeto-sujeto de estudio (eficiencia en la gestión del hospedaje Pyme) de este proyecto de tesis. Partiendo de esa primicia, lo apropiado es aducir la concatenación de los constructos eficiencia y gestión; para ello, autores como Bagautdinova (2014) establecen que:

De acuerdo con el problema planteado en el documento propuesto, encontramos la prueba de la interrelación entre el desempeño de la empresa y la medición de la eficiencia gerencial, y pretendemos definir las razones subyacentes a esa gestión que conduce a la crisis económica (p. 161).

Una vez manifestada la salvedad anterior y, tal como se ha presentado en esta revisión de la literatura —centrada en los constructos de eficiencia y gestión del hospedaje— la industria de la hospitalidad es parte elemental del sistema turístico; ya que la pernoctación brinda la connotación de turista al visitante. Esto, quiere decir que la empresa de hospedaje es parte del imaginario que mencionan Hiernaux-Nicolas, Cordero y van Duynen-Montijn (2002), aquel que se erige como plataforma para la consumación de los deseos y sueños del turista, que,

según Briceño (2000, p. 113, citado por Sánchez-García y Núñez Ríos, 2012), radica en que muchos hoteles no son simples sitios para dormir o pernoctar: se consideran más bien atractivos turísticos, los cuales incluyen gran variedad de servicios como restaurantería, comercio, recreación, comunicación y transporte.

Algunos ejemplos de eficiencia, en función de la gestión hotelera, se pueden visualizar en la afirmación que dice que “En la hotelería un complemento de la eficiencia está dado por la productividad del empleado, ya que él tiene una fuerte incidencia en el servicio ofrecido” (Feijoó, 2008, p. 25). Sin embargo, como se viene estableciendo en este apartado del documento, un considerable número de términos convergen en torno a la enmarcación teórica de la eficiencia en la gestión del hospedaje; entre algunos de ellos, aparece la medición de la calidad: la cual se relaciona con los principios de control y

dirección de la administración; el mismo Feijóo realiza el siguiente planteamiento en función de esta yuxtaposición conceptual:

¿Cómo medir la calidad? Una evaluación equivocada de la calidad, donde no se oriente a la empresa hacia la calidad total, se traducirá en insatisfacción de los clientes internos que influirían decididamente sobre los externos. Por lo tanto, es menester de toda empresa moderna trabajar sobre la eficiencia y la eficacia, midiendo con precisión la calidad que está brindando en un proceso que deberá transformarse indefectiblemente en utilidades para la misma (2008, p. 28-29).

La calidad, a su vez, se convierte en un *output* que es percibido por el huésped; obligando, de esta manera, a la administración a medir esta característica de su servicio. Para lograr este objetivo —como ya ha sido establecido con anterioridad— la evolución de las ciencias administrativas ha desarrollado diversas técnicas que miden la eficiencia; misma que influye en la calidad percibida. Obras como las de Tarim, Dener y Tarim (2000); Shang, Wang y Hung (2010), y Yin, Tsai y Wu (2015), presentan al Análisis de Datos Envolvente (ADE) como un modelo de medición confiable para llevar a cabo esta tarea. Así pues, estas teorías —generadas en la Corriente Cuantitativa de la Administración— han popularizado el análisis de la eficiencia a través de este método; afirmación que puede ser confirmada por Yin cuando menciona que la “Literatura existente ha utilizado el enfoque del Análisis de Datos Envolvente (ADE) para evaluar la eficiencia de los hoteles” (Huang *et al.*, 2012; Perrigot *et al.*, 2009; Yu y el Lee, 2009 citado por Yin, Tsai y Wu, 2015). Por otra parte, es tarea ineludible entender en qué consiste el ADE; este tipo de análisis es una técnica no paramétrica que aplica la medición de la eficiencia a varios *inputs* y *outputs*, la cual obtiene una frontera de producción basada en un acercamiento de programación matemática (Shyu y Hung, 2012).

Es importante aclarar que, a pesar de que el ADE es una técnica de programación matemática percibida en ocasiones como compleja y difícil de llevar a cabo, si se tienen las herramientas adecuadas y una estructuración correcta de los datos que se deben analizar, puede convertirse en un instrumento de investigación versátil y fácil de

implementar; inclusive, algunos de sus conceptos no necesitan entenderse en su totalidad, como lo expresa Scheel (2001) al decir que: “El Análisis de Datos Envolvente (ADE) como un enfoque no paramétrico para medir la eficiencia no requiere ningún conocimiento más profundo del proceso de producción de la ‘unidad de toma de decisiones’ (DMU) a evaluar” (p. 400).

Se debe agregar que, además de la técnica de Análisis de Datos Envolvente (ADE), existen otros instrumentos de evaluación de la eficiencia, mismos que se recomiendan aplicar en conjunto para tener una medición que sea concluyente, Anderson *et al.* (1999), hacen precisamente esta afirmación y sugieren utilizar más de una técnica al momento de analizar la eficiencia en la industria de la hospitalidad (sujeto de estudio de esta investigación). Existen diversas técnicas —como el Enfoque o Análisis Estocástico de Frontera (SFA, por sus siglas en inglés), el Enfoque Econométrico, el Enfoque de Frontera Gruesa o Amplia (TFA, por sus siglas en inglés) y, finalmente, la Técnica de Distribución Libre (DFT, por sus siglas en inglés)— que, en algunos casos, han derivado en mejoras o modificaciones, como es el caso del Enfoque Recursivo de Frontera Gruesa o Amplia.

Diversos estudios de la eficiencia en el hospedaje han resultado en aportes teóricos relevantes para el análisis del sector hotelero de los países; tal es el caso del trabajo de Barros (2005b) que afirma que “La competitividad de un país deriva del desempeño de sus empresas” (p. 456). Todavía cabe señalar que, los estudios en materia de eficiencia en las empresas de la hospitalidad habitualmente van dirigidas a la medición del desempeño empresarial, más aún cuando la técnica que se emplea es el Análisis de Datos Envolvente; sin embargo, esto no quiere decir que la técnica no sea adecuada para medir la eficiencia en la gestión del hospedaje (como es el caso de este proyecto de investigación). Por otro lado, tampoco se puede desestimar que el desempeño empresarial tiene un vínculo con la gestión y viceversa, dado que el desempeño empresarial habitualmente es ligado con la eficiencia operativa; por lo que resulta pertinente mencionar, en ese sentido, el estudio de Barros (2005b), donde explica que

“Las actividades operacionales son consideradas por la teoría de la administración como un componente vital de cualquier estrategia para lograr mejoras” (p. 458).

Para continuar con los tipos de eficiencia que deben ser considerados para este documento de tesis, enseguida, se presenta una valoración teórica sobre la aplicación de la clasificación de eficiencia, usada por Barros (2005b):

La eficiencia económica se relaciona con el concepto de frontera de posibilidades de producción (Anderson, Lewis y Parker 1999). Una función de producción se utiliza ampliamente para definir la relación entre entradas y salidas, representando gráficamente el máximo rendimiento obtenible de los insumos consumidos. Por lo tanto, refleja el estado actual de la tecnología disponible para la industria. Como la eficiencia económica es una medida relativa con referencia a la función de producción, se incluye un punto de referencia en su definición, es decir, la frontera de producción. En este caso, no se requiere un punto de referencia externo. La eficiencia técnica de un hotel es una medida comparativa de lo bien que realmente procesa los insumos para lograr sus productos, en comparación con su máximo potencial para hacerlo, tal como lo representa su frontera de posibilidades de producción. Un hotel puede ser técnicamente ineficiente si opera por debajo de la frontera (p. 457).

Después de esta revisión de la literatura científica enfocada al turismo —y más, precisamente, al sector del hospedaje— es necesario aclarar que la técnica ADE se dirige principalmente a la medición de la eficiencia productiva de un determinado número de Unidades de Toma de Decisiones; que, para fines de este documento, se encuentra dirigido hacia empresas hoteleras del segmento Pyme familiar de destinos de sol y playa. Por lo tanto, y teniendo en cuenta que tanto la literatura académica como las estadísticas nacionales e internacionales —presentadas tanto en el capítulo introductorio como en los que conforman el marco teórico de esta tesis— se erigen como un referente epistemológico. Resulta elemental señalar que las empresas de hospedaje tienen características estructurales y organizacionales sumamente diferenciadas, donde las cadenas hoteleras de prestigio internacional aún mantienen unidades económicas que no son idénticas entre ellas; ya que, el destino y el segmento de mercado contienen una

serie de parámetros que obligan a estas unidades a constituirse de elementos diferenciadores que embonen con las características del destino y el mercado.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

En el contexto de la ciencia y su desarrollo, la metodología se define como el sustento filosófico en el cual se apoyan las premisas elementales de investigación, ya que la base epistemológica influye en el tratamiento de la investigación. Por lo tanto, en esta sección de la investigación se plantean los componentes teórico-metodológicos que direccionan este proyecto de investigación. En primer lugar, se parte de la base epistemológica que guía la transición entre paradigma, enfoque, método y técnicas de recolección de datos; en virtud de que, con este proceder, se establece la táctica de investigación que busca responder al planteamiento del problema que este documento de investigación establece en su parte inicial.

En resumen: este capítulo valora la metodología implementada para investigar el fenómeno de la eficiencia en la gestión del hospedaje Pyme-familiar, así como sus repercusiones en su desempeño empresarial. Para ello, la metodología pretende cubrir tres metas establecidas en el primer capítulo de esta investigación; las cuales se enumeran de la siguiente manera:

- Investigar el grado en el que los operadores hoteleros de la categoría Pyme-familiar de Mazatlán utilizan técnicas de medición de la eficiencia en la gestión empresarial.
- Establecer el fundamento para el uso de la eficiencia en la gestión, seleccionando medidas de eficiencia en los hoteles de Pyme-familiar de propiedad independiente en Mazatlán.
- Comprender los enfoques de la medición de la eficiencia en la gestión de los hoteles Pyme-familiar de propiedad independiente en Mazatlán.

Para el logro de estos objetivos, este proyecto hace uso de un diseño de investigación con base en métodos mixtos con predominancia en el enfoque cuantitativo. A continuación, este apartado comienza con la revisión de filosofía de la ciencia (epistemología) que rige este estudio.

4.1. Paradigmas de la metodología de investigación

Los aspectos filosóficos de la ciencia se conforman como elemento constitutivo de la fundamentación metodológica; por ende, es obligatorio revisar aquellos enfoques epistemológicos que servirán como estructura inicial para la metodología de este documento de tesis. Por lo tanto, definir ¿qué es un paradigma de investigación? se convierte en una tarea ineludible; así que, “un paradigma de investigación es un marco filosófico que orienta la investigación científica de cómo debe llevarse a cabo” (Collis y Hussey, 2013, p. 43). Con base en este argumento, la siguiente labor es definir el constructo filosofía, el cual puede delimitarse como “El estudio de las características más generales y abstractas del mundo, y categorías con las que pensamos: mente, materia, razón, prueba, verdad, etcétera” (Blackburn, 1996, p. 287). Partiendo de ambas premisas, se puede decir que los paradigmas de investigación se constituyen del estudio de aquellos rasgos más usuales y abstractos del universo, así como de aquellas categorías que conforman el pensamiento humano (mente, materia, razón, prueba, verdad), con el cual los investigadores orientan su quehacer científico. En la tabla 21 se describe brevemente cada componente que conforma un paradigma de investigación:

Tabla 21. Elementos que constituyen un paradigma de investigación.

Elemento del paradigma	Descripción
Ontología	Hipótesis filosóficas sobre la naturaleza de la realidad.
Epistemología	Un conjunto general de supuestos sobre formas de investigar la naturaleza del mundo.
Metodología	Una combinación de técnicas utilizadas para investigar una situación específica.
Métodos y técnicas	Técnicas individuales de recolección de datos, Análisis, etcétera.

Fuente: elaboración propia (a partir de Easterby-Smith, Thorpe y Jackson, 2012).

Ahora bien, hay tres elementos que comprenden un paradigma y que de manera consistente son mencionados en la literatura científica: la ontología, la epistemología y la metodología. Ontología: es la examinación del ser, se centra en *qué es lo que es*, en su

naturaleza de existencia y en la estructura de dicha realidad. Epistemología: la que concierne al conocimiento y cómo se adquiere, se puede describir como la manera de *cómo conocemos lo que conocemos*. Metodología: es el camino a seguir, es el plan de acción que involucran el diseño y/o proceso que soportarán la elección de los métodos que derivarán en los resultados buscados, basándose en la vinculación entre método y resultados requeridos (Crotty, 2003). Estos tres elementos son clave para analizar los paradigmas de investigación que, de manera progresiva, sustentan este proyecto de tesis; principalmente, porque son los que se adecuan al análisis del objeto de estudio (eficiencia en la gestión del hospedaje). Positivismo, fenomenología y realismo crítico conforman la base paradigmática de esta investigación; por lo que su definición, delimitación y contrastación son parte significativa del porqué de la secuencia metodológica que ha sido designada para este capítulo metodológico (observar la tabla 22).

Tabla 22. Comparación de los paradigmas de investigación a partir de los tres elementos.

Paradigma	Positivismo	Fenomenología	Realismo crítico
Ontología	Realismo: la verdad existe y puede ser identificada o descubierta	Realismo cargado de valor: la verdad formada por procesos sociales (por ejemplo, feminista, étnica, neo-marxista)	Externo-realista; Interno-idealista
Epistemología	Objetivismo: observador imparcial	Subjetividad: los valores influyen en la investigación.	Subjetivo, interactivo
Metodología	Pruebas de hipótesis, falsificación, cuantificación, condiciones controladas	Proceso interactivo que busca desafiar nociones comúnmente sostenidas	Ideograma, participativa y transformativa

Fuente: elaboración propia (a partir de Riley y Love, 2001; Wight, 2013, y Furlong y Marsh, 2002).

El positivismo se caracteriza por centrarse en fenómenos manifiestos y en sus relaciones, el científico debe restringirse únicamente a la identificación de fenómenos que de manera

sistemática están conectados entre sí, a través de leyes universales e invariables (Hassard, 1993). Por ejemplo, en la sociología —la cual queda circunscrita en el seno de las ciencias sociales— su estudio se ha caracterizado por ser interpretado desde la perspectiva positivista, como lo demuestra Giddens (2006), al expresar que:

Con respecto a la sociología, el punto de vista que el estudio del mundo social debe realizarse según los principios de la ciencia de la naturaleza. Un enfoque positivista a la sociología sostiene que el conocimiento objetivo puede ser producido a través de la experimentación, la comparación y la observación cuidadosa (p. 1028).

En el positivismo, se considera que la realidad del mundo existente y las propiedades que la conforman pueden ser medidas a través de métodos y técnicas objetivas, en lugar de asumir o inferir posturas investigativas basándose en lo sensorial, la reflexión o la intuición (Hutchinson, 1998; Easterby-Smith, Thorpe y Jackson, 2012). Ahora bien, en virtud de que esta investigación se inserta en el plano de la administración, y siendo ésta una rama de las ciencias sociales se contextualiza que, desde una visión positivista, el principal objetivo de la investigación en el ramo de la gestión es crear leyes que rijan las formas en que se dirigen e intervienen las organizaciones. La incubación de estas concomitancias de causalidad o leyes, le permitirán a la administración convertirse en un área del conocimiento con más bases científicas, y los gerentes a ser más capaces de predecir y controlar sus entornos (Johnson y Duberley, 2000). Tal pretensión no es parte del alcance de este documento de tesis. Como ya se ha establecido, las ciencias sociales imitaron el paradigma investigativo de las ciencias naturales, basándose en criterios positivistas que apoyaran el desarrollo de un corpus teórico propio, dándole mayor peso a aquello que pudiera ser medido y comprobado. Estos argumentos son expuestos por Wahyuni (2012), al mencionar que:

Los dos primeros paradigmas, tanto el Positivismo como el Pospositivismo, aplican la lente de la ciencia natural a la ciencia social. Ontológicamente, comparten una visión común de que la realidad social es externa y objetiva. Por lo tanto, axiológicamente mantienen la separación del investigador de la investigada tomando la postura del acercamiento *etic* o la perspectiva del forastero. Epistemológicamente, abogan por el uso de un enfoque

científico mediante el desarrollo de medidas numéricas para generar conocimientos aceptables. Comienzan con la prueba de la teoría en forma de hipótesis e implican pruebas estadísticas en su proceso de investigación. Sin embargo, utilizan diferentes hipótesis filosóficas (p. 71).

No obstante, esta cosmovisión de la ciencia frecuentemente entra en disputa con las investigaciones del campo de la ciencia social, donde los científicos se enfrentan a un hábitat multidimensional y multifactorial (McLennan, 1995); ya que, de manera continua, es imposible desarrollar investigación basada en experimentos (también denominada experimental) dentro de este entorno. Lo que, a la vista de algunos investigadores, se convierte en una de las principales debilidades del paradigma positivista al momento de abordar el análisis de un determinado fenómeno social.

Por su parte, la fenomenología se basa en la toma de conciencia por parte del investigador con respecto a la importancia que tienen aquellas experiencias humanas que se relacionan con un fenómeno investigado, tal como lo describirían los participantes en un estudio o proyecto de investigación; donde la comprensión de aquello que se puede denominar como experiencias de vida, marcan a la fenomenología como una filosofía, como un método, y un procedimiento consistente en analizar una reducida cifra de asignaturas a través del compromiso vasto y continuo, el cual incrementa los modelos y relaciones de significado. En este tratamiento, el investigador compara esta o sus propias experiencias, con la finalidad de entender los propósitos y deseos de los participantes en un estudio dado (Creswell, 2003).

Algunos autores, como Goulding (2005) y Parry (2003), abordan el paradigma fenomenológico como un enfoque de investigación que posibilita al investigador a realizar diversas formas de descripción del fenómeno, el cual está experimentando; sin embargo, las visiones y enfoques que los investigadores asignan son, por demás, variados. Esto queda de manifiesto en las palabras de Finlay (2012), al expresar que:

Los investigadores fenomenológicos concuerdan generalmente que nuestra preocupación central es volver a los significados incorporados, experienciales que apuntan a la

descripción fresca, compleja, rica de fenómenos según lo vivido en concreto. Sin embargo, cuando se trata de decidir la mejor manera de llevar a cabo esta investigación en la práctica abundan los debates. Algunos enfoques de la fenomenología enfatizan la descripción; otras capas interpretativas. Algunos insisten en un método científico riguroso; otros buscan un florecimiento más poético y artístico (p. 172).

Mayoh y Onwuegbuzie (2013) destacan la flexibilidad de la fenomenología para guiar investigaciones basadas en métodos mixtos, donde se conforman como un componente de este enfoque; pero los autores también señalan que aún no se ha conceptualizado aquello que se puede denominar como una versión de métodos mixtos de enfoque fenomenológico.

Otro paradigma en el ámbito de la investigación es el realismo crítico que, en ocasiones, se identifica simplemente como realismo, o como paradigma crítico. En las últimas décadas, el realismo crítico ha sido implementado cada vez más por investigadores en el área de la gestión y las organizaciones, ya que fusiona las perspectivas más predominantes del positivismo y el construccionismo. Éste, inicia con una ontología realista, que reconoce las restricciones sociales (tales como la clase social o la riqueza), como lo es sufrir consecuencias reales (ya sea si se observan o no); para, enseguida, incorporar un hilo relativista que acepta que la vida social es creada por las acciones de los individuos, y también tiene un impacto externo en ellos (Ackroyd y Fleetwood, 2005).

Este paradigma se distingue porque no sólo busca tener un acercamiento con la realidad; sino que, además, a partir del involucramiento del investigador se busca la transformación de dicha realidad. Algunas de las características e implicaciones más importantes de este paradigma son explicadas por Easterby-Smith, Thorpe y Jackson (2012) de la siguiente manera:

Otras dos características son importantes en el realismo crítico. La primera es la idea de que la causalidad existe como potencial, en lugar de la correlación automática de eventos que normalmente se asocian con un positivismo fuerte. En segundo lugar, la idea, que se extrae en parte de la teoría crítica, de que muchos de estos mecanismos subyacentes no

funcionan en interés de la gente y los empleados ordinarios, y que una mayor conciencia de sus causas subyacentes proporcionará potencial para la emancipación de sus efectos. Las implicaciones para la investigación de la gestión son por lo tanto que tiene una agenda que puede ser crítica del estatus quo, y también que reconoce y diferencia entre diversos niveles de fenómenos, conduciendo a un acercamiento ecléctico a los métodos de la investigación. Hay relativamente pocos estudios de investigación que han adoptado los métodos de realismo crítico de todo corazón, pero muchos se basan en sus ideas para estructurar los procesos de recopilación y análisis de datos (p. 29).

Por lo tanto, y con base en el planteamiento del problema del actual proyecto de tesis, se establece que el paradigma que se acopla a las necesidades del estudio del fenómeno de la gestión eficiente en las organizaciones de hospedaje Pyme-familiar, es el realismo crítico; ya que, como lo explica Williams (2002), la investigación en el ámbito del hospedaje requiere de metodologías que sean tanto interpretativas como subjetivas, algo que provee el realismo crítico, dado que, este paradigma se reviste a través de la investigación y su hallazgos, así como por la búsqueda de diferencias y singularidades, en lugar de buscar similitudes y patrones, algo que es habitual en paradigmas como el positivista.

4.1.1. Metodología cuantitativa

La metodología o enfoque cuantitativo se distingue por la medición del fenómeno de estudio; es usada, mayoritariamente, en las ciencias naturales. Aunque también se aplica en el entorno de las ciencias sociales; se caracteriza, principalmente, por el establecimiento y comprobación de hipótesis. La comprobación de dichas hipótesis se lleva a cabo con el apoyo de herramientas matemáticas, como es el caso de la estadística inferencial. Acorde con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014a), el enfoque cuantitativo en las ciencias sociales tiene diversos precursores, pero existe fuerte influencia de científicos y personalidades de diferentes épocas. Sus principales orígenes provienen de la obra de Auguste Comte (1798-1857) y Émile Durkheim (1858-1917), con una importante influencia de Francis Bacon (1561-1626), John Locke (1632-1704) e Immanuel Kant (1724-1804).

Entonces, el enfoque cuantitativo se apropia de métodos habituales en las denominadas ciencias duras o físico-naturales; donde la creación y desarrollo del conocimiento se basan en la aplicación de un proceso que deduzca o infiera a partir de hipótesis planteadas en el problema de investigación (hipotético-deductivo); proceso que se puede resumir como: revisión y contrastación de teorías, generación de hipótesis que respondan la problemática analizada, diseño de investigación para la obtención de resultados que confirmen o rechacen las hipótesis de trabajo propuestas; forzando, así, la búsqueda de nuevas explicaciones y derivando —en caso de ser necesario— en el rechazo de la teoría inicial.

4.1.1.1 Propiedades de la metodología cuantitativa

Según Hernández Sampieri *et al.* (2014) algunas de las características de la metodología cuantitativa son:

1. Requiere medir y definir magnitudes de los fenómenos que son objeto de estudio.
2. Quien investiga, plantea un problema específico sobre el fenómeno y sus cuestionamientos son específicos.
3. A partir del planteamiento del problema, el investigador realiza el proceso de revisar la literatura pertinente, construir hipótesis y someterlas a prueba mediante un diseño de investigación apropiado. Si los resultados avalan o rechazan las hipótesis, se aporta evidencia a su favor. Si se contradicen, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis, lo que deriva en el apoyo de la teoría original o en la generación de una nueva.
4. Las hipótesis se generan antes de la recolección y análisis de datos.
5. La recolección de los datos se fundamenta en la medición de las variables o conceptos contenidos en las hipótesis.
6. Los datos son resultado de mediciones, se representan mediante números y se deben examinar con métodos estadísticos.
7. Debe ser un proceso minucioso y controlado que resulte en otras potenciales explicaciones, diferente a la hipótesis propuesta, para descartar y excluir la incertidumbre y minimice el error. Razón por la cual se confía en la experimentación.

Estas son solamente algunas de las principales características del enfoque cuantitativo, entendiendo que sólo se presenta una breve revisión de aquellas propiedades más significativas de la metodología cuantitativa.

4.1.2. Metodología cualitativa

La metodología cualitativa se distingue por centrarse en el por qué y en el cómo suceden las cosas, en lugar de conocer la cantidad de eventos y la intensidad de los mismos (magnitudes). Este enfoque se enmarca en la interpretación de los fenómenos sociales investigados, donde los significados y las cualidades de lo observado son indispensables para su comprensión, en búsqueda de algo más que cantidades que establezcan la mera medición de las propiedades de un objeto de estudio; en palabras de Mejía-Navarrete (2004):

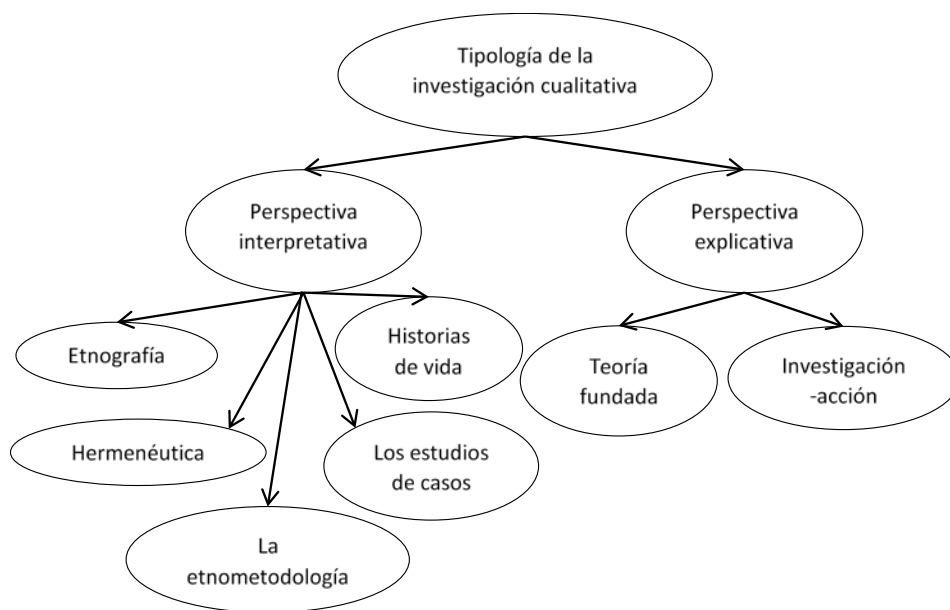
La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno (p. 278).

Por otro lado, la metodología cualitativa no intenta desacreditar la investigación cuantitativa y su metodología, o la implementación de mediciones que describan cantidades de las propiedades observadas en un determinado fenómeno social, por el contrario, como lo expresa Deslauriers (2004):

la investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas, pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el sentido que las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana, sobre la construcción de la realidad social (p. 6).

La investigación cualitativa tiene diversas clasificaciones, según el autor consultado. A continuación, se presenta una tipología desarrollada a partir de la obra de Katayama-Omura (2014):

Ilustración 12. Tipología investigación cualitativa.



Fuente: elaboración propia (a partir de Katayama-Omura, 2014).

En la tabla 23 se brinda un resumen de la tipología de investigación cualitativa que se presenta en la ilustración 12.

Tabla 23. Descripción de la tipología de investigación cualitativa.

Perspectiva interpretativa	
Etnografía	Es un tipo de investigación que busca describir y reconstruir analíticamente escenarios y grupos culturales intactos, para tener una comprensión holista de la realidad.
La etnometodología	Su objetivo es buscar, describir y operacionalizar los conceptos culturales.
Hermenéutica	Asume la naturaleza “textual” de la realidad social como una suerte de texto pasible de interpretación. Y, a partir de dichos discursos, se reconstruye el universo simbólico detrás de éste.
Historias de vida	Consiste en el estudio de la trayectoria biográfica de un sujeto.
Los estudios de casos	Es el estudio de un fenómeno en particular en donde se realiza un examen exhaustivo del objeto de estudio; y, a partir de éste, se reconstruye el contexto social concomitante a él.

Perspectiva explicativa	
Investigación-acción	La IAP es una variedad de investigación cualitativa relacionada con la intervención y la reforma social. Involucra a la propia población en la toma de decisiones y la solución de un problema que la comunidad considera que debe ser resuelto.
Teoría fundada	Busca desarrollar teorías de alcance medio con base en los datos recolectados.

Fuente: elaboración propia (a partir de Katayama-Omura, 2014).

4.1.2.1. Propiedades de la metodología cualitativa

La investigación cualitativa, de la misma manera que la metodología cuantitativa, mantiene una serie de características que distingue a su paradigma; por lo tanto, es relevante enumerar estas propiedades elementales, en búsqueda de una perspectiva general de lo que es este enfoque de investigación. Enseguida, se muestra un cuadro (tabla 24) comparativo de, al menos, dos obras distintas de metodología cualitativa:

Tabla 24. Resumen comparativo de autores sobre las características de la investigación cualitativa.

Características de la investigación cualitativa	
Flick (2007)	Taylor, Bogdan y DeVault (2016)
<ul style="list-style-type: none"> - Los investigadores cualitativos están interesados en acceder a experiencias, interacciones y documentos en su contexto natural y de una manera que da cabida a las particularidades de ellos y a los materiales en los que se estudian. - La investigación cualitativa se abstiene de establecer un concepto bien definido de lo que se estudia y de formular hipótesis al principio para probarlas. - La investigación cualitativa comienza con la idea de que los métodos y las teorías deben ser apropiados con lo que se estudia. - Los propios investigadores son una parte importante del proceso de investigación, ya sea en términos de su propia presencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Los investigadores cualitativos se refieren al significado que la gente atribuye a las cosas en sus vidas. - La investigación cualitativa es inductiva. - En la metodología cualitativa, el investigador observa la configuración y la gente holísticamente; las personas, configuraciones o grupos no se reducen a variables, pero se consideran como un todo. - Los investigadores cualitativos están preocupados por la forma en que la gente piensa y actúa en su vida cotidiana. - Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son dignas de estudio. - Los investigadores cualitativos enfatizan el significado de su investigación.

<p>personal como investigadores, o en términos de sus experiencias en el campo y con la reflexividad que aportan al papel, como lo son los miembros del campo en estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La investigación cualitativa toma el contexto y los casos seriamente para entender un asunto bajo estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para el investigador cualitativo, hay algo que aprender en todos los entornos y grupos. - La investigación cualitativa es un arte.
--	---

Fuente: elaboración propia (a partir de Flick, 2007, y Taylor, Bogdan y DeVault, 2016).

El enfoque cualitativo es usado comúnmente entre la comunidad de investigadores del turismo; en virtud de que, el fenómeno turístico es un fenómeno social y, debido a su complejidad, éste se ha estudiado desde diversas disciplinas, mismas que pueden implementar ambos paradigmas; por lo tanto, no son inusuales casos de estudios turísticos desde el ámbito de la sociología, la administración, la economía, la psicología u otras áreas afines del conocimiento.

4.1.3. Integración de métodos

Los métodos mixtos han ganado relevancia en la comunidad científica por su convergencia metodológica, permitiendo recolectar datos cualitativos y cuantitativos que permitan contestar interrogantes que los otros enfoques por sí solos no podrían. De esta manera, los métodos mixtos le permiten al investigador desarrollar y comprobar teoría de manera paralela a partir de un mismo estudio, proporcionando una interfaz de mayor solidez, contrarrestando —de esta manera— las debilidades que un solo enfoque puede tener (Molina-Azorin, 2012).

El método o diseño mixtos, también se puede definir como “un procedimiento para recolectar, analizar y ‘mezclar’ métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o una serie de estudios para entender un problema de investigación” (Creswell y Plano Clark, 2011, citado en Creswell, 2012, p. 535). Asimismo, Johnson y Onwuegbuzie (2004) consideran que en “los métodos mixtos la investigación debería utilizar un método y una filosofía que intenten encajar en las percepciones proporcionadas por la investigación cualitativa y cuantitativa en una solución viable” (p. 16). A continuación, se presenta de

manera cronológica (tabla 25) el desarrollo y evolución de los métodos mixtos en la investigación:

Tabla 25. Resumen de autores seleccionados y sus contribuciones al desarrollo de los métodos mixtos de investigación.

Etapa de desarrollo	Autor(es) y año	Contribución a la investigación de métodos mixtos
<i>Periodo formativo</i>	Campbell y Fiske (1959)	Introdujeron el uso de múltiples métodos cuantitativos
	Sieber (1973)	Combinó encuestas y entrevistas
	Denzin (1978)	Discutió el uso de datos cuantitativos y cualitativos en estudio
	Jick (1979)	Discutió la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos
	Cook y Reichardt (1979)	Presentaron 10 maneras de combinar datos cuantitativos y cualitativos
<i>Periodo de debate de paradigma</i>	Rossmann y Wilson (1985)	Discutieron las posturas hacia combinar los métodos: puristas, situacionales y pragmáticos
	Bryman (1988)	Examinó el debate y estableció conexiones dentro de las dos tradiciones
	Reichardt y Rallis (1994)	Discutieron el debate de paradigmas y reconcilió las dos tradiciones
	Greene y Caracelli (1997)	Sugirieron que nos movemos más allá del debate del paradigma
<i>Período de desarrollo procedimental</i>	Greene, Caracelli y Graham (1989)	Se identificaron con un sistema de clasificación de los tipos de diseños de métodos mixtos
	Brewer y Hunter (1989)	Centrados en el enfoque multi-método utilizado en el proceso de investigación
	Bryman (1988)	Brindó razones para combinar la investigación cuantitativa y cualitativa
	Morse (1991)	Desarrolló un sistema de notación
	Creswell (1994)	Identificó tres tipos de diseños de métodos mixtos

	Morgan (1998)	Desarrolló una tipología para determinar el tipo de diseño a utilizar
	Newman y Benz (1998)	Proporcionaron una visión general de los procedimientos
	Tashakkori y Teddlie (1998)	Presentaron un resumen tópicos de los métodos mixtos de investigación
	Bamberger (2000)	Proporcionó un enfoque de política internacional a los métodos mixtos de investigación
<i>Promoción y período de expansión</i>	Tashakkori y Teddlie (2003)	Proporcionaron un tratamiento comprensivo de muchos aspectos de los métodos mixtos de investigación
	Johnson y Onwuegbuzie (2004)	Posicionaron los métodos mixtos de investigación como complemento natural de la investigación tradicional cuantitativa y cualitativa
	Creswell (2009c)	Comparó métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos en el proceso de investigación
	Greene (2007)	Enfatizó los fundamentos, propósitos y potencial de los métodos mixtos en la investigación social y la evaluación
	Plano Clark y Creswell (2008)	Realizaron una compilación de estudios metodológicos y empíricos publicados en métodos mixtos
	Teddlie y Tashakkori (2009)	Registraron la cronología de los cambios que se han producido en los últimos cinco a 10 años en la investigación de métodos mixtos
	Morse y Niehaus (2009)	Argumentaron que los diseños de métodos mixtos tenían un componente principal y un componente suplementario
<i>Periodo reflexivo</i>	Tashakkori y Teddlie (2003b)	Presentaron temas y prioridades en el campo de los métodos mixtos
	Greene (2008)	Identificó cuatro dominios metodológicos y discutió lo que sabíamos y lo que necesitábamos saber para considerar a

	los métodos mixtos una metodología distintiva
Creswell (2008a, 2009b, <i>en press-b</i>)	Desarrolló un mapa de la literatura de los métodos mixtos
Howe (2001)	Criticó los métodos mixtos como métodos cualitativos restringidos hacia un papel en gran parte auxiliar y fallando en utilizar la investigación cualitativa de una manera interpretativa
Giddings (2006)	Criticó los métodos mixtos que marginan las metodologías de investigación no positivistas y privilegian la tradición positivista
Holmes (2006)	Criticó las formas en que los métodos mixtos de investigación fueron descritos por los escritores de métodos mixtos
Freshwater (2007)	Interrogó las hipótesis que sustentan la metodología mixta y su discurso utilizando una perspectiva postmodernista
Creswell (<i>en press-a</i>)	Identificó y dio voz a las controversias en la investigación de métodos mixtos

Fuente: Cresswell y Plano Clark (2011, pp. 23, 24).

4.1.3.2. Propiedades de los métodos mixtos de investigación

Existen algunas clasificaciones de diseños de métodos mixtos, según autores como Hernández Sampieri *et al.* (2014). En la tabla 26, se muestra una visión comparativa de los métodos mixtos de investigación, para qué fue diseñado y qué lo caracteriza:

Tabla 26. Visión general de la intención y características de nueve diferentes métodos mixtos diseños de investigación.

Métodos mixtos Nombre de diseño	Intención de diseño	Características típicas
Paralelo convergente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para desarrollar un entendimiento completo y válido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sincronización simultánea ▪ Igual prioridad ▪ Fusión de los resultados cuantitativos y resultados

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ cualitativos durante el análisis y/o la interpretación
Secuencial explicativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicar los mecanismos o razones detrás de los resultados cuantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sincronización secuencial ▪ Prioridad desigual ▪ Conexión de los resultados cuantitativos para dar forma a la recopilación cualitativa de datos
Secuencial exploratorio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para probar o generalizar hallazgos cualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sincronización secuencial ▪ Prioridad desigual ▪ Conexión de los hallazgos cualitativos para dar forma a la recopilación cuantitativa de datos
Experimento embebido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar un estudio experimental cuantitativo incluyendo un componente cualitativo secundario para explorar los procedimientos o el proceso del experimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sincronización simultánea o secuencial ▪ Prioridad cuantitativa ▪ Incorporación de un componente cualitativo en un diseño experimental cuantitativo
Estudio de caso embebido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar un estudio de caso cualitativo incluyendo un componente cuantitativo secundario para enriquecer la interpretación del caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sincronización simultánea o secuencial ▪ Prioridad cualitativa ▪ Inclusión de un componente cuantitativo en un diseño de caso de estudio cualitativo
Conversión concurrente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las relaciones cuantitativas entre variables que incluyan al menos una variable que sea una cuantificación de hallazgos cualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sincronización concurrente ▪ Prioridad cuantitativa ▪ Convertir los hallazgos cualitativos en una nueva variable cuantitativa y analizar esa nueva variable estadísticamente con otros datos cuantitativos

Multinivel concurrente	<ul style="list-style-type: none"> Para examinar varios niveles (por ejemplo: estudiantes, maestros, directores y distritos) 	<ul style="list-style-type: none"> Sincronización concurrente Prioridad igual o desigual Fusionando los resultados cuantitativos y cualitativos de cada nivel durante el análisis y/o interpretación
Multifase	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un programa de estudios dirigido a lograr un objetivo global como desarrollar y evaluar un programa 	<ul style="list-style-type: none"> Sincronización simultánea y secuencial Varía para cada estudio del programa Conexión de cada estudio para informar los pasos posteriores del desarrollo del programa
Transformador	<ul style="list-style-type: none"> Para llevar a cabo investigaciones que empoderan a las personas y abogan por la justicia social 	<ul style="list-style-type: none"> Sincronización simultánea o secuencial Prioridad igual o desigual Incrustando un diseño de métodos mixtos en un marco de justicia social, que configura todas las decisiones de diseño

Fuente: Plano Clark y Creswell (2015, p. 391).

Acorde a las condiciones del fenómeno de estudio (gestión eficiente de las empresas de hospedaje Pyme-familiar), el diseño mixto que se ajusta a su análisis es el método secuencial explicativo; ya que, como lo señala Hamui-Sutton (2013):

El diseño explicativo o aclaratorio es utilizado cuando los resultados o preguntas derivadas del estudio *cuanti* son investigadas cualitativamente para producir datos, que puedan ser usados de manera complementaria o con el fin de aclarar los hallazgos originales. En este tipo de estudio la indagación *cuanti* tiene mayor peso y guía la *cuali* (pp. 213).

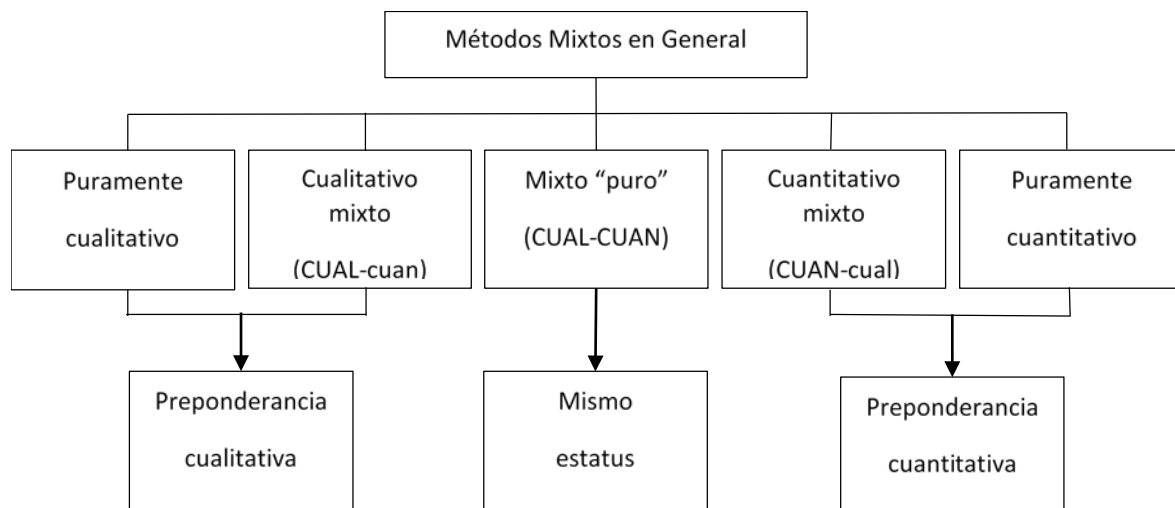
Las condiciones para este diseño mixto se encuentran dadas en el fenómeno de estudio (gestión eficiente) de este proyecto de investigación; ya que, éste se encuentra subordinado al sujeto de estudio (Pyme-familiar de hospedaje), relación que registra una concatenación acorde a estudios como el de Barry (1989), el cual remarca que “la

mayoría de las empresas familiares son compañías de categoría Pyme” (p. 295). Factores influyentes en el desempeño empresarial, porque —como puntualizan trabajos como el de Björnberg y Nicholson (2012)— las emociones forman parte de la manera en que se dirige una empresa familiar, lo que “ayuda a explicar por qué las empresas familiares se comportan de manera distintiva” (Berrone *et al.*, 2012, p. 258).

4.1.3.3. Estrategia o diseño de los métodos mixtos de investigación

Los métodos mixtos de investigación se pueden presentar en algunas de las siguientes combinaciones (observar ilustración 13):

Ilustración 13. Clasificación de métodos mixtos según su preponderancia.

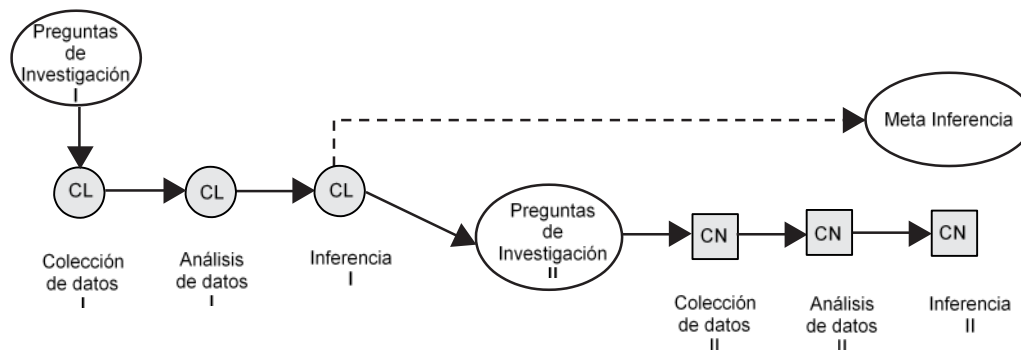


Fuente: Hernández Sampieri *et al.* (2014, p. 535).

El diseño secuencial explicativo de investigación mixto se caracteriza por su predominancia cuantitativa, sin embargo, la indagación de las preguntas cuantitativas e interpretación de resultados queda supeditada a un acercamiento cualitativo. Por lo tanto, esta investigación se denomina *una investigación de método mixto con preponderancia cuantitativa*. Con base en que el acercamiento al fenómeno de estudio (gestión eficiente) se obtiene a través de la visión de los sujetos que lo originan (gestores de la empresa de hospedaje Pyme-familiar), se seleccionó la técnica cuantitativa Análisis de Datos Envolverte-ADE (Banker, Charnes y Cooper, 1984); que, en primera instancia, puede

presentar un acercamiento cualitativo a los datos cuantitativos. La ilustración 14 ejemplifica la progresión que efectúa esta clasificación de método mixto:

Ilustración 14. Métodos Mixtos Secuenciales.



Fuente: Tashakkori, Teddlie y Sines, (2012, p. 435).

Nota: diseño de métodos mixtos secuenciales en los que las preguntas de investigación del segundo filamento emergen de los hallazgos del primero (CL = cualitativo, CN = cuantitativo; el orden puede ser invertido).

4.2. Estudio de caso

El estudio de caso o caso de estudio (según sea el autor que aborde esta temática) es considerado una estrategia de investigación más que un método o paradigma (Simons, 2011, p. 20; Yin, 2017, p. 1), se implementa en cualquier campo de la ciencia sin importar su enfoque (cualitativo, cuantitativo o mixto) y se sustenta en la profundidad de la especificidad de un caso o unidad de análisis investigada, al contrario de los paradigmas que se basan en la interpretación generalizada de un conjunto de unidades a partir de una valoración moderada de variables e indicadores en un momento determinado (Simons, 2011). Algunas de las ramas disciplinarias que emplean el caso de estudio como metodología de investigación son ramas del conocimiento como la administración y los negocios (Cooper y Schindler, 2014); haciendo hincapié otros autores de la misma área de formación, consideran al estudio de caso una técnica de recolección de datos (Adams, Khan y Reaside, 2014), demostrando que no hay criterios únicos o unificados de cómo definir el caso de estudio en el panorama de la investigación científica.

Los estudios de caso —en su carácter de estrategia de investigación— se pueden describir como longitudinales, ya que aplica métodos o instrumentos sin restricciones por su naturaleza de profundidad y detalle de lo evaluado, destacando aquellos que tienen un mayor uso por parte de los investigadores sociales, como lo es la entrevista a profundidad, la observación participativa y no participativa, así como el análisis documental; los cuales se aplican en sus versiones más abiertas (no estructuradas y flexibles); instrumentos que son asignados posteriormente a la triangulación, como estrategia de validación (Simons, 2011; Stake, 2010; Yin, 2017). Por lo tanto, la triangulación es un cruce de métodos, técnicas e instrumentos (estrategia) que busca disminuir las desventajas instrumentales del estudio de caso a partir de su diversidad metodológica, que es donde estriba su validez de constructos, su validez interna, su validez externa y su confiabilidad (Creswell, 2013; Yin, 2017).

Algunas formas de triangulación, Creswell (2013) las enlista de la manera siguiente:

- Triangulación de las fuentes de datos (primarias y secundarias).
- Triangulación del investigador (opinión de otros investigadores ajenos al proyecto).
- Triangulación de la teoría (de los datos contra la teoría).
- Triangulación metodológica (entre las técnicas empleadas).

De igual manera, Yin (2017) manifiesta que el estudio de caso puede constituirse de una pregunta de investigación, de proposiciones, de unidades de análisis, de una lógica que une a los datos, y de criterios para la interpretación de los datos. Con las previas argumentaciones, se acota la importancia del estudio de caso como estrategia de investigación, así como la relevancia de su implementación en la fase cualitativa de este documento de tesis. El diseño de éste apoya la iteración que sufre el método mixto secuencial entre fases investigativas (cualitativa y cuantitativa) y que ha sido estructurado para este proyecto de investigación doctoral.

4.3. Alcance de investigación

El alcance de esta investigación se establece como explicativo, puesto que los constructos gestión, eficiencia y desempeño —dentro del entorno de la Pyme de

hospedaje familiar— necesitan ser descritos y contextualizados; para, así, entenderlo y generar nuevas estrategias de análisis de esta relación entre sujeto (empresas de hospedaje Pyme familiar) y objeto de estudio (relación entre gestión y eficiencia en el desempeño empresarial). Tal como lo ilustra Hernández Sampieri *et al.* (2014), al pormenorizar que:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 95).

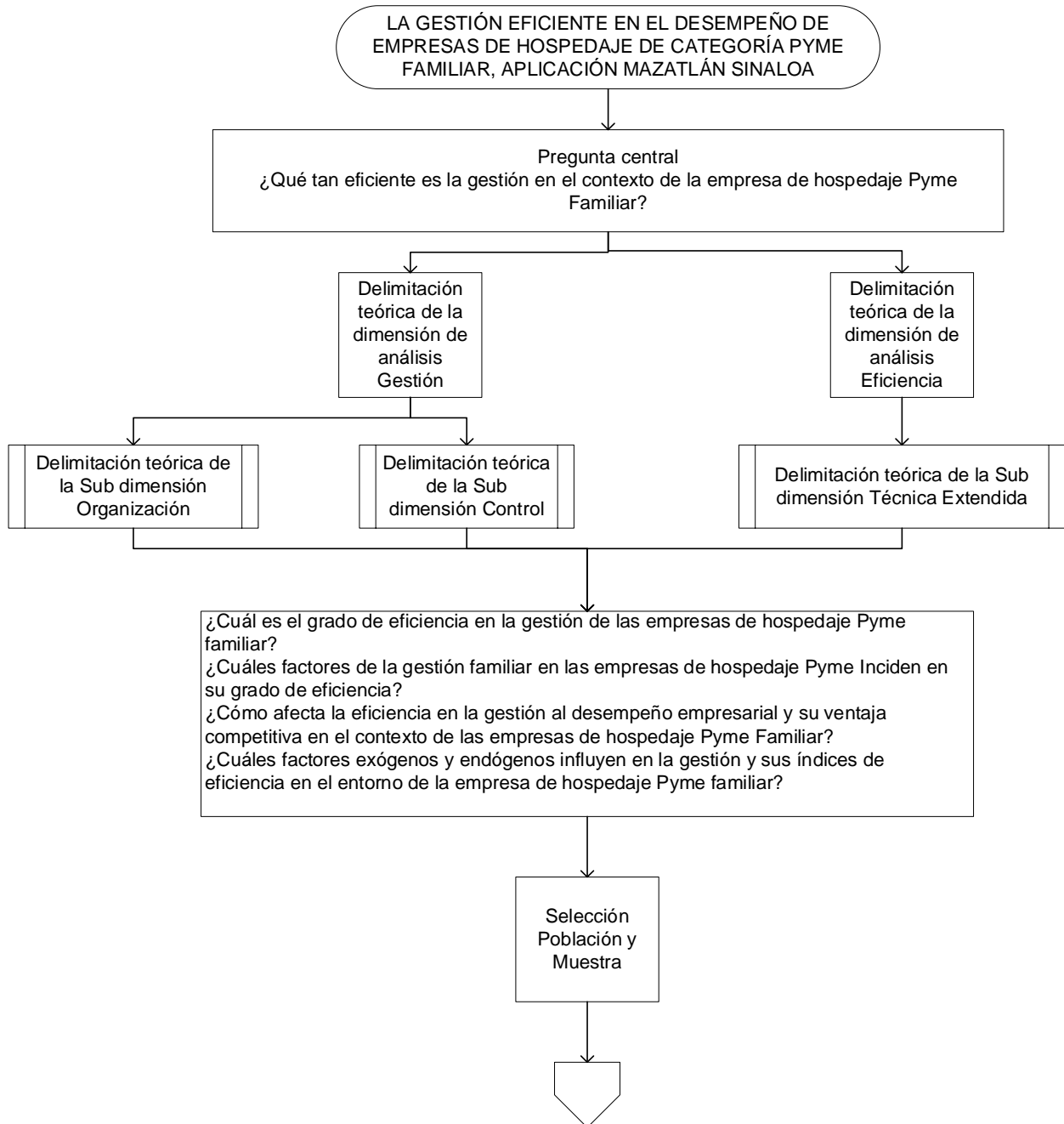
4.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación encamina el procedimiento general y específico que guía la solución del problema de estudio planteado; en él se plasman cada uno de los componentes metodológicos que guiarán al investigador en la consecución de los objetivos de investigación que se plantearon en primera instancia. “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri *et al.*, 2013 y Kalaian, 2008; citado por Hernández-Sampieri, 2014, p. 128).

4.4.1. Estrategia de investigación

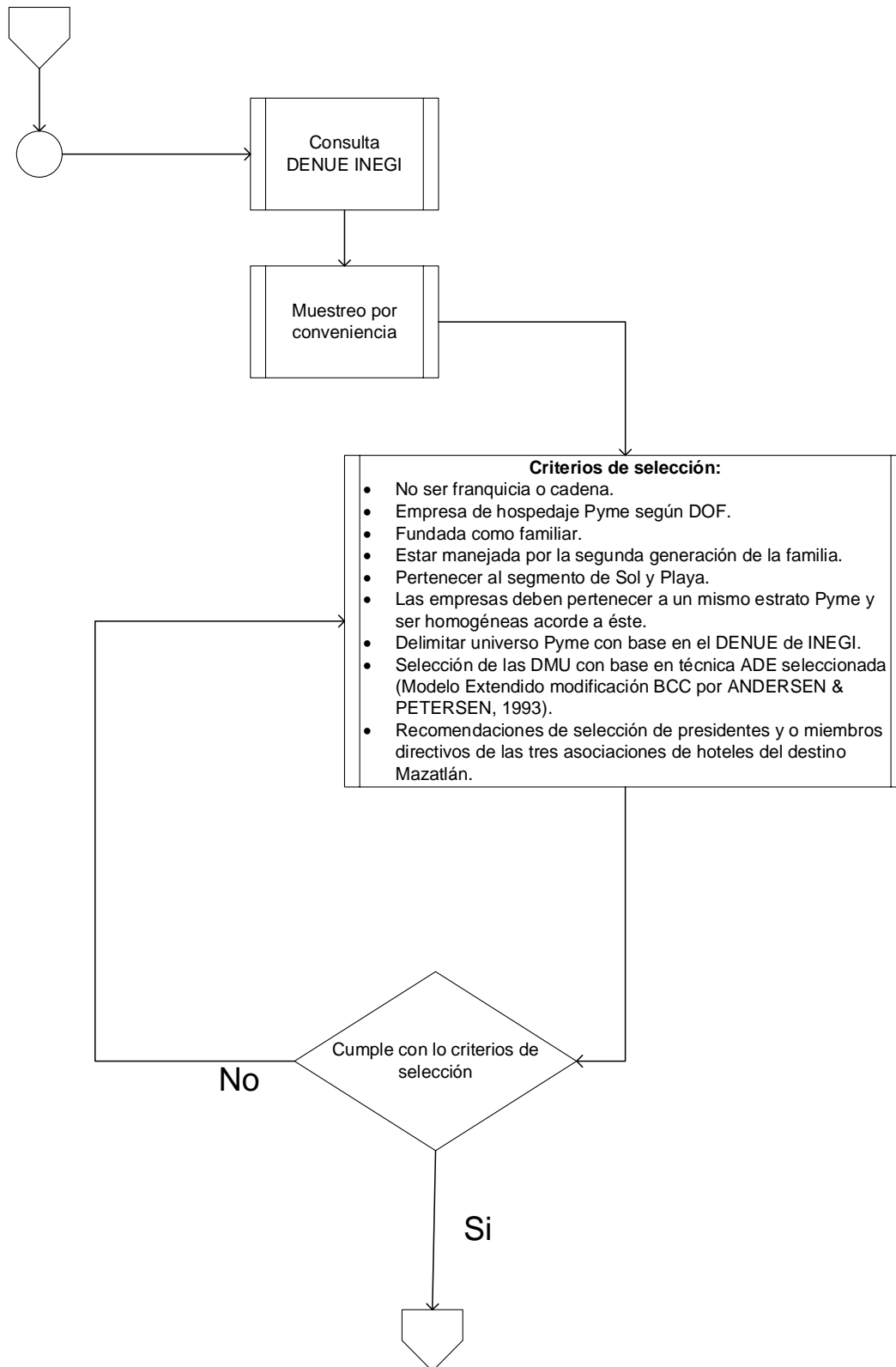
Como parte de esta estrategia, se establece en qué condiciones se hace la transición de la fase teórica hacia la fase de campo. De manera gráfica, en primera instancia, se muestra dicha conversión; para después abordar cada uno de los pasos esquematizados en el diagrama (ilustraciones 15, 16 y 17):

Ilustración 15. Diagrama 1a de flujo de transición entre fases de investigación.



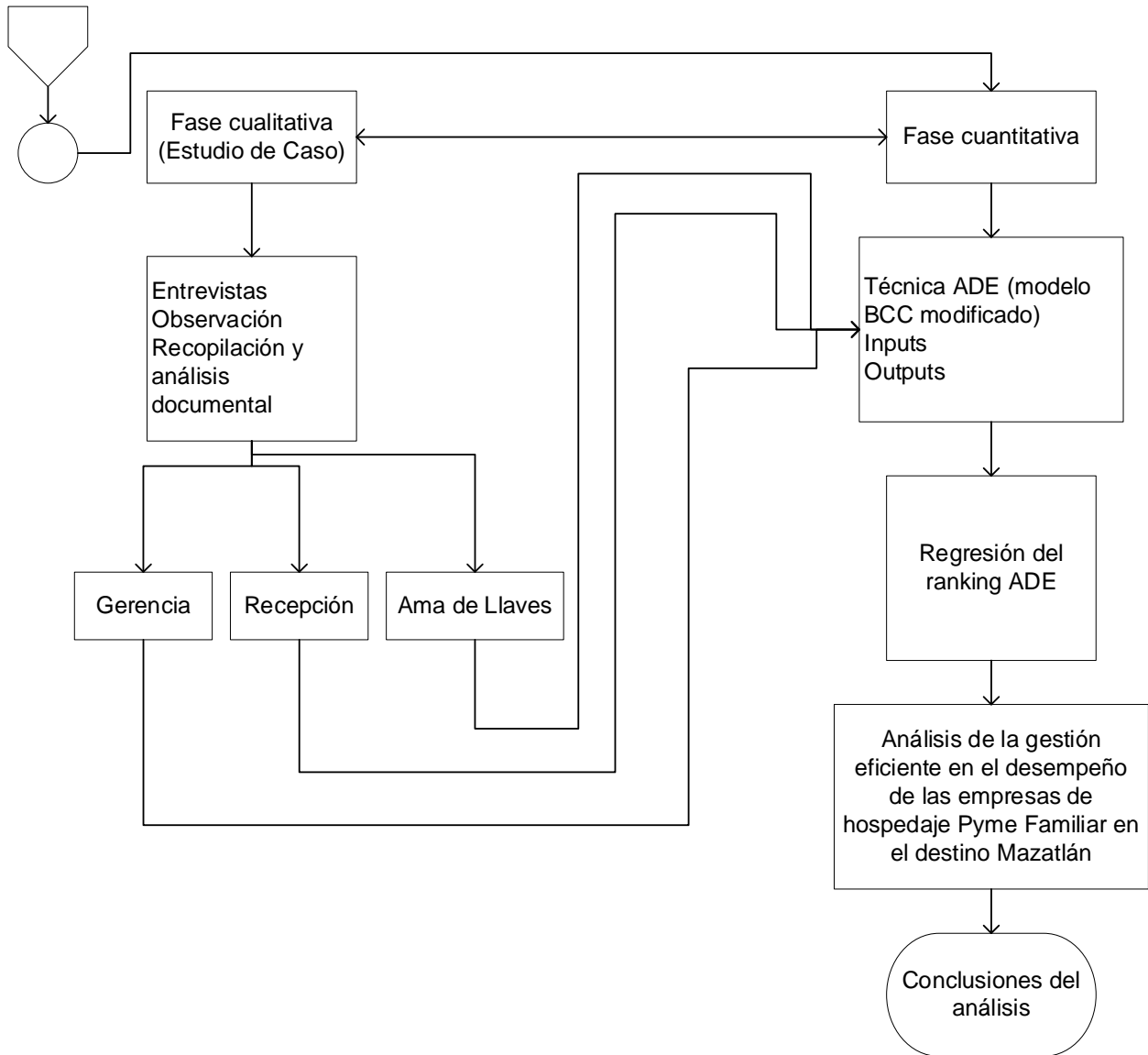
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 16. Diagrama 1b de flujo de transición entre fases de investigación.



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 17. Diagrama 1c de flujo de transición entre fases de investigación.



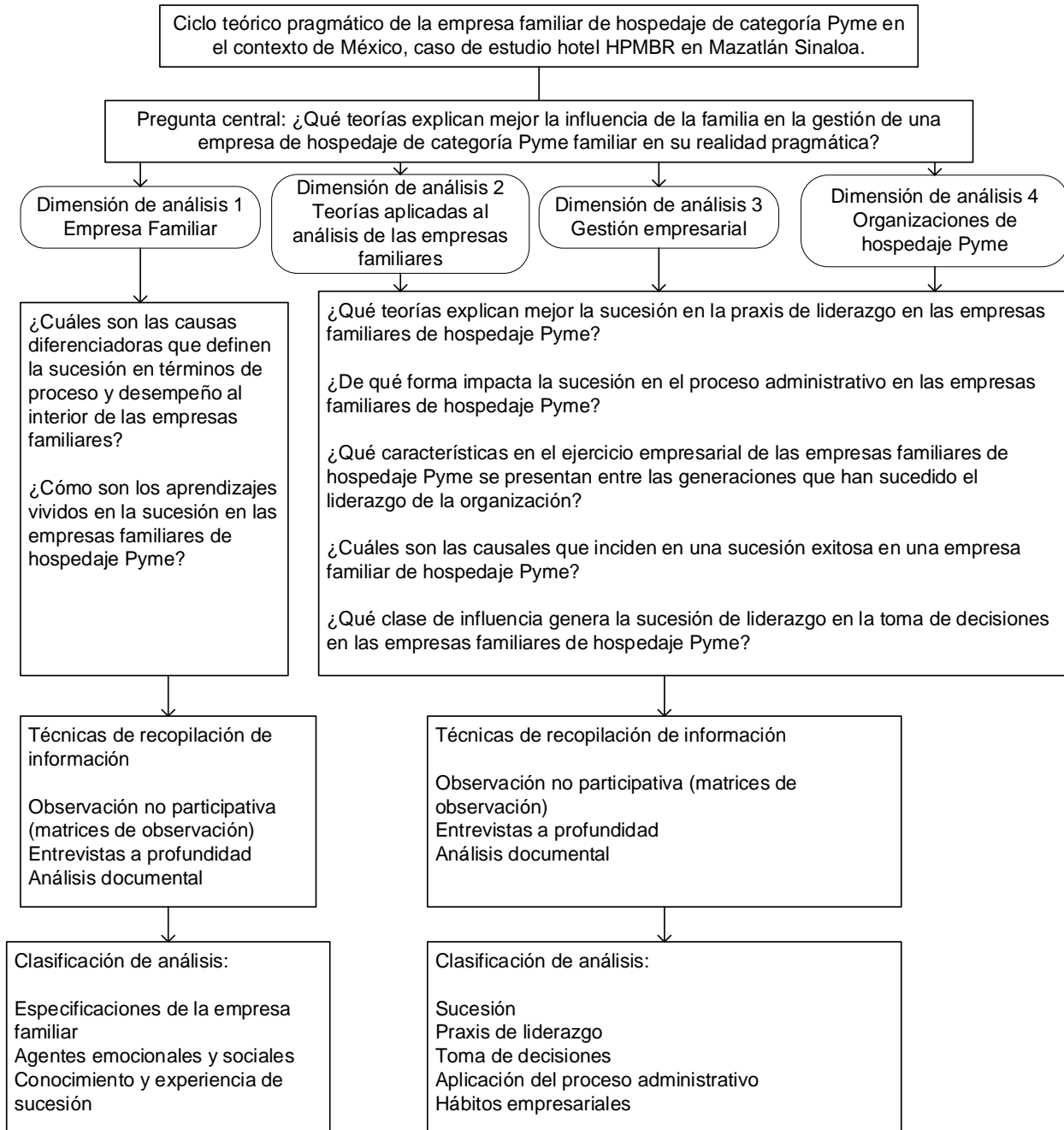
Fuente: elaboración propia.

Nota: Acrónimos y siglas implementados en los tres diagramas; ADE (Análisis de datos envolvente), BCC (Banker, Charnes and Cooper), DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas), DMU (Decision Making Unit), DOF (Diario oficial de la federación), INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), y Pyme (Pequeña y Mediana Empresa).

Para la estrategia del estudio de caso perteneciente a la fase cualitativa de esta metodología, se realizó un esquema de flujo similar al esquema general de investigación de este proyecto de tesis; en él, se detallan la secuencia e instrumentos de investigación correspondientes al apartado cualitativo de la metodología mixta secuencial. En la figura

18 se observa la secuencia completa, diseñada para el caso de estudio, del Hotel HPMBR (las siglas sustituyen el nombre de la empresa por motivos de confidencialidad):

Ilustración 18. Diagrama de flujo Caso de Estudio HBRPM (fase cualitativa de investigación).



Fuente: elaboración propia.

4.4.2 Consideraciones del modelo ADE seleccionado como técnica cuantitativa

Para evaluar la relación entre gestión y eficiencia en el contexto de las empresas de hospedaje Pyme familiar en el destino Mazatlán, se implementa la técnica del ADE (DEA, por sus siglas en inglés) con base en el *software* Stata; la cual es una herramienta estadística informática. La tabla 27 presenta la operatividad de las variables de eficiencia requeridos en esta investigación.

Tabla 27. Conversión operativa de las variables de eficiencia.

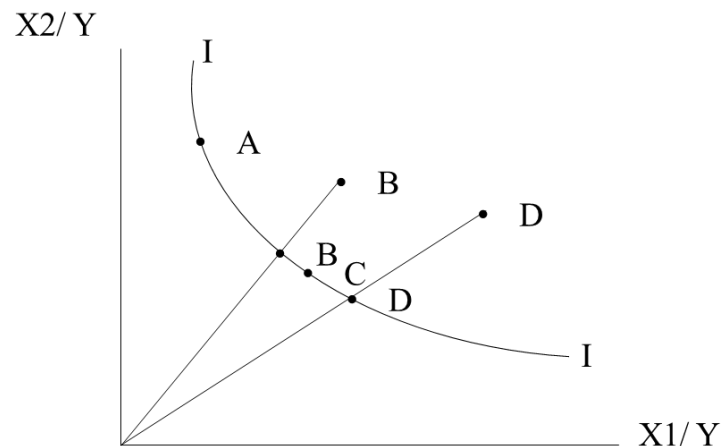
Dimensión	Variable	Contexto	Indicador	Descripción	Técnica
Eficiencia	Eficiencia operativa	Desempeño empresarial	Porcentaje de Ocupación	Permite medir el aprovechamiento de la capacidad instalada comparando OFERTA y DEMANDA	Análisis de datos envolvente
Eficiencia	Eficiencia financiera	Desempeño empresarial	Tarifa diaria promedio (ADR)	Renta media por habitación ocupada en un período	Análisis de datos envolvente
Eficiencia	Eficiencia financiera	Desempeño empresarial	Ingreso por habitación disponible (RevPar)	Ingreso o renta por habitación disponible en un período	Análisis de datos envolvente

Fuente: elaboración propia.

El modelo de Análisis de Datos Envolvente (ADE), es parte del trabajo realizado por Charnes, Cooper y Rhodes (1978); éste, se basa en una técnica de programación matemática (programación lineal) que permite la creación de una superficie envolvente, delineando una frontera eficiente o función de producción empírica, partiendo de los datos disponibles del conjunto de unidades objeto de estudio (también, denominadas Unidades de Toma de Decisiones, o DMU, por sus siglas en inglés). De tal manera que, aquellas unidades que establecen la envolvente son nombradas unidades eficientes; mientras que las que no permanecen sobre la misma, son consideradas unidades ineficientes. De esta manera, el ADE evalúa la eficiencia relativa de las DMU; que, en este caso, cada DMU corresponde a una empresa de hospedaje de categoría Pyme familiar que ha sido seleccionada acorde a las características establecidas en la muestra de esta investigación. En el modelo, los resultados de las DMU analizadas son representadas

con 1 (si son eficientes), y con 0 (si son ineficientes). Aquellos resultados que se encuentren entre 0.500 hacia arriba son considerados con tendencia hacia la eficiencia; mientras que los que tengan una tendencia por debajo de dicho parámetro tienden a la ineficiencia. La siguiente figura (19) ejemplifica un ejercicio ADE de dos insumos y un producto con cuatro DMUs:

Ilustración 19. Frontera eficiente.



Fuente: Coll y Blasco (2006).

Nota: en la figura se puede observar que las únicas DMU eficientes son A y C.

El ADE es un modelo de programación matemática que se constituye en una manera apropiada de organizar y analizar los datos de las unidades seleccionadas, dadas las características de este estudio mixto, donde se desconoce la distribución de los datos (el ADE es una prueba no paramétrica); por lo tanto, la fase de su aplicación no requiere de una prueba de hipótesis sobre la frontera de eficiencia, ya que su valía se basa en estimar los parámetros de eficiencia relativa de las unidades de análisis (DMU). Sin embargo, en una segunda fase se propone realizar una prueba de hipótesis a partir de comparar un hotel (DMU) con una combinación lineal de todos los demás hoteles de la muestra, mientras que el hotel en cuestión se excluye. La diferencia entre la denominada eficiencia extendida del ADE y la eficiencia estándar del ADE consiste únicamente en el hecho de que, en el cálculo de la eficiencia de la ADE extendida de un hotel, la ratio de salida/entrada (*output/input*) propio se compara con relación a la ratio de salida/entrada de los otros hoteles. Consecuentemente, la eficiencia extendida del ADE proporciona una

calificación de eficiencia de hoteles eficientes similares a la calificación de hoteles ineficientes proporcionados por la eficiencia estándar del ADE (Vera y Kuntz, 2007).

Para lograr este cometido, Vera y Kuntz (2007) utilizaron una versión modificada del modelo ADE-BCC, consistente en el índice creado por Andersen y Petersen (1993):

Ecuación 1

$$\begin{aligned} \min E_j - \delta e' s^- - \delta e' s^+ \\ s. t. E_j X_j &= \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq j}}^n z_k X_k + s^-, \\ Y_j &= \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq j}}^n z_k Y_k - s^-, \quad Z, s^+, s^- \geq 0 \end{aligned}$$

donde X_j es un vector de entrada m -dimensional y Y_j es un vector de salida s -dimensional para la unidad j , E_j es un escalar que define la parte del j ésimo vector de entrada DMU que se requiere para producir el j ésimo vector de salida DMU dentro de la tecnología de referencia, Z es un vector de intensidad en el que z_k denota la intensidad de la unidad k ésima, δ es un no-Arquimidiano infinitesimal, y e' es el vector de la fila $(1, \dots, 1)$ de la dimensión apropiada. La consecuencia de la exclusión de la unidad bajo evaluación del conjunto de referencia se entiende fácilmente en términos de la tabla 1 con cinco unidades $A-E$, cada una de ellas produciendo una salida utilizando dos entradas. La unidad de expansión isocuanta para las observaciones del cuadro 1 se muestra en la figura 1. Tanto para su modelo como para el modelo BCC, la unidad de salida isocuanta está expandida por $\{-BCD-\}$ donde el subconjunto eficiente son los segmentos BC y CD . Sin embargo, los puntos de referencia para las observaciones eficientes difieren. Considere, primero, una evaluación de la unidad A . A es claramente ineficaz con

una holgura (igual a cuatro) en la entrada 2 en comparación con *B*. La eliminación de una observación ineficiente no afecta la expansión del conjunto de puntos de referencia.

Tabla 1. Datos de prueba

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
Entrada 1					
Entrada 2					
Salida 1					

Como consecuencia, su modelo y el modelo BCC producen el mismo punto de referencia *B* y el índice de eficiencia es la unidad, menos la holgura en la entrada 2 ponderada por δ para ambos modelos (pp. 1262, 1263).

Esta modificación del modelo ADE-BCC permite la generación de un índice a partir de ratios de entrada/salida del conjunto de DMU que se seleccionó con la muestra de hoteles; lo que permite generar un *ranking* con base en una comparación lineal aplicada a dichos ratios, como lo hicieron Vera y Kuntz (2007), pero con la diferencia que ellos emplearon datos de una encuesta nacional. En el caso de este estudio, se emplearán los productos/*outputs* (índice de ocupación, RevPar, ADR) que proporcionen los hoteles, para generar el análisis de todos los hoteles que conformen la muestra, contrastándolos con el desempeño (*ranking*) de los ratios de sus insumos/*inputs*. Los insumos (*inputs*) de la dimensión gestión (variables organización y control) por departamento (variables de la dimensión gestión) involucrado en el desempeño de la empresa se desconocen; sin embargo, se presenta una operacionalización teórica de estas variables, con base en el análisis de modelos ADE aplicados al turismo —por Barros (2008)—. En la tabla 28 se puede observar dicho procedimiento.

Tabla 28. Operacionalización teórica de variables gestión y sus insumos, por departamento.

Dimensión	Variable	Indicador	Descripción	Cálculo
Gestión	Control	Insumos (<i>inputs</i>) ama de llaves	Limpieza de la habitación Habitaciones limpiadas por camarista	Tiempo de limpieza por habitación Número de habitaciones limpiadas por camarista
Gestión	Organización	Insumos (<i>inputs</i>) recepción	Costo de la limpieza Asignación de habitaciones Solicitudes del huésped	Costo de la limpieza por habitación Tiempo de asignación de habitación Número de habitaciones limpiadas por camarista

Fuente: elaboración propia (a partir de Barros, 2008).

No se presenta la propuesta final del análisis de regresión lineal; pero, para fines ilustrativos, es importante denotar los generales del análisis con base en la explicación del modelo básico de regresión, que explican de manera concreta Montgomery, Peck y Vining (2006):

Ecuación 1 Fórmula Regresión lineal simple

$$y = \beta_0 + \beta_1 x$$

Por costumbre se dice que x es la variable independiente y y la variable dependiente. Sin embargo, eso causa confusión con el concepto de la independencia estadística, así que aquí llamaremos a x la variable predictora o regresora y y la variable de respuesta. Como la ecuación (1) sólo tiene una variable regresora, se llama modelo de regresión lineal simple (p. 1).

El ajuste de la fórmula concordará con las necesidades de análisis de las empresas de hospedaje Pyme familiar de la muestra seleccionada, a partir de la modificación que se hará con el *ranking* generado a través de la técnica matemática ADE.

Para el análisis de las dimensiones y subdimensiones cualitativas, fue necesario crear la categorización correspondiente al apartado de gestión, que incluye los subapartados de organización y control. Cada uno fue desagregado acorde a las teorías neoclásicas y matemática de la administración, así como a las características mismas de la empresa de hospedaje; tales categorías y subcategorías se pueden observar en la tabla 29. El análisis de esta dimensión, subdimensiones, categorías y sus subcategorías se realizará con las diversas técnicas cualitativas que, en los apartados siguientes, son descritas.

Tabla 29. Categorías y subcategorías cualitativas de la dimensión gestión y subdimensiones organización y control.

Dimensión	Sub-dimensión	Categoría	Sub-categoría
Gestión	Organización	Estrategia organizativa	Centrada en el huésped Excelencia organizativa Centrada en el servicio
		Estructura organizativa	Lineal Funcional Línea-Staff
		Procesos	Generales Por departamento Por puesto Por tarea
		Sistema de mediciones	De costos De calidad De tiempo De satisfacción del huésped
		Manejo de personal	Enfoque hacia el personal (de empoderamiento o restrictivo) Creatividad Recompensas Capacitación y crecimiento
	Control	Estándares de cantidad	Volumen de reservaciones Habitaciones disponibles Número de horas trabajadas
		Estándares de calidad	Control de calidad de las habitaciones Control de calidad por departamento Control de procesos y tareas Especificaciones de las habitaciones Especificaciones del servicio por departamento
		Estándares de tiempo	Tiempo estándar de atención al huésped Tiempo estándar de manejo de habitaciones vacías Tiempo estándar de manejo de habitaciones ocupadas

Estándares de costo	Costo por servicio (reservación y preparación de habitación) Costo estándar de insumos para brindar el servicio
Tipo de ciclo	Pre-alimentación o <i>Feed Forward</i> Concurrente Retroalimentación
Niveles	Estratégico Táctico Operacional
Técnicas de control financiero	Estados financieros Auditorías financieras Controles presupuestarios Análisis de ratios Contable
Técnicas de control de <i>marketing</i>	Investigación de mercados Estadísticas de mercado
Técnicas de control de recursos humanos	General Departamental
Técnicas de control de sistemas de información	General departamental

Fuente: elaboración propia (a partir de Chiavenato, 2004; Pizam, 2010; Nebel III, Rutherford y Schaffer, 1994).

4.4.3. Población y selección de la muestra

La muestra establecida para esta investigación es de tipo no probabilística, es un muestreo por conveniencia (Bhattacharjee, 2012), el cual tiene como base tanto la configuración del sujeto de estudio (empresas de hospedaje de categoría Pyme-familiar), por medio del cual se accede a los datos (unidad de análisis), como cumplir con ciertas características esenciales para entender el fenómeno estudiado (gestión eficiente); las mismas se enlistan a continuación:

- No pueden ser empresas que estén constituidas como cadenas hoteleras o franquicias.
- Cumplir con las características de una empresa de hospedaje de categoría Pyme, según el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009b).
- Debe ser una empresa fundada como familiar.
- La empresa de hospedaje debe presentar un perfil familiar con participación de, al menos, su segunda generación.

- Las empresas deben pertenecer a un mismo segmento de mercado (específicamente sol y playa).
- Las empresas deben ser homogéneas en el tamaño seleccionado (para este estudio se establecieron las empresas medianas del sector Pyme de hospedaje).
- Por motivos de logística y conveniencia, se eligió el destino de sol y playa Mazatlán.
- Las empresas seleccionadas son extraídas de la base de datos de los censos económicos de INEGI, en su sistema en línea DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) (INEGI, 2017).
- Con base en la técnica cuantitativa (ADE), se determinó que se requieren alrededor de 15 empresas de hospedaje de la categoría Pyme familiar para su aplicación.

Las empresas seleccionadas, acorde a las características recién mencionadas, se enlistan a continuación:

- Olas Altas
- Hacienda
- De Cima
- Luna Palace
- Océano Palace
- El Cid
- Quijote *Inn*
- Azteca *Inn*
- Playa Mazatlán
- Las Flores
- Don Pelayo
- Costa de Oro
- Royal Villas
- Hotel Pueblo Bonito

4.4.4. Consideraciones para su aplicación

El acercamiento a las unidades de análisis (hoteles), se realiza con el apoyo de tres organizaciones de hospedaje (tiempos compartidos, hoteles y moteles) del destino Mazatlán. A continuación, se enlistan los datos de los contactos y cargos correspondientes de cada organización:

- José Ramón Manguart Sánchez (presidente de la Asociación de Hoteles Tres Islas de Mazatlán).
- Gaspar Pruneda Gutiérrez (vicepresidente de la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Mazatlán).
- Fernando Alanís Cárdenas (presidente de la Asociación de Tiempos Compartidos de Mazatlán).

4.4.5. Criterios de validez

En el diseño de instrumentos de investigación para la recolección de datos de la realidad investigada, el investigador debe contemplar la objetividad del procedimiento, la captura y automatización de la información, así como la validez y confiabilidad de las herramientas y técnicas desarrolladas para este propósito. Autores como Veal (2006), señalan que la “Validez, es la medida en que la información recogida por el investigador refleja verdaderamente el fenómeno que se está estudiando” (p. 41).

Asimismo, la labor del científico no sólo se limita a la medición o interpretación del fenómeno de estudio, sino que también debe revestir todo este proceso de elementos que garanticen el proceder ético de quien implementa una técnica o instrumentación metodológica. En ese sentido, Hernández Sampieri *et al.* (2014), señalan que “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria” (p. 200).

Como ya fue plasmado en el punto 4.4.2 *Consideraciones del modelo ADE seleccionado*, se eligió una técnica cuantitativa no paramétrica, la cual no precisa un instrumento para recabar la información. Para su empleo, solamente se requieren los datos concretos para

alimentar el modelo (insumos/productos o inputs/outputs). Estos datos se solicitaron directamente *in situ* en cada una de las compañías hoteleras (DMUs o Decision Making Units) que conforman la población de estudio (38 empresas extraídas del DENUE según los criterios de selección diseñados para el estudio). Por tal motivo, se visitó el total de las empresas que conformaron el universo de análisis para conseguir un mínimo de diez DMUs. No obstante, fue posible conseguir el apoyo e información de 15 DMUs repartidas en los tres estratos Pyme, tal como lo señala el diario oficial de la federación (Micro, Pequeña y Mediana). La selección de la población y la muestra de esta investigación se detalla en el punto 4.4.3. de esta metodología, de igual manera se pueden remitir a las figuras 15, 16 y 17 para observar la secuencia completa de la estrategia de investigación del método mixto implementado. Es esencial señalar que la recopilación de esta información requirió un año, lapso que abarcó entre el mes de julio 2017, y junio 2018.

Los insumos-productos que arrojó la literatura correspondiente al estudio de la eficiencia en el sector hotelero, fueron triangulados con la información recabada de los casos de estudio hotel HLF y hotel HPMBR. Con este procedimiento se determinó que los insumos necesarios para alimentar el modelo ADE son: el número de trabajadores y el número de cuartos; mientras que los productos son: el índice de ocupación, la tarifa diaria promedio (ADR), y la ganancia por cuarto promedio (RevPAR). Estos datos son confidenciales, por lo que en el apartado de análisis cuantitativo se cubre el proceso de codificación de las compañías hoteleras que participaron en la investigación. Ahora bien, los criterios de validez tradicionales (tabla 30) para la técnica ADE pueden ser verificados con la tabla 27 (*Conversión operativa de las variables de eficiencia*).

Una vez recabada la información se realizó una prueba de no normalidad de sus datos constituyentes (consultar el apartado 5.2.5. de este documento de tesis). Para este cometido, se efectuó la prueba *Kolmogorov-Smirnov*, comprobándose que los datos recabados (insumos-productos) son no paramétricos. Una vez concretada esta verificación, los datos fueron introducidos al software *Stata*, para posteriormente ejecutar los modelos ADE seleccionados. Habiendo obtenidos los datos de los modelos (índices de eficiencia), se corrió el modelo de regresión lineal simple señalado en este apartado y

en la sección de análisis de eficiencia (revisar la *ecuación 1* registrada en el índice de ecuaciones).

Para el apartado cualitativo (estudio de caso) se seleccionaron tres técnicas de recolección de información:

- Entrevista a profundidad.
- Observación no participativa.
- Análisis documental (Para revisar los instrumentos remitirse al apartado de Anexos).

Las tres técnicas tuvieron un caso de estudio piloto, denominado hotel HLF (el nombre se codificó según los principios de ética correspondientes). Después de este paso, los instrumentos fueron ajustados con la respectiva revisión del asesor de tesis. Una vez aceptados los cambios pertinentes, se procedió a la aplicación de la estrategia de caso de estudio a la empresa familiar hotel HPMBR.

En otro orden de ideas, es necesario señalar que estos instrumentos cualitativos se apegan a criterios de validez metodológica, donde destacan la triangulación (de los datos) y los criterios paralelos, mismos que se enuncian a continuación:

Tabla 30. Criterios de validez según Guba y Lincoln

CRITERIOS TRADICIONALES	CRITERIOS PARALELOS
Validez interna	Credibilidad
Validez externa	Transferibilidad
Fiabilidad	Confiabilidad
Objetividad	Confirmabilidad

Fuente: Simons (2011, p. 179).

Tomando como punto de partida los criterios paralelos expuestos en la tabla 30, se puede precisar que la entrevista a profundidad cumple con los cuatro principios por las siguientes razones:

- Describe o explica los fenómenos de interés desde los ojos del participante, porque solamente él puede juzgar legítimamente la credibilidad de los resultados.

- Generaliza o transfiere los resultados de la investigación cualitativa a otros contextos, el investigador es el artífice de la generalización de los resultados, él tiene que mejorar la transferibilidad haciendo un trabajo minucioso al describir el contexto de la investigación y los supuestos que la guiaron.
- Porque cada investigador aporta una perspectiva única al estudio cualitativo. La confiabilidad se refiere al grado en que los resultados podrían ser confirmados o corroborados por otros.
- El investigador es responsable de describir los cambios que ocurren en el entorno y cómo estos cambios afectaron la forma en que la investigación abordó el estudio. En investigación cualitativa, esta es la noción de confiabilidad, alejada del enfoque cuantitativo de replicabilidad o repetibilidad al observar dos o más veces los mismos resultados (Guba y Lincoln, 1981; 1985; 1989).

El estudio de caso no utiliza un muestreo probabilístico, el número de entrevistas a profundidad se basó en el muestreo teórico emanado de la teoría fundamentada (para el caso de estudio se aplicaron 6 entrevistas a profundidad), mismo que se cimienta en el método inductivo, donde se genera un ir y venir de los datos a través de tres tipos de codificación cualitativa de la información (Glaser y Strauss, 1967). Asimismo, se establecieron criterios específicos para la selección de los entrevistados, mismos que están plasmados en el apartado 4.5.2. *Entrevista a profundidad*. Para analizar la estrategia completa del estudio de caso es importante dirigirse al punto 5.1. *Generales del caso de estudio hotel HPMBR*.

La observación no participativa se aplicó a los departamentos clave para la investigación, la recepción (front-office o front desk), y ama de llaves (housekeeping). La recolección de la información documental se hizo tanto de manera vertical como transversal (departamental y acorde a la línea de mando), los documentos fueron recolectados casi en su totalidad en forma digital. Para la aplicación de las tres técnicas se asistió a las instalaciones de la empresa en el periodo comprendido entre julio 2017 y abril 2018. Con base en estas características, tanto el apartado cualitativo como cuantitativo de este proyecto de tesis definen la investigación como longitudinal.

4.5. Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado

Las técnicas de recolección de datos son la manera en que se contrasta la teoría con la realidad de estudio. Dependiendo de la complejidad del fenómeno de estudio, así como el paradigma en el cual el investigador ubica el problema de investigación seleccionado, así como los objetivos trazados para contestar a esta problemática, definirán las técnicas e instrumentos que le permitirán conocer y dar respuesta a su investigación. En turismo, por su carácter multidisciplinar de estudio, se debe tener una estrategia clara y sistematizada de la recolección de los datos, así como de la manera en que éstos serán analizados tanto en su enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto.

4.5.1. Diseño de instrumentos, su aplicación y sistematización

Partiendo de la base de los instrumentos diseñados para este estudio, es importante recordar que éstos se basan en una investigación diseñada como método mixto de carácter explicativo secuencial, donde la fase de recolección de datos cuantitativos se enlaza con una fase cualitativa de indagación de datos (constituida por un caso de estudio debido a limitaciones de tiempo); ya que se requiere la verificación empírica de los insumos (*inputs*) que caracterizan la gestión y su influencia en la eficiencia en el desempeño de las empresas de hospedaje de configuración Pyme familiar. Asimismo, el desconocimiento de la distribución de los datos posibilita la aplicación de técnicas cuantitativas de programación matemática que son de tipo no paramétricas —como lo es el caso del modelo ADE— escogiendo una variación del modelo BCC, generado por Andersen y Petersen (1993), el cual permite generar un *ranking* y evaluar los índices generados por el modelo.

No obstante, todas las técnicas cuantitativas son insuficientes para comprender el fenómeno de la relación entre gestión y eficiencia; dado que, el contexto donde se ubica el fenómeno de estudio es al interior de las empresas de hospedaje Pyme familiar (sujeto de estudio). Por lo tanto, la triangulación con técnicas cualitativas es necesaria tanto en la fase cuantitativa, como en la fase posterior a ésta; ya que, la concatenación entre sujeto (empresa de hospedaje Pyme familiar) y objeto (influencia en el desempeño por la

relación entre gestión y eficiencia) de estudio es relevante para la confirmación de los análisis cuantitativos. Para cumplir con estos objetivos, se han planteado tres técnicas cualitativas aplicadas en el caso de estudio: la entrevista a profundidad, la revisión documental, y, finalmente, la observación estructurada; mismas que se instrumentaron en la DMU seleccionada para formar parte del estudio de caso.

El apartado cuantitativo (ADE) se solicita de manera directa a la alta gerencia de las unidades de estudio (DMUs u hoteles), ya que son indicadores de rendimiento empresarial y los cuales están resguardados como información confidencial; éstos no se recaban a través de una simple encuesta o por medio de una entrevista. Para lograr este objetivo, es necesario garantizar la confidencialidad de los datos, así como el anonimato de éstos al momento de presentarlos. Esto quiere decir que, aunque se mencionen quiénes constituyen las DMUs requeridas para aplicar la técnica ADE, así como sus indicadores necesarios (insumos y productos), éstos serán presentados con base en un código que sólo el investigador conocerá. Además, la forma en que se transmitan estos datos estará abierta al o los medios de comunicación de preferencia de cada gerente de las empresas hoteleras seleccionadas.

4.5.2. Entrevista a profundidad

Dentro de las técnicas cualitativas, la entrevista se convierte en un auxiliar del investigador al momento de abordar temáticas que involucran datos que no emergen a simple vista, aquellos que sólo el individuo involucrado en el fenómeno de estudio le pertenece; y, por lo tanto, requiere una estrategia metodológica a través de un instrumento cualitativo, que, en el caso particular de este estudio, está comprendido por una entrevista a profundidad. Ahora bien, primero es importante definir lo que es una entrevista como técnica. Para cumplir con este cometido, se utiliza el concepto empleado por Gillham (2000), donde expresa que: “Una entrevista es una conversación, usualmente entre dos personas. Pero es una conversación donde una persona el entrevistador—está buscando respuestas para un propósito particular de la otra persona: el entrevistado” (p. 1). De igual modo, la entrevista —como otras técnicas cualitativas— también maneja

diversas clasificaciones, según el autor en la cual esté fundamentada. Basándose, nuevamente, en el trabajo de Gilliam, se presenta la tabla siguiente:

Tabla 31. La dimensión de datos verbales.

No estructurada	←—————→	Estructurada
Escuchar la conversación de otras personas: una especie de observación verbal		Cuestionarios estructurados: simple, específico. Preguntas cerradas
Uso de la conversación “natural” para hacer preguntas de investigación		Cuestionarios semiestructurados: opción múltiple y preguntas abiertas
	Entrevistas de ‘composición abierta’; sólo unas cuantas preguntas abiertas clave; por ejemplo: ‘Entrevista Elite’	Horarios de grabación: en efecto, cuestionarios administrados verbalmente
	Entrevistas semiestructuradas, es decir, preguntas abiertas y cerradas	

Fuente: Gilliam (2000, p. 9).

Para Gilliam, la tabla 31 muestra un espectro que va desde la ausencia de estructura hasta la estructuración total del instrumento; opuestamente, para el autor, la estructura juega un papel indispensable en el diseño e implementación de la técnica, aun así, existen otros investigadores que valoran más la libertad y flexibilidad de esta herramienta investigativa, ya que la consideran de relevancia significativa. Por ejemplo: Hernández Sampieri *et al.* (2014), definen las entrevistas como estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas; mientras que tanto para Veal (2006), como para Taylor *et al.* (2016), el único tipo de entrevista al que hacen referencia es la entrevista a profundidad.

En todo caso, se establece que la entrevista que se utilizará en este estudio es a profundidad, haciendo énfasis en que se trata enteramente de una entrevista cualitativa (clasificación perteneciente a ese enfoque); que, generalmente, se acerca a una guía conformada de una batería de preguntas direccionadoras de la conversación con el entrevistado, dándole la mayor libertad posible al momento de responder, procurando que se expresen en sus conceptos e ideas acerca de lo cuestionado; porque, como se ha venido señalando en este capítulo metodológico, se carece de ciertos elementos cualitativos indispensables para la aplicación del ADE (herramienta matemática no paramétrica), puesto que, al desconocer los insumos (*inputs*) y la distribución de los datos, el acercamiento no puede ser a través de un instrumento estandarizado como aquellos utilizados en la investigación cuantitativa.

Asimismo, la entrevista a profundidad es un elemento indispensable en la estrategia investigativa del estudio de caso, mismo que se decidió implementar por restricciones comunes a los proyectos de investigación doctoral (presupuesto limitado y un periodo de aplicación de la metodología restringido a un ciclo no mayor a tres años). Estas restricciones en una investigación con un enfoque mixto (cualitativa-cuantitativa), obligan al investigador a realizar un ajuste en la estrategia cualitativa de su proyecto de tesis, ya que es la fase del método que más recursos consume; y la cual no puede concretarse desestimando el rigor científico que exige la investigación cualitativa, recordando que ésta se apoya en secuencias iterativas entre las técnicas de investigación y los fundamentos teórico-metodológicos por los cuales fueron diseñadas (Woolf y Silver, 2017). Este vaivén entre los instrumentos, los resultados y los fundamentos de investigación (preguntas, objetivos, hipótesis y supuestos), son base irrestricta del enfoque cualitativo; por lo que el estudio de caso optimizó el consumo de los recursos previamente establecidos (tiempo y dinero), sin perder rigor científico en la consecución de dicho ahorro (Stake, 2010).

Las entrevistas a profundidad se realizaron tomando en consideración el trabajo de Thomas (2004) y su principal referente Frody (1993), donde ponen a consideración el

siguiente análisis sobre los problemas más significativos asociados con las preguntas realizadas en entrevistas:

- Los encuestados comúnmente malinterpretan preguntas.
- Los encuestados a menudo responden preguntas incluso cuando parece que saben muy poco sobre el tema.
- Los pequeños cambios en la redacción a veces producen cambios importantes en la distribución de las respuestas.
- Las respuestas a preguntas anteriores pueden afectar las respuestas de los encuestados a preguntas posteriores.
- Cambiar el orden en que las opciones de respuesta se presentan a veces afecta las respuestas de los encuestados.
- Las respuestas de los encuestados a veces se ven afectadas por el formato de la pregunta.
- Las preguntas objetivas a veces suscitan respuestas inválidas.
- El contexto cultural en el que se presenta una pregunta a menudo tiene un impacto en la forma en que los encuestados interpretan y responden a las preguntas.
- La relación entre lo que los encuestados dicen que hacen y lo que realmente hacen no siempre es muy fuerte.
- Las actitudes, creencias, opiniones, hábitos e intereses de los encuestados a menudo parecen ser extraordinariamente inestables (Thomas, 2004, pp. 150, 151).

Tomando las consideraciones y análisis de estos autores, se implementaron tres tipos de preguntas en la construcción de las entrevistas a profundidad: las descriptivas, las estructuradas y las de contrastación. Las preguntas descriptivas buscan que el sujeto entrevistado describa algo que sirva al entrevistador para valorar su conocimiento sobre el tema seleccionado. En el caso de las preguntas estructuradas, se intenta que el entrevistado demuestre su conocimiento sobre el tema, pero también sus actitudes y capacidad de argumentación. Por último, las preguntas de contrastación están dirigidas al entendimiento del sujeto entrevistado en la temática que le genera preocupación (Valles, 2007). La entrevista diseñada para este proyecto de investigación emplea, principalmente, preguntas descriptivas y de contrastación, con la intención de provocar

en el individuo respuestas que permitan visualizar su entendimiento y capacidad de descripción de cada tema tratado.

La entrevista a profundidad o “no estructurada requiere tiempo, en especial cuando surgen temas imprevistos. Su duración varía según la disponibilidad de los entrevistados, la finalidad exacta de la entrevista y la naturaleza del tema” (Simons, 2011, p. 77). Es el tiempo que se le dedica a esta técnica —por parte del entrevistado— lo que le da el carácter de profundidad a la misma; no obstante, ese tiempo tiene que caracterizarse por respuestas del entrevistado mayormente extensas y de calidad en su contenido, no pueden edificarse con réplicas banales y fuera del foco de estudio.

La entrevista a profundidad que se diseñó para el caso de estudio seleccionado se dirige esencialmente a dos tipos de puestos dentro de la organización hotelera: gerentes y jefes de departamento (ambos perfiles incluyen sujetos que pueden ser familiares de los dueños de cada empresa que conforman la muestra), como recepción y ama de llaves; ambas funciones, básicas en el funcionamiento de una empresa de hospedaje. Es importante señalar que, los hoteles sujetos a estudio se desempeñan como unidades económicas, y no como cadenas o franquicias hoteleras; dado que éstas se caracterizan por contar con un modelo de negocios y de gestión distinto a las empresas de hospedaje que son parte del fenómeno de estudio.

4.5.3. Observación semiestructurada

La observación es una técnica cualitativa que, al igual que otras herramientas investigativas de este enfoque, varía su clasificación a partir de la rama disciplinar de las ciencias sociales desde la cual se aborda. Por consiguiente, es elemental comenzar con una definición de lo que es la observación en el ámbito de la investigación; con base en el trabajo de Gilliam (2008), se presenta la siguiente enunciación:

La observación tiene un reclamo de sobrealimentación a la validez: no se trata de lo que la gente dice que hacen, sino de lo que realmente hacen en la medida en que su comportamiento está abierto a la observación, y en la medida en que la observación es tan objetiva como parece ser (p. 1).

La observación es una técnica de investigación cualitativa fundamental para entender el comportamiento de los individuos que se ven inmiscuidos en los fenómenos sociales; y, dado que, el presente estudio busca explicar las condiciones en que se presenta el fenómeno de la gestión y la eficiencia, así como su influencia en el desempeño de las empresas de hospedaje Pyme familiar, es elemental sustentar el análisis de este paradigma con técnicas de ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo). Ahora bien, habiendo definido qué es observación, la siguiente pregunta que se debe contestar es por qué la observación; para esto, se retoma el documento de Thomas (2004), donde realiza el siguiente discurso:

Si estamos interesados en describir y explicar patrones de comportamiento humano, tenemos tres opciones amplias. Podemos:

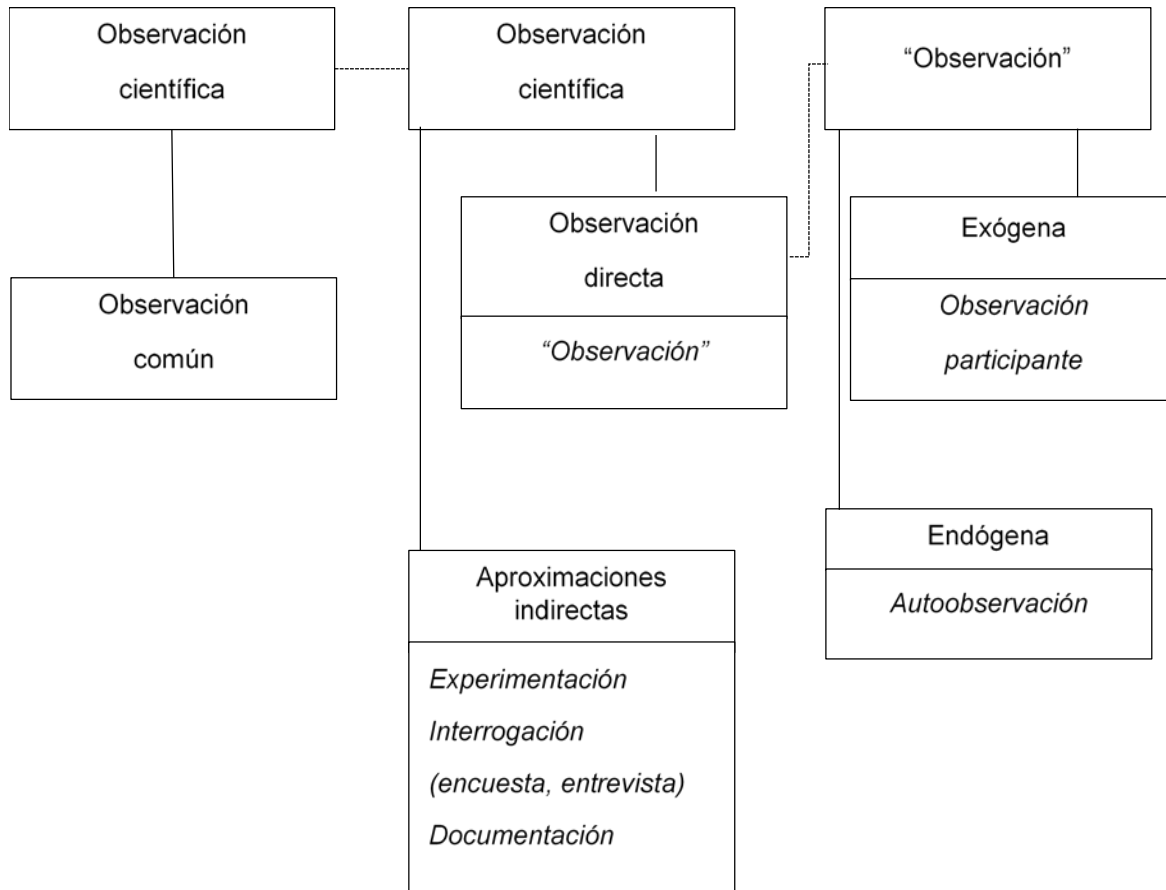
- preguntar a la gente qué están haciendo y por qué.
- consulta escrita y de otros registros de lo que la gente ha hecho.
- observen lo que hacen.

De estos tres, sólo la observación da acceso directo al comportamiento de la gente. Por lo tanto, podría afirmarse que la observación es la mejor y quizás la única manera de obtener datos válidos sobre las actividades humanas. Esta afirmación surge, en parte, de la conciencia de las dificultades para obtener datos válidos utilizando métodos alternativos (p. 174).

Análogamente, la próxima tarea es establecer algunas clasificaciones de la observación como instrumento de investigación científica. Acorde con Valles (1997), la observación va desde participante hasta la investigación-acción participativa; mientras que para Veal (2006), la observación siempre es participante.

La ilustración 20 esclarece los pilares fundamentales de la reflexión metodológica al aplicar el método de observación en cualquiera de sus variantes:

Ilustración 20. Ejes de la reflexión metodológica sobre la observación.



Fuente: Valles (1997, p. 142).

Para una observación semiestructurada no participativa, es importante definir un procedimiento que permita llevarla a cabo, así como establecer una secuencia de tareas y materiales necesarios para su ejecución. En turismo, la observación conlleva una serie de retos logísticos; por lo tanto, la planeación desempeña un rol fundamental, para esto y con base en el trabajo de Veal (2006), los pasos para un proyecto de observación se enumeran de la siguiente manera:

1. Elección del sitio(s).
2. Elección del punto(s) de observación.
3. Elección del tiempo de observación-periodo(s).
4. Observación continua o muestreo.
5. Frecuencia de conteo.

6. Qué observar.
7. División del sitio en las zonas.
8. Grabación de información observacional.
9. Llevando a cabo la observación.
10. Análisis de datos (p. 181).

Algunos de los materiales —recomendados por el mismo autor— son: matrices de registros de observación, matrices de patrones de registro de actividades, grabadora de audio y video, equipo de cómputo y *software* especializado en procesamiento de datos cualitativos, como Observer XT. Sin embargo, para el estudio de caso se adquirió el *software* para estudios cualitativos Atlas.Ti versión 8, y NVivo versión 12; los cuales permiten transportar todas las estructuras de análisis como los códigos, códigos-citas, memorandos, grupos, grupos-inteligentes, entre otros, a un formato aceptado por el *software* estadístico para las ciencias sociales, como el SPSS; reforzando, de esta manera, un análisis cualitativo con el cruce con un análisis cuantitativo, a través de estadística inferencial, básico en los estudios de carácter mixto (Woolf y Silver, 2017), tal es el caso de este proyecto de tesis.

4.5.4 Técnicas de recopilación y análisis de documentos

La generación de documentos que son esparcidos en la gestión y a través de sus funciones (planeación, organización, dirección y control) pueden ser tan amplios como las dimensiones de la empresa que los establezca. En hospedaje, éste puede ser un reto bastante complejo de analizar, por lo que ser metódico en la manera de recopilar y analizar esta información es de suma relevancia. Técnicas como la etnografía suelen contarse como parte de este universo, no obstante, es importante establecer que este proyecto de investigación no utiliza herramientas metodológicas de esta envergadura, pero sí emplea un sistema para llevar a cabo esta tarea; dado que, la relevancia de analizar documentos para entender cómo funcionan las organizaciones hacia su interior, es vital para esta investigación. Tal relevancia se muestra en palabras de Atkinson y Coffey (2004) cuando realizan el siguiente análisis:

Si queremos entender cómo funcionan esas organizaciones y cómo trabajan las personas con ellos, entonces no podemos permitirnos ignorar sus diversas actividades como lectores y escritores. Además, si queremos entender cómo funcionan las organizaciones en el día a día, entonces también tenemos que tener en cuenta estas tareas rutinarias y roles de grabación, registro, archivado y recuperación de información. De hecho, la organización colectiva de trabajo depende de la memoria colectiva que contienen tales registros escritos y electrónicos (p. 57).

Es relevante hacer énfasis en que los documentos que serán recopilados demuestran la manera en que se realizan las actividades hacia el interior de organizaciones que puede ser que no se guíen en ningún estándar, sino que, por el contrario, lo hagan acorde a cuestiones culturales y de experiencia laboral; por lo que, también, es importante lo que Prior (2004) menciona en su obra, donde enfatiza que los documentos se convierten en productos; el ejemplo: las enciclopedias.

Para cumplir con este objetivo, se diseñan registros que permitan llevar el control de la documentación que se vaya descubriendo durante la fase de campo en cada una de las empresas de hospedaje Pyme familiar del destino Mazatlán; en ellas, se deberá anotar cada detalle que ayude a contestar cuestionamientos generales y específicos de la investigación, relacionando los ítems que se contabilicen con las categorías y sub-categorías de la dimensión de gestión; para, después, nutrir en una primera instancia la fase cuantitativa (insumos/*inputs* de gestión en los departamentos sujetos de análisis) y enriquecer el análisis de los datos cuantitativos en una segunda etapa del diseño de investigación propuesto (recordar que se estableció un diseño de método mixto explicativo secuencial).

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA FASE DE CAMPO

5.1. Generales del caso de estudio hotel HPMBR

Como parte de la estrategia de investigación de este documento de tesis, se diseñó un caso de estudio; éste, forma parte del enfoque cualitativo de la investigación, ya que, la misma, fue planeada como un proyecto de investigación de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). A continuación, se explican algunas de las directrices que guiaron el proceso del caso de estudio y que ayudan al lector a entender el análisis cualitativo de los datos obtenidos en éste.

Ética en la manipulación de la información: dado que la información proporcionada presenta una realidad paradigmática empresarial y familiar, por tal motivo, los nombres de la empresa y los entrevistados han sido codificados para mantener su anonimato. Para el caso de los entrevistados, se muestra la codificación y explicación de ésta en la tabla 32:

Tabla 32. Codificación para conservar el anonimato de los individuos entrevistados en el caso de estudio hotel HPMBR.

Rol del individuo	Orden en que se aplicó el instrumento	Grupo al que pertenece	Posición dentro de la organización
SE=Sujeto Entrevistado	1, 2, 3, 4...=primer, segundo, tercero, cuarto... entrevistado, etc.	MF=Miembro de la familia	ND=Nivel Directivo
		EE=Empleado de la Empresa	NMM=Nivel Mandos Medios SP=Sin Puesto

Fuente: elaboración propia (con base en datos proporcionados por el HPMBR).

En investigación cualitativa, y más en el diseño de casos de estudio, la técnica implementada (como la entrevista), es analizada de manera muy distinta de cómo es en la investigación cuantitativa. Como bien lo señala Stake, el estudio de caso no es una estrategia de investigación muestral. A continuación, se muestra el extracto de su obra,

que sustenta la defensa del número de entrevistas a profundidad utilizadas en este caso de estudio:

Puede ser útil tratar de seleccionar los casos que son típicos o representativos de otros casos, pero es poco probable que una muestra de uno o una muestra de unos pocos sea una representación sólida de otros. La investigación de estudios de caso no es una investigación de muestreo. No estudiamos un caso principalmente para entender otros casos. Nuestra primera obligación es entender este caso. En el caso de estudio intrínseco, el caso es preseleccionado. En el estudio de caso instrumental, algunos casos harían un mejor trabajo que otros. A veces, un caso "típico" funciona bien, pero a menudo un caso inusual ayuda a ilustrar asuntos que pasamos por alto en casos típicos (Stake, 1995, p. 4).

Por lo tanto, para el estudio de caso HPMBR se aplicaron seis entrevistas a profundidad: dos, a miembros de la familia fundadora de la empresa, y cuatro, a empleados. Todos los sujetos contaban con diversas antigüedades y posición en la estructura jerárquica dentro de la organización. La tabla 33 resume la clave y datos generales de las personas entrevistadas:

Tabla 33. Resumen de claves y configuración básica de los perfiles de los sujetos entrevistados en el caso de estudio hotel HPMBR.

Clave	Descripción	Antigüedad	Jerarquía
SE1MFND	Sujeto entrevistado 1 Miembro de la Familia Nivel Directivo	Entre 10 y 15 años en dos etapas	Gerencia (gerente de operaciones), socio por ser familiar y dueño de un porcentaje de la empresa
SE2EENMM	Sujeto entrevistado 2 Empleado de la Empresa Nivel Mandos Medios	31 años, aproximadamente	Jefe de departamento (ama de llaves)

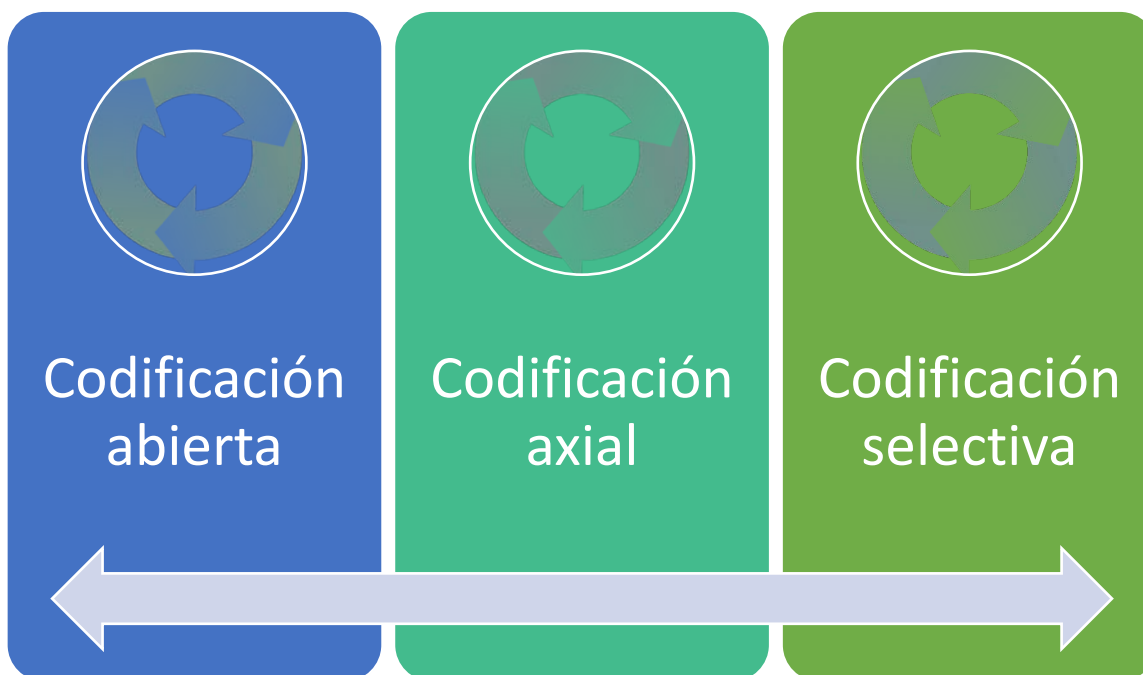
SE3EENMM	Sujeto entrevistado 3 Empleado de la Empresa Nivel Mandos Medios	31 años, aproximadamente	Jefe de departamento (recepción división cuartos)
SE4EENMM	Sujeto entrevistado 4 Empleado de la Empresa Nivel Mandos Medios	2 años	Línea <i>staff</i> , departamento de calidad (parece que ya no existe)
SE5EEND	Sujeto entrevistado 5 Empleado de la Empresa Nivel Directivo	21 años, aproximadamente	Gerente general, nivel directivo (habla directamente con la mesa de dueños)
SE6MFSP	Sujeto entrevistado 6 Miembro de la Familia Sin Puesto	Entre 10 y 15 años	Miembro de la familia pero que no labora actualmente (se prepara para serle útil a la empresa)

Fuente: elaboración propia (con base en datos obtenidos de la empresa HPMBR).

Como parte de la estrategia de investigación cualitativa *estudio de caso* y con base en la triangulación de técnicas (Simons, 2011), la información obtenida —a través de las entrevistas a profundidad— es contrastada con los datos obtenidos, por medio de la recopilación documental y la observación no participativa. Los datos cualitativos fueron categorizados y codificados utilizando metodologías de codificación cualitativa, esencialmente las tres etapas de codificación más comunes comprendidas por la codificación abierta, axial y selectiva (Richards, 2015; Saldaña, 2013).

La figura 21 explica el proceso de codificación cualitativa, tanto para las tres técnicas de recopilación de la información cualitativa (entrevista a profundidad, análisis documental y observación no participativa), así como el proceso para la revisión comprensiva de la literatura académica correspondiente:

Ilustración 21. Proceso de codificación cualitativa empleado en el caso de estudio hotel HPMBR.



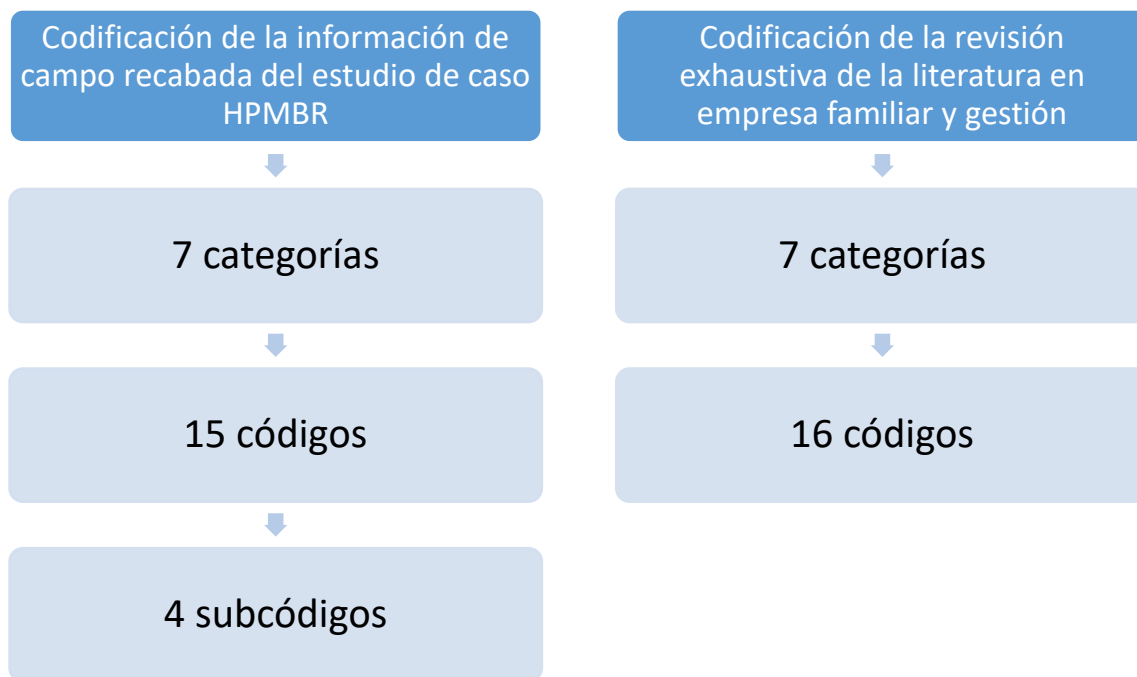
Fuente: elaboración propia (a partir de Richards, 2015, y Saldaña, 2013).

Nota: en investigación cualitativa no se sigue un proceso lineal, sino que puede incluir un ir y venir de los datos. Vale recordar que el enfoque cualitativo se basa en el método inductivo (de los datos hacia la teoría).

En el análisis de datos cualitativo correspondiente al caso de estudio HPMBR, se aplicaron tres técnicas de codificación a la información obtenida, donde cada una de éstas pertenece a un ciclo específico, según Saldaña (2013). La codificación abierta es un primer intento de identificar las categorías subyacentes en los datos; una vez creadas estas categorías, se accede a un escenario de examinación de mayor abstracción de los datos. La codificación axial intenta reconstruir la información o datos que fueron divididos o separados en el primer ciclo de codificación. Finalmente, el proceso de codificación selectivo (en algunos casos, denominada como codificación teórica), se basa en que la reconstrucción de los datos realizada en la codificación axial, ahora se constituya en un proceso de integración de los temas y las categorías para explicar de manera simplificada sobre ¿qué es esta investigación?

Como resultado de la fase de codificación cualitativa, se generaron las categorías y códigos que se observan en la ilustración 22:

Ilustración 22. Categorías y códigos resultantes del proceso de codificación cualitativa del caso de estudio hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia.

Estas categorías, códigos y sub-códigos son resumidos, a continuación, en la tabla 34:

Tabla 34. Resumen de categorías, códigos y sub-códigos del caso de estudio hotel HPMBR.

Categoría	Código	Sub-código
Cultura Organizacional (CO)	Fenómenos organizacionales	No aplica
	Identidad organizacional	
	Ventaja competitiva de la cultura organizacional	
Historia del Proceso Sucesión (HPS)	Preparación y praxis obtenida de la sucesión	No aplica
	Vivencias y experiencias obtenidas de la sucesión	

Impactos y Resultados del Proceso de Sucesión (IRPS)	Contexto generacional cada sucesión Evolución de la empresa con base en las sucesiones	No aplica
Liderazgo Empresarial (LE)	Características del líder y sucesor Estilo de liderazgo	No aplica
Organización de Gobierno (OG)	Estructura de gobierno de la empresa en el tiempo	Instrumento de Toma de Decisiones (ITD) Máxima instancia Miembros de la Familia (MF) Administración de la empresa Miembros No Familiares (MNF) Contratación para administrar la empresa Planeación Estratégica (PE) Proyección y planificación empresarial
Proceso de la Sucesión (PS)	Características de las sucesiones Roles de los empleados en las sucesiones Roles de los familiares en las sucesiones	No aplica
Sistema de Competencia Empresarial (SCE)	Cualidades y áreas de oportunidad Influencias internas y externas en el desempeño de la empresa	No aplica

Nota fuente: elaboración propia.

En la tabla 35, correspondiente a los códigos, resultado del proceso de revisión exhaustiva de la literatura académica, se observa que los nombres de las categorías y códigos aparecen en inglés. Esto se debe a que toda la literatura implementada fue en este idioma, y porque el marco teórico conceptual que aborda el fenómeno de la empresa familiar fue identificado primordialmente en esa lengua.

Tabla 35. Resumen de categorías, códigos y sub-códigos de la revisión exhaustiva de la literatura académica del caso de estudio hotel HPMBR.

Categoría	Código	Sub-código
CFP cognition from praxis	Lessons and learning	No aplica
PFS premises for succession	Succession process	No aplica
		No aplica
TF Theoretical Framework	Concepts and premises	No aplica
	Knowledge in succession studies	
FBMC family business management core	Management implications	No aplica
	Succession impacts	
FSVBS family structure versus business structure	Family bonds	No aplica
	Governing body	
	Leadership style of the founder	
	Management style	
	Strategic planning	
PSOTFB Pragmatic studies on the family business	Causes for a successful succession	No aplica
	Causes for conflicts	
ARITFB Administrative roots in the family business	Control	No aplica
	Family governance	
	Ownership	

Nota fuente: elaboración propia.

Para dar continuidad al análisis de la literatura académica que fue requerida para el caso de estudio HPMBR, es prudente poner en contexto que ese compendio literario no cubre las necesidades de toda la tesis, sólo complementó la estrategia del estudio de caso; bajo el entendido de que ya existía un trabajo previo en materia de bibliografía especializada en los fenómenos estudiados, pero —como fue establecido en numerosas ocasiones en este reporte de investigación— el enfoque mixto del proyecto de tesis obliga a que se transite entre diversas metodologías de investigación; donde, dependiendo del enfoque y contexto, se puede partir primero de una primicia deductiva, o de una inductiva.

Por otra parte, también es importante hacer un paréntesis para denotar que el proceso de codificación fue realizado con apoyo de herramientas de *Análisis de datos cualitativos asistidos por computadora* (CAQDAS, por sus siglas en inglés), y con un método determinado para la estructura con la cual trabaja un *software* diseñado para este fin. El método se conoce como *Método de cinco niveles QDA* (QDA, acrónimo en inglés para análisis cualitativo de datos), que es un proceso de traducción entre la estrategia de investigación análoga y su introducción al sistema informático; entendiendo que existen diferencias sustantivas entre un *software* cuantitativo y uno cualitativo. La tabla 36 muestra la estructura básica del método:

Tabla 36. Método de cinco niveles QDA.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Objetivos	Plan analítico	Traducción	Herramientas seleccionadas	Herramientas construidas
El propósito y contexto de un proyecto, usualmente expresado como preguntas de investigación y una metodología	El marco conceptual y sus tareas analíticas resultantes	Traducción de las tareas analíticas hacia herramientas de <i>software</i> y volver a traducir los resultados de regreso nuevamente	Elección directa de las operaciones individuales de <i>software</i>	Uso sofisticado del <i>software</i> mediante la combinación de operaciones o su realización de forma personalizada

Fuente: recuperado de Woolf y Silver (2017, p. 53).

El anterior proceso de traducción es indispensable para el correcto uso del *software* de análisis cualitativo. En el estudio de caso HPMBR se implementó esta estrategia inicialmente en el *software* Atlas.ti, pero también se empleó el *software* NVivo; que resultó ser más robusto y amigable en su uso. Por lo que, en última instancia, se decidió que el QDA NVivo cubría mejor las necesidades de análisis del caso de estudio. Partiendo del anterior argumento, es pertinente aclarar que los resultados cualitativos presentados en esta tesis se realizaron completamente en este *software* (NVivo Pro, versión 12).

Por otro lado, como ya fue mencionado en los párrafos anteriores, el estudio de caso requirió una revisión exhaustiva de la literatura académica que estudia la empresa familiar

en el contexto organizacional y de gestión. Para ello, al igual que en el proceso de análisis de la información recabada en la fase de campo del estudio de caso HPMBR, el análisis de la literatura requirió el mismo procedimiento de traducción (QDA de cinco niveles), así como la estrategia de codificación de tres ciclos (abierta, axial y selectiva); no obstante, la revisión literaria utilizó el procedimiento desarrollado por el Dr. Adu (2017), el cual se describe a continuación:

PASO 1: Preparar los datos.

PASO 2: Crear marco de código.

PASO 3: Sube los datos a NVivo.

PASO 4: Cree un contenedor (nodo de caso) para cada artículo de investigación.

PASO 5: Importe la hoja de cálculo de *Excel* con las características del artículo.

PASO 6: Compruebe si la conexión entre los nodos de la caja y las características funcionó.

PASO 7: Crear nodos para el marco de código.

PASO 8: Coloque información significativa en sus respectivos nodos.

PASO 9: Categorizar los códigos. (p. 1)

El procedimiento propuesto por Adu (2017), no es una receta o fórmula inamovible; la investigación cualitativa en su más pura esencia es un ir y venir de los datos, su fundamento en el método inductivo permite conducirse de la información a la teoría; por lo que sería imprudente creer que el proceso que el autor proporciona es una camisa de fuerza, cuando en realidad es una guía que deberá ser adaptada, según las necesidades de la investigación y del investigador que la implemente.

Finalmente, es importante señalar que el reporte cualitativo de investigación intenta contestar las preguntas de investigación generadas para el mismo caso de estudio; es necesario recordar que el proyecto de tesis se fundamenta en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Por lo que, el caso en sí no intenta medir o cuantificar algunos de los fenómenos centrales de la investigación (eficiencia en la gestión, objeto de

estudio), sino entender por qué y bajo cuáles circunstancias se presentan estos fenómenos en el contexto de la empresa hotelera familiar Pyme (sujeto de estudio).

Basándose en el escenario previo, es necesario esclarecer que el *estudio de caso* como estrategia de investigación no es un procedimiento positivista rígido de causa-efecto; dado que, como bien lo establece Stake (1995),

el informe de investigación tradicional de la declaración del problema, la revisión de la literatura, el diseño, la recopilación de datos, el análisis y las conclusiones, es particularmente inadecuado para un informe de estudio de caso. El caso no es un problema ni una hipótesis (p. 128).

No obstante, las declaraciones recién vertidas no implican que el estudio de caso no pueda incluir cualquiera de los elementos de investigación ya mencionados (problema, objetivos e hipótesis).

5.1.1. Caso de estudio de la empresa familiar de hospedaje “Hotel HPMBR”, correspondiente al segmento mediano del destino turístico Mazatlán

Como breve introducción a este segmento del caso de estudio, es fundamental recordar que la información que proporcionó la organización de la empresa “Hotel HPMBR” ha sido tratada con apego a los valores de la ética (Simons, 2011), que corresponde a este paradigma de investigación (estrategia de investigación estudio de caso). De manera que, para guardar la confidencialidad que se acordó con los miembros de la empresa que participaron en la aplicación del caso (proteger su anonimato), se usan acrónimos y códigos alfanuméricos para referirse tanto al nombre de la empresa como a los participantes que colaboraron con este proyecto de investigación. Por esta razón, el estudio magnifica las interacciones sociales que influyen en la gestión de empresas familiares; pero se extrae de la ecuación la identidad de los individuos, ya que sus nombres son irrelevantes para el proceso de examinación del caso.

Ahora bien, para comenzar con la temática en la que estriba el caso, se establece que las empresas de hospedaje se encuentran dentro de la categoría de empresas de servicios, según las reglas de operación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

y visualizadas en el Catálogo del Sistema Financiero Mexicano (SHCP, 2017). Esta investigación se dirige hacia las empresas que son consideradas Pyme de índole familiar; sin embargo, acorde a las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme), las empresas de hospedaje que se encuentran dentro de la clasificación de Empresa de Servicios Mediana, Pequeña y Micro tienen rangos de trabajadores de 51 a 100, de 11 a 50 y de 1 a 10 empleados y toques de ventas anuales de \$250'000,000.00, \$95'000,000.00 y de \$4'000,000.00 de pesos, respectivamente (DOF, 2013). Lo que contrasta con la realidad de la empresa que se está investigando (hotel HPMBR), dado que supera (por mucho) los parámetros presentados anteriormente; sin embargo, aparece en el DENUE (la base de datos denominada Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) del INEGI, con dos registros que causan confusión: el primer negocio aparece con la razón social HPM S.A. de C.V., pero la Unidad Económica registrada aparece como “Oficinas de Reservación HPM”, con un rango de trabajadores de 11 a 30, correspondiente a empresas de hospedaje pequeñas; no obstante, el segundo registro del DENUE donde aparece la empresa, la compañía ya figura como hotel y con un espectro de empleados de más de 100, por lo cual ya no puede ser catalogada como Pyme (INEGI, 2017); pero, dado que el INEGI se constituye en una de las fuentes oficiales del gobierno mexicano, y que el error en el que se incurrió fue involuntario, puesto que el investigador no tuvo dolo o mala fe al cometerlo. Es importante señalar que los tres miembros consultados de las asociaciones hoteleras de Mazatlán, durante el proceso de selección de la muestra de estudio, no hicieron observación alguna sobre el estrato en el que está registrado el HPMBR. Por ende, se decidió —por motivos de tiempo y logística— continuar con el caso de estudio del Hotel HPMBR.

A continuación, se enumeran las razones por las cuales se decidió continuar con el estudio de caso diseñado: *Primera*: porque se contaba con el apoyo del hijo del actual dueño del hotel HPMBR (SE1MFND) para realizar el estudio. *Segunda*: porque la empresa cumplía a la perfección con la transición generacional de liderazgo al frente de la empresa, misma que es indispensable para evaluar el fenómeno de la gestión empresarial en las organizaciones hoteleras dentro del contexto familiar. *Tercera*: la empresa, a pesar de no ser actualmente una Pyme, en su momento surgió y se mantuvo

en el mercado como una empresa pequeña, transitando entre pequeña y mediana; que, como ya ha sido establecido con anterioridad, el hotel aunque aparece con dos registros distintos en el DENUÉ del INEGI (en el primero, como una empresa de categoría Pyme, estrato pequeño; y en el segundo, como una empresa con más de 100 empleados, no Pyme), mantiene el espíritu de una empresa de menor dimensión, diferenciándose claramente de aquellas sociedades comerciales que son franquicias o cadena (San Martín-Reyna y Durán-Escalada, 2017). Por lo tanto, y tomando en consideración que las empresas de hospedaje mantienen un ritmo laboral de gran demanda cuando el resto de los sectores empresariales descansan (periodos vacacionales), el haber podido implementar el diseño de caso de estudio en temporada alta (vacaciones decembrinas), ha sido otro motivo por el cual se continuó con la aplicación metodológica del caso en el hotel HPMBR.

Se debe enfatizar que las empresas familiares de hospedaje son organizaciones celosas de la información que proporcionan, ya que no sólo se solicita información correspondiente al desempeño empresarial del negocio, sino que también se solicitan datos que brinden un panorama claro de la evolución de la empresa desde el núcleo familiar que se involucra con la dirección y mantenimiento del negocio familiar.

5.1.2. Aprendizaje con el proceso de sucesión (congruencia entre planeación y dirección)

Basándose únicamente en los fundamentos históricos del caso de estudio hotel HPMBR, se puede confirmar que, hasta el día de hoy, todos los procesos de sucesión dentro del hotel se fueron dando de manera espontánea. Esto quiere decir que, al menos, entre la primera y la tercera generación no existió planeación alguna para dicho traspaso de autoridad. El primer proceso de transición se dio debido a que el fundador regresó a Estados Unidos y heredó el negocio a su hija y su yerno; quienes, por motivos políticos, estaban sufriendo un revés financiero en su principal negocio (que era la venta de bienes y raíces). Tal como lo menciona SE1MFND, el entonces presidente de Estados Unidos (Richard Nixon) había cambiado las reglas en el mercado de bienes y raíces, afectando

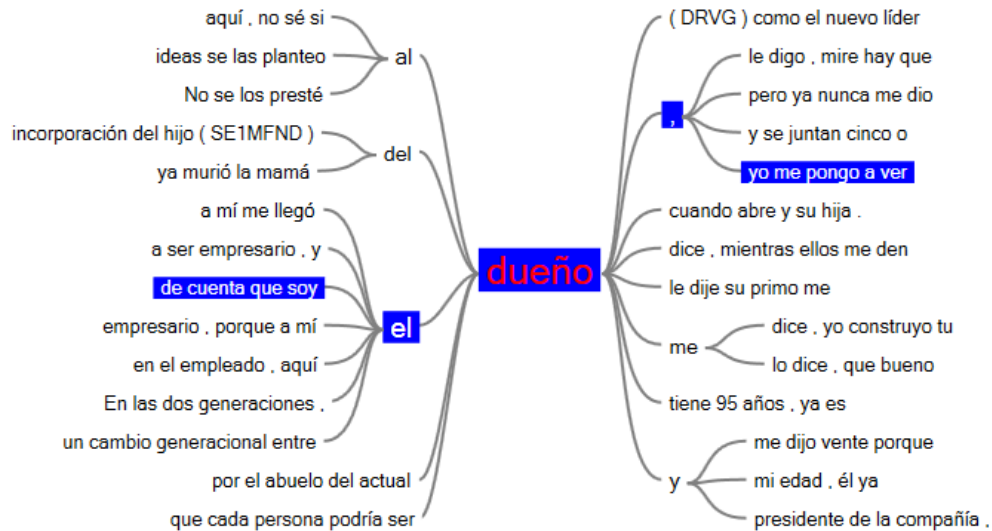
seriamente a sus abuelos; por lo que accedieron a integrarse a la dirección del hotel por esas fechas (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

La segunda sucesión se dio por motivos de salud de uno de los dueños, puesto que el padre del actual propietario sufrió un infarto, lo que obligó a sus padres a regresar a Estados Unidos y proceder a heredarlo con el negocio. Este proceso orgánico se asemeja al primer proceso de transición, ya que ninguno de los dos fue planeado; por lo que, en un periodo de apenas veinte años, se dieron dos sucesiones familiares. Por otro lado, el dueño vigente parece dejar la planeación de la sucesión empresarial en manos de un gobierno corporativo, idea que surgió de su propia experiencia a través de un divorcio, en donde perdió un porcentaje de su empresa; y, por lo cual, un empresario amigo suyo le sugirió la creación de este órgano de gobierno empresarial.

Esta sugerencia externa ha sido no sólo una influencia para él, sino también para algunos interesados, quienes desean convertirse en el próximo presidente del hotel: fundamentalmente, el actual gerente general; quien, al no ser miembro de la familia, le sería prácticamente imposible erigirse como el futuro presidente de la empresa en las condiciones actuales (previas a la instauración del gobierno corporativo). El Mtro. SE5EEND ha expresado su interés en convertirse en el sucesor; ya que, como lo refleja en su entrevista, el dueño en funciones lo ha inspirado a ser y pensar como empresario (propietario) —según sus propias palabras— el actual presidente lo ha impulsado a desempeñarse como dueño.

La ilustración 23 constata la afirmación previa a través del análisis semántico que proporciona el software NVivo:

Ilustración 23. Análisis semántico de la entrevista realizada al individuo SE5EEND del caso de estudio hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

Los siguientes sub-apartados cubren sucesivamente aquellas incógnitas que emanan del proceso de sucesión y lo que supondría su fase de aprendizaje de tales eventos; sin embargo, esto no quiere decir que las respuestas sean totalmente satisfactorias o definitivas, ya que el proceso de análisis cualitativo dista de ser hermético y cerrado; sino, por el contrario, se distingue por ser abierto y en constante evolución.

5.1.2.1. El proceso de sucesión desde las dimensiones de la empresa familiar (influencia de la familia en la planeación y la organización empresarial)

El hotel HPMBR, en su dimensión de empresa familiar, se muestra como una organización con valores en plena transición (como ya fue mencionado en este apartado de análisis cualitativo). Se encontraron evidencias que ejemplifican el cambio generacional, pero también el cambio de guardia en materia de colaboradores. Todos los empleados expresaron que los trabajadores con mayor antigüedad ya habían sido

jubilados; quedan tan sólo un par de ellos que superan los 30 años de servicio, y otros más que rondan en más de una veintena.

Bajo este escenario, se ha generado una nueva dinámica de contratación, misma que ya en varias ocasiones se presume como infructuosa; debido, principalmente, a las características propias de las nuevas generaciones que solicitan empleo (la generación “Y” o *milénica*¹, los “ninis” o NEET² por su acrónimo en inglés, etc.). Todos los entrevistados coincidieron en que los empleados de estas generaciones duran menos en los puestos, que muestran una falta de compromiso e identidad con la empresa. Es necesario recordar que una de las ventajas competitivas —identificada por los mismos participantes en la fase de campo— fue su cultura organizacional: sus empleados que sentían cariño y respeto por las empresas que los contrataban.

La industria del turismo es conocida por la alta rotación de empleados, la temporalidad o estacionalidad de la demanda turística varía de destino en destino, lo cual influencia significativamente la contratación en ramos como el hospedaje. Este fenómeno no es exclusivo de los empleados a nivel operativo, se extiende a niveles directivos; condicionando, en múltiples ocasiones, la planeación a largo plazo; lo que incluye el proceso de sucesión al interior de las empresas familiares. Esta reflexión aparece en un momento coyuntural en el estudio de caso hotel HPMBR; debido, principalmente, al inminente establecimiento del gobierno corporativo, mismo que pudiera voltear su estrategia de contratación hacia alguien más capacitado en el exterior, pero menos identificado con el hotel, lo que desembocaría en un estado de incertidumbre a nivel gerencial. Para respaldar la asección realizada sobre la rotación y duración de los empleados, se muestra el siguiente árbol de palabras (ilustración 24) que se extrajo del *software* NVivo, en función del análisis de datos cualitativo de las entrevistas a profundidad del caso de estudio hotel HPMBR:

¹ Los millenials, son personas nacidas a principios de los años ochenta, quienes se caracterizan por ser proclives al uso tecnológico y a viajar (Howe y Strauss, 2000).

² Los ninis, son individuos que nacieron en el periodo que inicia a mediados de la década de los ochenta, y el término es considerado peyorativo, ya que sus silabas refieren a una generación que ni estudia, ni trabaja (OECD, 2008).

Ilustración 24. Árbol de palabras basado en análisis semántico de las entrevistas a individuos de primer nivel gerencial y directivo del hotel HPMBR.



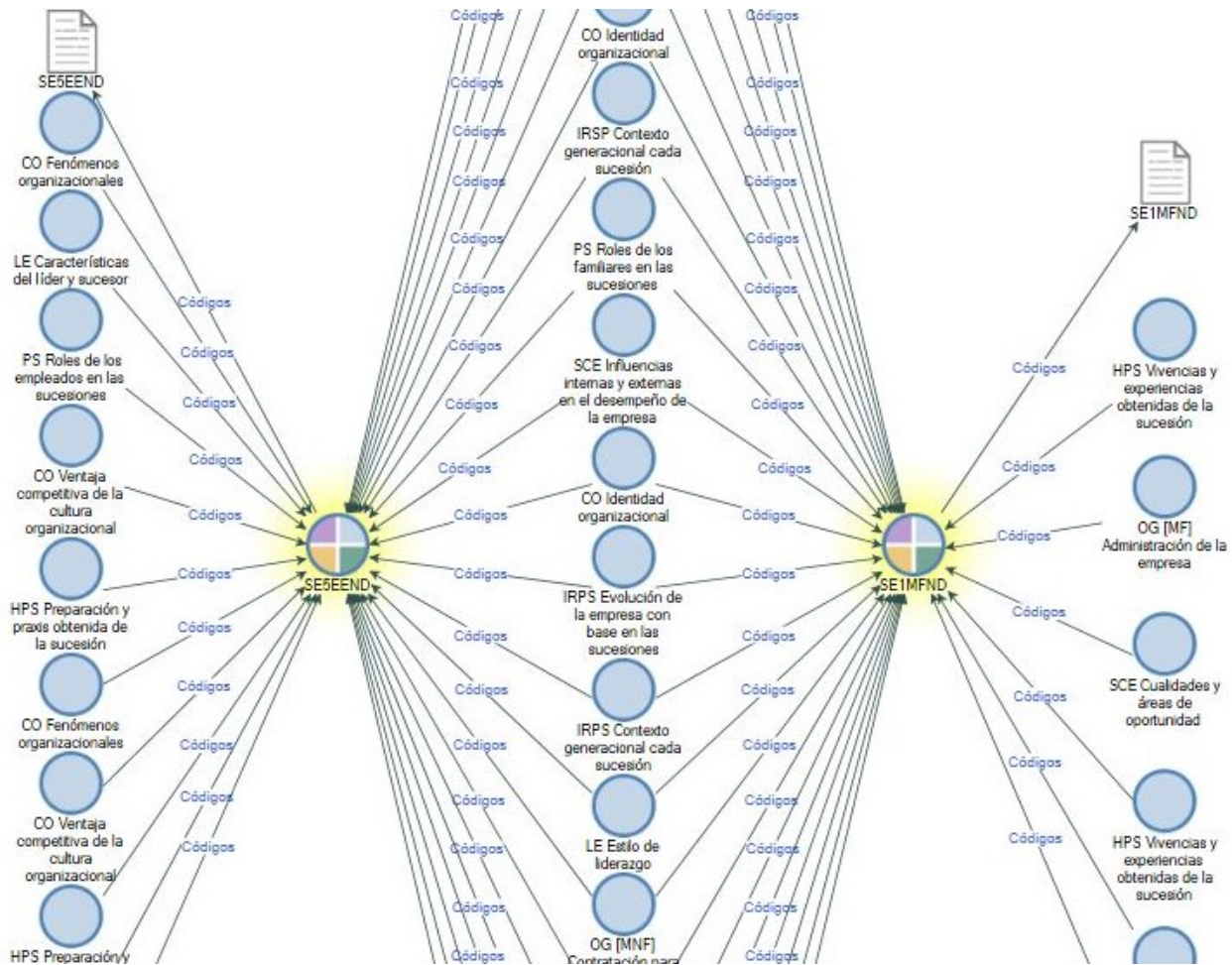
Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

Ahora bien, entendiendo que la planeación es un proceso fundamental de la gestión empresarial, es relevante analizar el concepto y su aplicación histórica dentro del negocio familiar hotel HPMBR. Al basar —este análisis— en el periodo comprendido entre la fundación del hotel y la crisis económica de mediados de la primera década de este milenio, se concluye que la planeación —por parte de la familia— era espontánea, se fundamentaba esencialmente en los deseos y anhelos del presidente en turno. Construir más cuartos, albercas, restaurantes o mejorar los servicios fueron las principales motivaciones y directrices para dirigir el hotel.

Después de ese lapso y debido al impacto generado por la crisis económica y de seguridad que padecía el país, el hotel HPMBR cambió su estrategia en materia de dirección de la empresa, y, por ende, también la planeación de ésta. En esta fase es cuando se aceptó la asesoría externa, a través del Licenciado Z, y el presidente tomó al Mtro. SE5EEND como el siguiente gerente general, quien era el contralor del hotel en ese momento. Esto marca un parteaguas en la planeación empresarial del hotel HPMBR, donde el SE5EEND comenzó su etapa que él mismo describe como “aprendizaje para ser empresario”; período donde el presidente del hotel decidió tomarlo bajo su protección y orientación, dándole total autoridad para gestionar su negocio familiar (SE5EEND, comunicación personal, febrero 6, 2018).

Estas afirmaciones, estudiadas desde la óptica del método inductivo y con base en la labor de codificación en el *software* NVivo, son exhibidas a través de la ilustración 25, que compara el tratamiento cualitativo de codificación (abierto, axial y selectivo):

Ilustración 25. Mapa cruzado de los códigos que relacionan la influencia de los individuos entrevistados SE5EEND y SE1MFND del estudio de caso hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

Si se observa con detenimiento la figura superior (25), se puede comprender que existen diferencias entre los dos sujetos que se proponen como futuros sucesores del actual presidente del hotel HPMBR: del lado izquierdo, aparece el vigente gerente general (SE5EEND) y del lado derecho, el hijo del dueño (SE1MFND). Los códigos que tienen

una mayor incidencia en el proceso de planeación recaen en el gerente general, inclinando la balanza hacia su lado de manera momentánea (al menos, en lo que refiere a la posibilidad de ser el próximo presidente del hotel). Esta aseveración no se hace a la ligera, puesto que es él quien tiene mayor influencia en la planeación del negocio; lo que también podría darle ventaja en la ya mencionada creación del gobierno corporativo, instrumento por el cual él podría ser un candidato natural para la presidencia del hotel.

De ser así, y aun cuando la literatura académica cubre las dos maneras en que una empresa familiar puede ser gestionada (por los miembros de la familia o contratando personal calificado para realizar esa labor), no se debe desestimar que la esencia de la empresa familiar sigue siendo la presencia de la familia fundadora dentro de la estructura organizacional. Más aún en este caso de estudio, donde todos los involucrados en la fase de campo (internos y externos) estuvieron de acuerdo que una ventaja competitiva de la empresa es su cultura organizacional, la cual describen como una atmósfera familiar más que laboral.

Para terminar de agotar este análisis, se puede argumentar que el proceso de sucesión de la empresa familiar hotel HMPBR, ha sufrido una transición en su proceso de planeación; la cual nacía inicialmente de la visión y expectativas propias del dueño de la empresa, para dar paso a un proceso propio de un empleado contratado para ese objetivo: el de dirigir el destino de la empresa en momentos de incertidumbre económica. No es prudente realizar un pronóstico con base en estudio cualitativo, sin embargo, es obligado señalar que esas cualidades que caracterizaban al hotel HPMBR, como una empresa acogedora de camarería entrañable, está en camino de perder una de sus principales fortalezas: su cultura organizacional familiar.

5.1.2.2. La experiencia vivida en el proceso de sucesión y su influencia en la dirección de la empresa

La sucesión o transición del líder dentro del hotel HPMBR, ha provocado diferentes experiencias alrededor de este evento. Los primeros procesos de transición se dieron de manera natural, no hubo planeación y se precipitaron por diversas razones: como fue, en primera instancia, por el retorno del fundador de la empresa a su tierra de origen

(California, E. U.), o por la enfermedad de uno de los propietarios mientras radicaban en Mazatlán y dirigían el destino de la empresa familiar. Ambos eventos se consideran como circunstanciales, no como resultado de un proceso de planeación empresarial; por lo que, el mayor aprendizaje que se puede concluir es el de la lealtad, cariño y compromiso que requirió en cada uno de esos procesos de sucesión, por parte de los familiares que tomaron la presidencia del negocio familiar.

Los principales conocimientos y habilidades obtenidos en los procesos de sucesión se están dando en el presente; eventos como el divorcio de su primer matrimonio del actual propietario (presidente), y la crisis económica de mediados de la década pasada, han sido detonadores de acciones preventivas para el futuro del hotel. De ahí surge la idea de crear un gobierno corporativo que regule la alta dirección de la empresa, el cual incluya el proceso de sucesión. No se puede aseverar que estos cambios serán, o no, exitosos; pero, al menos, es una manera más estructurada y moderna de afrontar los retos que en la actualidad demanda el mercado hotelero a nivel global.

Para finalizar este segmento de análisis, es importante poner en contexto que la experiencia que se obtiene en un proceso de sucesión tiene que ser debidamente documentada; algo que —al parecer— no existe, al menos, para los entrevistados. Al momento de recabar la información documental del hotel HPMBR, se desconocía si el presidente actual resguarda información histórica de esta índole o si se han generado bitácoras a nivel mesa directiva que sean suficientemente completas como para servir de referente. Por ende, se justifica que la única información que cubre estas características haya sido conseguida de manera oral, a través de los testimonios de quien más sabe sobre dicha temática: el hijo del dueño (SE1MFND).

5.1.2.3. Descripción del proceso de selección y entrenamiento del sucesor como proceso de planeación y dirección empresarial

En el contexto de la empresa familiar hotel HPMBR, la fase de preparación o entrenamiento del sucesor del actual propietario queda en palabras del gerente general, el Mtro. SE5EEND, entendiéndose que es el único que mantiene una comunicación de esa clase con el dueño. Esto contrasta, de manera considerable, con la relación que

presenta el hijo del presidente del hotel (SE1MFND) con su padre; puesto que, en la entrevista realizada a los dos sujetos, el primero define su relación como un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el dueño del hotel le guía y aconseja cómo prepararse para ser dueño o líder de una empresa. Por otro lado, el hijo del dueño, de manera reiterada, comenta que su padre y él se mantuvieron distanciados durante un tiempo; además de señalar que sus personalidades son opuestas, más aún en la manera de administrar su empresa.

En consecuencia, se puede deducir que no existía previamente un proceso de selección dentro de la empresa familiar, por el contrario, tan pronto se decidió diseñar el gobierno corporativo se establecieron los primeros mecanismos para la sucesión planificada. Por otro lado, el entrenamiento del posible sucesor ha recaído en un escenario fortuito, iniciado a partir del último resurgimiento de la compañía hotelera HPMBR, donde el Mtro. SE5EEND fue el principal impulsor del renacimiento del hotel tras la crisis que sufrió a finales de la década del 2000. Con base en este mérito, es que el presidente y dueño del hotel decidió tomar al Mtro. SE5EEND como su pupilo y probable sucesor, al menos en palabras del mismo Mtro. SE5EEND.

5.1.3. Alcances e implicaciones de la sucesión en los procesos de gestión de la empresa familiar “Hotel HPMBR”

La gestión empresarial es la base de cualquier compañía, sin importar el segmento de mercado al cual va dirigida. Esto no es diferente en una empresa familiar, en consecuencia, la sucesión como un proceso natural de los negocios genera efectos de toda clase en los procesos de gestión. A continuación, se desglosan una serie de subapartados que abordan los alcances e implicaciones de la sucesión en la gestión de la empresa familiar hotel HPMBR; al menos, aquellos alcanzados con base en la revisión exhaustiva de la literatura y el análisis cualitativo de la información recabada durante la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR.

En retrospectiva, cada proceso de transición generacional debió crear, en teoría, el equivalente a una base de datos que recopile los alcances e implicaciones de cada uno de estos procesos. Sin embargo, al menos con la estrategia de investigación *estudio de caso*

no fue posible conseguir este objetivo; por ende, los sub-apartados de esta sección intentan dar respuesta al contenido propuesto, acorde a las técnicas e información recabada, aun cuando la misma no haya sido transmitida de manera escrita o documentada de manera oficial (archivos originales o copias de ellos).

5.1.3.1. Efectos de la sucesión en la gestión (liderazgo, planeación y toma de decisiones)

Los desenlaces resultantes de los procesos de sucesión que influyen en la gestión empresarial (liderazgo, planeación y toma de decisiones) varían de caso en caso. El hotel HPMBR presenta características de esta clase de influencias, básicamente, a partir de su segundo proceso de sucesión; ya que —como ha sido analizado previamente— ambos eventos fueron fortuitos o circunstanciales, ajenos a la planeación como fase indiscutible de la gestión de negocios. El primero, debido al retorno del fundador del hotel a California y a las circunstancias del mercado inmobiliario estadounidense, donde sus descendientes se vieron afectados por las políticas del gobierno de Nixon.

Asimismo, el liderazgo, aunque fuera del esquema de la planeación administrativa o empresarial, fue una constante en las tres generaciones involucradas hasta el día de hoy. Cada etapa se caracterizó por los fuertes rasgos del líder de la familia en turno: desde el fundador hasta el actual propietario del hotel HPMBR; dado que, todos marcaron su proceso como líderes de la empresa familiar, con sus peculiares maneras de conducirse hacia la administración del negocio. Un ejemplo de este ejercicio fue la construcción del hotel en una zona geográfica que, para la época, era poco más que una locura (SE1MFND, comunicación personal, Diciembre 13, 2017), así como la visión de conformar alianzas con empresarios del destino, permitiéndole constituirse como un hombre de negocios en un territorio donde su condición migratoria era de extranjero (esto, en el caso del fundador del hotel).

Por otra parte, la hija del fundador y su marido se distinguieron por expandir las capacidades físicas y de servicios del hotel; una fase que fue relativamente corta (por motivos de salud del esposo), ya que, tuvieron que cederle la gestión y presidencia del negocio familiar a su hijo, sin preparación alguna, y con tan sólo un puñado de recuerdos

recabados de éste con su abuelo (el fundador del hotel). Una de sus primeras experiencias fue afrontar la huelga de sus trabajadores, evento que no había ocurrido hasta ese momento en 30 años.

Aunado a esta problemática, se encontraba su desconocimiento del idioma y de la cultura del lugar; así que, acompañado de su esposa y dos hijos, tuvo que arreglárselas para solucionar esta eventualidad y otras tantas: como el caso de la remodelación de una torre que presentó fallas y que comenzó a colapsar, recurriendo a la evacuación de ésta. Dos semanas después de terminada la reconstrucción de la torre, los azotó el huracán “Tico”; lo que les generó daños a diferentes infraestructuras, pero gracias a su carácter y visión, sobrellevó todos estos reveses y le dio nuevo rumbo al hotel.

Partiendo del panorama de que cada proceso de sucesión (espontáneo, o no) generó efectos directos en la gestión del hotel HPMBR, también es constatable que éstos no fueron negativos, los casi 70 años de la empresa son prueba inequívoca de ello. La ubicación geográfica del hotel y su fuerte cultura organizacional (que se forjó a lo largo de los años) son emblema de esta singular empresa familiar; además, la toma de decisiones fue estimada y ejecutada siempre por el presidente en turno, quien, aunque ostentaba poder absoluto, jamás llevó a cabo alguna acción sin el consentimiento de la familia que conformaba la junta de socios.

Para agotar esta breve sub-sección introductoria, cabe destacar que la sucesión ha rendido dividendos hasta el presente; principalmente, por la cultura organizacional basada en una cohesión familiar que fue transmitida a todos los integrantes de la empresa familiar, incluidos los colaboradores. El hotel HPMBR ha mantenido fuertes vínculos con sus trabajadores, la comunidad y el sector empresarial, derivados de la guía de cada sucesor. Además de lo ya citado, también es de resaltar que la mesa de dueños ha tenido paciencia con la presidencia en los momentos de crisis, manteniéndolos unidos y confiando en las medidas correctivas o de reestructuración de la gestión o dirección del hotel, como lo fue el caso de cambiar su segmento de mercado al *all-inclusive* (“todo Incluido”).

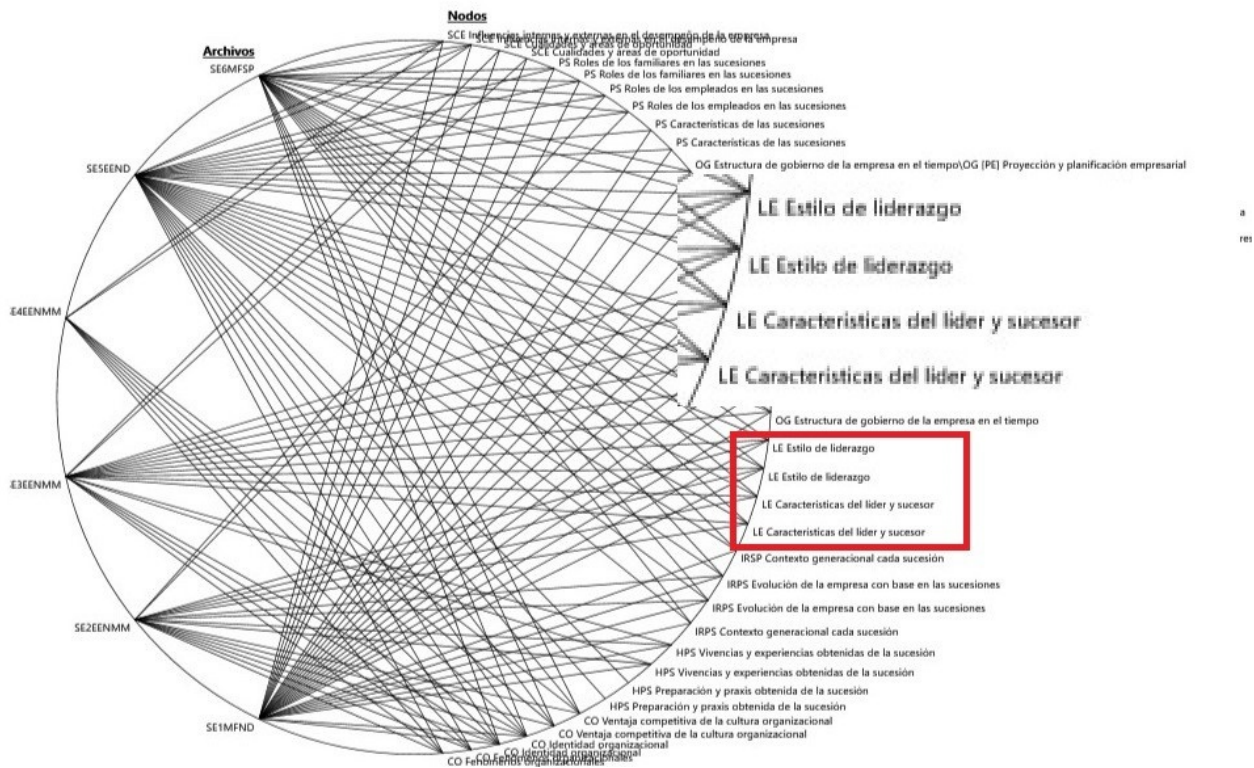
5.1.3.1.1. Influencia del liderazgo del fundador

El fundador de la empresa dejó las bases organizacionales que se mantienen en la actualidad, las personas dentro y fuera de la empresa señalan que el hotel tiene un trato interno similar al de una familia; testimonio confirmado a través de la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR, en donde cualquiera de las personas entrevistadas dijo de manera unánime que en la empresa todos se ven como parte de una gran familia. Lo que, al menos, SE1MFND y SE5EEND señalaron como su principal ventaja competitiva.

El cariño que le tomó el fundador del hotel al destino es reconocido por todos los partícipes de esta investigación; pero, también, la calidad humana que lo caracterizó a él y a toda su familia hasta el día de hoy. Esta aserción no es menor, partiendo de la premisa que el liderazgo es una cualidad fundamental en la gestión empresarial, el ámbito del negocio familiar no es ajeno a esta necesidad, más aún cuando el líder de la empresa familiar puede ser al mismo tiempo el jefe de familia. En consecuencia, el análisis de la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR se fundamenta en los hallazgos en materia de liderazgo encontrados en éste, como se puede observar en la ilustración 26; donde se advierte que el mayor cruce de códigos (nodos, con base en el *software* NVivo) con algunas de las técnicas cualitativas recae en aquellos dirigidos al liderazgo.

La figura (26) resume el empalme de los diversos nodos (como se les denomina a los códigos en NVivo) que resultaron de estudiar y contrastar diversas fuentes del caso de estudio con el análisis exhaustivo de la literatura correspondiente. Confirmando de esta manera, la presencia de procederes en materia de liderazgo que ya han sido plasmados con anterioridad en la literatura base sobre liderazgo de este estudio.

Ilustración 26. Conglomerado de referencia entre objetos de análisis y códigos en el *software* NVivo.



Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

Nota. – Para que la imagen fuera legible se hizo un enfoque digital en el apartado de interés.

En otro orden de ideas, pero no menos relevantes, es necesario hacer hincapié en la posible transición hacia el gobierno corporativo y al escenario de que el nuevo presidente del hotel no sea miembro de la familia. Esta reflexión no tiene como finalidad estigmatizar el que una nueva era de esta compañía familiar sea dirigida por una persona contratada, por el contrario, es sabido —según la literatura académica— que ambos modelos han sido exitosos alrededor del mundo. No obstante, y con base en la temática tratada en este apartado (el liderazgo del fundador), es fundamental señalar que el hotel se ha constituido como una empresa familiar de hospedaje paradigmática, principalmente, porque su fundador fue un extranjero: alguien que, a pesar de su fallecimiento, sigue siendo recordado en la empresa y en el destino turístico. Esta característica, inherente al origen migratorio del fundador, se perdería con una persona contratada para dirigir la

compañía hotelera; y, de esa manera, también desaparecería un poco de su identidad organizacional.

En síntesis: la influencia del fundador y su liderazgo en una compañía familiar hotelera —como el hotel HPMBR— se convirtió en parte de su marca y de su identidad organizacional, algo que se mantiene aún vigente y en la mente del colectivo de la empresa; sin embargo, esto puede presentar un giro con el inminente surgimiento e implementación del gobierno corporativo: estará en manos del actual propietario escoger el camino que mejor represente el legado de su familia, incluyendo el que ha construido en más de cuatro décadas al frente del negocio familiar.

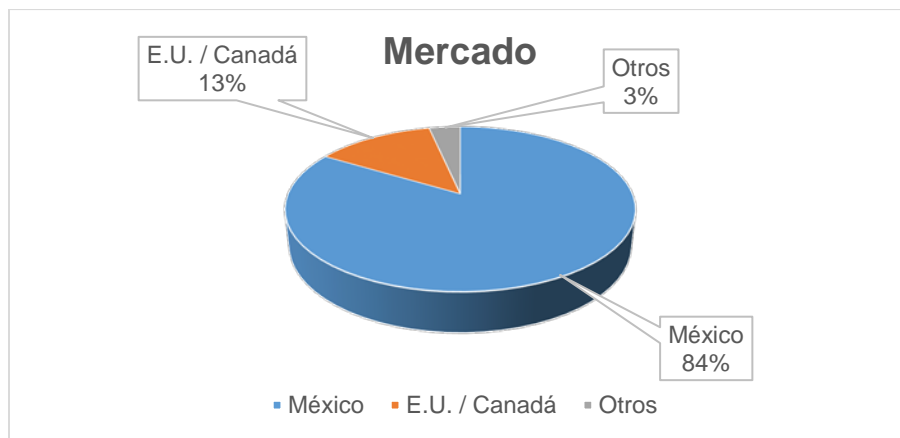
5.1.3.1.2. Consecuencias de la sucesión en el liderazgo del sucesor

En general, las consecuencias del proceso de sucesión en el liderazgo que el sucesor pretenda establecer pueden impactar dos aspectos fundamentales de la empresa familiar: su estructura financiera y su desempeño empresarial. A lo largo de este análisis, basado en el estudio de caso hotel HPMBR, se puede advertir que estos dos aspectos esenciales de la gestión empresarial hotelera son mencionados de manera frecuente; tal vez, no en estos términos (académicos o de negocios), pero, remitiéndonos a los datos cualitativos recabados —que van desde el fundador hasta el actual presidente del hotel— todos ellos han buscado la manera de incrementar la capacidad del negocio. Esto se puede confirmar con el crecimiento de los 40 cuartos que tuvo el hotel en sus inicios, a los más de 400 que tiene en la actualidad. Igualmente, habría que sumarle los centros de consumo, las albercas, auditorios y salones, etc.

Además de lo ya mencionado, la continua transformación del hotel se ha debido a la caída en la rentabilidad de ésta; marcada, básicamente, por las crisis que ya han sido mencionadas en este apartado (huelga, desastres naturales o la crisis económica y de seguridad de los años 2000) y por dos eventos de sucesión del líder empresarial. De tal modo que, tanto los factores externos, como lo son la economía nacional y extranjera (es preciso recordar que los dueños son de origen estadounidense y que el gobierno de Nixon afectó sus inversiones en el negocio inmobiliario que tenían en California), así como las

causas internas (huelgas o disenso organizacional), impulsaron a cada uno de los sucesores a tomar riesgos y a re-direccionar el rumbo del hotel.

Un ejemplo fehaciente de estas afirmaciones se ven respaldadas con los constantes cambios que han tomado en el hotel en materia de cuota de mercado. En los comienzos del negocio el hotel estaba direccionado al ciento por ciento al mercado estadounidense (SE1MFND, comunicación personal, Diciembre 13, 2017); hoy en día, el mercado nacional representa más del ochenta por ciento, como se puede observar en la gráfica 1:



Gráfica 1. Actual cuota de mercado del hotel HPMBR.

Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

El cambio del segmento de mercado también cambió el producto: se pasó del “plan europeo” al de “todo incluido”, con miras a emigrar al “tiempo compartido”, donde competirán con uno de los principales hoteles de este segmento, que es *El Cid*. Estas son parte de las medidas que tuvieron que tomar para conformar un nuevo liderazgo; dentro de la nueva planeación se encuentra la creación y puesta en marcha de un gobierno corporativo, lo que marcaría el probable fin de la era de gestión familiar al frente del hotel; para continuar con una nueva etapa de liderazgo contratado para cumplir estas funciones y relegando a la familia simplemente al plano accionario.

Este último escenario podría derivar en consecuencias como la pérdida de la identidad organizacional y su respectiva cultura, algo que todos los sujetos que participaron en la fase de campo de esta investigación ubicaron como su principal fortaleza y ventaja

competitiva. En resumen: las consecuencias de la sucesión en el liderazgo de quien quede al frente del hotel dependen, en gran medida, del contexto en que estas transiciones se han dado; entre la primera y la segunda generación: eventos vinculados entre las economías de Estados Unidos y México que afectaron los intereses familiares; entre la segunda y la tercera generación: la salud de uno de los líderes, mezclado con la inexperiencia del actual propietario del hotel.

5.1.3.2. Derivaciones de la sucesión en los conflictos y toma de decisiones

La toma de decisiones en el espectro empresarial es uno de los componentes de la gestión de mayor complejidad; debe realizarse con base en un vasto estudio de datos duros que apoyen el proceso. Esto quiere decir que, tomar decisiones requiere procedimientos estandarizados, acompañados de toda aquella información pertinente y bajo una estricta planeación (de preferencia estratégica). Es necesario recordar que la industria turística es sumamente volátil y frágil, susceptible de toda clase de impactos negativos o positivos, según sea el contexto.

Asimismo, el segmento hotelero —como el reconocido y destacado sector turístico que es— no queda exento de la turbulencia de la globalidad; por lo que la toma de decisiones ágil y expedita se constituye como un baluarte de la dirección y planeación del hotel. Ahora bien, al margen de lo que implica la globalización en los negocios, los eventos internos dentro de cualquier institución comercial también se convierten en factores de éxito o fracaso. En este plano, la sucesión es uno de los acontecimientos de mayor influencia en la toma de decisiones. Por ende, la sucesión o transición generacional es un componente temporal de la gestión moderna empresarial, omitirla, obviarla, desestimarla o ignorarla puede ser uno de los peores “pecados capitales” en materia de gobierno y dirección de empresas (sean, o no, del sector hotelero).

Un fallido proceso de sucesión puede derivar en una serie de conflictos que marque la nueva etapa del negocio familiar. Con esto en mente, el caso de estudio hotel HPMBR ha demostrado un perfil casi orgánico en materia de transición generacional; donde, sin importar los contratiempos y retos que encontró cada sucesor, todos se resolvieron casi de manera connatural. Este *ADN empresarial congénito* de la familia propietaria del hotel HPMBR, se puede verificar a través de la transmisión de su identidad organizacional a

las diferentes generaciones de la familia y de sus trabajadores. Su tan mencionada ventaja competitiva, personificada por su cultura organizacional, queda en evidencia con la figura siguiente:

Ilustración 27. Árbol de palabras, resultado del análisis semántico del vocablo *familia* en las entrevistas a profundidad del estudio de caso hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

El árbol de palabras previo (ilustración 27) confronta las aseveraciones realizadas en el sentido de que la toma de decisiones no es un acaecimiento inocuo; múltiples variables, como lo es la identidad cultural que vincula al empresario sucesor con sus colaboradores, es prueba evidente de puntos de ruptura o fuentes de conflictos. Estos pueden ser evitados en la medida que los sucesores entiendan dónde están parados como gestores, compañeros y miembros de familia; ya que, en alguna etapa de su desempeño como propietarios y presidentes de su empresa, tendrán que tomar en consideración dichas dimensiones.

Como cierre de este análisis, se puede vaticinar que el verdadero reto de la empresa hotel HPMBR se encuentra en el futuro cercano, aquel donde la empresa tenga que transitar hacia el gobierno corporativo; principalmente, si desean conservar su identidad organizacional y su esencia de empresa familiar, donde la familia es —como ellos afirman— es su principal ventaja competitiva.

5.1.4. Diferencias generacionales entre predecesores y sucesores en las prácticas de gestión empresarial

Las principales diferencias generacionales entre el líder en turno y su sucesor en cada una de las transiciones son las pertinentes al ciclo de negocios. Nacimiento, expansión,

crisis, recesión y recuperación son las etapas organizacionales típicas del ciclo empresarial; todas éstas han tenido lugar ya en el hotel HPMBR. Para entender mejor estas fases por las que ha pasado el hotel, es necesario ubicarlas en el plano histórico de la empresa. Para este cometido, se presenta la tabla 37:

Tabla 37. Etapas que marcaron las sucesiones de liderazgo en el hotel HPMBR.

Año	Propietario en funciones	Fase del ciclo empresarial	Eventos que marcaron la etapa
1952	USG	Fundación	Creación de la empresa con presupuesto limitado con restricción de servicios debido a la región geográfica donde fue construido, con 40 cuartos totalmente funcionales y 40 en obra negra.
1970	BGV y RVS	Expansión	Marcado por el crecimiento del hotel, primero se expande a los 80 cuartos funcionales y después llega hasta las 200 habitaciones.
1982	DRVG	Expansión, crisis, recesión y recuperación	La sucesión más amplia comienza con una preparación de los padres del actual dueño hacia él, de tres años; se caracteriza por pasar por las cuatro fases siguientes a la fundación. La empresa crece hasta los casi 400 cuartos, varios centros de consumo, albercas, salones, etc. Cambian de plan “europeo” a “todo incluido”. Sufre crisis laboral por huelga, de seguridad y económica durante el gobierno federal encabezado por Felipe Calderón Hinojosa; entran en recesión por los efectos de las últimas crisis mencionadas e inician su recuperación a partir de

Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

Sumado a las contingencias ya mencionadas, se tendría que agregar las espacio-temporales, puesto que cada sujeto al frente de la empresa vivió etapas muy distintas en la escena nacional y estadounidense, formándolos de maneras muy diversas; aunque todos coinciden en el negocio de la construcción (el fundador, como albañil, sus hijos y su nieto, con formación en arquitectura y en el negocio inmobiliario). Otra situación que distingue a las generaciones (básicamente, a la tercera) es que el nieto conforma su familia en México, sus hijos son los primeros que tienen ese mestizaje y, por ende, una cultura híbrida o doble, lo que genera un arraigo más marcado con la región y el país (México).

En resumen: las diferencias generacionales no fueron un impedimento o un lastre para la capacidad de adaptación de cada uno de los sucesores, dándole un impulso a su negocio, que sigue hasta el día de hoy y con miras a continuar por mucho tiempo más; o, al menos, eso arroja el estudio cualitativo del caso de estudio hotel HPMBR.

5.1.5. Implicaciones de la gestión familiar en la eficiencia y sus derivaciones en materia de desempeño empresarial y competitividad en el segmento de las empresas familiares de hospedaje pequeñas en el destino Mazatlán

La gestión empresarial en manos de la familia fundadora de un hotel se distingue, primordialmente, por su cultura organizacional, sus valores, su idiosincrasia y su forma de gobierno. En un negocio familiar entra algo más que los objetivos empresariales: la familia como núcleo del negocio se interesa más porque todos sus miembros sean beneficiados, al éxito efímero en términos monetarios. Esta declaración no es una contradicción en función de la rentabilidad y el desempeño empresarial del hotel, por el contrario, es una manifestación de que la familia es la base del negocio y que ésta es la plataforma idónea para que la empresa familiar florezca.

El hotel HPMBR es una empresa que destaca por su rentabilidad, no obstante, y debido a las restricciones que la misma compañía estableció para participar en la investigación, no fue posible medir las variables eficiencia-desempeño con los indicadores correspondientes al hospedaje, tales como: la tarifa diaria promedio, índice de ocupación y la ganancia por cuarto promedio (ADR, RevPar y Occupancy Rate). Sin embargo, el caso de estudio del hotel HPMBR se centra más en los aspectos cualitativos de por qué y cómo se da este fenómeno (eficiencia, gestión y desempeño).

En este caso de estudio, se puede identificar la eficiencia en la gestión porque el uso de los recursos se encuentra ligado a la cultura organizacional. Esto quiere decir que todos los empleados intentan gastar solamente lo necesario para realizar su labor; la cultura del ahorro en función de apoyar al hotel se percibe en todos sus niveles jerárquicos. Con base en la técnica de observación no participativa se detectó —tanto en el departamento de ama de llaves como en el de recepción— esta directriz. En otras palabras: la empresa exhibe semejanzas con la teoría de la mayordomía (*stewardship*). Esta conjetura se comprueba haciendo un cruce entre la técnica de observación y el análisis documental conformado por distintos tipos de archivos y comunicaciones (correos electrónicos, documentos de control, papelería impresa, etc.). La ilustración 28 muestra el árbol de palabras, el cual sirve de prueba de tal aseveración:

Ilustración 28. Análisis semántico de la teoría de la mayordomía en las entrevistas realizadas en el estudio de caso hotel HPMBR.

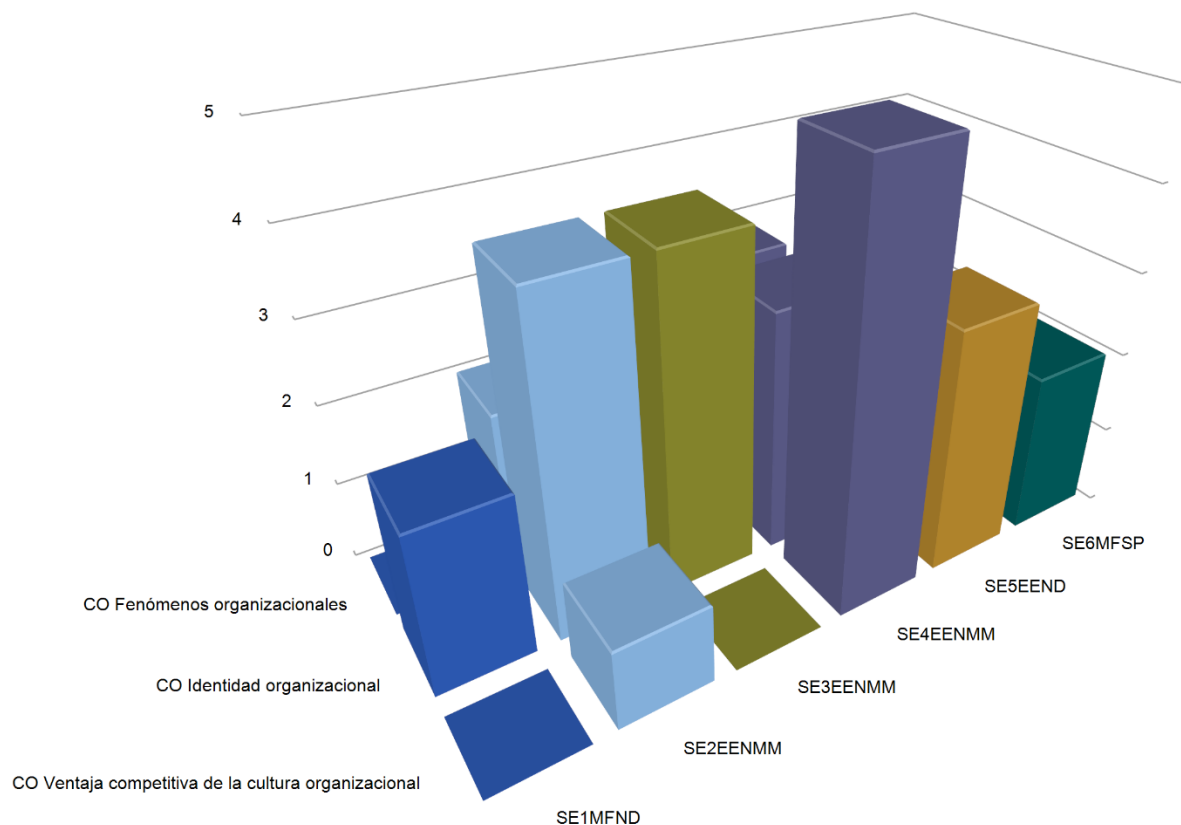


Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

La anterior confluencia de información (también denominada “triangulación”) expuesta en la figura 28, se sustenta en la estrategia de investigación llamada *estudio de caso*; donde se contrasta la información vinculada o coincidente de las tres técnicas implementadas (entrevistas a profundidad, observación no participativa y análisis documental). La

eficacia, igualmente, fue detectada con el extensivo uso de procedimientos y controles, así como con el uso de incentivos de todo tipo para motivar a sus trabajadores. Otro elemento básico en la búsqueda de la eficiencia es el uso extensivo de la tecnología; donde destaca el sistema propio llamado *hotel 3000*, el cual fue diseñado e implementado hace ya más de una década por uno de los miembros de la familia propietaria del hotel.

El análisis de matriz cruzada, entre códigos y las entrevistas a los individuos en el estudio de caso hotel HPMBR, se muestra gráfica 2:



Gráfica 2. Cruce de las opiniones de todos los sujetos entrevistados y los códigos del estudio de caso hotel HPMBR.

Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

5.1.5.1. Diseño y comportamiento organizacional de los departamentos de ama de llaves y recepción

Ambos departamentos han evolucionado desde los inicios del hotel HPMBR; fundamentalmente, por el crecimiento de la empresa hotelera en sus más de seis décadas de existencia: con una estructura inicial de 80 cuartos, de los cuales, sólo 40 habitaciones eran funcionales para ser rentadas, hasta las casi 400 habitaciones que tiene el hotel en la actualidad. Estos cambios en el tamaño de la oferta de su servicio de alojamiento, obliga a que el hotel pase de una estructura organizacional típica de una unidad de negocios, a una más afín al de una cadena hotelera.

Por lo tanto, con el crecimiento habitual de un hotel, se considera que los departamentos de recepción y ama de llaves (así como *Front Office*, auditor nocturno y seguridad) se fusionan en una estructura que, en la literatura académica, se le nombra *división cuartos* (Barrows *et al.*, 2012; Walker, 2014, 2015). Esto es observable a través del análisis realizado con base en la triangulación de técnicas aplicadas al hotel HPMBR. Hasta los años noventa, el hotel mantenía una estructura organizacional de cuatro niveles: desde el presidente del hotel hasta los niveles ejecutivos más bajos. En la actualidad, el hotel presenta un organigrama que se divide en siete niveles: de la presidencia al nivel de subgerencias y jefaturas de departamentos como el de seguridad. (Para revisar estas aseveraciones, se recomienda revisar la ilustración 22 de este documento de tesis, en ella se divisan los códigos surgidos de la triangulación entre la información obtenida de la fase de campo y los códigos del análisis de la literatura disciplinar).

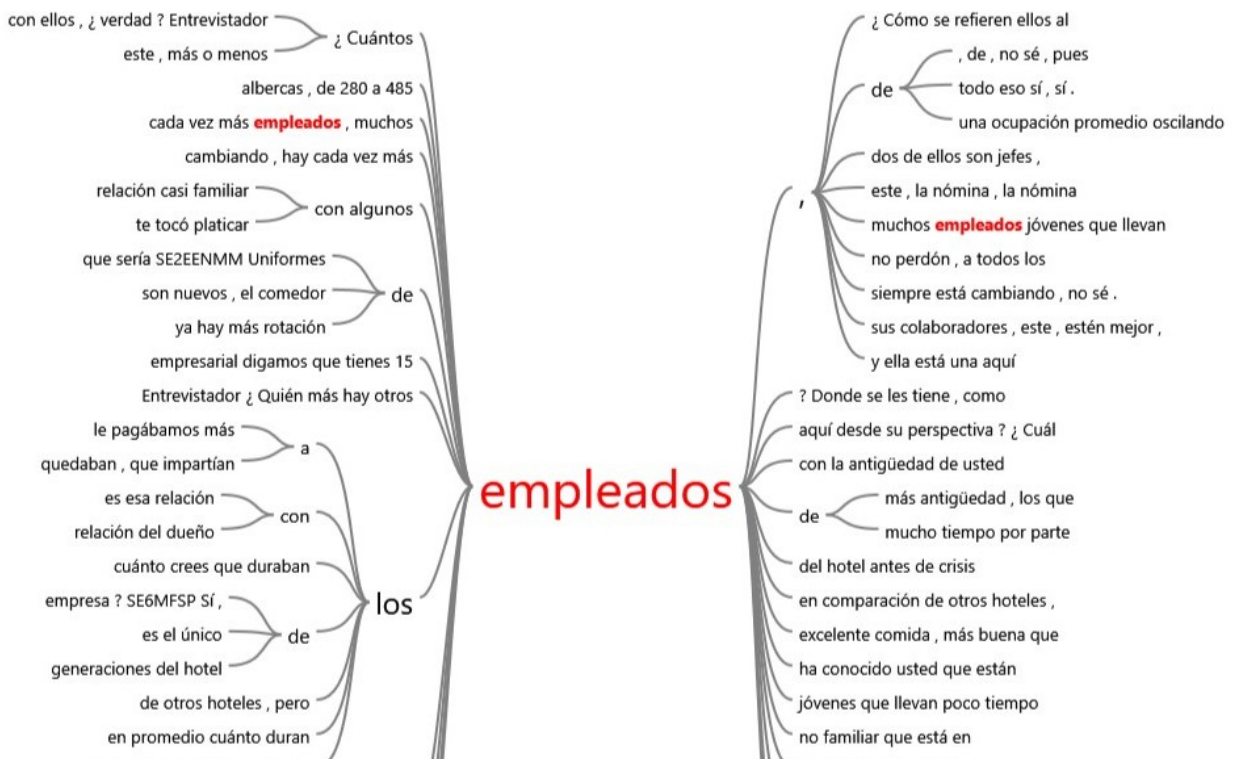
En otro orden de ideas, el comportamiento organizacional ha sufrido cambios, también por el crecimiento de la planta laboral; que, desconociendo el número original de empleados (fundación), se averiguó que, al menos al momento de ingresar el actual presidente de la empresa, el hotel contaba con alrededor de 280 empleados (hoy en día supera los 480). Haciendo énfasis en que este número de colaboradores, también están ligados al crecimiento de los servicios de alimentos y bebidas, que se expandieron con la implementación del “todo incluido” (*all-inclusive*): estrategia comercial establecida para superar la crisis originada a mediados de la década de los años 2000.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional fue impactado por el *mix* de servicios entre hospedaje y A&B, resultante de la estrategia comercial “todo incluido”. Los colaboradores

que trabajan tanto en el departamento de ama de llaves como en *A&B* se adaptaron a los cambios que esto implica; principalmente, en el ámbito de la limpieza de las instalaciones. La recepción intensificó su control en la recaudación por concepto de alimentos y bebidas, lo que requiere una cooperación concordante con los departamentos de ama de llaves y *A&B*.

En este nuevo contexto organizacional, algunos de los principales efectos detectados son: la mayor rotación de personal y su respectivo descenso en la antigüedad promedio de los empleados; ya que, se quiera o no —como lo señala Barrows *et al.* (2012)— el trabajo como un proceso social es fundamental en las relaciones humanas. Algunos de los argumentos revestidos en este apartado pueden ser observados en el siguiente árbol de palabras, mostrado en la ilustración 29:

Ilustración 29. Análisis semántico con base en la antigüedad de los empleados del hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

En síntesis: las evidencias cualitativas apuntan hacia una dirección donde el comportamiento organizacional del hotel HPMBR se ha transformado en función de su tamaño y estrategia de mercadeo. Alcanzar segmentos de mercado que les permitiera trascender las crisis que agobiaban a la empresa familiar contribuyeron a esta nueva dinámica organizacional. Los siguientes sub-apartados complementan este análisis enfocado a los dos departamentos, sujetos de estudio en este proyecto de tesis doctoral.

5.1.5.1.1. Estándares y procesos departamentales

Se identificó un número importante de procesos y procedimientos en los materiales explorados, mismos que fueron proporcionados por el entonces encargado de calidad del Hotel HPMBR, el licenciado SE4EENMM, quien suministró el Manual de implementación para el ISO 9001-2015. Esta información fue contrastada tanto con las entrevistas a profundidad —realizadas a la gerente de ama de llaves como por la gerente de recepción— como con las matrices de observación realizadas a los dos departamentos previamente señalados. Sin embargo, como fue observado con anterioridad en este apartado de análisis del caso de estudio, el encargado de calidad del hotel fue retirado de su cargo unos días después de ser entrevistado, así que lograr la certificación pasó a un segundo término.

En las diversas entrevistas a profundidad, se expresó que los estándares que conocían la mayoría son: el Distintivo H, el estándar de Empresa Ambiental Turística y el Reconocimiento de Playas Limpias; además del reconocimiento entregado por TripAdvisor, donde los ubica como el tercer lugar de su segmento en el destino Mazatlán. Ahora bien, los manuales de puesto, los procesos y procedimientos se fueron documentando a partir de la inercia que tenía la empresa por conseguir el ISO 9001. Ahora que la persona que tenía a cargo dicha responsabilidad no se encuentra más, se desconoce qué procederá al respecto, por lo menos en palabras del director general de la empresa, el Mtro. SE5EEND: un estándar no es por lo que regresa un huésped, el cliente regresa por la calidad de las habitaciones, por el sabor de la comida ofrecida en los diversos centros de alimentos y bebidas (SE5EEND, comunicación personal, febrero 6, 2018). Con base en las entrevistas realizadas en el estudio de caso HPMBR, se realizó un análisis semántico basado en el conocimiento que los entrevistados tenían sobre los procesos de certificación de su empresa. Tal como se observa en la ilustración 30:

Ilustración 30. Árbol de palabras en torno a la implementación de certificaciones en el estudio de caso hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

Es importante esclarecer que los estándares y certificaciones revestidos en este apartado no son exclusivos de los departamentos de ama de llaves y recepción; sino, por el contrario, se basan en el trabajo conjunto de todas las áreas del hotel. Ahora bien, algunos tienen mayor peso en departamentos como *A&B* en el uso del Distintivo H. Este distintivo se encuentra en sintonía también con el estándar de Empresa Ambiental Turística; primordialmente, en el manejo de la basura y el control de plagas.

Recapitulando: existe una cantidad relevante pero no determinada de procesos y procedimientos en los dos departamentos de interés (ama de llaves y recepción), pero debido a que los manuales de procedimientos estaban todavía en su fase de desarrollo, no fue posible contabilizarlos de manera correcta y después de la partida del encargado de calidad, probablemente, estos manuales no sean terminados.

5.1.5.1.2. Organización y control departamental

Los departamentos de ama de llaves y recepción se sobreentienden como instancias indispensables en una empresa hotelera. La organización, en conjunto con el control, son dos actividades vinculadas; de ellas depende que los departamentos funcionen de manera lógica y eficiente. De manera particular, el caso de estudio hotel HPMBR presenta ambas directrices como fortalezas; pero también como áreas de oportunidad,

esencialmente en la organización: donde, departamentos como el de ama de llaves sostiene una alta rotación de personal; y, al menos, con base en el análisis cualitativo, se percibe un exceso de personal que deriva en una ineficiencia operativa.

Uno de los argumentos que sustenta esta aseveración proviene del sistema de competencia interno desarrollado por SE1MFND, el cual premia el desempeño de todos los departamentos encargados de elaborar el servicio. El procedimiento se basa en el número de menciones positivas que se dan a cada departamento por parte de los huéspedes. El departamento de ama de llaves presentaba un buen desempeño con base en este criterio, sin embargo, también se pudo constatar que el periodo estudiado (de, al menos, cinco meses) este departamento siempre obtuvo el tercer lugar.

El reconocimiento es un incentivo motivacional para los trabajadores y el jefe de departamento, el cual reconoce su calidad y liderazgo. Esto es relevante, porque este sistema de competencia es, a su vez, un procedimiento de control departamental; con el cual se fijan metas y objetivos concretos para cada departamento. En departamentos como el de ama de llaves, el cual contempla un número considerable de actividades divididas en varias sub-áreas o perfiles, como:

- Operadora de computadora
- Costureras
- Supervisoras de cuartos
 - Mozos de cuartos
 - Camaristas
- Supervisoras de intendencia
 - Personal de intendencia
- Supervisora de lavandería
 - Lavadores
 - Chofer
 - Planchadoras
 - Repartidores
 - Tomboleros
 - Alineadores

- Toallas de alberca
- Encargada de *valet*

Al tomar en consideración la amplitud de perfiles y sub-áreas del departamento, el potencial escenario del mejor uso del personal y de su rotación, podría (al menos, en teoría), mejorar su posición en la evaluación interna del hotel. Además, se podrían revisar aquellas actividades que resultan redundantes o en tiempos muertos durante las horas de servicio preestablecidas.

Por su parte, el departamento de recepción (división cuartos) establece las siguientes funciones o tareas (sub-áreas):

- Jefatura de actividades
 - Animadores
- *Concierge*
 - Asistente
- Operadoras de teléfono
- Encargados de recepción
 - Recepcionistas
 - *Bell boys*
- Gimnasio

Dentro de los controles que sí se logró identificar en la recepción, se enlistan a continuación:

- Control de llegadas
- Control de salidas
- Control de cuentas del huésped
- Control de crédito del huésped
- Control de ventas
- Casa de cambio

Este departamento presenta menos maniobra para la mejora continua, sin deducir que ésta no es necesaria. La cantidad de personal, así como las actividades, parecen las

correctas; no obstante, la mejora en su vinculación con el departamento de ventas y reservaciones le daría un mayor empoderamiento al momento de controlar los grupos de huéspedes.

Finalmente, otros sistemas de control recaen a través del uso del sistema informático desarrollado por uno de los miembros de la familia fundadora del hotel: el denominado *Hotel 3000* es el principal *software* gestor de las actividades cotidianas en cada departamento. En él se puede ver reflejado el estado de un cuarto (vacío limpio, vacío sucio, ocupado, etc.). Los procesos, una vez realizados, son reportados en el sistema para que todas las áreas interconectadas estén informadas. Esto garantiza que todos los departamentos tengan la información que requieren para realizar sus labores de manera ágil, garantizando que el servicio se entregue en los tiempos estipulados. En el siguiente apartado, se cubre con mayor detalle, los aspectos del *software Hotel 3000*.

5.1.5.1.3. Tecnología y desempeño del departamento

En gran medida, la tecnología ejerce una influencia considerable en el desempeño de un área, de una empresa y hasta de un sector empresarial. En este apartado, entran algunas variables mencionadas en el marco teórico referencial de este documento de tesis. Tal como el caso de la diferenciación como estrategia, si la tecnología permite diferenciarte de otros hoteles y sus servicios, entonces, se habrá conseguido una ventaja competitiva (Evans, 2015). El caso de estudio hotel HPMBR presenta la peculiaridad de que su sistema informático puede ser considerado como un Sistema de Administración Propietario (PMS, por sus siglas en inglés), dada la exclusividad de su uso en este hotel.

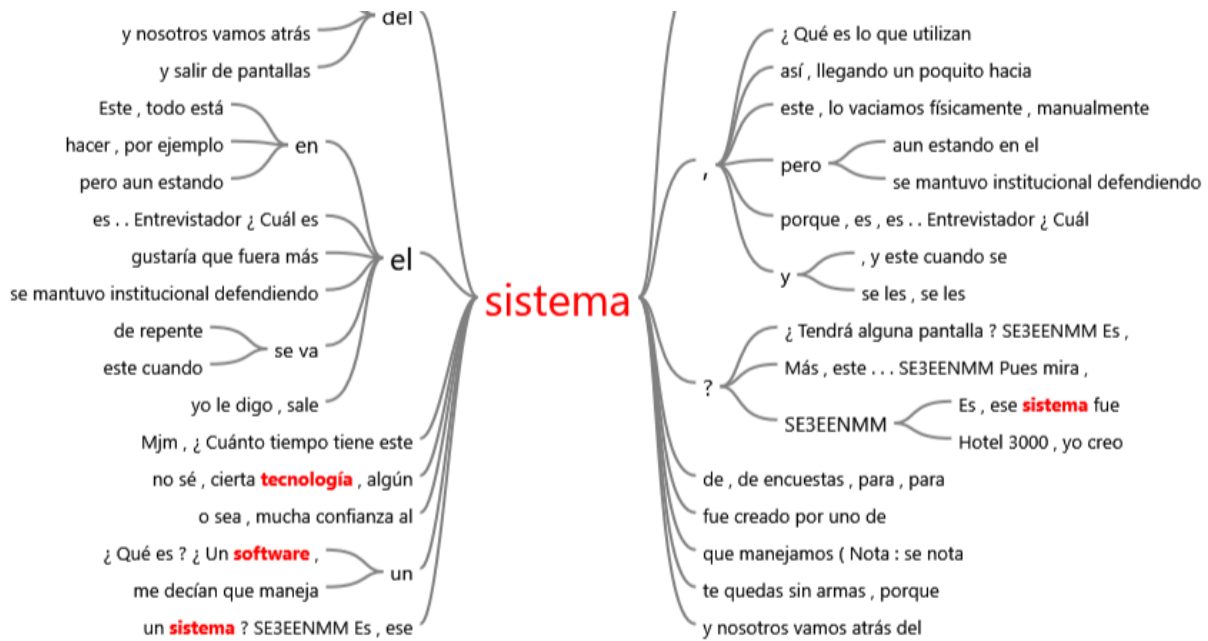
Este sistema es base troncal del accionar diario del negocio familiar, confirmándose su utilidad a través de los reportes mostrados en cada uno de los departamentos analizados (como también en las oficinas de los gerentes de primer nivel entrevistados). El sistema se encuentra en constante evolución. Al momento de la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR, se confirmó que el sistema estaba en transición hacia una interfaz más amigable, ya que en el momento que se aplicaron las técnicas de investigación se observó que el sistema informático tenía una interfaz de línea de comando (CLI, por sus siglas en inglés).

El problema que existe con esa interfaz gráfica es que el usuario requiere aprender una gran cantidad de comandos para realizar las actividades diarias en ella. Hoy en día, las interfaces de usuario gráficas (GUI, por sus siglas en inglés) facilitan estos procesos a través de un menú visual, evitando que el usuario desperdicie gran parte de su capacidad cognitiva en procesos de memorización (Jochems *et al.*, 2004). Otro de los problemas detectados es que el sistema —al momento de la fase de campo del caso de estudio— todavía no poseía las capacidades de interactuar con otros apartados digitales indispensables en la actualidad, como es el caso de interactuar con aplicaciones para teléfonos inteligentes, redes sociales, códigos QR, etc.

También, es importante no demeritar las bondades del sistema *Hotel 3000*, el control que brinda al hotel HPMBR ha sido una de sus principales fortalezas desde su implementación. Además, la interfaz de línea de comando es rápida en los procesos que se le demandan, una de las características en las que siempre ha mantenido una ventaja con respecto a su contraparte, la interfaz de usuario gráfica. Las herramientas que brinda tener su propio sistema también garantizan que no exista vulnerabilidad en la información que se maneja; evitando, de esta manera, el robo de información o inteligencia de negocios por parte de sus competidores e, inclusive, de sus propios colaboradores (si fuera éste el caso).

El comportamiento organizacional en torno al uso cotidiano del sistema *Hotel 3000*, se presenta, nuevamente, en una técnica de análisis semántico denominado árbol de palabras. A continuación, es presentada la ilustración 31, correspondiente a dicha técnica:

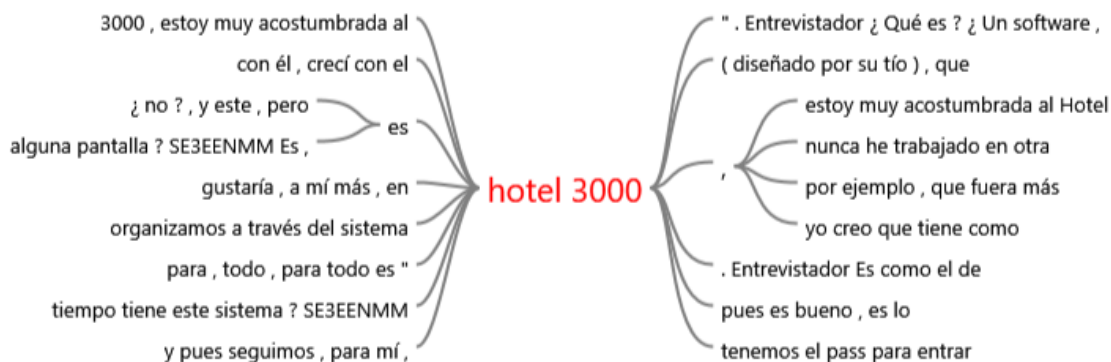
Ilustración 31. Conocimiento sobre el uso de sistemas informáticos de los entrevistados del caso de estudio hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

En el árbol de palabras previo se distingue que la palabra sistema se relaciona con una tecnología o *software*, que este sistema cumple con funciones de gestión cotidianas, que ésta fue creada al interior de la empresa, generando una simbiosis entre el personal y el sistema. En las entrevistas a profundidad se detectó una dependencia hacia el programa computacional; los individuos consultados consideran al *software* un instrumento de gestión indispensable, facilitándoles su labor cotidiana. También es cierto que los entrevistados concuerdan en que el sistema tiene espacio para la mejora continua; y que, en ocasiones, toman en cuenta las recomendaciones que ellos realizan para que el sistema *Hotel 3000* mejore. La ilustración 32 presenta algunas de las afirmaciones recién hechas:

Ilustración 32. Identificación de los entrevistados con el PMS del hotel HPMBR.

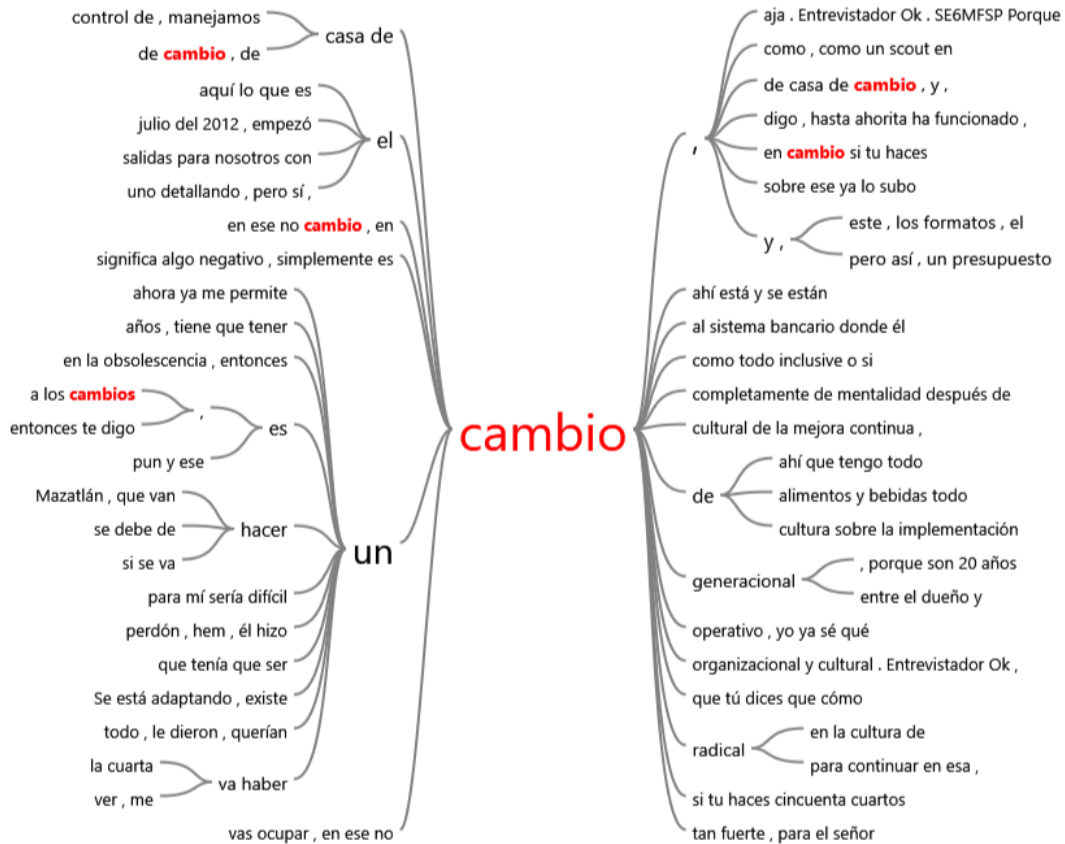


Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

Para ir concluyendo con este apartado: es inevitable abordar el tema del cambio de paradigma en una cultura organizacional con base en un avance tecnológico. La llegada del sistema *Hotel 3000* generó un cambio en la dinámica empresarial del hotel HPMBR: las personas con mayor antigüedad tuvieron que adaptarse a esta evolución de cómo hacer las cosas dentro de la organización, sustituyendo los procesos mecánicos o manuales por procesos informatizados; que, de manera gradual, les dio una ventaja competitiva interna. Los departamentos se sirvieron de esta herramienta de *software* para mejorar sus propias estadísticas y rendimiento.

La tecnología también marca un cambio generacional: los empleados que mostraban capacidades o competencias digitales se adaptaron rápidamente al nuevo modelo de trabajo guiado por el sistema informático. Estos colaboradores tenían menos restricciones de aprendizaje, se acoplaban de manera natural a las actividades que requerían habilidades tecnológicas, aprovechaban las jornadas de capacitación en torno al uso del sistema hotelero; lo que funcionó también como una estrategia de ubicación de recursos humanos, que era candidato a promociones o de ascenso en la estructura organizacional. Estas declaraciones pueden ser observadas en el siguiente árbol de palabras, presentado en la ilustración 33:

Ilustración 33. Comportamiento organizacional frente al cambio en el caso de estudio hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

En resumen: todos los datos cualitativos apuntan hacia una mejora del desempeño organizacional con base en la adopción tecnológica, los comentarios y las pruebas documentales presentadas son testimonio de ese hecho. Es importante resaltar que este apartado no cumple con un objetivo cuantitativo o de métrica. El segmento cualitativo de esta investigación intenta rescatar aquellas cualidades que son inexplicables desde el espectro de la medición y de los números, pero que ayudan a complementar el apartado cuantitativo con una interpretación o visión conjunta de los dos enfoques.

5.1.5.1.4. Detección de los parámetros de los sistemas departamentales de ama de llaves y recepción

En el hotel HPMBR todas las áreas aplican un sistema de medición afín; esto quiere decir que las reglas que se aplican a un apartado determinado de la construcción del bien o

servicio son similares, en sus fundamentos, para cualquier departamento del hotel. Es importante entender que los procesos y actividades no son los mismos, pero que las políticas creadas para evaluar su desempeño sí lo son. Vale recordar que esta información fue recopilada del Manual ISO-9000-2015 de la empresa familiar HPMBR, lo que no garantiza que este modelo se encuentre implementado; ya que, con anterioridad, fue expuesto que el encargado de poner en funcionamiento el estándar ya no labora en la organización. La tabla 38 muestra los generales del sistema de medición que se aplica a todos los departamentos del hotel HPMBR; lo que comprende, de igual manera, a los departamentos de ama de llaves y recepción.

Tabla 38. Métrica generada por el hotel HPMBR para medir el desempeño de sus departamentos.

Fase	Parámetro	Razón
Seguimiento y medición	Satisfacción del cliente Auditoría interna Seguimiento y medición de los procesos Seguimiento y medición del servicio	Cada uno de los parámetros puede contener indicadores que facilitan la medición de las actividades y sus respectivos procesos; como el caso de la satisfacción del cliente, la auditoría interna, el dar seguimiento y medición de los procesos y del servicio resultante.
Control del Servicio no conforme	No aplica	Esta fase busca conocer los motivos por los cuales el cliente no estuvo conforme con el servicio.
Análisis de datos	No aplica	Analizar los datos resultantes dan la posibilidad de mejorar o perfeccionar el servicio o producto.
Mejora	Mejora continua Acción correctiva Acción preventiva	Partiendo de las fases anteriores se aplica un criterio segmentado de mejora continua que se muestra en los tres parámetros.

Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

Con este último apartado del análisis cualitativo, se cierra el estudio de caso hotel HPMBR. Es importante aclarar, nuevamente, que los estudios de carácter cualitativo o de enfoque mixto (donde se incluye información cualitativa) requieren que el investigador se coloque en medio del fenómeno de su interés, como factor de influencia o sesgo

(Simon, 2011). Por ende, se entiende que la información y respectivo estudio que se presenta en este apartado puede contener estas posibles limitaciones, donde el contacto —quien facilitó el acceso a la información— es miembro de la familia fundadora; mismo que desarrolló un vínculo con el investigador y, posiblemente, haya ejercido algún tipo de influencia en sus colaboradores para su participación en este proyecto de investigación.

En otro orden de ideas, la temporalidad con la que fue aplicado el estudio de caso también es un factor que influye en los resultados del caso; puesto que, los estudios cualitativos de espacialidad longitudinal necesitan mayor tiempo para sacar el mayor provecho de los datos. La investigación cualitativa fundamentada en el método inductivo (de los datos a la teoría) requiere un nivel de introspección del investigador que es poco probable alcanzarlo en periodos breves; por ende, el tiempo juega un rol preponderante en el quehacer inquisitivo del investigador.

5.1.6. Exposición histórica y descripción general de la conformación de la empresa familiar “Hotel HPMBR”, con base en la visión de sus principales colaboradores

El segmento del hospedaje en Mazatlán data de mucho antes que el siglo pasado, desde principios de 1800, cuando se usaron los mesones; los cuales se ubicaban en las inmediaciones de los muelles y la aduana marítima, mismos que recibían a los viajeros que arribaban de las embarcaciones que visitaban la región. Asimismo, se establecieron mesones en la cercanía de las terminales de diligencias, destinados a viajeros que llegaban por tierra a través de estos carruajes, o de manera individual o grupal por jinetes que se presentaban a caballo. Muchos de estos locales se fueron transformando de mesones en hoteles; los cuales, fundamentaron su transición en los servicios que brindaban y que antes no formaban parte de las funciones que cubría el mesón, como es el caso del servicio de alimentos. Algunos de los ejemplos que perduraron de esa transformación —de mesón hacia hotel— fue el mesón francés, que se transformó en el Hotel de Francia; y que, aun cuando ha desaparecido, todavía se encuentra mencionado en los registros históricos del municipio (Vega-Ayala, comunicación personal, diciembre 27, 2017).

Dentro de la evolución del alojamiento y su más representativa figura, el hotel, se puede mencionar que, a principios del siglo XX, diferentes aspectos impulsaron el segmento hotelero en Mazatlán; el desarrollo del ferrocarril y la creación, en 1932, de la Asociación Turística Mexicana fueron algunos elementos que abonarían en la difusión del destino, que competía primordialmente con un destino que recibía más apoyo por parte del gobierno federal en turno: Acapulco. En lo que respecta a la industria ferroviaria, la empresa Southern Pacific difundía al puerto mazatleco a través de su publicidad en folletos turísticos. Un periodista encargado de escribir para esta publicidad visitó, en su momento, el Hotel Belmar; que, al momento de la publicación, ya tenía diez años de antigüedad. Por otro lado, otra publicación que apoyó la divulgación sobre las características turísticas del puerto sinaloense fue la revista *El Turista Mexicano*, elaborada por la ya mencionada Asociación Turística Mexicana, y la cual vio la luz por primera vez, en 1932 (Santamaría-Gómez, 2013).

Para 1939, se formó el Comité Pro-Turismo de Mazatlán, una década después de su formación en la capital por parte del gobierno federal; no obstante, la economía basada en el turismo no formaba parte de una política instituida por la autoridad competente *per se*, por el contrario, ésta fue el resultado de la creación de un negocio familiar 17 años antes (como lo fue el hotel Belmar), y que, para ese entonces, era una de cuatro edificaciones registradas como empresas de alojamiento; las otras tres organizaciones hoteleras las conformaron el hotel San José y de France (*Francés*), y el Motel Los Arcos. Para regular la incipiente actividad hotelera de la época, el ayuntamiento de Mazatlán estableció un reglamento de *Hoteles, Casas de Huéspedes y Mesones*, con base en el Bando de Policía (Santamaría-Gómez, 2013).

Fue hasta los años cincuenta cuando el segmento hotelero comenzó una nueva fase en su evolución en el puerto sinaloense. Uno de los hoteles más representativos de la región nació, precisamente, en el primer lustro de la década de los cincuenta. Esta empresa familiar se establecería a la orilla de la playa y fue el primero en su género; el hotel en cuestión fue el Hotel HPMBR. Éste, es una empresa familiar que nació en 1955, de la ilusión de USG, a quien apodaban “GL” (el significado del apodo proviene de la mezcla del origen y cordura del apodado), quien llegó por primera vez en 1952, cuando lo

invitaron a conocer el puerto; pero fue hasta 1954 cuando arribó a Mazatlán de manera definitiva. Comunidad que, por aquel entonces, contaba con tan sólo 40,000 habitantes; un territorio que era reconocido por sus playas, variedad de aves acuáticas y venados. A partir de su llegada, USG se enamoró del lugar y comenzó a construir su hotel a la orilla de la playa; por lo que los residentes del lugar mantuvieron una postura escéptica hacia la idea de establecer un negocio hotelero en esa ubicación, puesto que el lugar carecía de los servicios básicos de vivienda (agua potable, electricidad, caminos pavimentados o sistema de alcantarillado); probablemente, razón por la cual le comenzaron a apodarar GL (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017; SE4EENMM, comunicación personal, diciembre 21, 2017).

En el otoño de 1955, el primer hotel de playa se convirtió en realidad, inaugurándose el Hotel HPMBR y convirtiendo al venado en el logotipo de la empresa, emblema que compagina con el significado náhuatl (lengua en primera instancia de los mexicas y después de los aztecas) de Mazatlán, que quiere decir “tierra de venados”. El hotel comenzó con una edificación modesta, constituida por dos pisos y cerca de 80 habitaciones con vistas al mar, establecimientos de comida y una alberca de agua salada, lo que se sumaba a una hermosa vista de las islas llenas de vegetación que se encuentran frente al hotel (una de las vistas más características del Océano Pacífico). Gracias a estas ventajas comparativas, el hotel, casi de manera instantánea, ganó popularidad entre los visitantes extranjeros y nacionales que buscaban un hospedaje con características netamente de sol y playa, como lo es tener la playa al pie del hotel (SE5EEND, comunicación personal, diciembre 21, 2017).

La empresa familiar se constituye aún de varios miembros de las familias fundadoras del hotel; fundamentalmente, forman parte de la mesa directiva de la empresa, la cual se encuentra dividida según acciones que están repartidas entre los miembros de la familia. Su participación varía, según los antecedentes familiares, por dos causas intrínsecas a la conformación del negocio familiar: primero, los miembros que trabajaron y crearon el hotel, y los familiares que aportaron capital para la creación y crecimiento de la empresa. Esto quiere decir que existieron (y mantienen sus descendientes) familiares que aportaron tanto su trabajo como su capital para que la empresa funcionara; mientras que

otros, inicialmente, sólo colaboraron con capital. Éste, por sí mismo, es una variable que también condicionó la constitución de la mesa directiva, ya que no todos los familiares participaron en igualdad de condiciones con la aportación de capital que se le inyectó al hotel desde su concepción (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017). Esta situación de la mesa directiva en la empresa Hotel HPMBR corresponde a la realidad observada por otros investigadores al momento de determinar: ¿qué es una empresa familiar y cómo se acostumbra a constituir la alta dirección al interior de ésta? (Chaston, 2012). También, se observa que —según la literatura científica que diagnostica la repartición accionaria o de valores de la empresa— el Hotel HPMBR presenta un comportamiento predominante similar a lo evaluado por Daily y Dollinger (1993); donde algunos participantes de la familia poseen más del 50% de las acciones de la empresa (Cromie, Stephenson y Monteith, 1995), ya que el actual dueño mantiene más del 50% de las acciones del negocio (SE1MFND, diciembre 13, 2017).

El negocio Hotel HPMBR —como lo relata el Sr. SE1MFND (comunicación personal, diciembre 13, 2017)— se constituyó, en un principio, por su bisabuelo USG; quien, como cazador y constructor, arribó a tierras del puerto sinaloense en búsqueda de lugares para cazar cóconos, jabalíes y venados, que son representativos de la región mazatleca (Mazatlán: “tierra de venados”). Una vez radicado en el puerto y habiendo conocido el lugar, su bisabuelo quedó fascinado por el lugar y aprovechando que le habían ofrecido la compra de un terreno en la ubicación donde solía cazar (a unos 45 minutos de distancia de lo que era entonces la ciudad de Mazatlán), decidió tomar la oportunidad que le brindaban. USG ya tenía un pariente cercano involucrado en el negocio del alojamiento, su hermano CG había establecido en aquel entonces un hotel de categoría *Bed & Breakfast* en Arizona, al cual invitó a participar en la composición del hotel, que después se convertiría en el Hotel HPMBR.

Además de su hermano CG, el Sr. USG reunió algunos amigos que pudieran aportar capital para la construcción del hotel. Para 1953, compró el terreno donde se fincaría la empresa familiar y abrió al público en 1955; en ese entonces, con una capacidad de 80 cuartos, pero que solamente pudo amueblar 40, debido al presupuesto con el que contaba en ese tiempo. Pero fue hasta la década de los sesenta que el hotel comenzó a

expandirse. En esa época se sumó su sobrino GG, quien se había criado prácticamente como hijo de USG. Su sobrino fungió un tiempo como policía en California dando seguridad privada, en sus tiempos libres, a celebridades de Hollywood; asimismo, GG también se enlistó como militar en la Fuerza Aérea, donde destacó como piloto aviador; lo que le sirvió, a la postre, para conocer a John Wayne, quien filmaba una película en Durango en ese momento. GG aprovechó este encuentro y le propuso al actor que, mientras estuviera filmando, él lo podía llevar a su hotel ubicado en Mazatlán, piloteando lo que en aquel entonces era la aeronave del propio John Wayne (un Cessna). Así fue como el actor terminó enamorándose también del lugar, haciéndolo uno de sus sitios favoritos para visitar (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

A partir de ahí, sucedió un efecto “bola de nieve” (en palabras de SE1MFND): John Wayne le comentó a su amigo, el también actor Robert Mitchum; éste le contó, igualmente, a su compañero y amigo Rock Hudson; enseguida, éste le ofreció la misma información al famoso cantante y actor Frank Sinatra, quien era miembro del grupo de celebridades de Hollywood denominado como *Rat Pack* (el propio Frank Sinatra, Dean Martin, Sammy Davis Jr., Peter Lawford y Joey Bishop), con lo que se corrió la voz de que existía un hotel en medio de la nada en un pueblito que se llamaba Mazatlán y que se caracterizaba por ofrecer servicios gringos. Éstos, se constituían de: la primera alberca en Mazatlán, alimentos típicos del gusto estadounidense —como el queso amarillo (*cheddar cheese*, el cual se sigue importando hasta la actualidad) y nieve napolitana— así como aire acondicionado en las habitaciones; que, en aquel entonces, con la renta de éstas, incluía el desayuno y la cena. Sumado a estos servicios de gusto estadounidense, se añadió la seguridad que brindaba saber que un exmilitar de Estados Unidos formaba parte de la empresa; quien, asimismo, era piloto aviador capaz de volar un avión, en caso de cualquier emergencia que pudiera surgir (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Esta publicidad denominada “boca a boca”, generada por la gente de la farándula estadounidense dio el impulso al crecimiento del hotel en los años sesenta (como ya había sido establecido con anterioridad). Este desarrollo se caracterizó por una mercadotecnia que el Sr. SE1MFND (comunicación personal, diciembre 13, 2017) define

como avanzada para su época, lo que se llama *Top Down Approach* (en lugar de *Bottom Up*). Por aquel entonces, sus abuelos BGV y RVS se vieron inmiscuidos en el negocio del hotel a partir que sus propios negocios de bienes y raíces en California (EU); habían perdido su capacidad de financiamiento por las políticas que impuso Richard Nixon, el presidente de Estados Unidos de esa época, quien desprivatizó los préstamos para comprar casas-habitación, afectando de esta manera la inversión en construcción y préstamos de entre 1,000 y 2,000 propiedades que pertenecían a los abuelos del Sr. SE1MFND; por lo que su bisabuelo USG les sugirió unirse a la empresa familiar al final de la década de los sesenta y principios de los setenta, comentándoles que la empresa era rentable pero no lo suficiente, por lo que era importante su participación para incrementar la rentabilidad de la empresa familiar.

No obstante, la información del sitio web de la empresa señala que los abuelos del Sr. SE1MFND se involucraron por invitación directa de su bisabuelo USG (1966); principalmente, para que lo apoyaran a construir el tercer y cuarto piso del hotel. Dos o tres años después, USG sufrió un infarto (entre 1969 o 1970), lo que lo motivó a regresar a EU y dejar a su hija BGV y a su yerno RVS a cargo de la empresa, puesto que ya se habían ganado la confianza de USG (Hotel HPMBR, 2015). Además, según una comunicación personal, durante los siguientes 15 años se construyeron 300 habitaciones más, con lo que casi se triplicó el tamaño original de la empresa. Fue durante ese periodo de crecimiento cuando el actual presidente de la empresa (DRVG) comenzó su participación (SE5EEND, comunicación personal, diciembre 21, 2017; Hotel HPMBR, 2015).

En cuanto a la participación los abuelos del Sr. SE1MFND: ellos optimizaron la capacidad del hotel, haciendo funcionales los 40 cuartos restantes que no estaban amueblados; y, de esta manera, lograron que el total de los 80 cuartos se pudieran rentar al mismo tiempo en una misma temporada. Por la misma época, los abuelos del Sr. SE1MFND agregaron otras 20 habitaciones que mejoraron la capacidad del hotel. Fue en ese momento de crecimiento cuando un evento marcó uno de los primeros procesos de sucesión de la empresa: el Sr. RVS y su esposa, la Sra. BGV (abuelos de SE1MFND) le solicitaron a su hijo DRGV su apoyo con el hotel (1979); pero durante esos años, el Sr. RVS se enfermó;

por lo que se ve obligado a turnar su liderazgo a su hijo DRVG (1982). Las fechas que proporciona el Sr. SE1MFND (comunicación personal, diciembre 13, 2017) se contrastaron con documentos digitales encontrados en su sitio web de la empresa (Hotel HPMBR, 2015); de ello resultó una variación de entre tres y cinco años de diferencia con la fecha de llegada de su padre, el Sr. DRVG, quien arribó a Mazatlán en 1979, debido a la ya mencionada invitación a participar en la empresa por parte de sus padres, y quien tuvo que regresar a vivir a California (EU), en los siguientes años por causa de una enfermedad. Desde ese momento, el padre de SE1MFND tomó el control del hotel para llevarlo a la siguiente fase de crecimiento. Es importante recalcar en este espacio que la información proporcionada por el Sr. SE1MFND, nuevamente, presenta una variabilidad con respecto a la que presenta el sitio web de la empresa Hotel HPMBR; por lo que se procede a explicar ambos escenarios (esto, sin desacreditar ninguna de las dos versiones).

En el comunicado proporcionado por el Sr. SE1MFND (comunicación personal, diciembre 13, 2017), el entrevistado mencionó que el hotel fue transformado por su padre, el Sr. DRVG, en uno de tipo *resort*; expresó que su bisabuelo (USG) lo fundó como motel, su abuelo (RVS) lo transformó en hotel, y su padre (DRVG) lo convirtió en *resort*, cambios que no se sustentaron nada más en el tamaño y variedad de servicios, sino que también implicaron un incremento en la complejidad logística y de gestión de la empresa de hospedaje (Pizam, 2010). En ese lapso, el Sr. SE1MFND manifestó que su padre tomó el hotel con una capacidad que oscilaba entre los 150 y los 170 cuartos, llevándolo él hasta los 370 cuartos. Ahora bien, la información en su sitio web difiere en estos datos: en ese documento se menciona que el hotel lo recibió con 357 cuartos, pero con un estilo arquitectónico de los años cincuenta; para, después, llevarlo hasta una capacidad de 400 habitaciones (Hotel HPMBR, 2015); así, al interpretar las diferencias entre los datos proporcionados por ambas fuentes y aplicando el análisis documental del archivo digital, se puede concluir que la diferencia en la información radicó en que el Sr. DRVG (actual presidente del hotel HPMBR) no sólo incrementó la capacidad del hotel, sino que también la actualizó; lo que implicó remodelar (reconstruir) completamente una gran cantidad de habitaciones del hotel.

Una descripción realizada, del funcionamiento actual de la capacidad del hotel, se resume en palabras del Sr. SE1MFND, de la siguiente manera:

Existen 393 habitaciones que se encuentran en servicio y siete que funcionan como departamentos-hogar (algunos de sus familiares viven, precisamente, en esas habitaciones, como es el caso de su tío GG). Esto coincide con los datos obtenidos del sitio web del Hotel HPMBR y que, en los párrafos anteriores se describieron. Las discrepancias en la información sólo variaron en términos de cuál y cómo fue la participación del Sr. DRVG en el crecimiento del hotel; que, como se ha explicado, el análisis documental apunta a que la construcción y habilitación en las que participó el Sr. DRVG fue similar a la mencionada por el Sr. SE1MFND; pero que, se asume, fue partiendo de una reconstrucción de la capacidad instalada desde su arribo a la empresa (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

La clasificación de las 400 habitaciones que tiene el hotel HPMBR se divide en doce categorías, que se resumen a continuación (tabla 39):

Tabla 39. Clasificación del tipo de habitaciones del Hotel HPMBR.

<i>Tipo</i>	<i>Clasificación</i>
Vista al mar	Sencilla
	Doble
	Triple
	Cuádruple
Vista al jardín	Sencilla
	Doble
	Triple
	Cuádruple
Habitación de lujo	Sencilla
	Doble
	Triple
	Cuádruple

Fuente: elaboración propia (a partir de observación: Schmidt, N., diciembre 14, 2017).

Además, el Hotel HPMBR cuenta con 12 locales de alimentos y bebidas. A continuación, se presenta un esquema su clasificación (tabla 40):

Tabla 40. Clasificación de los establecimientos de A & B del Hotel HPMBR.

<i>Nombre</i>	<i>Clasificación</i>
La Terraza	Restaurant

Casa Roberto	Restaurant
Georginis	Restaurant
La Playita	<i>Snack Bar</i>
Los Tejabanes	Restaurant
U.S. George	<i>Sport Bar</i>
La Terraza	Bar
El Venado	Restaurant/Salón
La Veranda	Restaurant/Salón
Lobby	Bar

Fuente: elaboración propia (a partir de observación: Schmidt, N., diciembre 14, 2017).
 Nota. - La tabla solo muestra los establecimientos más concurridos.

En el apartado de eventos y convenciones, el hotel cuenta con las siguientes instalaciones (tabla 41):

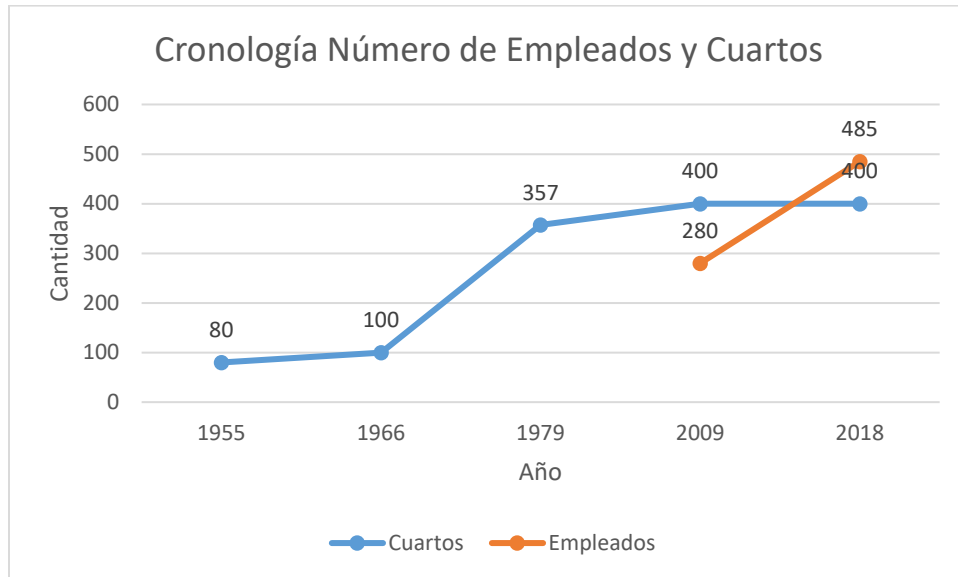
Tabla 41. Instalaciones para eventos y convenciones por clasificación en el Hotel HPMBR.

Nombre	Clasificación
El Dorado	Salón
Gaviotas	Salón
Ejecutivo	Salón
El Venado	Restaurant/Salón
Ulysses I	Salón
Ulysses II	Salón
Bugambilias	Salón
La Veranda	Restaurant/Salón

Fuente: elaboración propia (a partir de observación: Schmidt, N., diciembre 14, 2017).

La última fase de crecimiento se debe a otro suceso fincado, principalmente, en el descenso de la actividad turística que sufrió Mazatlán y el país, en general, a finales de la década de 2000 y a principios de la década de 2010 (Pantaleón, 2015). Es en 2009 cuando su padre, DRVG, le propuso regresar (al Sr. SE1MFND) a la empresa familiar; que, para 2012, había sufrido un revés importante en su rentabilidad, ya que su nivel de ocupación había decrecido considerablemente por los cambios en el mercado hotelero y por el ya mencionado problema de inseguridad pública (Flores-Gamboa, Mariño-Jiménez, León-Santiesteban y Del Pilar-Liz, 2016). De esa fecha a la actualidad, el equipo del cual

forma parte el Sr. SE1MFND (él siempre asevera ser un empleado más de la empresa), se dieron a la tarea de transformar su producto de habitación tradicional con plan “europeo”, al de habitación con paquete de “todo incluido” (*all inclusive*), regresándolos a niveles de ocupación superiores al 90% (observar gráfica 3). El hotel ahora maneja un agresivo plan de ventas para mantener la ocupación todo el año, dejando atrás la dependencia de la estacionalidad hotelera que tanto afecta al mercado del hospedaje.



Gráfica 3. Evolución cronológica de la planta laboral y del número de habitaciones del HPMBR.

Fuente: elaboración propia (a partir de entrevista a SE1MFND; comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Los próximos retos de la empresa transitan entre varias opciones: comprar otro hotel, construir una nueva torre o comprar otra franquicia; ya que el Sr. SE1MFND considera que es el siguiente paso de crecimiento para no quedarse estancados en su empresa. No se pudo constatar si este tipo de crecimiento es la clase de dirección que desea el Sr. DRVG para la empresa que aún dirige; pero, con base en la aseveración que él mismo realizó en la entrevista publicada en el sitio web de la empresa, se deja entrever que está preparando a su hijo, el Sr. SE1MFND, para que lo suceda en la dirección de la empresa. Lo que pudiera resultar en el futuro que pronosticó el Sr. SE1MFND para su empresa (comunicación personal, diciembre 13, 2017; Hotel HPMBR, 2015).

Esta opinión, se contrastará en los siguientes apartados de este documento, contra el criterio que tienen al respecto tanto el actual presidente de la empresa (el Sr. DRVG), como el del Gerente General SE5EEND.

5.1.6.1. Contextualización histórica de la empresa familiar “Hotel HPMBR”

Para realizar la contextualización histórica de la empresa Hotel HPMBR es primordial entender que las organizaciones familiares presentan características únicas, matices que se relacionan con la cultura, la idiosincrasia, el patrimonio, las relaciones humanas, entre otros tantos factores que deben ser delimitados teórica y pragmáticamente. Para lograr este objetivo, es determinante tomar en consideración la interrelación entre teoría y praxis; entender, más allá de sólo conocer. Por lo tanto, esto será posible materializarlo con base en teorías que expliquen de la mejor manera posible los fenómenos organizacionales al interior de la empresa familiar.

Asimismo, este apartado cubre de manera somera la conformación de la familia dentro de la mesa directiva, cuál es la forma en que se distribuye el capital de la sociedad familiar y cuáles fueron los motivos que desembocaron en que así se diera la estructuración de las acciones para cada integrante del negocio a nivel familia, así como la influencia en el diseño de la gestión de la empresa.

Algunas teorías que sustentan este análisis ya fueron revisadas en los capítulos correspondientes a la construcción del marco teórico-referencial de este proyecto de investigación; donde se justiprecia la transición generacional (Obadan y Ohioyenoya, 2013; Peters *et al.*, 2012; Silva y Silva, 2014), el liderazgo (Arnold, Barling y Kelloway, 2001; Arsezen-Otamis, Arikan-Saltik y Babacan, 2015; Avolio y Gardner, 2005; Barbuto y Wheeler, 2006; Bass y Steidlmeier, 1999), la mayordomía (Davis, Schoorman y Donalson, 1997; Muth y Donalson, 1998), y la administración emocional (De Clercq y Belausteguigoitia, 2015; Glomb *et al.*, 2004, citado por Lu, Shih y Chen, 2013; Lupton, 2003). Estos conocimientos permiten la interpretación del evento empírico que el caso de estudio seleccionado presenta (el caso del Hotel HPMBR). Los siguientes apartados en los que se subdivide la examinación del estudio de caso, permiten establecer parámetros

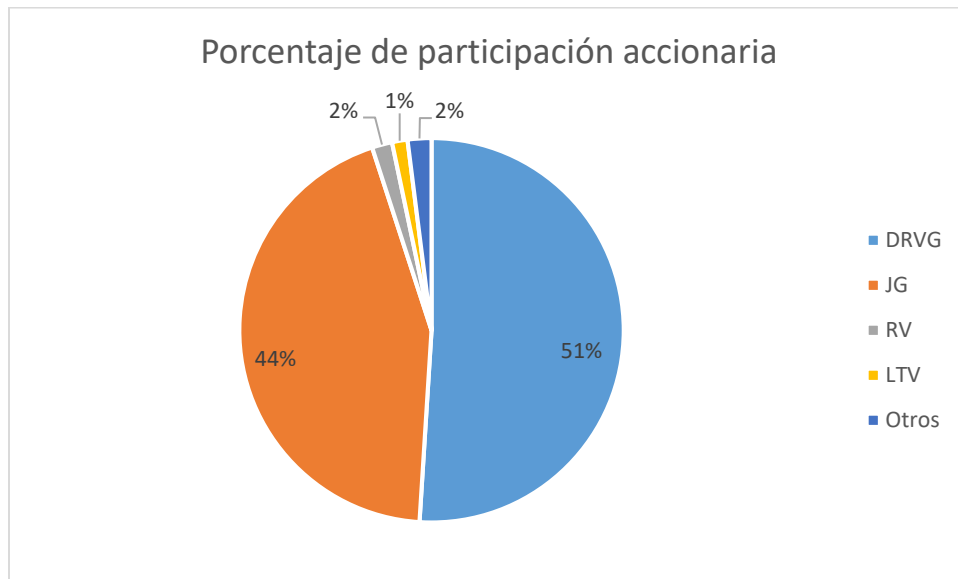
confiables para la comprensión del problema de investigación planteado inicialmente en este documento de tesis.

En la cronografía de la fundación de la empresa *Hotel HPMBR* (1955), el Sr. USG fungió como fundador del negocio familiar, éste tuvo un hermano, CG, mismo que le apoyó en los inicios de la empresa; sin embargo, no se aclaró qué tanta fue la participación del hermano del Sr. USG, dado que no se le volvió a mencionar a lo largo de la entrevista con el Sr. SE1MFND. USG tuvo dos hijos, su hija BGV (casada con RVS) y su hermano LG, así como tres sobrinos que USG crió como si fueran sus propios hijos, sus sobrinos GG (quien empezó a apoyarlo en la empresa inmediatamente después de su fundación), JG y su sobrina LG. Los hijos de USG entraron al negocio, como se había mencionado, por los cambios en las políticas enfocadas al financiamiento para la compra de bienes y raíces del presidente de Estados Unidos de aquella época (Richard Nixon), cuyas legislaciones afectaron el patrimonio fincado en más de 1,000 propiedades, al menos en el caso de su hija BGV (no existe una mención clara en el caso de LG, hermano de BGV) y su esposo RVS (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Con la participación de la hija (BGV) y el yerno (RVS) de USG, se inició (1966) el segundo crecimiento de la empresa familiar *Hotel HPMBR*. De estos miembros de la familia surgió el que es, hasta el día de hoy, el presidente de la empresa: el Sr. DRVG (1947), nieto de USG; quien produjo lo que se puede denominar como “el tercer crecimiento” de la empresa familiar (1979). DRVG y su hermana JVG son los herederos directos de la hija de USG, la Sra. BGV; de igual manera, LG, hermano de BGV, heredó a sus hijos L y M. El primo de BGV, el Sr. GG, heredó a su hijo único J, y JVG, la hija de BGV y hermana de DRVG, heredó a sus hijos K y J. Estos datos sirven como radiografía general de cómo la familia fue construyendo hasta el presente lo que ahora se conforma como la mesa directiva de la empresa *Hotel HPMBR*, y donde todos los miembros son dueños, pero que fue pactado que sólo podrán heredar sus derechos a las acciones de la empresa si son mayores de cincuenta años (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Otra situación particular (o punto de inflexión) en la división de las acciones de la empresa familiar “*Hotel HPMBR*”, se produjo por el divorcio de DRVG con su primera esposa, la madre de sus hijos SE1MFND y RV; por lo que ella recibió un 3% de las acciones que se

las heredó a SE1MFND y RV en proporciones equivalentes a 1.30% y 1.70% o 1.50% para ambos (no contaba con la información precisa, en ese momento, el entrevistado). La distribución de las acciones quedó como se puede observar en la gráfica 4:



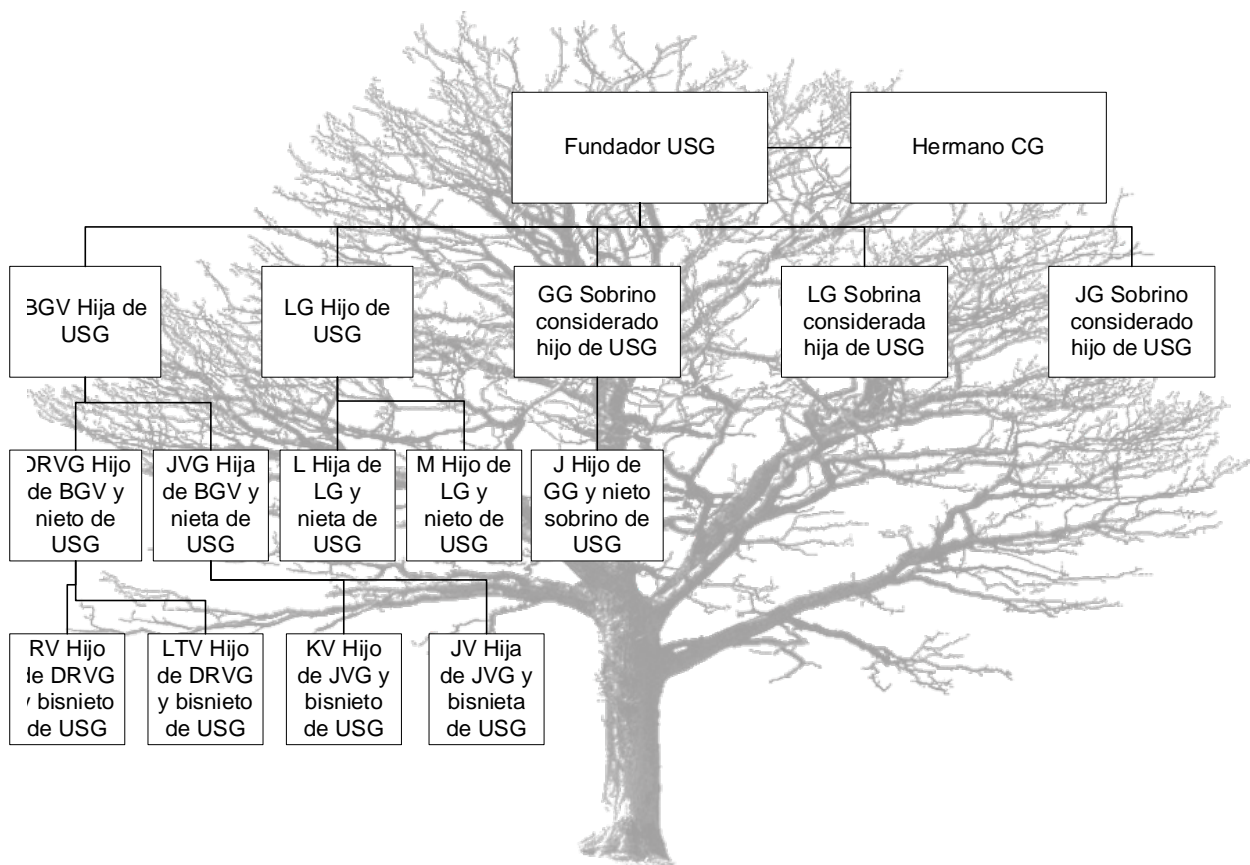
Gráfica 4. Distribución familiar de la participación accionaria en la empresa familiar HPMBR. Fuente: elaboración propia (a partir de entrevista a SE1MFND, comunicación personal; diciembre 13, 2017).

Con los datos expresados en la gráfica anterior y la información vertida por el Sr. SE1MFND, el panorama de la mesa directiva en la empresa “Hotel HPMBR” demuestra que el actual presidente (y líder de la empresa) tiene el control total de la alta dirección de la misma; con su 51% de acciones, el Sr. DRVG puede tomar cualquier curso en torno al rumbo del hotel; no obstante, los valores familiares con los que fue formado el Sr. DRVG (según SE1MFND, su familia es sumamente tradicionalista) lo hacen que se conduzca como una persona que opte más por la conciliación que por el conflicto. Estas aristas del modelo de gestión de este empresario se revisan con más profundidad en el siguiente segmento de este capítulo de análisis de resultados, enfocado al estudio de caso (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Al continuar con la panorámica histórica de la empresa familiar “Hotel HPMBR”, ésta entregó una explicación genealógica —a través de la siguiente ilustración— de la

integración de los miembros de la familia al negocio. Este árbol genealógico (figura 34) también sirve de base para la disquisición del funcionamiento de la mesa directiva del hotel; que, sumado a la gráfica anterior —que habla de la segmentación accionaria entre los miembros de la familia, así como a la influencia que ejercen los valores tradicionales de los familiares de mayor edad— se puede apreciar el porqué de la distribución de los derechos accionarios de la compañía (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Ilustración 34. Árbol genealógico de los miembros de la familia fundadora del hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de entrevista a SE1MFND, comunicación personal; diciembre 13, 2017).

La información de los párrafos previos, de alguna manera, ya había sido examinada en apartados anteriores en esta sección de resultados cualitativos del estudio de caso “Hotel HPMBR”; sin embargo, su exploración empírica se concentró solamente en la narrativa de los hechos con un proceder descriptivo. En este apartado, en concreto, la descripción

de los hechos se dirige hacia la contextualización de cómo los eventos iniciales de participación laboral o económica y la relación con el fundador de la empresa sucedieron en el seno familiar; y cómo, a la postre, derivarían en el sistema de repartición accionario al interior de la mesa directiva de la compañía familiar “Hotel HPMBR”. Esto quiere decir que, aun cuando la información que se disecciona en este rubro capitular puede ser la misma que en algunos de los apartados anteriores, el encuadre discursivo es opuesto al de otros espacios evaluativos de este título.

Por consiguiente, entender la dinámica familiar a nivel directivo coadyuva al análisis de la gestión empresarial al interior de los negocios familiares; que, en la situación particular de este estudio de caso, contempla un escenario bicultural, donde existen miembros de la familia que son originarios de Estados Unidos, los cuales pertenecen a la segunda generación de la empresa “Hotel HPMBR” (mayores a los ochenta años) y reciben beneficios de la organización. El señalamiento con relación a la constitución cultural de la familia no debe pasar desapercibido, debido a que las familias con un único perfil étnico ya son de por sí complicadas de analizar; con mayor razón, lo es el de una familia que se conforma de dos idiosincrasias que han sido antagonistas a lo largo de su historia —como lo es el caso de las culturas mexicana y estadounidense (Danes, Lee y Stafford, 2008; Siqueira, 2007)—; así pues, el siguiente foco de estudio corresponde a la dinámica de cómo la cultura peculiar de la empresa familiar Hotel HPMBR afecta la gestión y funcionamiento de la misma.

5.1.6.2. Especificaciones de la empresa familiar y su estructura de gestión

Tras haber construido un perfil histórico y generacional de la compañía familiar “Hotel HPMBR”, en las subsecciones anteriores, el siguiente cometido debe explicar cómo es que la configuración familiar en materia de derechos accionarios, involucramiento en la dirección de la compañía, así como la influencia de la cultura y los valores tradicionalistas de algunos miembros, impacta al modelo de gestión empresarial en el diario accionar de esta singular empresa.

Como ya ha sido establecido previamente en este documento, en la actualidad, conviven las últimas dos generaciones de la familia fundadora del hotel (descendientes de USG)

en la organización; tal es el caso del Sr. DRVG y su hijo SE1MFND (presidente y gerente de operaciones, respectivamente): el primero, con una experiencia de 38 años en el hotel; mientras que, el segundo, exhibe una práctica de ocho años en el nivel gerencial en la misma compañía (no obstante, el Sr. SE1MFND señaló que practicó todos los oficios posibles en su empresa cuando era un adolescente, demarcando sus competencias operativas). Otra realidad que concierne a estos dos personajes, es que el primero no sólo es el presidente de la empresa, sino que también lo es en la mesa de dueños³, ya que cuenta con la mayoría accionaria de la sociedad comercial (51%); que, en contraste con su hijo, SE1MFND, sólo cuenta con el 1.30% o 1.50% de las acciones; lo que, en sus propias palabras, no equivalen a tener ni voz ni voto (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Por otra parte, las diferencias en la aplicación de los valores familiares es también un distintivo particular de estos miembros de la familia, puesto que el Sr. DRVG es una persona que se distingue por sus valores tradicionalistas; que —según su hijo SE1MFND— es una característica que influye en la forma en que el presidente del hotel se comporta tanto con la mesa de dueños, como con sus empleados de todos los niveles jerárquicos. Esto quiere decir que, en lo concerniente a la mesa directiva, su alto sentido de la familia prevalece siempre que se requiera tomar una decisión que involucre a otros miembros de la familia; en otras palabras: su núcleo es su familia, y jamás haría algo que pudiera perjudicar su relación con cualquiera de ellos, aun a sabiendas de que él es el mayor accionista de la compañía familiar.

A pesar de ello, y con base en la narración del Sr. SE1MFND (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017), ya hubo una ocasión en que el Sr. DRVG tuvo que mantenerse firme y votar en contra de la decisión de cerrar el hotel a finales de la década de 2000 y principios de la de 2010; esto, debido al incremento de la turbulencia social generada en el país por diversos acontecimientos socio-económicos: la crisis de inseguridad (aún vigente) (Flores-Gamboa *et al.*, 2016), epidemias de salud (como la generada por la influenza), así como la pérdida de competitividad en el destino (la cual se distinguió por la cancelación de vuelos que provenían de Estados Unidos hacia

³ Los entrevistados se referían de manera indistinta como mesa de dueños o mesa directiva

Mazatlán), entre otras eventualidades (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

La determinación del presidente de mantener abiertas las puertas de su hotel, no fue un acto de rebeldía deliberado en contra de sus familiares (socios de la compañía), por el contrario, fue una resolución sustentada en los mejores intereses para todos; pero principalmente para él, ya que su negocio hotelero es su único medio de sustento (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017). Por otra parte, la conducta del Sr. DRVG con sus empleados, aun cuando es similar hacia el apego que él desarrolla con sus trabajadores, su proceder puede venir cargado de una visión totalitaria del poder con el que él cuenta en su propia empresa. Esto se puede explicar de la siguiente manera: en caso de que alguno de sus empleados requiriera algo, el Sr. DRVG puede ser que omita la cadena de mando y decida resolverle él mismo el cuestionamiento realizado por su trabajador; tal accionar puede generar una dinámica entorpecedora de las labores de sus gerentes y jefes de departamento, lo que puede desembocar en una falta de eficiencia gerencial y, por ende, en un pobre desempeño empresarial.

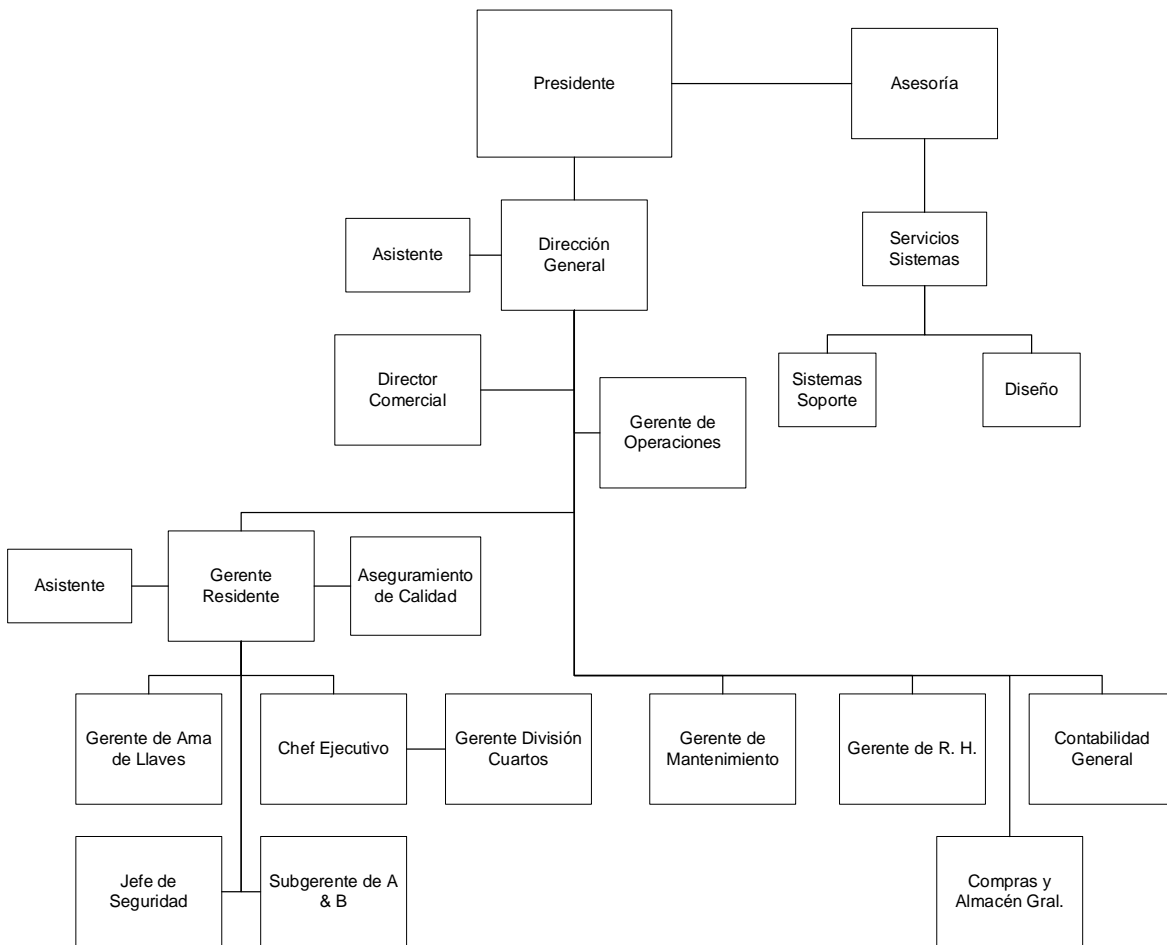
De cualquier modo, esas características del líder empresarial han dado resultados en casi cuarenta años al frente del negocio familiar; no obstante, es así como se evidencian las diferencias entre el comportamiento gerencial del dueño (DRVG) y el de su hijo, el Sr. SE1MFND; puesto que, como SE1MFND lo expone: él se formó como administrador en otras empresas (inclusive, en una compañía que es competencia directa de su empresa familiar), donde aprendió a mostrarse flexible con el esquema organizacional, como respetar las jerarquías en la cadena de mando del hotel; algo que, como fue observado, no es un accionar propio del presidente de la empresa de alojamiento.

Para entender mejor la disparidad en los procedimientos de ambos miembros de la familia, y usando el ejemplo que se empleó con el director del “Hotel HPMBR”: si algún trabajador consulta al Sr. SE1MFND esperando que le resuelva la problemática que le está planteando, él procedería a escucharlo, pero como él lo explica en su entrevista: regresaría al empleado sin decisión o dirección, y por el contrario, procedería a platicar con el jefe del empleado que lo visitó para turnarle la problemática y que el dirigente lleve a cabo la labor que le corresponde. Esto demuestra que el Sr. SE1MFND respeta el

organigrama de la empresa, instaurando un orden para el cual fue diseñada la estructura organizacional; y derivando, probablemente, en un desempeño empresarial fluido y coherente (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Para erigir una interpretación genuina de la realidad organizacional del negocio hotelero HPMBR, el siguiente paso consiste en presentar el organigrama general (figura 35) de la empresa e ilustrar cuáles son las diferencias entre la forma en que se encuentra diseñada la estructuración departamental y las relaciones jerárquicas entabladas en tal esquema, y cómo se implementan éstas en la realidad del día a día en el hotel HPMBR.

Ilustración 35. Organigrama general de la empresa de hospedaje familiar HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de HPMBR, 2016).

Al analizar el organigrama general de la empresa “Hotel HPMBR”, se puede observar que su estructura organizacional es lineal (que también es denominada como piramidal); eso,

al menos, en diseño, mismo que se apega al modelo más tradicional organizacionalmente hablando, donde la jerarquía se ejerce de arriba hacia abajo: la máxima autoridad se encuentra en la parte superior del organigrama, mientras que los puestos de menor jerarquía organizacional se ubican en el nivel más bajo del organigrama (Mooney, 2005). La jerarquía instauro la línea de mando; autoridad que —según el modelo lineal— se debe respetar a ultranza; y que, en teoría, es el modelo menos apropiado para las empresas que enfrentan los retos de la innovación y la globalización (Chiavenato, 2010).

Al conversar con el gerente de operaciones de la empresa “Hotel HPMBR” (SE1MFND), se puede concluir que el organigrama no se lleva a cabo o no se implementa como éste fue concebido; puesto que las relaciones organizacionales que se dan entre los elementos de la familia que laboran en la empresa y el resto de los miembros del hotel no siempre se apegan a la dinámica del esquema lineal. El Sr. SE1MFND ya había hecho hincapié en que él y su padre pueden tener visiones organizacionales diferentes, donde el Sr. SE1MFND entiende que su padre es la máxima autoridad en la compañía, por lo que siempre apoyará las decisiones que el Sr. DRVG decida que son lo mejor para su empresa; sin embargo, SE1MFND también tiene conciencia de que las jerarquías de otros colaboradores deben ser respetadas, debe evitarse socavar las órdenes y tareas que aquellas personas de autoridad establezcan para las personas que dependan de su dirección (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Para el Sr. SE1MFND, el modelo de dirección del presidente del hotel es rígido y muy tradicionalista (al menos, en el sentido administrativo), que se puede interpretar como una dirección empresarial cercana a la administración científica de Taylor o a la teoría clásica de Fayol (Chiavenato, 2014); esto no quiere decir que este accionar —por parte del Sr. DRVG— haya sido incorrecto o infructuoso, por el contrario, el actual presidente del Hotel HPMBR goza de una excelente reputación como líder absoluto de la sociedad familiar. Ahora bien, también es cierto que las decisiones que tome cualquier elemento de la organización con un nivel jerárquico establecido en el organigrama de la compañía deberían respetarse, sin importar que se contraponga a un elemento de juicio del líder empresarial. Esto se puede ejemplificar de la siguiente manera: si en el Hotel HPMBR algún trabajador sin autoridad se acerca con el presidente de la empresa para que le

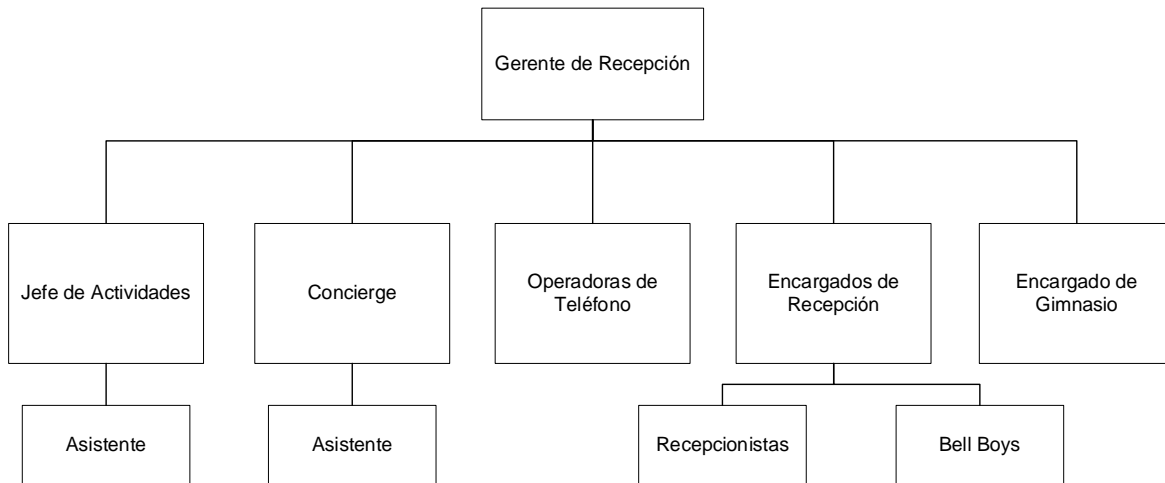
resuelva cualquier situación que lo aqueje en sus funciones diarias, el presidente debería de confiar en las personas que designó como autoridades competentes para dirigir al empleado inconforme y turnarle el problema al dirigente correspondiente (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

En el siguiente apartado, se evalúa la influencia que ejercieron los miembros de la familia en la conformación de los dos departamentos que son foco de estudio en este documento de tesis: ama de llaves y recepción (que, debido a la envergadura que ya presenta el hotel HPMBR, pasó a denominarse *división cuartos*). Vale recordar que esta valoración es solamente del estudio de caso del Hotel HPMBR; pero que, después, le seguirá la fase de análisis cuantitativo abocado a la muestra por conveniencia de los hoteles familiares Pyme que se seleccionaron en el apartado de metodología de este proyecto de investigación (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

5.1.6.3. El sistema empresa-familia y su rol en la definición de los departamentos de ama de llaves y recepción

La recepción es el primer contacto con el huésped (o, al menos, lo era en la época previa al internet), donde la vocación de servicio tanto de los colaboradores como de la organización se pone a prueba (Simón, 2006); por consiguiente, entender cómo es que funciona este departamento y cuál fue el tipo de influencia que ejercieron los miembros de la familia del Hotel HPMBR para la constitución del departamento es de suma relevancia, para entender la problemática que presenta el estudio de caso.

Ilustración 36. Organigrama *división cuartos* de la empresa familiar Hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de HPMBR, 2016).

En el diagrama anterior (figura 36) se puede observar la misma estructura organizacional lineal que se apreció en el organigrama general de la compañía hotelera HPMBR. Se asume, con base en la relación entre el esquema general y el de la recepción, que el departamento funciona como una división más que como un departamento de recepción. Esto se puede aseverar con base en el cruce de información de las entrevistas, matrices de observación y análisis documental del caso; puesto que el Hotel HPMBR contiene una infraestructura robusta y compleja, donde se rentan alrededor de 393 habitaciones de las 400 disponibles, con doce centros de *A & B* y la venta de esas habitaciones en paquetes “todo incluido” o plan “europeo”. Para lograr esto, el hotel mantiene una planta laboral aproximada de 400 empleados, quienes están distribuidos en 12 áreas administrativas y operativas. Una empresa de alojamiento que crece operativamente (áreas, servicios, habitaciones, *A & B*, colaboradores, etc.) resiente la carga administrativa principalmente en el área de recepción; misma que, cuando es parte de una unidad económica pequeña, se desempeña como un departamento; pero una vez creciendo en complejidad y volumen de actividades esta área se convierte en lo que, en hospedaje, se le denomina división, división cuartos (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

El Hotel HPMBR mantiene cinco subdivisiones en la división cuartos debido al volumen operativo que manejan, ya que, al ingreso a las instalaciones del hotel, ellos son los

responsables de todos los servicios que se le proporcionan y cobran a los huéspedes. La dinámica organizacional planteada en todos los organigramas de la empresa, en primera instancia, se deben a que el presidente de la empresa (el Sr. DRVG) procedió a contratar personal de alta gerencia para modernizar su negocio familiar; esto, principalmente, obligado por las circunstancias del mercado que lo forzaron a repensar la dirección de su empresa que había perdido competitividad en los años previos al 2012 —donde tuvieron índices de ocupación de 40% anual— contrastados con los índices superiores al 76% anual con que se han mantenido en los últimos cinco años. Dentro de estos aciertos, se ubica la contratación del director general del hotel, el Licenciado SE5EEND; quien, según el Sr. SE1MFND, ha venido a enderezar el rumbo de la empresa, y donde él mismo (SE1MFND) se ve como copartícipe del renovado éxito de la compañía (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

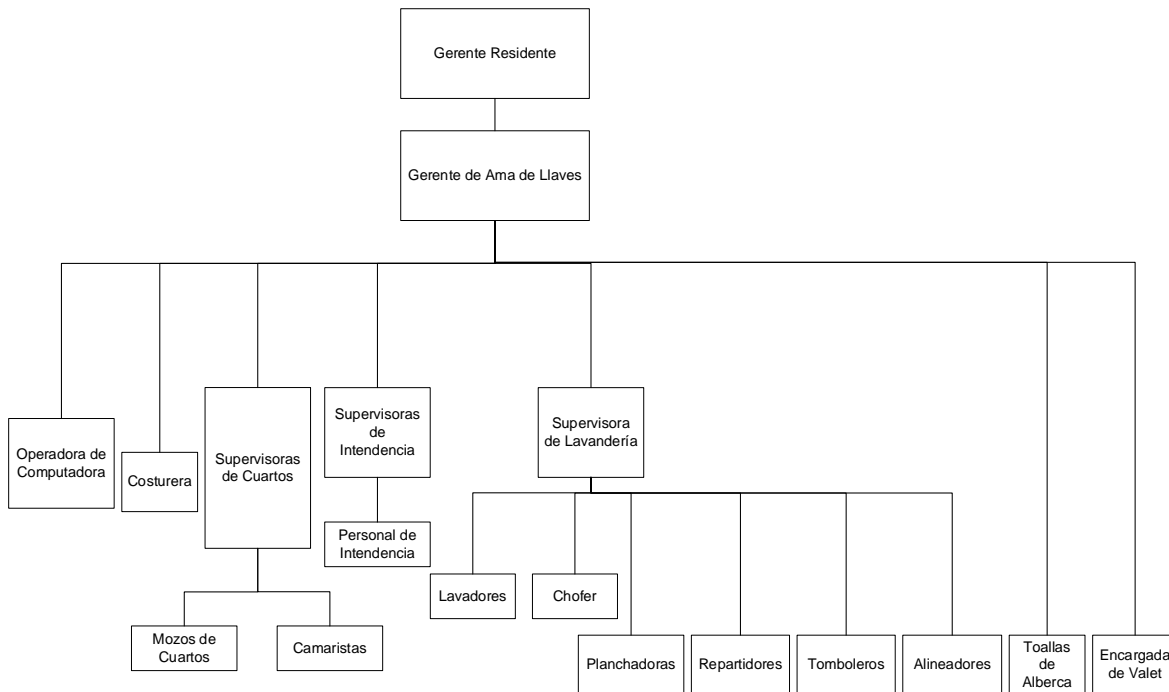
Es, en esta parte, donde la influencia del miembro más joven de los dueños de la empresa hotelera se ha distinguido, siendo un verdadero compañero de equipo, y asumiendo un rol de constante colaboración, más que el de un protagonismo autoritario (algo con lo que el Sr. SE1MFND no comulga). Su participación ha permitido que se generen instrumentos de competencia al interior de la empresa, los cuales mide semanalmente para identificar fortalezas y debilidades en todas las áreas de su empresa. Esta clase de participación del Sr. SE1MFND, también permeó en el hotel al momento en que él colaboró con otros miembros de la organización, al brindar su opinión acerca del nuevo diseño organizacional de la empresa; donde, por supuesto, se incluye la división cuartos (SE3EENMM, comunicación personal, diciembre 11, 2017).

La visión sobre la participación de la familia VG en el diseño de la división cuartos fue confirmada por la gerente de recepción, quien es una de las colaboradas del hotel con mayor antigüedad, en conjunto con la gerente de ama de llaves (29 años para cada una en la empresa). La Sra. SE3EENMM expresa que los Sres. DRVG y SE1MFND se distinguen por su cercanía con el accionar de la empresa; principalmente, SE1MFND, quien tiene un puesto gerencial más cercano a la operación diaria del hotel (Gerente de Operaciones); caso contrario del Sr. DRVG, quien siendo presidente de la empresa poco a poco se ve menos en las labores administrativas de nivel medio, ya que, en la nueva

estructura cuenta con la figura del director general, que es el Sr. SE5EEND, quien vigila el desempeño empresarial en su totalidad (SE3EENMM, comunicación personal, diciembre 11, 2017).

Otro departamento de gran relevancia para el hospedaje es ama de llaves; ya que, en esta área se focaliza el servicio que le da sentido a un hotel, el de las habitaciones que se rentan a los huéspedes. La operatividad de este departamento es muy alta, tomando en consideración que el Hotel HPMBR ofrece 393 cuartos que pueden rentarse en su totalidad en las temporadas de mayor afluencia de turistas en el destino Mazatlán. A continuación, se muestra el organigrama (figura 37) del área correspondiente:

Ilustración 37. Organigrama del departamento de ama de llaves de la empresa familiar Hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia a partir de HPMBR (2016).

En el Hotel HPMBR el ama de llaves dirige siete subáreas, de las cuales tres también coordinan otras nueve sub-dependencias, convirtiendo al departamento en uno de los más complejos en materia de logística y gestión. Existen subáreas que se saturan de tareas operativas durante las temporadas vacacionales, principalmente por el daño a los materiales con los que se brindan los servicios de hospedaje; por ejemplo: las sábanas,

colchas, almohadas y demás roperías que se utilizan para dar presentación a las habitaciones: primordialmente, las camas, que es lo primero que observan los clientes al momento de ingresar a las habitaciones.

En este departamento también se observa la colaboración de la familia dueña del negocio de hospedaje, ya que, en palabras de la gerente de ama de llaves, la Sra. SE2EENMM (comunicación personal, diciembre 11, 2017), en sus 29 años de experiencia en la empresa (mayoritariamente, en el departamento de ama de llaves), los dueños —tanto el Sr. DRVG como el Sr. SE1MFND— han sido conscientes de las necesidades del departamento; por lo que han accedido a realizar los cambios organizacionales que se consideraron pertinentes en su momento, donde a ella la han hecho sentir parte importante de su empresa. Al escuchar a esta colaboradora del hotel, su perfil encaja con ese rol que la teoría de la mayordomía asigna a aquellos personajes dentro de una organización, los cuales defienden los intereses de sus empleadores, puesto que ella se siente muy agradecida con los dueños y porque la han conservado como empleada durante casi tres décadas (Davis *et al.*, 1997; Muth y Donalson, 1998).

Otro elemento organizacional en el que influye fuertemente la familia dueña del hotel es en el sistema informático diseñado para la empresa, mismo que desarrolló otro miembro de la familia, el SR. LH, quien es esposo de la hermana del Sr. DRVG, la Sra. JVG; y el cual ha ido creciendo de manera modular conforme los departamentos han ido incrementando su tamaño y logística, lo cual ha dado voz a los jefes de área para que comuniquen sus solicitudes al familiar que programa el sistema. La participación de la empresa de este familiar aparece en el organigrama de la empresa como asesoría directa para la presidencia del Hotel HPMBR. Esto se puede interpretar como un sistema abierto (Chiavenato, 2014; von Bertalanffy, 1989), puesto que las voces organizacionales, sin importar su nivel jerárquico en la empresa, tienen la oportunidad de hacer llegar sus sugerencias para la mejora continua de su propia área (SE2EENMM, comunicación personal, diciembre 11, 2017).

5.1.6.4. La empresa familiar y su influencia en la gestión

La familia de la compañía Hotel HPMBR ha mantenido, al menos, a un elemento dentro de la administración de la empresa (casi siempre como parte de la alta dirección), donde la figura del presidente de la empresa es la habitual del miembro de la familia que dirige las riendas de la compañía. Esta dinámica se ha conservado en las cuatro generaciones que han participado en la gestión del hotel. Además, otros miembros interactúan con la empresa como asesores de ésta; tal es el caso del cuñado del Sr. DRVG, el Sr. LH, quien mantiene asesoría directa con la presidencia de la compañía que preside su cuñado (HPMBR, 2016).

La participación externa del familiar político de los dueños de la empresa es característico de un sistema abierto, por lo tanto, se ejercen fuerzas contrarias en el modelo de gestión del Hotel HPMBR; ya que el presidente de la empresa accede al apoyo y guía exterior, pero también puede ejercer su poder de veto a los procedimientos de algunos colaboradores dentro de la empresa. Como se puede observar, la gestión empresarial hotelera con el perfil de negocio familiar es sumamente compleja, no puede ser categorizada de manera limitada o restringida (eso sería parcial por parte del investigador que valora tan complejo fenómeno), como lo es la gestión dentro del contexto familiar, más aún en empresas de hospedaje (HPMBR, 2016).

5.1.6.5. Aplicación y ejercicio de la autoridad (horizontal vs. vertical, sistema abierto vs. sistema cerrado)

Se puede confirmar que la empresa familiar Hotel HPMBR es un sistema mixto: en ocasiones, se comporta como una organización vertical; en otros momentos como una estructura organizacional horizontal; otras tantas, como un sistema abierto, y algunas más, como un sistema cerrado. Todo esto depende del área, las circunstancias laborales, de las presiones del mercado, o de otras variables que no están dentro del control total de la organización. Por ello, es relevante señalar que, a pesar de las áreas de oportunidad que presenta la compañía hotelera HPMBR, la realidad confirma que la empresa sigue siendo rentable después de más de seis décadas en el destino Mazatlán. Datos estadísticos mostrados por el gerente de operaciones constatan estas afirmaciones (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

La autoridad es catalogada, en ocasiones —por parte del Sr. SE1MFND— como rígida según el Director General y el Presidente de la empresa; pero coincide en que, debido al respeto e interacción al interior de un negocio familiar, es complicado dejar que la autoridad se menoscabe cuando emana de arriba hacia abajo, sin embargo, sería bueno para la organización valorar qué tanto esa praxis es conveniente en la dinámica empresarial contemporánea, la cual requiere de un dinamismo y participación organizacional siempre lista y flexible (Chiavenato, 2010).

El árbol de palabras —que se muestra en la figura siguiente— demuestra que la autoridad (en palabras de SE1MFND) cae en el rango de sumamente estricta, o rígida, si se quiere ver desde la perspectiva de la autoridad piramidal; especialmente, en la cúpula empresarial del hotel HPMBR, donde el presidente y el gerente general deciden de manera unilateral acciones específicas o exclusivas de la alta dirección. No obstante, aun cuando esta autoridad sea impuesta por la fuerza, la misma es aceptada y hasta justificada por el entrevistado, porque —como se aprecia en la ilustración 38— la autoridad denominada como *dictadura* es definida como sana:

Ilustración 38. Análisis de la autoridad de los líderes de la empresa (por el candidato a sucesor, SE1MFND).



Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del caso de estudio HPMBR).

Además de la figura anterior, se puede ver que la línea de autoridad suele ser difusa en algunos momentos, pero, sin significar que la misma desaparece por completo. Se extrae un párrafo de la entrevista a SE1MFND que ejemplifica lo que, hasta este momento, se entiende del sistema abierto vs. sistema cerrado en materia de autoridad vertical/horizontal:

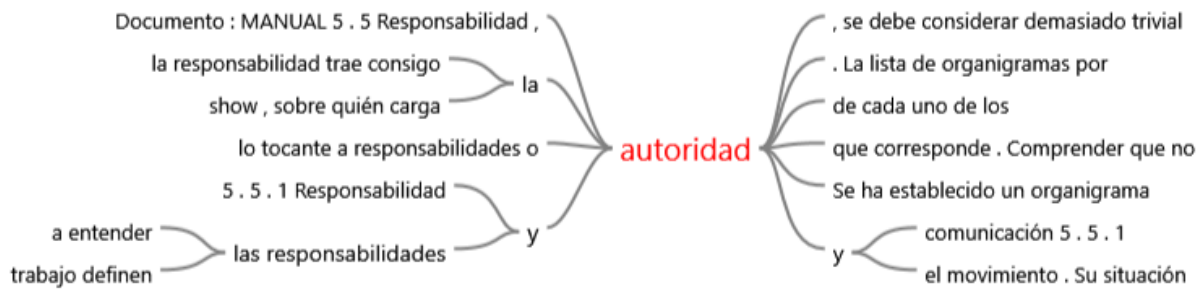
Hay dos tipos de gerencias muy diferentes, hem..., en el hotel yo definitivamente diría que caemos dentro de una dictadura sana, porque no es una dictadura stalinesca, es más una dictadura de Porfirio Díaz, que en realidad fue un dictador sutil, pero es más de ese

estilo, este..., donde todos tienen su área de índole y sabes qué líneas no cruzas, ahí es donde comunicas la dirección, entonces, ¿cómo funciona esta organización?, hem..., la estructura del organigrama llega a un punto y el punto es la meca, de ahí para fuera muchos se vienen por mí, y me piden mis puntos de vista; luego te empiezas a permear hacia las diferentes áreas, cada quien tiene sus herramientas, hem..., entonces todo este desmadre de información lo estructuramos, organizamos a través del sistema *Hotel 3000* (diseñado por su tío), que es el compilador masivo de datos, ¿no? Entonces, esa es la estructura más organizada que tenemos para comunicar nuestro *bottom line*, que es como nos gerencian dentro de una dictadura, ¿no? (SE1MFND, comunicación personal, diciembre 13, 2017).

Al analizar el texto tomado de la entrevista, se puede deducir que la labor departamental tiene un alto grado de flexibilidad, se les permite —acorde a las herramientas que tienen— tomar sus propias decisiones; pero que aquello que desciende del nivel directivo no puede ser cuestionado, aun si esto puede comprometer la libertad que el departamento tiene para su toma de decisiones. Asimismo, también se puede concluir que el entrevistado (quien es miembro de la familia propietaria de la empresa) considera que él es un sujeto de confianza para la mayoría de sus compañeros de su nivel gerencial o inferior.

En otro orden de ideas, y con base en el análisis de documentos oficiales de la organización del hotel HPMBR, se puede atribuir que la autoridad —como parte de las funciones propias de quienes dirigen— se encuentra estipulada en los estatutos de la empresa, pero que en la praxis la regla no se sigue al pie de la letra (tal como ya ha sido presentado con anterioridad). Esta aseveración se puede confirmar con el árbol de palabras que se extrajo a través de la búsqueda avanzada de texto del *software* NVivo, misma que es presentada en la ilustración 39:

Ilustración 39. Análisis de la autoridad de todas las fuentes del caso con base en la búsqueda avanzada del *software* NVivo.



Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del caso de estudio HPMBR).

En la figura (39) se observa que existe una línea de autoridad, que la misma se encuentra establecida en un organigrama y que existen una serie de responsabilidades ligadas al ejercicio de la autoridad; pero, que, contrastando los estatutos con la opinión vertida en las entrevistas realizadas a empleados y familiares dentro de la empresa, la misma no es ejecutada con apego a los lineamientos institucionales. Algunas de las frases que pueden ser encontradas en las entrevistas a profundidad; principalmente, en los dos sujetos de mayor rango en la escala de autoridad (uno es miembro de la familia y el otro empleado no miembro) es que los organigramas no son respetados, fueron diseñados y establecidos como parte de un proceso administrativo obligatorio, pero que no necesariamente se actúa con fundamento en éste. La ilustración 40 muestra el análisis denominado nube de palabras que sostiene la argumentación de este párrafo:

5.1.6.6. Cohesión, flexibilidad y comunicación familiar (estructura organizacional y de control)

La empresa Hotel HPMBR muestra una delegación total en la tarea de dirigir el rumbo de la empresa en el actual director general de la empresa, el Mtro. SE5EEND; quien, al ser entrevistado, expresó que la empresa comenzó una transición hacia lo que sería la cuarta generación de la empresa familiar, pero que no necesariamente esto es lo que sucederá; ya que, en tiempos recientes, la mesa directiva de la empresa —constituida por los miembros accionistas del hotel— decidieron transitar hacia un modelo de gobierno corporativo de la empresa familiar; lo que significaría que el siguiente presidente de la empresa pudiera no ser un miembro de la familia (SE5EEND, comunicación personal, febrero 6, 2018).

Entre los diferentes puntos de vista vertidos en las entrevistas a profundidad por los miembros de la familia que sí participan en la gestión de la empresa, así como por los mandos medios y directivos del hotel, se percibe una cohesión total entre los miembros de la familia; no obstante, la mayoría de los entrevistados coinciden en que el actual presidente de la empresa es quien tiene la última palabra en lo respectivo a las decisiones de mayor relevancia que afectarían la supervivencia del negocio familiar; donde el control de la empresa recae en el gerente general, pero siempre requiere de la aprobación del presidente del hotel.

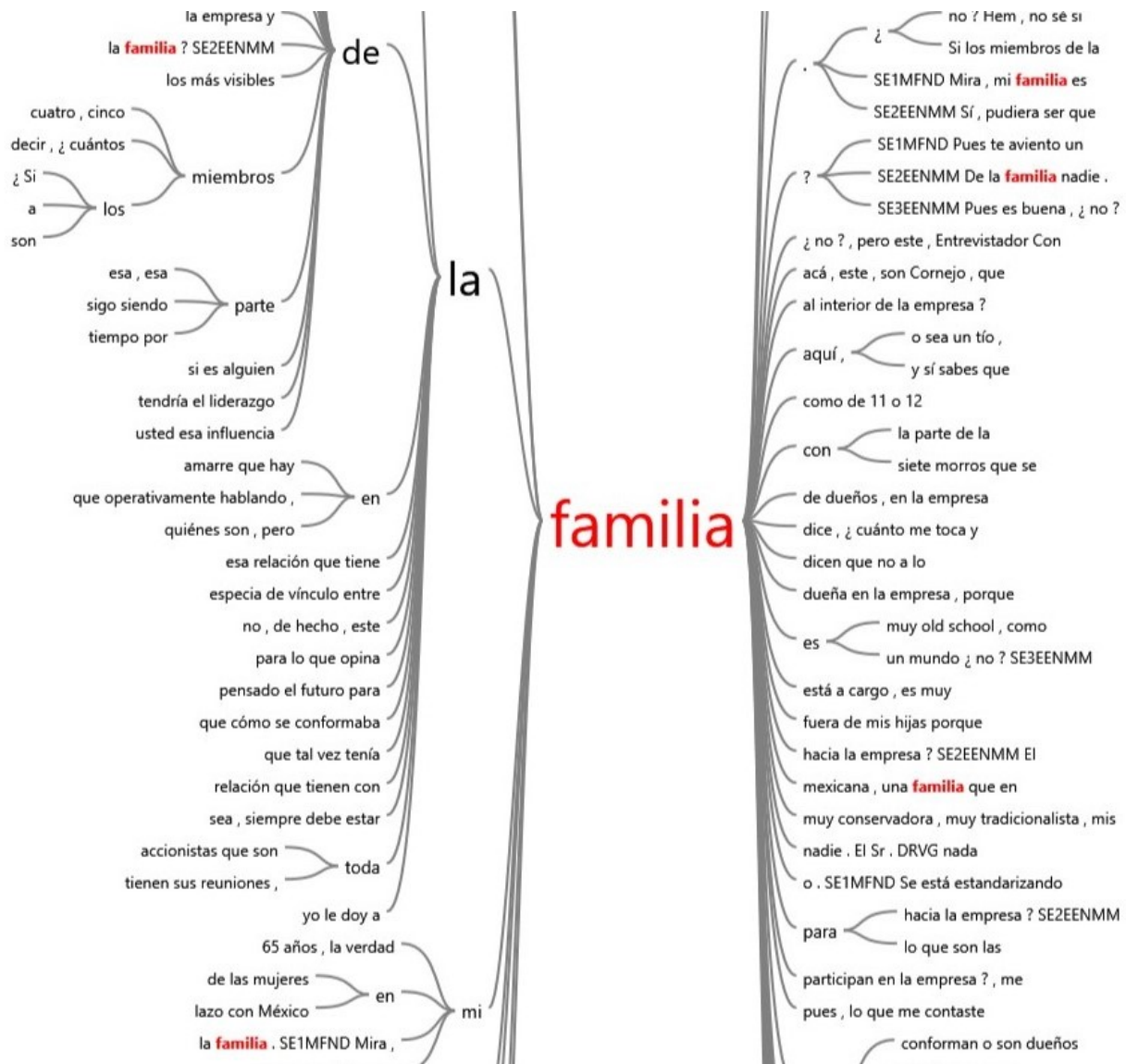
Por otro lado, existen varias figuras que ejercen un liderazgo significativo en los diferentes niveles organizacionales del hotel familiar, el Licenciado Z, quien es el director comercial de la empresa, y en quien también recayó (en su momento) la responsabilidad compartida (con el director general, el Mtro. SE5EEND) de la transición del hotel de una empresa de alojamiento con paquetes tradicionales (en planes “europeo” y “americano”), al modelo de *all-inclusive* (todo incluido). Asimismo, SE1MFND, quien representa la cuarta generación de los miembros de la familia y quien actualmente es el gerente de operaciones. Se le suma, a esta figura, el Sr. RH, quien es ubicado por la entrevistada como el gerente general (probablemente, confundida con el organigrama aprobado), todos ejercen cierto nivel de autoridad, pero mantienen canales de comunicación abiertos entre ellos. Esto, sin ceder en su cadena de mando, según análisis documental cruzado con las entrevistas; se observa un comportamiento de la gestión semejante a un sistema

abierto en materia de comunicación, pero se manifiesta como un sistema cerrado en lo que respecta a la autoridad o línea de mando (SE3EENMM, comunicación personal, diciembre 11, 2017).

La familia como parte de la organización de la empresa (al menos, hasta el momento en que fue realizada la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR), mostraba una cohesión y una continuidad que tuvo desde sus inicios cuando se fundó la empresa, donde todos los miembros de la familia se unieron para apoyar el nacimiento y crecimiento del hotel. Por otra parte, este vínculo que caracterizó a la familia y su involucramiento en la gestión de la empresa se muestra en declive; puesto que, cada vez menos familiares colaboran o trabajan en el hotel. En algunos pasajes de las entrevistas y los documentos oficiales que fueron recabados, se constatan estos argumentos; tal es el caso de un manual de inducción de los años noventa, mismo que presenta el encubrimiento de la imagen de un excolaborador que se asume como familiar.

A pesar de este panorama, la familia se presenta como plataforma indiscutible de la identidad organizacional, apareciendo en prácticamente todos los rincones del hotel HPMBR, ya sea en boca de los empleados o familiares, el término *familia* es un recurrente en las conversaciones y documentos oficiales del negocio. Por ese motivo, se muestra la ilustración 41, que consiste en un árbol de palabras obtenido de las entrevistas a profundidad y el cual destaca a la familia como hilo conductor del resto de las actividades productivas de la empresa. Es necesario recordar que su fuerza radica en el comportamiento organizacional y en su capital humano, con base en el testimonio que aportaron los entrevistados.

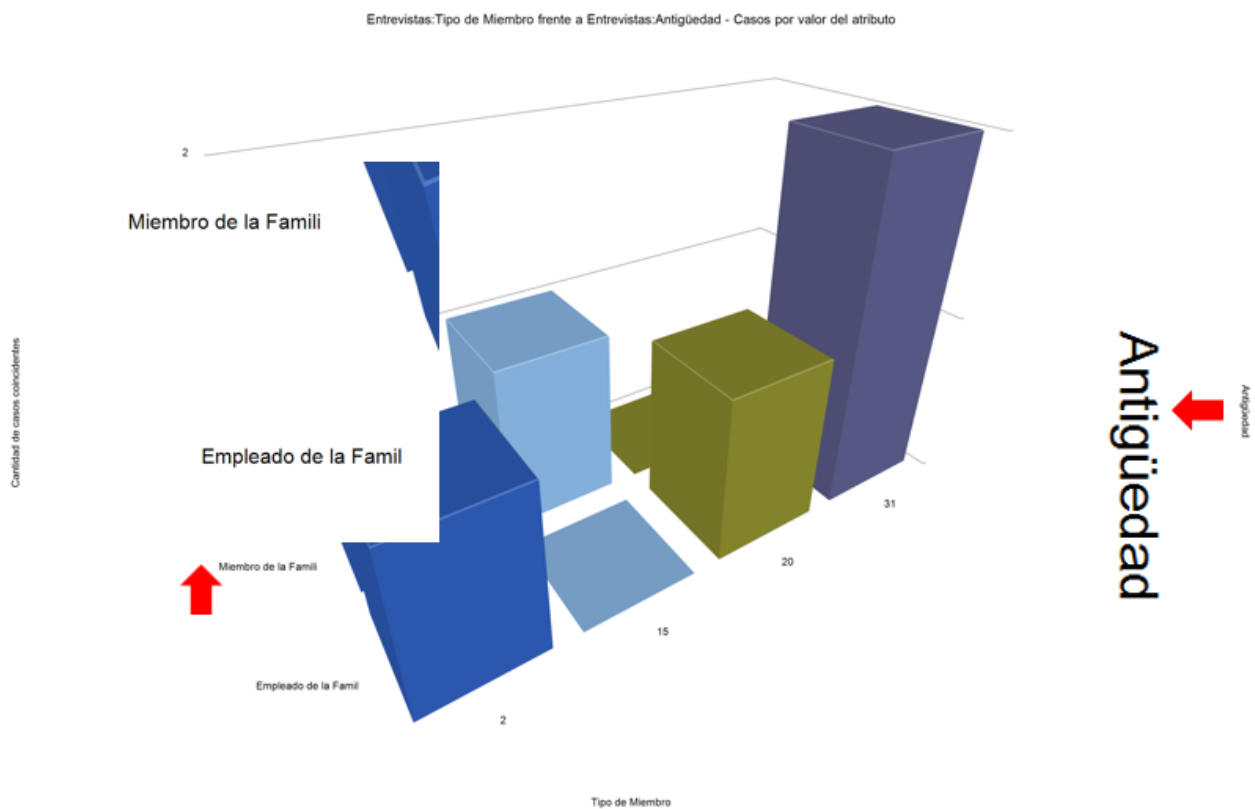
Ilustración 41. La familia como conductor de la cultura organizacional del hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

Aunado a lo descrito hasta esta instancia, se suma el descenso en la antigüedad tanto de los miembros de la familia como de los empleados, sin tomar en cuenta al actual dueño-presidente y a su cuñado, ya sólo existen algunos empleados con dos décadas o más dentro del negocio familiar; el otro familiar perteneciente a la cuarta generación de la familia no reúne la experiencia y antigüedad dentro del hotel que equivalga a quienes

no son parte de la familia. Además, según los entrevistados (miembros y no miembros de la familia), los trabajadores actuales presentan ciclos laborales más cortos para el hotel, en comparación con los que mostraban otras generaciones de empleados, quienes llegaron a laborar hasta cuarenta años para el negocio familiar. La primera aseveración puede ser respaldada con la gráfica 5, que aparece a continuación:



Gráfica 5. Frecuencia con que se mencionó la antigüedad como factor de cambio de la cultura organizacional del hotel HPMBR.

Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso hotel HPMBR).

El diálogo intra-organizacional se ha manifestado —según el análisis cualitativo de los datos— como abierto, respetuoso, y sin distingo de la posición dentro de la organización. No obstante, como ya sido establecido con anterioridad en este apartado de análisis de resultados, las decisiones no son cuestionadas cuando vienen del órgano rector (mesa directiva) hacia los niveles inferiores. Esto puede ser porque la cabeza empresarial tiene un perfil más identificado con las viejas escuelas de la administración (probablemente,

por su edad), que con la gestión moderna que requiere canales de comunicación francos y dispuestos a la autocrítica; lo que derivaría en toma de decisiones y cambios de rumbo empresarial acordes a los retos que propone la economía globalizada en la que vivimos.

En la ilustración 42, que se basa en la técnica árbol de palabras (análisis semántico), se percibe que la comunicación organizacional se entabla de manera horizontal y vertical; en algunos apartados se menciona a la mesa directiva, a los empleados y al dueño (cuando se alude al patriarca). En otros momentos, se señalan las actividades (que tienen relación con el control) como es el mantenimiento y la promoción, o procedimientos futuros (planeación) como es estandarizar los procesos ya existentes:

Ilustración 42. Análisis de la comunicación como estrategia organizacional del hotel HPMBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de información de campo recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

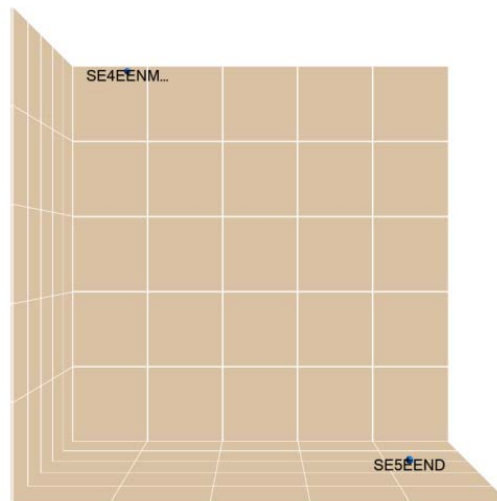
Se puede concluir que la cohesión, flexibilidad y comunicación al interior de la familia que labora en la empresa hotel HPMBR se encuentra en un proceso de transición, donde las fuerzas externas (directivos no miembros de la familia) al núcleo familiar están pujando por que se conforme un gobierno corporativo; lo que permitiría que el siguiente presidente de la empresa sea alguien ajeno a la familia propietaria del hotel. Lo que puede resultar en un mensaje confuso para aquellos trabajadores que están esperanzados en que el hijo del actual dueño de la empresa sea su sucesor.

5.1.6.7. Tipo de oposiciones a la sucesión (planeación y toma de decisiones)

Como ya fue establecido con antelación, en el apartado de resultados, la sucesión está sufriendo una reforma a través del gobierno corporativo, donde las riendas del hotel recaerán en quien sea seleccionado por tal entidad gerencial; esto no quiere decir que la creación del gobierno corporativo sea un hecho. Al momento de realizar la entrevista al director general, el Mtro. SE5EEND, el especialista en calidad de la empresa (el Licenciado SE4EENMM) había sido separado de su cargo, quien hablaba de un trabajo de dos años, con el cual se adquiriría la estandarización de la empresa con la certificación ISO 9001-2015, misma que coadyuvaría a una gestión más eficiente. Al tener este referente como punto de análisis, se observa cierta incertidumbre para que el proceso de creación del gobierno corporativo se lleve a cabo (SE4EENMM, comunicación personal, diciembre 15, 2017).

Al profundizar en los puntos de vista del exencargado de calidad del hotel HPMBR y su actual gerente general, se pueden observar dos visiones diametralmente opuestas, como lo muestra la gráfica 6 de conglomerados (coeficiente de Pearson) y uno de los pensamientos más emblemáticos del gerente general, donde asevera que:

porque un huésped no te va a venir por ISO 9000, te va a ir por lo que dicen en las redes o por los comentarios que existen, por eso es que no nos hemos certificado, no le vemos todavía importancia a eso (SE5EEND, comunicación personal, febrero 6, 2018).



Gráfica 6. Análisis de correlación de la opinión de los dos posibles sucesores del hotel HPMBR sobre la estandarización de procesos.

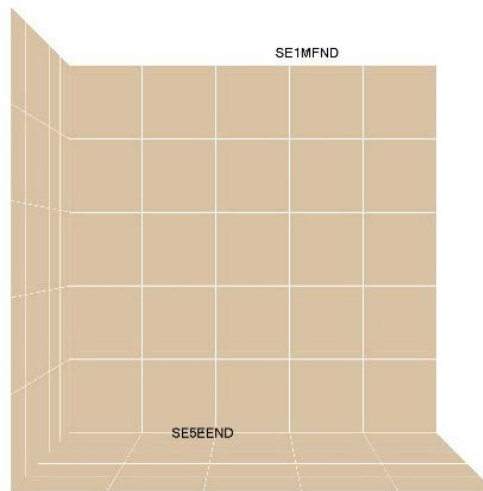
Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

Este argumento es importante abordarlo, dado que, el hijo del presidente del hotel HPMBR es un posible sucesor y era —hasta el momento de ser entrevistado— uno de los principales propulsores de los procesos de certificación, incluyendo todos aquellos que se relacionaban con la calidad (como lo es el ISO 9000-2015). El que un proceso de certificación en calidad sea desestimado de manera unilateral, se presenta como uno de los principales conflictos a futuro al interior de la empresa, donde se confrontarán los estilos de dirección de SE1MFND y SE5EEND. Algo que, además, parece contradictorio en un hotel que cuenta con cuatro certificaciones, como lo son: el Certificado de Calidad Ambiental Turística, Distintivo H, Certificado de Industria Limpia y AAA-Tres Diamantes (SE4EENMM, comunicación personal, diciembre 15, 2017).

La sucesión, por lo tanto, se observa ambigua en el presente actual, mostrándose el Mtro. SE5EEND como uno de los principales opositores al proceso orgánico de sucesión familiar al interior de la empresa familiar Hotel HPMBR, contrario a la presencia del señor SE1MFND, hijo del actual dueño mayoritario de la compañía hotelera. Tal antagonismo, se percibe en la entrevista con el Mtro. SE5EEND; ya que, asevera que SE1MFND puede

no ser seleccionado por el gobierno corporativo como el próximo sucesor del presidente del hotel, el señor DRVG (SE5EEND, comunicación personal, febrero 6, 2018).

Esta aseveración se respalda con un pequeño ejercicio de correlación basado en el coeficiente de Pearson, el cual parte de un análisis de conglomerados de los códigos creados para el análisis cualitativo de la información, así como por las palabras provenientes de las entrevistas a los dos involucrados en el proceso de sucesión. Para confirmar estas aseveraciones, basta observar las gráficas (7 y 8) obtenidas del análisis en el *software* en NVivo:

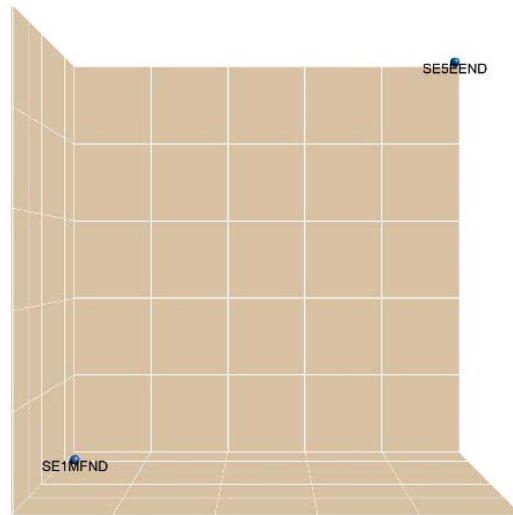


Gráfica 7. Análisis de correlación de la opinión de los dos posibles sucesores del hotel HPMBR sobre el proceso de sucesión.

Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

En la gráfica 7, aparece el miembro de la familia SE1MFND en la parte superior derecha de la misma, mientras que el SE5EEND se ubica en la parte inferior media del cuadrante; lo que permite asumir que sus posturas verbales son opuestas (el análisis de conglomerados se basó en la similitud de palabra). Así, se apoyan las primeras impresiones que se captaron al momento de ser entrevistados ambos sujetos. El primero de ellos, (SE1MFND), mantiene la creencia de que su posición como hijo del actual

propietario le da ventaja para ser el sucesor en la presidencia del hotel; mientras que el segundo, (SE5EEND), considera que tiene la aprobación del dueño por haberlo nombrado director general (o gerente general) de la compañía hotelera.



Gráfica 8. Análisis de correlación de la opinión de los dos posibles sucesores del hotel HPMBR sobre el proceso de sucesión y el gobierno corporativo.

Fuente: elaboración propia (a partir de la información recabada en la fase de campo del caso de estudio hotel HPMBR).

En la gráfica 8, al igual que con la gráfica 7, se observan las diferencias en lo referente al análisis de las dos entrevistas, a través de los códigos generados para el estudio cualitativo de esta información (análisis de conglomerados por similitud de codificación). En esta ocasión, los sujetos entrevistados intercambian posiciones dentro de los cuadrantes: en la parte superior derecha, aparece SE5EEND; mientras que SE1MFND se ubica en el vértice inferior izquierdo, dando nuevamente soporte a las primeras impresiones captadas al momento de la fase de campo (con base en las entrevistas a profundidad realizadas). Es relevante remarcar que los códigos generados son el fundamento del análisis cualitativo de datos; por lo que la segunda gráfica es aún más significativa que la primera, ya que, refleja un ejercicio inductivo más profundo (de los datos a la teoría y viceversa).

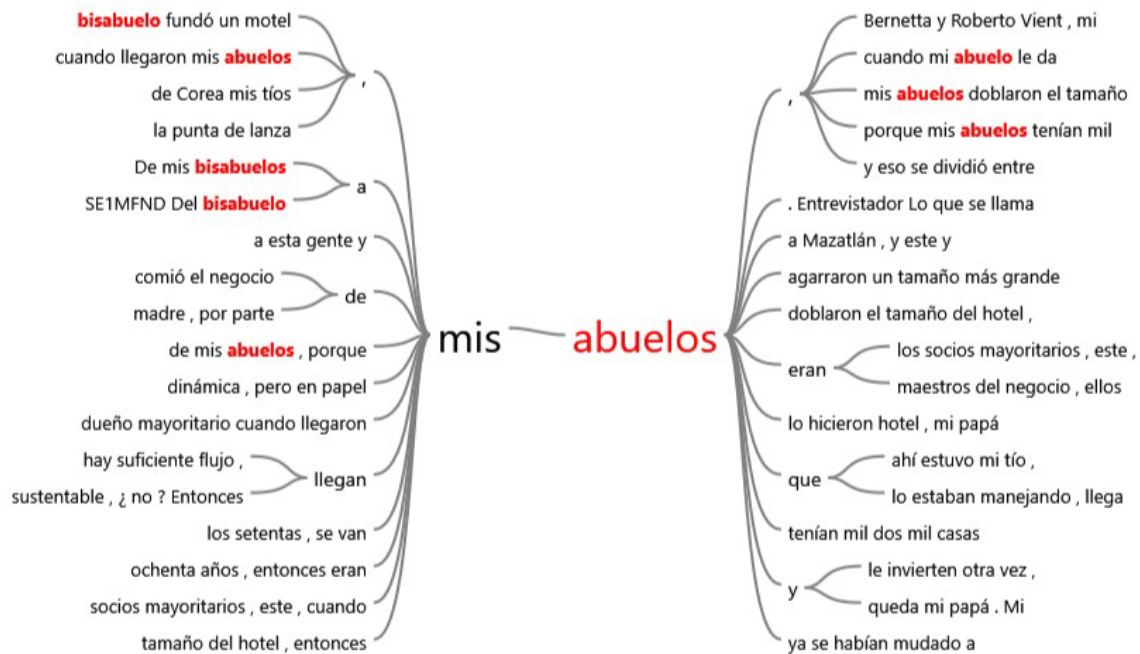
Para finalizar: la sucesión familiar (generacional) muestra oposición por parte de algunos interesados en ser los sucesores sin que éstos sean parte de la familia (como es el caso del actual gerente general), mas no a al proceso de sucesión en sí mismo. Esto tendría fundamento si la empresa familiar, de manera unánime, desea transitar hacia un gobierno corporativo, dejando de manera definitiva la dirección de la empresa y su destino en manos de personas contratadas para este fin.

5.1.6.8. Características del involucramiento del sistema *familia* en el sistema *empresa* (planeación tradicional vs. planeación estratégica)

La empresa HPMBR, en realidad, se encuentra en un proceso de transición de una planeación tradicional centralizada, donde los socios mayoritarios de la empresa fueron (y son, aún en la actualidad) aunque, en menor medida, quienes se encargan de la planeación de la empresa, a una planeación que se plantea como estratégica. Los primeros procesos de planeación se fueron dando de manera fortuita, según se presentaban contingencias en la familia. Por ejemplo: el fundador, en primera instancia, basó su planeación en la experiencia de algunos familiares que poseían un hotel en Estados Unidos, solicitándoles su apoyo para transferir el *know how* hacia su hotel de reciente creación, así como apoyado en su visión, sueños y anhelos que le despertó Mazatlán cuando arribó al citado destino.

En el siguiente mapa o árbol de palabras (ilustración 43), generado a través del análisis semántico en el *software* NVivo, se puede observar parte de las transiciones que aquí se mencionan, en función de la planeación de la empresa:

Ilustración 43. Contextualización de los procesos de transición generacional en el hotel HMPBR.



Fuente: elaboración propia (a partir de fase de campo del caso de estudio HPMBR).

La ilustración 43 muestra cómo la planeación dentro del hotel HPMBR fue espontánea —en palabras de los entrevistados— el proceso parte de manera circunstancial, según se le presentó a cada uno de los antiguos presidentes de la empresa (bisabuelo, abuelos, tíos y actual presidente de la empresa). En un principio, la planeación dependía de su condición de extranjero, lo que restringía su capacidad para poseer una empresa en suelo mexicano; ya que, requirió alianzas con personas de la región mazatleca para fundar, en un primer momento, el hotel. Esto puede apreciarse también en la ilustración 44:

Ilustración 44. Estudio de la condición de extranjero del fundador del hotel HPMBR.



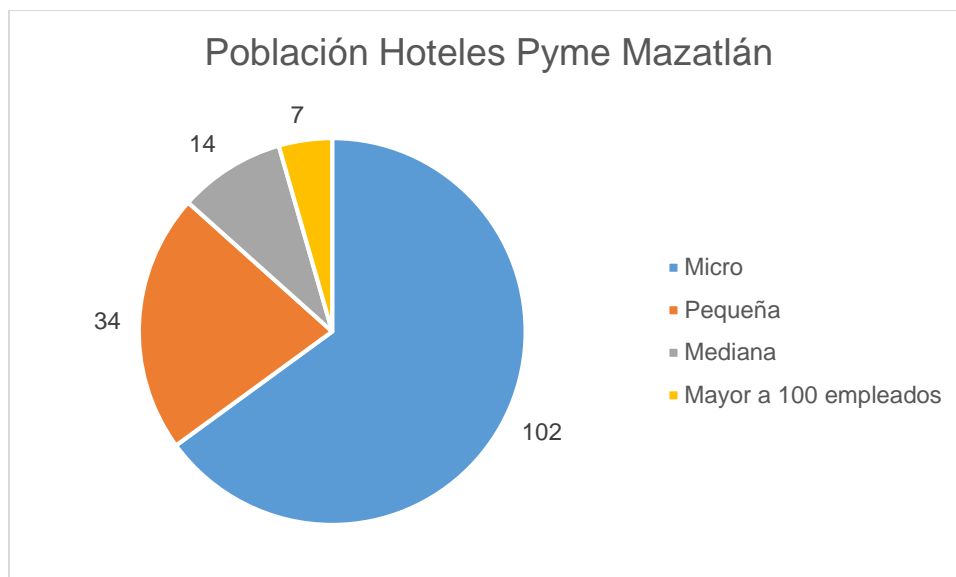
Fuente: elaboración propia (a partir de información recabada en la fase de campo del estudio de caso HPMBR).

Este apartado cierra el análisis cualitativo de datos basados en la estrategia de estudio de caso (hotel HPMBR). Esta sección no debe considerarse autónoma, por el contrario, para entender su contexto global tendrá que referirse a los capítulos que le siguen: análisis cuantitativo basado en la técnica ADE, discusión, conclusiones y recomendaciones. De no hacerlo así, se tendría una visión parcial (con sesgo) del proyecto de investigación doctoral.

5.2. Análisis de la eficiencia en la gestión de las pequeñas empresas de hospedaje familiares del destino Mazatlán

En el capítulo introductorio del presente trabajo de investigación doctoral, se describe la población de estudio y su muestra; en ella, se visualizan los tres estratos que conforman las compañías familiares de hospedaje de categoría Pyme (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) en el destino Mazatlán. La proporción de cada nivel de la categoría Pyme debe ser considerada en los análisis que le sigan.

La magnitud de cada estrato es relevante, partiendo del principio de que el segmento Pyme ha mostrado una alta tasa de *mortandad* (ciclo de vida de la empresa), pero es necesario entender cuál de los estratos es más susceptible a desaparecer; el índice de eficiencia de cada hotel Pyme familiar es un indicador que puede apoyar el diagnóstico de mortalidad de estas empresas. Por lo tanto, a continuación —en la gráfica 9— se presenta la distribución del segmento de hoteles Pyme familiar, en términos poblacionales:

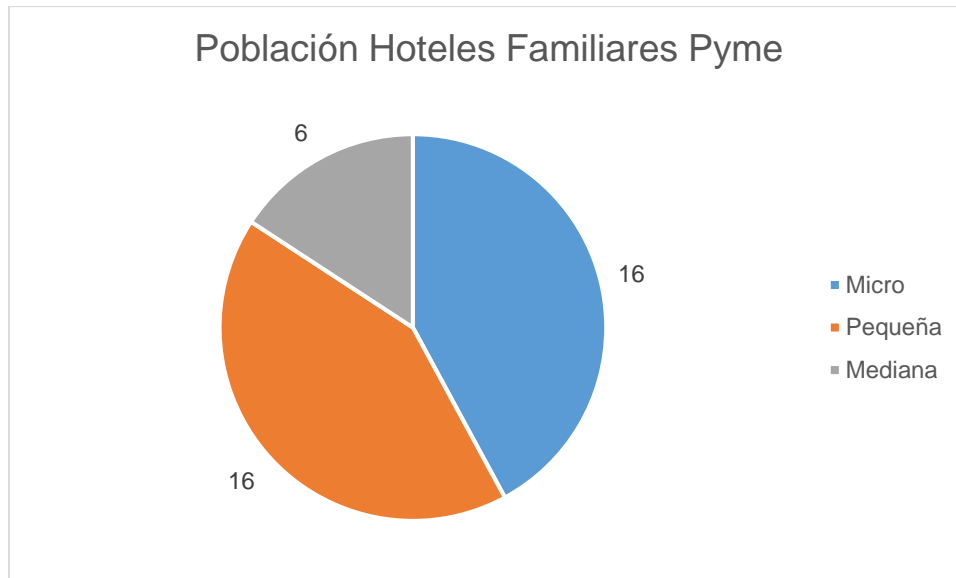


Gráfica 9. Población de hoteles Pyme de Mazatlán, Sinaloa (México).

Fuente: elaboración propia (a partir del DENUE del INEGI, 2017).

En la gráfica 9 se puede observar que la población de empresas Pyme que muestran los últimos censos poblacionales del INEGI (2017) predominan las compañías de hospedaje del estrato micro, conformándose de 102 unidades de las 157 posibles. Es necesario recordar que, según el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009a, 2009b), las empresas Pyme de servicios (todos los estratos) tienen un tope de 100 empleados y hasta \$250 millones de pesos en ventas anuales. Tomando en consideración el tope combinado que propone el acuerdo estipulado en el Diario Oficial de la Federación, puede ser causante de que empresas de servicios (como los hoteles) con más de 100 empleados aparezcan en el estrato Pyme; tal fue el caso del Hotel HPMBR que conforma la estrategia de investigación *caso de estudio cualitativo* de este apartado de resultados.

Por otra parte, las empresas familiares hoteleras del municipio de Mazatlán representan un universo de menor proporción —pero aún representativo de la población de empresas hoteleras Pyme del municipio— con 38 unidades económicas, repartidas entre los tres conjuntos distintivos de las empresas Pyme de hospedaje del destino Mazatlán. En la gráfica 10 se muestra esta distribución:



Gráfica 10. Población de hoteles familiares Pyme del destino Mazatlán, Sinaloa (México).

Fuente: elaboración propia (a partir del DENUE del INEGI, 2017).

La gráfica 10 comprueba que los estratos predominantes, en términos muestrales, son el Micro y el Pequeño; no obstante, la empresa familiar mediana sigue siendo significativa para el estudio, por lo que se procedió a investigar el total de la población, ya que se tomó en consideración el que algunas empresas se negarían a colaborar con el estudio. Además, los estudios estadísticos exigen muestras de al menos 30 unidades de análisis para mostrar confiabilidad en las inferencias que se desprendan de su estudio (innecesario para la técnica ADE). Asimismo, la técnica no paramétrica implementada (Análisis de Datos Envolvente) se asignó en función de la variabilidad que muestra el sector hotelero en los insumos (*inputs*) seleccionados, como lo es el número de trabajadores, así como la poca homogeneidad que muestran estos colaboradores en su desempeño de una empresa a otra (remitirse a las tablas 49 y 50 para las pruebas de distribución no paramétrica).

El Análisis de Datos Envolvente se efectúa a partir de datos concretos de desempeño empresarial; información que se conoce como insumos/productos (*inputs/outputs*, por su equivalente en inglés), que en el caso de los hoteles se determinaron con base en la literatura científica correspondiente (método deductivo). La estrategia de selección determinó los siguientes parámetros a evaluar:

- Número de trabajadores, donde se demuestre el desglose por departamento, principalmente de los departamentos de ama de llaves y de recepción.
- Número de cuartos y las medidas en metros cuadrados de dichos cuartos.
- Índice de Ocupación Promedio Anual de los dos últimos años.
- Ingresos por habitación disponible (anual) de los dos últimos años.
- Tarifa diaria promedio de los periodos ya mencionados.

Como se observa, la información requerida que necesita el *software* Stata para realizar el cálculo de la isocuanta de eficiencia de las Unidades de Toma de Decisiones (DMU, como se les conoce en inglés), es información que suele ser clasificada por muchas empresas como confidencial y delicada. Por otro lado, las DMU están representadas por cada una de las empresas seleccionadas en la muestra poblacional de compañías familiares Pyme de hospedaje del destino Mazatlán; que, por cuestiones de ética, confidencialidad y anonimato, se muestran primero en un listado por estrato, asignándose después una clave a cada empresa hotelera (sólo el autor de la investigación la conoce); por tal motivo, el *ranking* de desempeño empresarial sólo es expuesto con el código asignado y no con el nombre de cada empresa familiar de hospedaje Pyme.

A continuación, se muestra el listado por categoría Pyme (Micro, Pequeña y Mediana) de las empresas familiares de hospedaje Pyme del municipio de Mazatlán en las tablas 42, 43 y 44:

Tabla 42. Empresas de hospedaje Pyme familiar estrato micro.

<i>Nombre de la empresa</i>
Hotel Atenas
Hotel Santa María
Hotel Caravelle Beach Club
Hotel Económico
Hotel el Sombrero
Hotel Emperador
Hotel Esperanza
Hotel Playa Victoria

Hotel Sands las Arenas
Hotel Suites Venecia
Mariana Beach Suites and Hotel
Marina del Rey Beach Club
Suites Linda Mar

Fuente: elaboración propia (a partir del DENUE, INEGI, 2017).

La tabla 42 muestra 13 unidades económicas, pertenecientes a la estratificación *Micro* de la categoría empresarial Pyme (caracterizadas por ser empresas familiares). No todas las empresas de este estrato o de los otros estratos son gestionadas directamente por la familia; ya que, como lo menciona el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo Universidad Anáhuac (2011), las empresas familiares pueden caracterizarse por ser administradas por las familias fundadoras de las compañías, o pueden ser gestionadas por personal de confianza contratado exclusivamente para esa labor por parte de los líderes de las empresas familiares.

Tabla 43. Empresas de hospedaje Pyme familiar estrato pequeño.

<i>Nombre de la empresa</i>
Hotel Azteca Inn
Hotel la Siesta
Hotel las Arenas
Hotel Margaritas Tennis Club Mazatlán
Hotel Paraíso Mazatlán
Cerritos Resort
Hotel Playa Mazatlán, S.A. de C.V.
Hotel Posada los Tabachines
Hotel San Diego
Hotel Suites del Real
Hotel Torrenza Boutique
Isla Mazatlán Golden Resort

Hotel Ramada
Suites Playa Victoria
Vistamar Hotel y Bungalows

Fuente: elaboración propia (a partir del DENU, INEGI, 2017).

La tabla 43 resume las 16 compañías hoteleras de origen familiar pertenecientes al estrato *Pequeño* del universo Pyme del destino Mazatlán. Este segmento tiene un peso equivalente al de las empresas de tipo Micro, lo que las vuelve equiparables en nivel de significancia; y, por lo tanto, su análisis se vuelve estadísticamente relevante, lo que acrecentó la dificultad para recabar los datos requeridos, por parte de cada una de las unidades de toma de decisiones consideradas en el total de la muestra poblacional.

Tabla 44. Empresas de hospedaje Pyme familiar estrato mediano.

Nombre de la empresa

Don Pelayo Pacific Beach
Hotel de Cima
Hotel Olas Altas Inn
Hotel Quijote Inn
Hotel Royas Villas
Luna Palace

Fuente: elaboración propia (a partir del DENU, INEGI, 2017).

Finalmente, la tabla 44 muestra el segmento *Mediano*, que se observa como el de menor densidad de los tres estratos de empresas familiares de hospedaje Pyme (del destino Mazatlán). Esta consideración es significativa, dado que, en materia de capacidad empresarial, estas compañías hoteleras son las de mayor tamaño, volviendo necesario conocer las diferencias existentes entre estos hoteles y los de menor envergadura, como es el caso de los segmentos inferiores (Micro y Pequeño).

5.2.1. Definición de los *inputs* del departamento de ama de llaves de las pequeñas empresas familiares de hospedaje

Los insumos (*inputs*) requeridos en el departamento de llaves no presentan variabilidad con respecto al departamento de recepción, el número de trabajadores y número de cuartos son insumos elementales en la gestión operativa de los cuartos de hotel; sin embargo, en el caso del departamento de ama de llaves, se vuelve una labor insondable, debido a que los estándares de calidad manejados por cada empresa varían de manera significativa; en ellos, influye la cultura organizacional, los servicios y productos manipulados por departamento, entre otros tantos factores que derivan en la realidad administrativa de la compañía que los implementa.

Asimismo, los insumos de este departamento mantienen un fuerte vínculo organizacional con el departamento de recepción; principalmente, porque ambos departamentos se encargan de ofrecer y mantener el producto (o servicio) esencial para el sector hotelero, los cuartos; por ende, y con base en la literatura sobre Análisis Envoltante de Datos aplicado al segmento de alojamiento (Andersen y Petersen, 1993; Anderson, Fish, Xia y Michello, 1999; Barros, 2005; Barros y Dick, 2008; Shang, Wang, y Hung, 2010; Tarim, Dener y Tarim, 2000; Tsai, Wu y Zhou, 2011; Yin, Tsai y Wu, 2015), se determinó que los insumos (*inputs*) elementales para este análisis son: número de cuartos y número de trabajadores.

El número de cuartos puede ser transformado en metros cuadrados para brindar un equilibrio en las dimensiones que cubre cada empleado en una empresa; esta clase de mediciones se lleva a cabo en el análisis de eficiencia entre las organizaciones industriales (Cooper *et al.*, 2006); caso concreto, las automotrices, para lograr este cometido, se debe realizar una jerarquización de pesos, entre las diferentes medidas de los cuartos de todas las unidades de análisis o de toma de decisiones, según el ADE. Si las diferencias entre tales dimensiones son significativas, se procede a utilizar el área total que representan los cuartos para cada DMU o unidad de toma de decisiones (hoteles); de lo contrario, se utiliza solamente el número de cuartos. El análisis arrojó que la diferencia en tamaños no es relevante estadísticamente hablando, por lo que se procedió a tomar solamente el número de cuartos como indicador o insumo (*input*).

El número de cuartos como insumo (*input*) para el uso de la técnica ADE en el *software* Stata se configura como una variable de tipo entero (*integer*). En el caso de que se hubiera usado el formato de área, se implementaría el tipo de datos doble (*double*), debido al uso de decimales que son comunes en el cálculo de áreas.

5.2.2. Definición de los *inputs* del departamento de recepción de las pequeñas empresas familiares de hospedaje

Para la delimitación de los insumos (*inputs*) del departamento de recepción de las Pyme hoteleras, se determinó que se utilizarían los mismos insumos que el departamento de ama de llaves. Esto quiere decir número de cuartos y número de trabajadores, como se estableció en el apartado anterior a éste, ambos departamentos se encuentran organizacionalmente unidos, ya que el manejo de su producto básico (los cuartos), requiere de la coordinación absoluta de estas dos áreas de la organización hotelera. Por otra parte, los reportes que alimentan la toma de decisiones de la alta dirección corresponden a estos departamentos en combinación con la contraloría del hotel (Walker y Walker, 2014). A continuación, se muestra la tabla 45 con los *inputs* (insumos) que se recabaron durante la fase de campo cuantitativa de esta investigación:

Tabla 45. *Inputs* o insumos correspondientes a las DMU empresas familiares de hospedaje Pyme destino Mazatlán (periodo 2016-2017).

DMUs	2016		2017	
	i_workers	i_rooms	i_workers	i_rooms
Ht1	5	40	5	40
Ht2	12	42	12	42
Ht3	7	37	7	37
Ht4	29	74	29	74
Ht5	94	168	94	168
Ht6	117	190	117	190
Ht7	30	58	30	58
Ht8	116	200	125	200
Ht9	10	10	10	10
Ht10	10	12	10	12
Ht11	38	101	38	101
Ht12	21	46	21	48

Ht13	19	42	19	42
Ht14	13	42	13	42
Ht15	32	86	32	86

Fuente: elaboración propia.

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Como se puede observar en la tabla 45, cada campo se la ha asignado una letra inicial *i*, misma que hace referencia al tipo de variable que representa dentro del modelo ADE; y, como ya fue establecido de manera anticipada, ambas variables son insumos o *inputs*, que serán contrastados con los *outputs* que fueron seleccionados para ejecutar la técnica ADE en el *software* Stata. Además, en la misma tabla, se advierte que los datos numéricos están configurados como número entero (*integer*, por su clasificación en inglés). El análisis requirió de al menos dos ciclos económicos. La tabla 44 muestra el periodo 2016-2017 de las 15 unidades económicas que proporcionaron sus datos para ser estudiadas.

5.2.3. Definición de los *outputs* de las empresas familiares de hospedaje del segmento pequeño

Los indicadores de desempeño empresarial de los hoteles que sirven para determinar su productividad, y, en cierta medida, su ubicación dentro de su segmento de mercado en su destino de origen (interpretándolo como qué tan competitivo es el hotel en su nicho de mercado), son variables que aparecen constantemente en informes gubernamentales del sector turístico: como lo son el índice de ocupación, la ganancia promedio por cuarto disponible (RevPAR, por sus siglas en inglés), y la tarifa diaria promedio (ADR, por sus siglas en inglés). En el apartado metodológico de este reporte de investigación (tesis), se observa la declaración teórica de estos indicadores o variables de desempeño, los cuales servirán para medir la eficiencia con la cual se implementa la gestión al interior de estas empresas *sui generis*, como lo son las Pyme familiares hoteleras.

Los tres indicadores que se recolectaron de las empresas que conformaron la muestra poblacional, se configuraron en el *software* Stata como datos clasificados como numéricos doble (*doublé*); especialmente, porque esta información se identifica como

variables de tipo continuas, que requieren espacios decimales para su manejo. Por lo tanto, en la tabla 46 se pueden contemplar los datos que se recabaron de las unidades de análisis:

Tabla 46. *Outputs* o productos correspondientes a las DMU empresas familiares de hospedaje Pyme destino Mazatlán (periodo 2016-2017).

DMUs	2016			2017		
	o_ocuprate	o_revpar	o_adr	o_ocuprate	o_revpar	o_adr
Ht1	.33	2.7e+06	600	.41	3.0e+06	600
Ht2	.8073	6.2e+06	405.96	.72	6.0e+06	543.43
Ht3	.6745	4.7e+06	512	.5991	4.7e+06	584.63
Ht4	.7	1.4e+07	698.6	.692	1.5e+07	792
Ht5	.6333	3.7e+07	964.792	.5905	4.0e+07	1101.91
Ht6	.5957	7.0e+07	1695.06	.5633	7.2e+07	1848.97
Ht7	.6471	9.3e+06	674.59	.54	8.8e+06	772.37
Ht8	.81	5.6e+06	2050	.85	5.8e+06	2700
Ht9	.357288	7.0e+06	5369.64	.370603	6.9e+06	5086.84
Ht10	.740868	3.5e+06	1397.5	.762557	4.0e+06	1397.5
Ht11	.6517	1.1e+07	462.31	.6033	1.0e+07	466.32
Ht12	.9242	5.6e+06	361.008	.893458	6.2e+06	397.969
Ht13	.59	7.2e+06	795.88	.63	7.7e+06	802.3
Ht14	.8	5.6e+07	4526.35	.8	5.6e+07	4526.35
Ht15	.8	1.6e+07	629.535	.8	1.6e+07	629.535

Fuente: elaboración propia.

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La columna correspondiente al producto (output RevPAR) —ganancia promedio por cuarto disponible— se muestra en formato de notación exponencial, dado que los datos que superan la visibilidad del ancho de columna en Stata, automáticamente, se presentan de esta manera. Las otras dos columnas son manejadas de la misma forma, pero al contener datos que requieren menor espacio visual, no sufrieron modificaciones para su correcta representación en el editor de datos de Stata.

Por otra parte, es importante recordar que todos los hoteles estarán representados por un código otorgado por el investigador; respetando, de esta manera, la confidencialidad

de los datos y su anonimato (al menos, sobre qué datos corresponden a cuál empresa hotelera). Estos principios básicos de ética para el manejo de información confidencial fueron establecidos con anterioridad en el apartado de metodología de la investigación de este documento de tesis; los mismos fueron comunicados a cada uno de los dirigentes de los hoteles que conformaron la muestra de 15 empresas de un universo de 34 posibles, abarcando los tres estratos de la categoría Pyme (Micro, Pequeñas y Medianas empresas).

De igual manera, es relevante puntualizar que la información proporcionada por cada una de las compañías valoradas se asume como veraz y consistente (sin sesgo y con coherencia interna). No obstante, sólo las empresas que amablemente brindaron los datos conocen la realidad y consistencia de los datos proporcionados, dejando espacio para el error humano de manera voluntaria e involuntaria. Este señalamiento se hace al recordar que la información examinada no la establece el investigador, sino, por el contrario, es recolectada directamente de cada una de las empresas de hospedaje Pyme familiar seleccionadas en la muestra poblacional correspondiente.

Las tablas 45 y 46 muestran la columna de las denominadas DMU que fueron usadas en esta investigación. En esta columna se puede contemplar los principios éticos mencionados en el párrafo anterior, ya que sólo aparecen las claves correspondientes a cada hotel que aportó información indispensable para concretar el Análisis Envolverte de Datos. Las tablas ya mencionadas enlistan las unidades de análisis con las siglas Ht (hotel), seguidas de un número que las ubica dentro del vector correspondiente. Una vez que se hubo realizado el análisis con ADE, los resultados fueron parte de los compromisos que se realizaron previamente con cada uno de los hoteles participantes, brindando un análisis que les proporcione un esquema de estudio diferente de su propio negocio. A cada empresa se le dará a conocer su índice de eficiencia en la gestión (desempeño), así como su ubicación dentro de las quince empresas que conforman la muestra (*ranking*), bajo el entendido de que no se les informará el nombre de las otras empresas (previamente, se aclaró ese punto con cada uno de los hoteles participantes con apego a las directrices de ética establecidas con anterioridad en este proyecto de investigación).

5.2.4. Índice de eficiencia del segmento pequeño de las empresas de hospedaje familiares

Para construir el índice de eficiencia de las empresas hoteleras familiares Pyme que conformaron la muestra, se requirieron los datos establecidos como insumos y productos que se explicaron en los dos apartados previos de esta sección de resultados del reporte de investigación (tesis). Con la intención de mejorar el análisis, se solicitaron no sólo datos de un periodo contable de la empresa, sino de los dos últimos años (2016 y 2017). Con estos ciclos se enriquece el estudio, dado que en ambos periodos se registraron diferentes vicisitudes para los hoteles de la región mazatleca: primero, la remodelación del malecón y centro histórico del destino, y, en segundo lugar, el daño sufrido a la autopista que proviene del estado de Durango, misma que sirve como principal vía de acceso para los estados del norte aledaños al estado de Sinaloa.

El índice de eficiencia construido, con base en la técnica ADE, permite analizar la eficiencia y la productividad (desempeño) de las unidades de toma de decisiones o DMUs, que en esta investigación están representadas por los hoteles familiares de categoría Pyme del municipio de Mazatlán, Sinaloa (México), con una muestra conformada por 15 hoteles de 34 posibles que tiene el universo, los cuales presentan un perfil que fue definido en el capítulo metodológico con base en la literatura académica del área disciplinar (método deductivo); denotando que algunos hoteles que conformaron inicialmente el universo del proyecto de tesis fueron sustituidos por dejar de cumplir con las características de empresa familiar Pyme, o porque dejaron de existir; por lo tanto, se presenta —a continuación— el universo actual (tabla 47) del cual se desprenden las DMUs de estudio:

Tabla 47. Unidades económicas que conforman el universo de estudio (DMUs).

DMU	Segmento Pyme
Hotel Atenas	Micro
Hotel Zona Mazatlán	
Hotel Caravelle Beach Club	
Hotel Económico	
Hotel el Sombrero	

Hotel Emperador	
Hotel Esperanza	
Hotel Playa Victoria	
Hotel Sands las Arenas	
Hotel Suites Venecia	
Mariana Beach Suites and Hotel	
Marina del Rey Beach Club	
Suites Linda Mar	
Hotel Azteca Inn	Pequeño
Hotel la Siesta	
Hotel las Arenas	
Hotel Margaritas Tennis Club Mazatlán	
Hotel Paraíso Mazatlán	
Cerritos Resort	
Hotel Playa Mazatlán, S.A. de C.V.	
Hotel Posada los Tabachines	
Hotel San Diego	
Hotel Suites del Real	
Hotel Torrenza Boutique	
Isla Mazatlán Golden Resort	
Hotel Ramada	
Suites Playa Victoria	
Vistamar Hotel y Bungalows	
Don Pelayo Pacific Beach	Mediano
Hotel de Cima	
Hotel Olas Altas Inn	
Hotel Quijote Inn	
Hotel Royas Villas	
Luna Palace	

Fuente: elaboración propia (a partir del DENUE, INEGI, 2017).

El concentrado de estos hoteles muestra realidades de gestión empresarial que se encuentran distantes de las representadas por cadenas y franquicias hoteleras; cuestiones tales como: el número de cuartos, el número de trabajadores, las dimensiones de las instalaciones, la cultura organizacional, entre otros tantos aspectos propios de los negocios de hospedaje de esta categoría. Todos ellos complican su comparación y

medición, sin embargo, la técnica de programación lineal ADE, emplea un análisis proporcional entre insumos (*inputs*) y productos (*outputs*) que desestima la asimetría que puedan tener las unidades de toma de decisiones (DMUs) entre ellas, basándose en el equilibrio proporcional entre insumos y productos (*inputs-outputs*).

El Análisis de Datos Envolvente implementado con Stata puede utilizar tres modelos diferentes: el CRS (Constant Returns to Scale o Rendimientos Constantes a Escala), VRS (Variable Returns to Scale o Rendimientos Variables de Escala) y el Índice de Productividad de Malmquist; cada modelo mantiene diferencias técnicas en cuanto a su programación y a los resultados que arrojan. Por lo tanto, se consideró apropiado hacer la corrida de los tres modelos para hacer comparativos entre los resultados y entregar un análisis complementario, el cual ayude a responder con solidez los principales cuestionamientos que han sido planteados en este proyecto de investigación.

5.2.5. Comprobación de la no normalidad de la distribución en las bases de datos de las empresas de hospedaje familiares Pyme de la muestra poblacional de estudio.

Antes de proceder con el primer análisis y a sabiendas de que la técnica ADE es una prueba no paramétrica, es importante confirmar que la base de datos de insumos y productos (*inputs-outputs*) mantenga un comportamiento no paramétrico. Expresado de otra manera: al verificar la normalidad de la distribución de estos datos, se determina si realmente tiene las características para el uso de una herramienta no paramétrica, como el Análisis de Datos Envolvente, brindando la certeza de que la información requiere de un tratamiento de esta índole. A continuación, se muestran las tablas 48 y 49 con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para los periodos 2016 y 2017 de las empresas seleccionadas:

Tabla 48. Prueba de normalidad de una distribución K-S en la base de datos correspondiente al periodo 2016.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra						
	Trabajadores	Cuartos	ADR	RevPar	Ocup	
N	15	15	15	15	15	15

Parámetros normales ^{a,b}	Media	36.87	76.53	1409.55	16991094.42	.670797
	Desviación estándar	38.906	61.830	1525.543	20594683.748	.1626384
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.288	.223	.281	.323	.176
	Positivo	.288	.223	.281	.323	.129
	Negativo	-.206	-.141	-.246	-.243	-.176
Estadístico de prueba		.288	.223	.281	.323	.176
Sig. asintótica (bilateral)		.002 ^c	.044 ^c	.002 ^c	.000 ^c	.200 ^{c,d}

Fuente: elaboración propia.

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Nota: Prueba K-S generada a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Si la prueba de *Kolmogorov-Smirnov* presenta una significancia ($p > .05$) que indica que la distribución de los datos de una muestra no es significativamente diferente de una distribución normal. No obstante, si el examen arroja una significancia ($p < .05$) se consideraría que su distribución es significativamente diferente de una distribución normal (Field, 2017).

Tabla 49. Prueba de normalidad de una distribución K-S en la base de datos correspondiente al periodo 2017.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Trabajadores	Cuartos	ADR	RevPar	Ocup
N		15	15	15	15	15
Parámetros normales ^{a,b}	Media	37.47	76.67	1483.33	17445858.80	.654791
	Desviación estándar	40.260	61.762	1484.964	21115310.090	.1530475
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.295	.219	.277	.331	.098
	Positivo	.295	.219	.277	.331	.098
	Negativo	-.210	-.140	-.232	-.246	-.095
Estadístico de prueba		.295	.219	.277	.331	.098
Sig. asintótica (bilateral)		.001 ^c	.052 ^c	.003 ^c	.000 ^c	.200 ^{c,d}

Fuente: elaboración propia.

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Nota: Prueba K-S generada a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

En las tablas 48 y 49 se observa —en el último renglón de cada una— que la significancia de la mayoría de los campos (insumos-productos) es ($p < .05$); confirmándose, de esta manera, el comportamiento no paramétrico de los datos, y, por ende, la pertinencia de la instrumentación del Análisis de Datos Envoltente. Al haber comprobado la no normalidad de la distribución, la siguiente tarea es hacer la corrida de los datos en el *software* Stata con los modelos ADE que se encuentran a disposición en éste; esto, para los periodos ya señalados con anterioridad (2016-2017).

Tabla 50. Prueba de comportamiento paramétrico de los insumos/productos obtenidos en la fase de campo ciclo 2016.

			Correlaciones						
Rho de Spearman	Theta		Theta	SlackRef13	Trabajadores	Cuartos	ADR	RevPar	Ocup
		Coeficiente de correlación	1.000	-.207	-.893**	-.929**	.007	-.393	.010
		Sig. (bilateral)		.459	.000	.000	.980	.148	.972
		N	15	15	15	15	15	15	15
	SlackRef13	Coeficiente de correlación	-.207	1.000	.445	.502	-.121	.657**	.388
		Sig. (bilateral)	.459		.096	.057	.666	.008	.153
		N	15	15	15	15	15	15	15
	Trabajadores	Coeficiente de correlación	-.893**	.445	1.000	.956**	.161	.642**	.166
		Sig. (bilateral)	.000	.096		.000	.567	.010	.553
		N	15	15	15	15	15	15	15
	Cuartos	Coeficiente de correlación	-.929**	.502	.956**	1.000	.018	.552*	.217
		Sig. (bilateral)	.000	.057	.000		.949	.033	.437
		N	15	15	15	15	15	15	15
	ADR	Coeficiente de correlación	.007	-.121	.161	.018	1.000	.300	-.250
		Sig. (bilateral)	.980	.666	.567	.949		.277	.368
		N	15	15	15	15	15	15	15
	RevPar	Coeficiente de correlación	-.393	.657**	.642**	.552*	.300	1.000	-.075
		Sig. (bilateral)	.148	.008	.010	.033	.277		.790

Ocup	N	15	15	15	15	15	15	15
	Coeficiente de correlación	.010	.388	.166	.217	-.250	-.075	1.000
	Sig. (bilateral)	.972	.153	.553	.437	.368	.790	
	N	15	15	15	15	15	15	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

Nota: Prueba de comportamiento paramétrico generada a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La tabla 50 (análisis de correlación), es resultado de la prueba *Kolmogorov-Smirnov* previamente aplicada para conocer la posible consistencia no paramétrica de los datos analizados; en ella, también se puede comparar el índice de correlación entre todos los valores resultantes de la prueba ADE aplicada a cada ciclo económico de las 15 unidades empresariales seleccionadas para conocer su grado de eficiencia.

Por lo tanto, en la tabla 50 se puede observar una alta correlación negativa (no paramétrica) entre los insumos y la eficiencia, reforzando la teoría sobre eficiencia total que se ha planteado desde el capítulo introductorio y el marco teórico-referencial. Los valores de correlación para el insumo (*input*) *cuartos* y *theta* (eficiencia total) es de -.893; mientras que el de *trabajadores* y *theta* es de -.929. De igual manera, se observa una correlación significativa entre los insumos *cuartos* y *trabajadores*, la cual equivale a .956. Estos índices de correlación no son una prueba definitiva; para eso, se aplicará un ejercicio de regresión lineal a los periodos analizados en los apartados finales de este capítulo de análisis cuantitativo. Los valores recién comparados sirven únicamente como ejemplo, no se pretende analizar toda la matriz, dado que es un proceso innecesario.

Es importante recordar que el índice (o coeficiente de correlación) es significativo, dependiendo de la naturaleza del fenómeno de estudio; de ahí estriba si lo que se busca es fiabilidad o validez. En este caso, no se pretende averiguar la precisión (fiabilidad) del instrumento, sino la relación (validez) existente entre la puntuación obtenida en la prueba ADE y cualquier otra medida que tenga relación con la eficiencia. Para este cometido, un coeficiente de correlación igual o superior $\geq .700$ es considerado un índice alto de

correlación. Es importante recordar, por supuesto, que la correlación de la que se habla es de tipo no paramétrica (Field, 2017).

Tabla 51. Prueba de comportamiento paramétrico de los insumos/productos obtenidos en la fase de campo ciclo 2017.

		Correlaciones							
Rho de Spearman	Theta		Theta	SlackRef13	Trabajadores	Cuartos	ADR	RevPar	Ocup
		Coeficiente de correlación	1.000	-.218	-.904**	-.919**	.061	-.393	-.032
		Sig. (bilateral)		.435	.000	.000	.828	.148	.911
		N	15	15	15	15	15	15	15
	SlackRef13	Coeficiente de correlación	-.218	1.000	.431	.527*	-.071	.671**	.329
		Sig. (bilateral)	.435		.109	.044	.800	.006	.231
		N	15	15	15	15	15	15	15
	Trabajadores	Coeficiente de correlación	-.904**	.431	1.000	.960**	.139	.613*	.216
		Sig. (bilateral)	.000	.109		.000	.620	.015	.438
		N	15	15	15	15	15	15	15
	Cuartos	Coeficiente de correlación	-.919**	.527*	.960**	1.000	-.004	.559*	.221
		Sig. (bilateral)	.000	.044	.000		.990	.030	.429
		N	15	15	15	15	15	15	15
	ADR	Coeficiente de correlación	.061	-.071	.139	-.004	1.000	.279	-.129
		Sig. (bilateral)	.828	.800	.620	.990		.315	.648
		N	15	15	15	15	15	15	15
	RevPar	Coeficiente de correlación	-.393	.671**	.613*	.559*	.279	1.000	-.018
		Sig. (bilateral)	.148	.006	.015	.030	.315		.950
		N	15	15	15	15	15	15	15
	Ocup	Coeficiente de correlación	-.032	.329	.216	.221	-.129	-.018	1.000
		Sig. (bilateral)	.911	.231	.438	.429	.648	.950	
		N	15	15	15	15	15	15	15

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Nota: Prueba de comportamiento paramétrico generada a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La tabla 51 (correspondiente a los datos del ciclo 2017) al igual que la número 49 (ciclo 2016). Muestran coeficientes de correlación no paramétrica similares, donde se advierte una pequeña variación entre los indicadores observados en ambas tablas, la relación entre *theta*, *cuartos* y *trabajadores* es de -.919 y -.904, correspondientemente, así como la correlación entre *cuartos* y *trabajadores* es de .960. Por lo tanto, se puede concluir que, al menos, las dos corridas del modelo ADE general se comportaron de manera similar en los dos periodos que están siendo estudiados.

5.2.6. Ejecución de los modelos ADE en el *software* Stata para la muestra poblacional

El siguiente comando ejecuta el modelo general de ADE en el *software* Stata, el cual también incluye el análisis CRS (escala de rendimiento constante); en el mismo se observa, primero, la instrucción del modelo (ADE), seguido de los *inputs* o insumos (número de trabajadores y número de cuartos) y su igualdad o resultado conforme a los *outputs* o productos establecidos (índice de ocupación, ganancia por cuarto promedio y tarifa diaria promedio):

```
dea i_workers i_rooms = o_ocuprate o_revpar o_adr
```

El modelo ADE, una vez ejecutado, genera diferentes tablas que expresan los resultados obtenidos del Análisis Envolvente de Datos. A continuación, se explican los datos exhibidos en las tablas 52, 53, y 54 (tabla generada en el *software* Stata, y dividida en tres partes, para su completa visualización en el procesador de texto) para el ciclo 2016:

Tabla 52. Resultados modelo general ADE (ciclo 2016, primera sección).

	rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7
dmu:Ht1	6	0.768737
dmu:Ht2	5	0.784206

dmu:Ht3	4	1
dmu:Ht4	10	0.321275
dmu:Ht5	14	0.176253
dmu:Ht6	12	0.278853
dmu:Ht7	11	0.291511
dmu:Ht8	15	0.0968685
dmu:Ht9	2	1
dmu:Ht10	3	1
dmu:Ht11	13	0.222738
dmu:Ht12	7	0.555967
dmu:Ht13	8	0.406259
dmu:Ht14	1	1
dmu:Ht15	9	0.330139

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

En la tabla 52 se puede apreciar que la primera columna contiene el código de las DMUs asignadas, descritas con las siglas Ht y seguidas de un número; donde Ht es Hotel y el número de hotel correspondiente (1, 2, 3, etc.). En la segunda columna se observa el *ranking* que genera la técnica ADE en Stata; en él, a cada DMU se le asigna una posición dentro del índice de desempeño, según los valores resultantes del análisis envolvente de insumos-productos (*inputs-outputs*), y, donde las DMUs Ht14, Ht9, Ht10 y Ht3 son los lugares 1, 2, 3 y 4 del *ranking*. En la tercera columna se aprecia la etiqueta de *Teta* (*Theta*), que expresa la Eficiencia Técnica o Eficiencia Total de cada DMU, valor en el cual se basa (construye) el *ranking* ADE. En éste, se observa que la DMU Ht14 fue totalmente eficiente, ya que no presentó valores de holgura (*Slacks*) ni en sus insumos (*inputs*), ni en sus *outputs* (productos). Se remarca que, la holgura (o *slack*), es la distancia entre el índice de insumos-productos (*inputs-outputs*) de cada DMU, con respecto a la DMU de mejor desempeño (o mejor *ranking*).

Por lo tanto, todos aquellos que recibieron 1 de calificación son los mejor ubicados en el *ranking* generado por la técnica ADE, la diferencia entre ellos queda determinada por la holgura (*slack*) que presentan sus insumos-productos con respecto a la mejor DMU del índice de desempeño ADE. El resto de DMUs que se encuentran en valores superiores

de 0.50000 son consideradas con una tendencia eficiente o hacia la eficiencia; mientras que aquellas que se ubican por debajo de ese rango, son estimadas como DMUs que son ineficientes o están dirigidas a la ineficiencia. Esto quiere decir que, debajo de las cuatro primeras se encuentran la Ht2, Ht1 y Ht12; el resto se encuentra por debajo del espectro de eficiencia o dentro del rango de la ineficiencia (según como se quiera interpretar el diagnóstico). A continuación, se presenta el resto de los datos en las tablas 53 y 54:

Tabla 53. Resultados modelo general ADE (ciclo 2016, segunda sección).

	rank	theta	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10	ref: Ht11	ref: Ht12	ref: Ht13	ref: Ht14
dmu:Ht1	6	0.768737	0.295668
dmu:Ht2	5	0.784206	0.723883
dmu:Ht3	4	1	0.538462
dmu:Ht4	10	0.321275	0.566056
dmu:Ht5	14	0.176253	0.705012
dmu:Ht6	12	0.278853	1.26148
dmu:Ht7	11	0.291511	0.402563
dmu:Ht8	15	0.0968685	0.461278
dmu:Ht9	2	1	0.238095
dmu:Ht10	3	1	0.285714
dmu:Ht11	13	0.222738	0.535633
dmu:Ht12	7	0.555967	0.608916
dmu:Ht13	8	0.406259	0.406259
dmu:Ht14	1	1	1
dmu:Ht15	9	0.330139	0.675998

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

El resto de las columnas indican la ubicación de cada DMU con respecto al resto de DMUs dentro de la matriz establecida, lo que permite medir la holgura (*slack*) entre DMUs y sus insumos-productos (*inputs-outputs*). En las tablas 52 y 53 se observa que la DMU Ht14 es la referencia para las otras DMUs ineficientes, los otros posibles cambios están indicados por las holguras (*slacks*) presentes en las últimas cinco columnas de la tabla 54 (las cuales señalan los campos de insumos-productos o *inputs-outputs*), la

modificación de los valores referidos en esas columnas, ya sea incrementado o decreciendo los *inputs-outputs* (insumos-productos), ayudarían a predecir la mejora de la eficiencia y su desempeño de cada DMU con respecto a su resultado actual. Por ejemplo: si se toma la DMU Ht9 que tiene un ranking de 2 en el índice de desempeño, se podrá observar que sus valores en el insumo islack: i_workers tiene un valor de 6.90476 y el valor en el producto oslack: o_revpar tiene un excedente de 6335986, pudiendo mejorar su desempeño reduciendo su *input* en 6.90 y su *output* en 6335986, para ajustar el equilibrio entre insumos y productos.

Tabla 54. Resultados modelo general ADE (ciclo 2016, tercera sección).

	rank	theta	ref: Ht15	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	6	0.768737	.	.	18.3314	.	1.37E+07	738.299
dmu:Ht2	5	0.784206	.	.	2.53359	.	3.40E+07	2870.59
dmu:Ht3	4	1	.	.	14.3846	.	2.52E+07	1925.27
dmu:Ht4	10	0.321275	.	1.95825	.	.	1.78E+07	1863.57
dmu:Ht5	14	0.176253	.	7.40263	.	.	1669400	2226.34
dmu:Ht6	12	0.278853	.	16.2266	.	0.413481	.	4014.83
dmu:Ht7	11	0.291511	.	3.51201	.	.	1.31E+07	1147.55
dmu:Ht8	15	0.0968685	.	5.24012	.	.	2.00E+07	37.9091
dmu:Ht9	2	1	.	6.90476	.	.	6214407	.
dmu:Ht10	3	1	.	6.28571	.	.	1.23E+07	.
dmu:Ht11	13	0.222738	.	1.50083	.	.	1.90E+07	1962.15
dmu:Ht12	7	0.555967	.	3.75939	.	.	2.82E+07	2395.16
dmu:Ht13	8	0.406259	.	2.43756	.	.	1.54E+07	1042.99
dmu:Ht14	1	1	.	.	0	.	.	.
dmu:Ht15	9	0.330139	.	1.77646	.	.	2.17E+07	2430.27

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La tabla 54 representa el análisis de las tablas que le presiden, ahí se visualizan los datos que pueden ser modificados para la mejora del desempeño de las DMU; esto, con respecto a la de mejores valores del *ranking* generado por el Análisis de Datos Envolvente (número 1 del *ranking* de eficiencia). En las tablas 55, 56 y 57, se observan los resultados de la técnica ADE del periodo 2017 de las DMU sujetas de estudio.

Tabla 55. Resultados modelo general ADE (ciclo 2017, primera sección).

	rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7
dmu:Ht1	5	0.997091
dmu:Ht2	6	0.741992
dmu:Ht3	4	1
dmu:Ht4	10	0.323813
dmu:Ht5	14	0.180866
dmu:Ht6	11	0.287627
dmu:Ht7	12	0.243137
dmu:Ht8	15	0.0981743
dmu:Ht9	2	1
dmu:Ht10	3	1
dmu:Ht11	13	0.210529
dmu:Ht12	7	0.543074
dmu:Ht13	8	0.43557
dmu:Ht14	1	1
dmu:Ht15	9	0.335157

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La tabla 55 demuestra consistencia en los resultados que el modelo ADE arroja para ambos ciclos productivos (2016, 2017) de las empresas Pyme familiar de hospedaje, mismas que han sido foco de estudio de este proyecto de investigación, para determinar su grado de eficiencia en la gestión empresarial de estas. El *ranking* ADE permanece prácticamente igual; especialmente, entre las siete primeras posiciones, compuestas de las primeras cuatro (totalmente eficientes o con calificación de 1), donde las unidades Ht14, Ht9, Ht10 y Ht3 conservaron los puestos del 1 al 4, mientras que las unidades Ht1 y Ht2 cambiaron posiciones, colocándose en 5to. y 6to., correspondientemente. La DMU Ht12 conservó el 7mo. Puesto; se infiere que su posición dentro del índice de eficiencia (DMU Ht12), se debe a que los datos reportados en ambos periodos fueron los mismos (es necesario recordar que la información que se proporciona es responsabilidad de quien la brinda).

Tabla 56. Resultados modelo general ADE (ciclo 2017, segunda sección).

			ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:
	rank	theta	Ht8	Ht9	Ht10	Ht11	Ht12	Ht13	Ht14
dmu:Ht1	5	0.997091	0.383497
dmu:Ht2	6	0.741992	0.684915
dmu:Ht3	4	1	0.538462
dmu:Ht4	10	0.323813	0.570529
dmu:Ht5	14	0.180866	0.723463
dmu:Ht6	11	0.287627	1.30117
dmu:Ht7	12	0.243137	0.33576
dmu:Ht8	15	0.0981743	0.467497
dmu:Ht9	2	1	0.238095
dmu:Ht10	3	1	0.285714
dmu:Ht11	13	0.210529	0.506272
dmu:Ht12	7	0.543074	0.620656
dmu:Ht13	8	0.43557	0.43557
dmu:Ht14	1	1	1
dmu:Ht15	9	0.335157	0.686274

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La matriz de la tabla 56, ubica el cruce de referencia entre la DMU de mayor eficiencia (Ht14), con respecto a la distancia u holgura (*slack*) existente con el resto de las DMUs, desestimando el cruce consigo misma (valor de 1). Se evidencia el distanciamiento con cada una de las DMU a partir de su desempeño en el índice (*ranking*) de eficiencia del modelo ADE. La variación en el desempeño de las empresas entre los dos periodos (2016, 2017) ha sido mínima, pero suficiente para representar modificaciones en el *ranking* ADE, el caso ya mencionado de las DMUs Ht1 y Ht2, que mostraron un intercambio en sus ubicaciones en el *ranking* de eficiencia con base en una variación de casi 0.1 y -0.1, correspondientemente. De la misma manera, se puede observar una diferencia similar entre las Ht6 y Ht7, las cuales intercambiaron una posición, a razón de la variabilidad ya establecida (posiciones 11 y 12, correspondientemente).

Tabla 57. Resultados modelo general ADE (ciclo 2017, tercera sección).

	rank	theta	ref: Ht15	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	5	0.997091	.	.	23.7768	.	1.83E+07	1135.84
dmu:Ht2	6	0.741992	.	.	2.3972	.	3.20E+07	2556.74
dmu:Ht3	4	1	.	.	14.3846	.	2.52E+07	1852.64
dmu:Ht4	10	0.323813	.	1.97372	.	.	1.68E+07	1790.41
dmu:Ht5	14	0.180866	.	7.59636	.	.	260693	2172.74
dmu:Ht6	11	0.287627	.	16.7372	.	0.477637	.	4040.6
dmu:Ht7	12	0.243137	.	2.92922	.	.	9885225	747.399
dmu:Ht8	15	0.0981743	.	6.19433	.	.	2.02E+07	.
dmu:Ht9	2	1	.	6.90476	.	.	6335986	.
dmu:Ht10	3	1	.	6.28571	.	.	1.19E+07	.
dmu:Ht11	13	0.210529	.	1.41856	.	.	1.77E+07	1825.25
dmu:Ht12	7	0.543074	.	3.33603	.	.	2.82E+07	2411.34
dmu:Ht13	8	0.43557	.	2.61342	.	.	1.64E+07	1169.24
dmu:Ht14	1	1	.	.	0	.	.	.
dmu:Ht15	9	0.335157	.	1.80346	.	.	2.23E+07	2476.78

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Finalmente, la tabla 57 refleja las distancias (*slacks*) entre todas las DMUs, tomando como punto de partida la de mayor eficiencia (Ht14); las holguras varían según el desempeño de cada unidad, ya sea que éstas se encuentren en sus insumos (*inputs*), o en sus productos (*outputs*); por lo tanto, el ajuste que cada DMU deberá realizar para mejorar su eficiencia, tiene que ser a partir de la modificación de sus insumos o productos con base en las holguras (*slacks*) que se aprecian en la matriz ADE. Los motivos en el cambio del desempeño de algunas DMUs ya habían sido mencionados por parte de los gerentes de estas unidades empresariales; principalmente, las unidades que se encuentran cerca del malecón o del centro histórico del destino Mazatlán, claro está, sin definir cuáles son tales hoteles. Esto, con base en el acuerdo de confidencialidad que se estableció con los empresarios para salvaguardar la información que proporcionaron a este proyecto de tesis.

A continuación, se analiza el modelo ADE de configuración CRS (escala de rendimiento constante), el cual se seleccionó con orientación a los insumos (*inputs*), tal como se puede observar en la instrucción (realizada en Stata) que se registra al finalizar este párrafo; y donde, además del comando *dea* se utilizan los parámetros: *rts(crs)*, *ort(i)* y *stage(1)*. En esa sentencia se puede apreciar el atributo *rts*, parámetro (*string*) que especifica la escala de rendimiento de carácter constante, la designación *ort* es el parámetro (*string*) que especifica la orientación del modelo; que, en esta ocasión, es *i*, misma que refiere a un modelo ADE orientado a los *inputs* (insumos). Y, en la última posición de la instrucción, se identifica el parámetro etapa (*stage*), el cual produce los *slacks* (holguras) de eficiencia; si el número que aparece dentro del corchete es 2, quiere decir etapa 2 o dos etapas (que se encuentra por *default* en el modelo ADE); si se identifica el parámetro con el número 1, entonces, es etapa 1 o de una etapa. Una vez que se han cubierto estos aspectos básicos del modelo, se observa que la instrucción ADE en Stata es un modelo CRS con orientación hacia los *inputs* y de una etapa o etapa-1:

```
dea i_workers i_rooms = o_ocuprate o_revpar o_adr,rts(crs) ort(i) stage(1)
```

El comando entrega tablas de resultados similares al comando general ejecutado en el primer apartado de este análisis de DMUs seleccionadas; no obstante, a diferencia del comando general, en esta evaluación se identifica una estructura de *ranking* distinta a la generada por el primer modelo ADE, ya que se observan aquellas DMUs que obtuvieron el valor de 1 (eficiencia total), enlistadas con la posición número 1 del índice de eficiencia y desempeño. Esto puede verificarse a través de la tabla 58 que se muestra a continuación:

Options: RTS(CRS) ORT(IN) STAGE(1)

CRS-INPUT Oriented DEA Efficiency Results:

Los resultados del modelo ADE se muestran en orden cronológico acorde a los dos ciclos evaluados, por lo tanto, siempre inicia con el periodo 2016:

Periodo 2016

Tabla 58. Resultados modelo CRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2016, primera sección).

	rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10
dmu:Ht1	6	0.768737	.	.	0.383478
dmu:Ht2	5	0.784206	.	.	0.733128	0.394539
dmu:Ht3	1	1	.	.	1	0
dmu:Ht4	10	0.321275	.	.	0.263233	0.497996
dmu:Ht5	14	0.176253	0.135254
dmu:Ht6	12	0.278853
dmu:Ht7	11	0.291511	.	.	0.116696	0.641389
dmu:Ht8	15	0.0968685	.	.	0.202668	0.135151	.	0.82875
dmu:Ht9	1	1	1	.
dmu:Ht10	1	1	.	.	0	0	1
dmu:Ht11	13	0.222738	.	.	0.303275	0.453588
dmu:Ht12	7	0.555967	.	.	0.392859	0.87636
dmu:Ht13	8	0.406259	.	.	0.199413	0.529044
dmu:Ht14	1	1	0	.
dmu:Ht15	9	0.330139	.	.	0.343993	0.52628

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

En los datos presentados en la tabla 58, las DMUs con los tres primeros lugares del índice anterior surgen nuevamente con el número 1 del *ranking*, el resto aparece en la misma ubicación que en las tablas previas (modelo general ADE). No obstante, la principal diferencia entre el modelo ADE ejecutado con la primera instrucción y el de la segunda sentencia, radica en que las primeras posiciones no reciben un *ranking* ascendente (1, 2, 3, 4), sino que todas las unidades de análisis mejor posicionadas reciben el lugar número uno del índice de eficiencia; pero, además, las últimas columnas exhiben cantidades distintas en cada una de las DMUs con respecto a lo expresado en el modelo general presentado al inicio de este apartado de análisis; confirmando, así, las sutiles diferencias entre los diversos modelos ADE que se pueden ejecutar en el *software* Stata.

Tabla 59. Resultados modelo CRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2016, segunda sección).

	rank	theta	ref: Ht11	ref: Ht12	ref: Ht13	ref: Ht14	ref: Ht15
dmu:Ht1	6	0.768737	.	.	.	0.0891797	.

dmu:Ht2	5	0.784206	.	.	.	0.02563	.
dmu:Ht3	1	1	.	.	.	0	.
dmu:Ht4	10	0.321275	.	.	.	0.191876	.
dmu:Ht5	14	0.176253	.	.	.	0.666368	.
dmu:Ht6	12	0.278853	.	.	.	1.26148	.
dmu:Ht7	11	0.291511	.	.	.	0.116506	.
dmu:Ht8	15	0.0968685	.	.	.	0.0137728	.
dmu:Ht9	1	1
dmu:Ht10	1	1	.	.	.	0	.
dmu:Ht11	13	0.222738	.	.	.	0.138865	.
dmu:Ht12	7	0.555967	.	.	.	0.0124368	.
dmu:Ht13	8	0.406259	.	.	.	0.0794305	.
dmu:Ht14	1	1	.	.	.	1	.
dmu:Ht15	9	0.330139	.	.	.	0.222592	.

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

En la tabla 59 se observan, nuevamente, las diferencias existentes entre la DMU mejor posicionada y el resto que conforma la matriz de 15 unidades de análisis (DMUs). El hotel número 14 (Ht14) mantiene el mejor rendimiento (eficiencia total); pero, en esta ocasión, las DMUs (Ht3, Ht9 y Ht10) que recibían las posiciones 2, 3 y 4 en el modelo anterior ADE, ahora reciben el mismo posicionamiento en el *ranking* (1); con este modelo no se sabe cuál de las que reciben el máximo valor de eficiencia es más eficiente entre ellas. Por otro lado, el resto de las unidades de análisis presentan distancias (holguras o *slacks*) con respecto a las totalmente eficientes. Los hoteles 14, 3, 9 y 10 reciben 1 como valor absoluto, resultante del cruce matricial; esto quiere decir que, cuando el vector del Ht14 cruza sobre sí mismo (se divide entre su propio valor), el resultado es 1; sucede de igual manera con los hoteles Ht3, Ht9 y Ht10.

Tabla 60. Resultados modelo CRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2016, tercera sección).

	rank	theta	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	6	0.768737	.	12.8152	.	4061565	.
dmu:Ht2	5	0.784206	636.78
dmu:Ht3	1	1

dmu:Ht4	10	0.321275	1000.62
dmu:Ht5	14	0.176253	6.55246	2240.44
dmu:Ht6	12	0.278853	16.2266	.	.	0.413481	.	.	.	4014.83
dmu:Ht7	11	0.291511	808.845
dmu:Ht8	15	0.0968685
dmu:Ht9	1	1	0	.	.	0	.	0	.	.
dmu:Ht10	1	1
dmu:Ht11	13	0.222738	955.409
dmu:Ht12	7	0.555967	1121.14
dmu:Ht13	8	0.406259	405.089
dmu:Ht14	1	1	.	.	.	0	.	0	.	.
dmu:Ht15	9	0.330139	1289.59

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

El análisis de los *slacks* (u holguras) en los insumos/productos (*inputs/outputs*) del modelo ADE CRS con orientación a los insumos es relevante, puesto que las principales diferencias entre los modelos ADE confluyen, precisamente, a través del comportamiento de los *slacks* resultantes al correr el modelo cada modelo. En la tabla 60, solamente los hoteles Ht14, Ht3, Ht9 y Ht10 mantienen un valor de 1 sobre su propio cruce, y un valor de 0 *slacks* en el comportamiento de sus insumos/productos (*inputs/outputs*).

Periodo 2017

Tabla 61. Resultados modelo CRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2017, primera sección).

	rank	theta	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	
			Ht1	Ht2	Ht3	Ht4	Ht5	Ht6	Ht7	Ht8	Ht9	Ht10
dmu:Ht1	5	0.997091	.	.	0.613094
dmu:Ht2	6	0.741992	.	.	0.694996	0.374245
dmu:Ht3	1	1	.	.	1	0
dmu:Ht4	10	0.323813	.	.	0.249122	0.490462
dmu:Ht5	14	0.180866	0.0219658
dmu:Ht6	11	0.287627
dmu:Ht7	12	0.243137	.	.	0.082722	0.524607
dmu:Ht8	15	0.0981743	0.123557	.	0.849736
dmu:Ht9	1	1	1	.
dmu:Ht10	1	1	0	1
dmu:Ht11	13	0.210529	.	.	0.285321	0.427783
dmu:Ht12	7	0.543074	.	.	0.416505	0.825756

dmu:Ht13	8	0.43557	.	.	0.218388	0.570463
dmu:Ht14	1		1	0
dmu:Ht15	9	0.335157	.	.	0.358695	0.54099

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

En este periodo, se observa un comportamiento en la eficiencia total de las DMUs similar con respecto al mismo periodo (2017) del primer modelo ADE efectuado al inicio de este capítulo; un intercambio entre las unidades Ht1 y Ht2, permutando, de esta manera, las ubicaciones 6 y 5, por 5 y 6, respectivamente (tabla 61).

Tabla 62. Resultados modelo CRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2017, segunda sección).

	rank	theta	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:
			Ht11	Ht12	Ht13	Ht14	Ht15
dmu:Ht1	5	0.997091	.	.	.	0.0533689	.
dmu:Ht2	6	0.741992	.	.	.	0.022806	.
dmu:Ht3	1		1	.	.		0
dmu:Ht4	10	0.323813	.	.	.	0.210932	.
dmu:Ht5	14	0.180866	.	.	.	0.717187	.
dmu:Ht6	11	0.287627	.	.	.	1.30117	.
dmu:Ht7	12	0.243137	.	.	.	0.112998	.
dmu:Ht8	15	0.0981743	.	.	.	0.195296	.
dmu:Ht9	1		1
dmu:Ht10	1		1	.	.		0
dmu:Ht11	13	0.210529	.	.	.	0.132694	.
dmu:Ht12	7	0.543074	.	.	.	0.0178048	.
dmu:Ht13	8	0.43557	.	.	.	0.0801911	.
dmu:Ht14	1		1	.	.		1
dmu:Ht15	9	0.335157	.	.	.	0.215712	.

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

El cruce de los vectores correspondientes a los hoteles Ht14, Ht3, Ht9 y Ht10 (tabla 62), muestran un comportamiento idéntico al del ciclo anterior (2016), las únicas variaciones se presentan en las unidades ineficientes; ya que, los valores cambiaron de un periodo a otro, y, por lo tanto, los cambios que deben realizarse para mejorar su eficiencia se ajustan a las nuevas distancias entre los *slacks* existentes de tales DMUs. En la tabla 63

se pueden observar los *slacks* correspondientes a los *inputs* (*i_workers*, *i_rooms*), o a los *outputs* (*o_ocuprate*, *o_revpar*, *o_adr*).

Tabla 63. Resultados modelo CRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2017, tercera sección).

	rank	theta	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	5	0.997091	.	14.9577	.	2871039	.
dmu:Ht2	6	0.741992	489.121
dmu:Ht3	1	1	0
dmu:Ht4	10	0.323813	993.817
dmu:Ht5	14	0.180866	7.45829	.	.	.	2175.03
dmu:Ht6	11	0.287627	16.7372	.	0.477637	.	4040.6
dmu:Ht7	12	0.243137	520.6
dmu:Ht8	15	0.0981743	.	.	.	9313481	.
dmu:Ht9	1	1	0	.	0	0	.
dmu:Ht10	1	1	0
dmu:Ht11	13	0.210529	898.934
dmu:Ht12	7	0.543074	1080.12
dmu:Ht13	8	0.43557	485.572
dmu:Ht14	1	1	0	.	0	.	.
dmu:Ht15	9	0.335157	1312.59

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

De igual manera que con los comandos utilizados para el modelo general de ADE y para el modelo de CRS con orientación a los *inputs* (insumos) de la etapa 1, se ejecutó el comando para realizar el mismo ejercicio, pero ahora con orientación hacia los *outputs* (productos); por lo tanto, la explicación realizada para las tablas del modelo CRS basado en los parámetros *rts(crs)*, *ort(i)* y *stage(1)*, aplica de igual manera en este caso, cambiando solamente la orientación del modelo hacia los *outputs* o productos. A continuación, se muestra la sentencia correspondiente al modelo ADE CRS, orientado a los *outputs*:

```
dea i_workers i_rooms = o_ocuprate o_revpar o_adr, rts(crs) ort(o) stage(1)
```

Options: RTS(CRS) ORT(OUT) STAGE(1)

CRS-OUTPUT Oriented DEA Efficiency Results:

Periodo 2016

Tabla 64. Resultados modelo CRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2016, primera sección).

	rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10
dmu:Ht1	6	0.768737	.	.	0.383478
dmu:Ht2	5	0.784206	.	.	0.733128	0.394539
dmu:Ht3	1	1	.	.	1	0
dmu:Ht4	10	0.321275	.	.	0.263233	0.497996
dmu:Ht5	14	0.176253	0.135254
dmu:Ht6	12	0.278853
dmu:Ht7	11	0.291511	.	.	0.116696	0.641389
dmu:Ht8	15	0.0968685	.	.	0.202668	0.135151	.	0.82875
dmu:Ht9	1	1	1	.
dmu:Ht10	4	1	1
dmu:Ht11	13	0.222738	.	.	0.303275	0.453588
dmu:Ht12	7	0.555967	.	.	0.392859	0.87636
dmu:Ht13	8	0.406259	.	.	0.199413	0.529044
dmu:Ht14	1	1	0
dmu:Ht15	9	0.330139	.	.	0.343993	0.52628

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Con base en los modelos ADE, analizados hasta el momento, y para distinguir entre aquellos que están dirigidos a las entradas de los que se orientan a las salidas, se debe considerar que, en caso de obtener una eficiencia de 0.9 en un modelo ADE orientado a la entrada, la DMU podría disminuir el uso de la entrada (insumo) en un 10%; produciendo, así, la misma cantidad de salida (producto). Por otra parte, si el índice de eficiencia que se orienta a la salida es de 0.9, la DMU podría incrementar la producción de salida en $(1-0.9)/0.9$ (11.11%) usando el mismo volumen de entradas. Ahora bien, las puntuaciones (índices) diferirán si utiliza variables, rendimientos no decrecientes o no crecientes.

Con este breve análisis, nos podemos remitir a los resultados del modelo ADE — representado por las tablas 64, 65 y 66 del periodo 2016 de las DMUs seleccionadas— mismo que tiene orientación a la salida (*output*). Por lo tanto, en caso de que se quieran ajustes de las DMUs ineficientes, la modificación se tendrá que hacer con base en la producción deseada (*output*), buscando incrementar ésta con la misma cantidad de insumos (*inputs*); por ejemplo: la DMU Ht2 tendría que ajustar su ADR (tarifa diaria promedio) en 636.78 (revisar la tabla 65) para mejorar su eficiencia; esto, sin modificar sus *inputs* (insumos), que son el número de trabajadores y número de cuartos.

Tabla 65. Resultados modelo CRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2016, segunda sección).

	rank	theta	ref: Ht11	ref: Ht12	ref: Ht13	ref: Ht14	ref: Ht15
dmu:Ht1	6	0.768737	.	.	.	0.0891797	.
dmu:Ht2	5	0.784206	.	.	.	0.02563	.
dmu:Ht3	1	1	.	.	.	0	.
dmu:Ht4	10	0.321275	.	.	.	0.191876	.
dmu:Ht5	14	0.176253	.	.	.	0.666368	.
dmu:Ht6	12	0.278853	.	.	.	1.26148	.
dmu:Ht7	11	0.291511	.	.	.	0.116506	.
dmu:Ht8	15	0.096869	.	.	.	0.0137728	.
dmu:Ht9	1	1	.	.	.	0	.
dmu:Ht10	4	1
dmu:Ht11	13	0.222738	.	.	.	0.138865	.
dmu:Ht12	7	0.555967	.	.	.	0.0124368	.
dmu:Ht13	8	0.406259	.	.	.	0.0794305	.
dmu:Ht14	1	1	.	.	.	1	.
dmu:Ht15	9	0.330139	.	.	.	0.222592	.

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Como ya ha sido mencionado en el capítulo teórico correspondiente, ADE es un método para medir la eficiencia de las DMU utilizando técnicas de programación lineal para envolver los vectores observados de entrada-salida lo más estrechamente posible (Boussofiane, Dyson y Thanassoulis, 1991), donde no es necesario asumir ninguna distribución de los datos; motivo por el cual, se le denomina como una técnica no paramétrica, y tras haber aclarado —en este capítulo de análisis cuantitativo— que los datos recolectados se comportan de manera no paramétrica, se puede deducir que los

datos recabados de las DMUs (hoteles) se comportan de manera similar en todos los modelos ADE aplicados hasta el momento, con sutiles variaciones que dependen de la orientación del modelo, así como de si el rendimiento a escala es constante o variable (CRS o VRS) en dicho modelo. La tabla 66 muestra las holguras o *slacks* del modelo CRS para los datos observados (las 15 DMUs):

Tabla 66. Resultados modelo CRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2016, tercera sección).

	rank	theta	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	6	0.768737	.	12.8152	.	4061565	.
dmu:Ht2	5	0.784206	636.78
dmu:Ht3	1	1	0
dmu:Ht4	10	0.321275	1000.62
dmu:Ht5	14	0.176253	6.55246	.	.	.	2240.44
dmu:Ht6	12	0.278853	16.2266	.	0.413481	.	4014.83
dmu:Ht7	11	0.291511	808.845
dmu:Ht8	15	0.0968685
dmu:Ht9	1	1	.	0	0	.	.
dmu:Ht10	4	1	0	.	.	4.66E-10	0
dmu:Ht11	13	0.222738	955.409
dmu:Ht12	7	0.555967	1121.14
dmu:Ht13	8	0.406259	405.089
dmu:Ht14	1	1	0	.	0	.	.
dmu:Ht15	9	0.330139	1289.59

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Las tablas 67, 68 y 69 analizan el periodo correspondiente al año 2017 de las DMUs objeto de estudio; de manera similar a los modelos ADE revisados con anterioridad; el comportamiento de las unidades de análisis no varía en demasía, sólo aparece como principal modificación el cambio de posición en el *ranking* de los hoteles Ht1 y Ht2 con una permuta de los sitios 6 y 5 por los lugares 5 y 6, de manera respectiva.

Periodo 2017

Tabla 67. Resultados modelo CRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2017, primera sección).

rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10
------	-------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------

dmu:Ht1	5	0.997091	.	.	0.613094
dmu:Ht2	6	0.741992	.	.	0.694996	0.374245
dmu:Ht3	1	1	.	.	1
dmu:Ht4	10	0.323813	.	.	0.249122	0.490462
dmu:Ht5	14	0.180866	0.0219658
dmu:Ht6	11	0.287627
dmu:Ht7	12	0.243137	.	.	0.082722	0.524607
dmu:Ht8	15	0.0981743	0.123557	.	.	0.849736
dmu:Ht9	1	1	1	.
dmu:Ht10	1	1	1
dmu:Ht11	13	0.210529	.	.	0.285321	0.427783
dmu:Ht12	7	0.543074	.	.	0.416505	0.825756
dmu:Ht13	8	0.43557	.	.	0.218388	0.570463
dmu:Ht14	1	1
dmu:Ht15	9	0.335157	.	.	0.358695	0.54099

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Tal como se había mencionado en el párrafo anterior, la principal modificación en el *ranking* la sufren las DMUs Ht1 y Ht2, donde la primera tiene una mejora de 0.228354 entre los periodos 2016 y 2017, lo que la impulsa a subir a la posición 5, puesto que la DMU Ht2 ostentaba y la cual tiene un descenso en su eficiencia (theta) de 0.042214, lo que provoca su caída al puesto número 6 del *ranking* de eficiencia. Esto se puede comprobar contrastando las tablas 64, 65 y 66 contra la 67, 68 y 69, respectivamente.

Tabla 68. Resultados modelo CRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2017, segunda sección).

	rank	theta	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:
			Ht11	Ht12	Ht13	Ht14	Ht15
dmu:Ht1	5	0.997091	.	.	.	0.0533689	.
dmu:Ht2	6	0.741992	.	.	.	0.022806	.
dmu:Ht3	1	1	.	.	.	0	.
dmu:Ht4	10	0.323813	.	.	.	0.210932	.
dmu:Ht5	14	0.180866	.	.	.	0.717187	.
dmu:Ht6	11	0.287627	.	.	.	1.30117	.
dmu:Ht7	12	0.243137	.	.	.	0.112998	.
dmu:Ht8	15	0.0981743	.	.	.	0.195296	.
dmu:Ht9	1	1	.	.	.	0	.

dmu:Ht10	1	1
dmu:Ht11	13	0.210529	.	.	.	0.132694
dmu:Ht12	7	0.543074	.	.	.	0.0178048
dmu:Ht13	8	0.43557	.	.	.	0.0801911
dmu:Ht14	1	1	.	.	.	1
dmu:Ht15	9	0.335157	.	.	.	0.215712

Nota: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Si se vuelve a emplear el mismo ejemplo que en el periodo 2016, la Ht2 tendría que adecuar su *slack* en el producto ADR en 489.121, con lo que cerraría la brecha en su eficiencia con respecto a la DMU de mayor eficiencia (Ht14), considerando que esto lo tiene que lograr sin incrementar los insumos (*inputs* número de trabajadores y número de cuartos). Esta información se puede observar en la tabla 69 en la columna *oslack: a_adr*.

Tabla 69. Resultados modelo CRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2017, tercera sección).

	rank	theta	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	5	0.997091	.	14.9577	.	2871038	.
dmu:Ht2	6	0.741992	489.121
dmu:Ht3	1	1	.	.	0	.	0
dmu:Ht4	10	0.323813	993.817
dmu:Ht5	14	0.180866	7.45829	.	.	.	2175.03
dmu:Ht6	11	0.287627	16.7372	.	0.477637	.	4040.6
dmu:Ht7	12	0.243137	520.6
dmu:Ht8	15	0.0981743	.	.	.	9313480	.
dmu:Ht9	1	1	.	.	0	0	.
dmu:Ht10	1	1	0	.	.	0	0
dmu:Ht11	13	0.210529	898.934
dmu:Ht12	7	0.543074	1080.12
dmu:Ht13	8	0.43557	485.572
dmu:Ht14	1	1	0	.	0	.	0
dmu:Ht15	9	0.335157	1312.59

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Tras haber cubierto los modelo ADE orientados a un rendimiento de escala constante, ahora se revisan los modelos VRS (escala de rendimiento variable) de ADE, mismos que

pueden estar orientados a los insumos o *input* —como se puede observar en las tablas 70 a 84— donde, además del comando *dea* se utilizan los parámetros: *rts(vrs)*, *ort(i)* y *stage(1)*. Estos parámetros ya fueron revisados con anterioridad en los modelos CRS (rendimiento de escala constante); por lo tanto, sólo cambia la escala de rendimiento constante a variable. A continuación, se muestran las sentencias (comandos o instrucciones) correspondientes a estos modelos ADE:

```
dea i_workers i_rooms = o_ocupate o_revpar o_adr,rts(vrs) ort(i)
```

Options: RTS(VRS) ORT(IN) STAGE(2)

VRS-INPUT Oriented DEA Efficiency Results:

Periodo 2016

Tabla 70. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2016, primera sección).

	rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7
dmu:Ht1	5		1
dmu:Ht2	7		1
dmu:Ht3	6		1
dmu:Ht4	11	0.331161
dmu:Ht5	14	0.179146
dmu:Ht6	1		1	1	.
dmu:Ht7	12	0.321559
dmu:Ht8	15	0.152776
dmu:Ht9	3		1
dmu:Ht10	4		1
dmu:Ht11	13	0.239358
dmu:Ht12	8		1	.	.	.	0.027027	.	.
dmu:Ht13	9	0.476239
dmu:Ht14	1		1
dmu:Ht15	10	0.395192

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Al observar las tablas correspondientes al modelo ADE VRS orientado a las entradas (*inputs*), en primera instancia, con el periodo 2016, se puede apreciar que el mayor cambio realizado en este *ranking* es que, todas las DMUs que recibían al menos un valor

igual o superior a 0.500000, ahora recibieron un valor de 1, pasando a ser totalmente eficientes si se remiten dichos resultados a la literatura correspondiente a la técnica ADE; el resto de las DMUs son ahora consideradas como totalmente ineficientes, quedando dividido el *ranking* en solamente dos apartados, totalmente eficientes o completamente ineficientes (datos que pueden ser corroborados en la tabla 70).

Tabla 71. Resultados modelo VRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2016, segunda sección).

	rank	theta	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10	ref: Ht11	ref: Ht12	ref: Ht13	ref: Ht14
dmu:Ht1	5	1	0.38462
dmu:Ht2	7	1	0.92308
dmu:Ht3	6	1	0.53846
dmu:Ht4	11	0.331161	0.58348
dmu:Ht5	14	0.179146	0.71658
dmu:Ht6	1	1	0
dmu:Ht7	12	0.321559	0.44406
dmu:Ht8	15	0.152776	0.72751
dmu:Ht9	3	1	0.2381
dmu:Ht10	4	1	0.28571
dmu:Ht11	13	0.239358	0.5756
dmu:Ht12	8	1	0.97297
dmu:Ht13	9	0.476239	0.47624
dmu:Ht14	1	1	1
dmu:Ht15	10	0.395192	0.8092

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Los rendimientos variables a escala (VRS) se modelan agregando la restricción de convexidad, misma que garantiza que cada DMU sólo se compara con otras de tamaño similar (Murillo-Zamorano, 2004). En esta sección, se aprecia el modelo ADE VRS orientado a los *inputs* o entradas, puesto que todas las DMUs iguales o superiores a 0.500000 se comparan, como sucede con las que son inferiores a ese indicador (tabla 71).

Tabla 72. Resultados modelo VRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2016, tercera sección).

	rank	theta	ref: Ht15	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocupate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	5	1	.	.	23.8462	.	1.87E+07	1140.91

dmu:Ht2	7	1	.	.	3.23077	.	4.50E+07	3772.21
dmu:Ht3	6	1	.	.	14.3846	.	2.52E+07	1925.27
dmu:Ht4	11	0.33116	.	2.01851	.	.	1.88E+07	1942.41
dmu:Ht5	14	0.17915	.	7.52411	.	.	2311670	2278.71
dmu:Ht6	1	1	.	0	.	0	0	0
dmu:Ht7	12	0.32156	.	3.87402	.	.	1.54E+07	1335.37
dmu:Ht8	15	0.15278	.	8.26446	.	.	3.48E+07	1242.95
dmu:Ht9	3	1	.	6.90476	.	.	6214407	.
dmu:Ht10	4	1	.	6.28571	.	.	1.23E+07	.
dmu:Ht11	13	0.23936	.	1.61282	.	.	2.12E+07	2143.05
dmu:Ht12	8	1	.	5.18919	.	.	5.03E+07	4088.82
dmu:Ht13	9	0.47624	.	2.85743	.	.	1.92E+07	1359.75
dmu:Ht14	1	1	.	.	0	.	.	.
dmu:Ht15	10	0.39519	.	2.12651	.	.	2.91E+07	3033.2

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Las tablas 70, 71 y 72 presentan un nuevo *ranking*; donde, los hoteles Ht1, Ht2 y Ht3 reciben las posiciones 5, 7 y 6, y los hoteles Ht6 y Ht14 reciben el lugar número 1 del índice de eficiencia ADE VRS.

VRS Frontier(-1:drs, 0:crs, 1:irs)

Tabla 73. Valores de frontera del modelo VRS ciclo 2016 (ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).

	CRS_TE	VRS_TE	NIRS_TE	SCALE	RTS
dmu:Ht1	0.768737	1.000000	1.000000	0.768737	1
dmu:Ht2	0.784206	1.000000	1.000000	0.784206	1
dmu:Ht3	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht4	0.321275	0.331161	0.673472	0.970146	1
dmu:Ht5	0.176253	0.179146	1.000000	0.983854	1
dmu:Ht6	0.278853	1.000000	1.000000	0.278853	-1
dmu:Ht7	0.291511	0.321559	0.631094	0.906555	1
dmu:Ht8	0.096868	0.152776	1.000000	0.634055	1
dmu:Ht9	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht10	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht11	0.222738	0.239358	0.526367	0.930566	1
dmu:Ht12	0.555967	1.000000	1.000000	0.555967	1
dmu:Ht13	0.406259	0.476239	0.574356	0.853058	1
dmu:Ht14	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht15	0.330139	0.395192	1.000000	0.835388	1

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Las tablas 73 y 74 muestran la información adicional, como es el caso del decrecimiento del retorno a escala (drs), el cual conforma parte de la porción de la frontera del modelo de retorno variable a escala ADE VRS. Estos datos complementarios que arrojan el modelo ADE VRS muestran con mayor claridad cómo se diferencian los modelos ADE CRS de los VRS.

VRS Frontier:

Tabla 74. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS (ciclo 2016).

dmu	i_work~s	i_rooms	o_ocup~e	o_revpar	o_adr	CRS_TE	VRS_TE	SCALE	RTS	
1. Ht1	5	40	0.33	2.70E+06	600	0.768737		1	0.768737	irs
2. Ht2	12	42	0.8073	6.20E+06	405.96	0.784206		1	0.784206	irs
3. Ht3	7	37	0.6745	4.70E+06	512	1	1	1	1	-
4. Ht4	29	74	0.7	1.40E+07	698.6	0.321275	0.331161	0.970146		irs
5. Ht5	94	168	0.6333	3.70E+07	964.792	0.176253	0.179146	0.983854		irs
6. Ht6	117	190	0.5957	7.00E+07	1695.06	0.278853		1	0.278853	drs
7. Ht7	30	58	0.6471	9.30E+06	674.59	0.291511	0.321559	0.906555		irs
8. Ht8	116	200	0.81	5.60E+06	2050	0.096868	0.152776	0.634055		irs
9. Ht9	10	10	0.357288	7.00E+06	5369.64	1	1	1	1	-
10. Ht10	10	12	0.740868	3.50E+06	1397.5	1	1	1	1	-
11. Ht11	38	101	0.6517	1.10E+07	462.31	0.222738	0.239358	0.930566		irs
12. Ht12	21	46	0.9242	5.60E+06	361.008	0.555967		1	0.555967	irs
13. Ht13	19	42	0.59	7.20E+06	795.88	0.406259	0.476239	0.853058		irs
14. Ht14	13	42	0.8	5.60E+07	4526.35	1	1	1	1	-
15. Ht15	32	86	0.8	1.60E+07	629.535	0.330139	0.395192	0.835388		irs

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

El periodo 2017 de las DMUs analizadas con un modelo ADE VRS, se ejemplifica en las tablas 75 a 79, que se muestran a continuación.

Periodo 2017

Tabla 75. Resultados modelo VRS orientada a insumos (inputs) ADE (ciclo 2017, primera sección).

rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7
------	-------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

dmu:Ht1	5	1
dmu:Ht2	9	0.775094
dmu:Ht3	6	1
dmu:Ht4	12	0.330004
dmu:Ht5	15	0.188852
dmu:Ht6	1	1	1	.
dmu:Ht7	13	0.312115
dmu:Ht8	8	1	1	.
dmu:Ht9	3	1
dmu:Ht10	4	1
dmu:Ht11	14	0.23391
dmu:Ht12	7	1	0.0405405	.	.
dmu:Ht13	10	0.47819
dmu:Ht14	1	1
dmu:Ht15	11	0.407858

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

El comportamiento de las DMUs de un periodo a otro (2016, 2017) varían significativamente cuando se aplica un modelo ADE VRS; existen nueve cambios de posicionamiento dentro del *ranking* de eficiencia del ciclo 2016 al año 2017 (observar tablas 75, 76, 77), modificaciones que tienen que ver la restricción de convexidad mencionada con anterioridad en este apartado, donde el cambio más pronunciado lo ejemplifica el hotel Ht8, que asciende de la posición 15 a la 8 del índice de eficiencia.

Tabla 76. Resultados modelo VRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2017, segunda sección).

	rank	theta	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10	ref: Ht11	ref: Ht12	ref: Ht13	ref: Ht14
dmu:Ht1	5	1	0.38462
dmu:Ht2	9	0.775094	0.71547
dmu:Ht3	6	1	0.53846
dmu:Ht4	12	0.330004	0.58144
dmu:Ht5	15	0.188852	0.75541
dmu:Ht6	1	1
dmu:Ht7	13	0.312115	0.43102
dmu:Ht8	8	1
dmu:Ht9	3	1	0.2381
dmu:Ht10	4	1	0.28571
dmu:Ht11	14	0.23391	0.5625
dmu:Ht12	7	1	0.95946
dmu:Ht13	10	0.47819	0.47819

dmu:Ht14	1	1	1
dmu:Ht15	11	0.407858	0.83514

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Tabla 77. Resultados modelo VRS orientada a insumos (*inputs*) ADE (ciclo 2017, tercera sección).

	rank	theta	ref: Ht15	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	5	1	.	.	23.8462	.	1.84E+07	1140.91
dmu:Ht2	9	0.775094	.	.	2.50415	.	3.37E+07	2695.05
dmu:Ht3	6	1	.	.	14.3846	.	2.52E+07	1852.64
dmu:Ht4	12	0.330004	.	2.01145	.	.	1.74E+07	1839.78
dmu:Ht5	15	0.188852	.	7.93179	.	0.0138269	2034018	2317.33
dmu:Ht6	1	1	.	0	0	0	0	0
dmu:Ht7	13	0.312115	.	3.76025	.	.	1.52E+07	1178.56
dmu:Ht8	8	1	.	8	10	.	6.65E+07	.
dmu:Ht9	3	1	.	6.90476	.	.	6335986	.
dmu:Ht10	4	1	.	6.28571	.	.	1.19E+07	.
dmu:Ht11	14	0.23391	.	1.57611	.	.	2.08E+07	2079.74
dmu:Ht12	7	1	.	3.78378	.	.	5.00E+07	4019.84
dmu:Ht13	10	0.47819	.	2.86914	.	.	1.88E+07	1362.16
dmu:Ht14	1	1	.	.	0	.	.	.
dmu:Ht15	11	0.407858	.	2.19467	.	.	3.06E+07	3150.6

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Al entender las restricciones típicas del modelo ADE VRS, se pueden realizar las modificaciones correspondientes a las medidas que deberá realizar cada DMU para mejorar su eficiencia total, haciendo hincapié en que este modelo ADE está orientado a las entradas; por lo tanto, las alteraciones se deben realizar al manejo de los insumos (*inputs*), en lugar de las salidas (*ouputs*).

VRS Frontier(-1:drs, 0:crs, 1:irs)

Tabla 78. Valores de frontera del modelo VRS orientación insumos (ciclo 2017, ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).

	CRS_TE	VRS_TE	NIRS_TE	SCALE	RTS
dmu:Ht1		0.997091	1.000000	1	1
dmu:Ht2		0.741992	0.775094	1	1
dmu:Ht3	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht4		0.323813	0.330004	0.819141	1

dmu:Ht5		0.180866	0.188852	1.000000	1	1
dmu:Ht6		0.287627	1.000000	1.000000	0.3	-1
dmu:Ht7		0.243137	0.312115	0.484342	0.8	1
dmu:Ht8		0.098174	1.000000	1.000000	0.1	1
dmu:Ht9	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht10	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht11		0.210529	0.233910	0.559942	0.9	1
dmu:Ht12		0.543074	1.000000	1.000000	0.5	1
dmu:Ht13		0.43557	0.478190	0.665693	0.9	1
dmu:Ht14	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht15		0.335157	0.407858	1.000000	0.8	1

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Una de las distinciones más notorias entre los resultados de los modelos CRS y VRS aplicado a los datos de los hoteles de la muestra de análisis (observar tabla 78), se identifica en que, de todas las DMUs con valor de 1 en theta (eficiencia total), solamente a dos de ellas se les asigna el lugar número 1 del *ranking*, en caso concreto, los hoteles Ht6 y Ht14, donde solamente el Ht14 es el que prevalece como totalmente eficiente en todos los modelos ADE aplicados a los dos periodos evaluados (2016, 2017).

VRS Frontier:

Tabla 79. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS orientación insumos (ciclo 2016).

dmu	i_work~s	i_rooms	o_ocup~e	o_revpar	o_adr	CRS_TE	VRS_TE	SCALE	RTS
1. Ht1	5	40	0.41	3.00E+06	600	0.997091	1	0.997091	irs
2. Ht2	12	42	0.72	6.00E+06	543.43	0.741992	0.775094	0.957292	irs
3. Ht3	7	37	0.5991	4.70E+06	584.63	1	1	1	-
4. Ht4	29	74	0.692	1.50E+07	792	0.323813	0.330004	0.981241	irs
5. Ht5	94	168	0.5905	4.00E+07	1101.91	0.180866	0.188852	0.957711	irs
6. Ht6	117	190	0.5633	7.20E+07	1848.97	0.287627	1	0.287627	drs
7. Ht7	30	58	0.54	8.80E+06	772.37	0.243137	0.312115	0.778996	irs
8. Ht8	125	200	0.85	5.80E+06	2700	0.098174	1	0.098174	irs
9. Ht9	10	10	0.370603	6.90E+06	5086.84	1	1	1	-
10. Ht10	10	12	0.762557	4.00E+06	1397.5	1	1	1	-

11. Ht11	38	101	0.6033	1.00E+07	466.32	0.210529	0.23391	0.900042	irs
12. Ht12	21	48	0.893458	6.20E+06	397.969	0.543074	1	0.543074	irs
13. Ht13	19	42	0.63	7.70E+06	802.3	0.43557	0.47819	0.910873	irs
14. Ht14	13	42	0.8	5.60E+07	4526.35	1	1	1	-
15. Ht15	32	86	0.8	1.60E+07	629.535	0.335157	0.407858	0.821749	irs

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

El último cuadro de datos resultante del modelo ADE VRS orientado a los insumos (tabla 79), resalta las diferencias en los retornos de escala variable y constante, el comportamiento de los insumos y productos, así como las calificaciones de eficiencia entre VRS y CRS. La variabilidad de los modelos ADE se nota, sobre todo, en los hoteles menos eficientes, porque principalmente el más eficiente, permanece igual en todos los modelos ADE realizados en el *software* Stata.

El último modelo ADE que se aplicó a los datos de los hoteles, objeto de estudio, fue el modelo ADE VRS con orientación a los productos (*outputs*). A continuación, se muestra el análisis correspondiente a los periodos evaluados (2016, 2017):

dea i_workers i_rooms = o_ocuprate o_revpar o_adr,rts(vrs) ort(o)

Options: RTS(VRS) ORT(OUT) STAGE(2)

VRS-OUTPUT Oriented DEA Efficiency Results:

Las diferencias entre los modelos VRS con orientación (*i*) y (*o*), es menor que entre los modelos CRS, por lo menos, en lo que respecta al mismo periodo evaluado (2016), solamente se registran cuatro cambios en las posiciones del *ranking* de eficiencia total de las DMUs analizadas. En las tablas 80, 81 y 82 se analizan estas permutaciones en los puestos del índice entre modelos (CRS vs VRS).

Periodo 2016

Tabla 80. Resultados modelo VRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2016, primera sección).

	rank	theta	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:	ref:
			Ht1	Ht2	Ht3	Ht4	Ht5	Ht6	Ht7
dmu:Ht1	5	1

dmu:Ht2	7	1
dmu:Ht3	6	1
dmu:Ht4	11	0.782308	0.120355	.
dmu:Ht5	12	0.774443	0.603172	.
dmu:Ht6	1	1	1	.
dmu:Ht7	14	0.71435	0.077227	.
dmu:Ht8	9	0.931721	0.922762	.
dmu:Ht9	3	1
dmu:Ht10	4	1
dmu:Ht11	13	0.723097	0.173821	.
dmu:Ht12	8	1	0.027027	.
dmu:Ht13	15	0.666967
dmu:Ht14	1	1
dmu:Ht15	10	0.894686	0.163452	.

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Los cambios se dan en los hoteles Ht5, Ht7, Ht8 y Ht13, el salto más amplio en el *ranking* lo dio la DMU Ht8, avanzando siete puestos en el índice de eficiencia: del lugar 15 al sitio número 8; esto, en referencia al mismo ciclo (2016), recordando que la comparación en este momento se realiza entre modelos ADE VRS: el primero, con orientación a los insumos (*inputs*), y el segundo, orientado a los productos o salidas (*outputs*). Esta comparativa se puede hacer contrastando los datos de la tabla 70 con lo expresado en la tabla 80. La tabla 81 muestra las DMUs que continúan después de la séptima DMU que fueron objeto de estudio:

Tabla 81. Resultados modelo VRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2016, segunda sección).

	rank	theta	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10	ref: Ht11	ref: Ht12	ref: Ht13	ref: Ht14
dmu:Ht1	5	1	0.384615
dmu:Ht2	7	1	0.923077
dmu:Ht3	6	1	0.538462
dmu:Ht4	11	0.782308	0.661953
dmu:Ht5	12	0.774443	0.171271
dmu:Ht6	1	1	0
dmu:Ht7	14	0.71435	0.637123
dmu:Ht8	9	0.931721	0.0089589
dmu:Ht9	3	1	0.238095

dmu:Ht10	4	1	0.285714
dmu:Ht11	13	0.723097	0.549276
dmu:Ht12	8	1	0.972973
dmu:Ht13	15	0.666967	.	.	0.110144	.	.	0.635497
dmu:Ht14	1	1	1
dmu:Ht15	10	0.894686	0.731233

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Al igual que con el análisis ADE VRS anterior, sólo dos DMUs conservaron una eficiencia perfecta (sin *slacks*): el hotel Ht6 y el Ht14 (observar tabla 82); el último, la DMU más consistente entre todos los modelos ADE aplicados a los datos de la muestra objeto de estudio.

Tabla 82. Resultados modelo VRS orientados a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2016, tercera sección).

	rank	theta	ref: Ht15	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	5	1	.	.	23.8462	0	1.87E+07	1140.91
dmu:Ht2	7	1	.	.	3.23077	0	4.50E+07	3772.21
dmu:Ht3	6	1	.	.	14.3846	0	2.52E+07	1925.27
dmu:Ht4	11	0.782308	.	.	7.2213	0	3.15E+07	2501.64
dmu:Ht5	12	0.774443	.	.	8.31037	0	1.43E+07	832.856
dmu:Ht6	1	1	.	0	0	0	0	0
dmu:Ht7	14	0.71435	.	4.11234	.	0	3.15E+07	2340.16
dmu:Ht8	9	0.931721	.	.	10.6431	0	5.95E+07	0
dmu:Ht9	3	1	.	6.90476	.	0	6214407	0
dmu:Ht10	4	1	.	6.28571	.	0	1.23E+07	0
dmu:Ht11	13	0.723097	.	.	16.9372	0	3.19E+07	2318.54
dmu:Ht12	8	1	.	5.18919	.	0	5.03E+07	4088.82
dmu:Ht13	15	0.666967	.	3.30947	.	.	2.85E+07	2234.53
dmu:Ht14	1	1	.	.	0	0	0	0
dmu:Ht15	10	0.894686	.	.	15.1752	0	3.62E+07	2957.35

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La tabla 83 muestra la frontera VRS de la información del periodo 2016, la cual muestra la restricción de convexidad entre todas las DMUs; pero, al mismo tiempo, señala las principales diferencias con los modelos CRS. Para esto, se pueden comparar los valores que aparecen en las columnas CRS_TE y VRS_TE (TE refiere a la eficiencia técnica o *technical efficiency*).

VRS Frontier (-1:drs, 0:crs, 1:irs)

Tabla 83. Valores de frontera del modelo VRS (ciclo 2016) orientación productos (ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).

	CRS_TE	VRS_TE	NIRS_TE	SCALE	RTS
dmu:Ht1	0.768737	1.000000	1.000000	0.768737	1
dmu:Ht2	0.784206	1.000000	1.000000	0.784206	1
dmu:Ht3	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht4	0.321275	0.782308	0.842412	0.410676	1
dmu:Ht5	0.176253	0.774443	1.000000	0.227587	1
dmu:Ht6	0.278853	1.000000	1.000000	0.278853	-1
dmu:Ht7	0.291511	0.71435	0.748983	0.408079	1
dmu:Ht8	0.096868	0.931721	1.000000	0.103967	-1
dmu:Ht9	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht10	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht11	0.222738	0.723097	1.000000	0.308034	1
dmu:Ht12	0.555967	1.000000	1.000000	0.555967	-1
dmu:Ht13	0.406259	0.666967	0.682906	0.609115	1
dmu:Ht14	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht15	0.330139	0.894686	1.000000	0.369	-1

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La última tabla de datos que muestra el modelo ADE VRS (tabla 84), además de las distancias marcadas entre la eficiencia de cada DMU, también muestra los valores que toman cada uno de sus insumos y productos (i_workers, i_rooms, o_ocuprate, o_revpar, y o_adr).

VRS Frontier:

Tabla 84. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS orientación productos (ciclo 2016).

dmu	i_wo rk~s	i_ro oms	o_ocup~ e	o_revpar	o_adr	CRS_TE	VRS_TE	SCALE	RT S
1. Ht1	5	40	0.33	2.70E+06	600	0.768737	1	0.768737	irs
2. Ht2	12	42	0.8073	6.20E+06	405.96	0.784206	1	0.784206	irs
3. Ht3	7	37	0.6745	4.70E+06	512	1	1	1	-
4. Ht4	29	74	0.7	1.40E+07	698.6	0.321275	0.782308	0.410676	irs
5. Ht5	94	168	0.6333	3.70E+07	964.792	0.176253	0.774443	0.227587	irs
6. Ht6	117	190	0.5957	7.00E+07	1695.06	0.278853	1	0.278853	drs
7. Ht7	30	58	0.6471	9.30E+06	674.59	0.291511	0.71435	0.408079	irs

8.	Ht8	116	200	0.81	5.60E+06	2050	0.096868	0.931721	0.103967	drs
9.	Ht9	10	10	0.357288	7.00E+06	5369.64	1	1	1	-
10.	Ht10	10	12	0.740868	3.50E+06	1397.5	1	1	1	-
11.	Ht11	38	101	0.6517	1.10E+07	462.31	0.222738	0.723097	0.308034	irs
12.	Ht12	21	46	0.9242	5.60E+06	361.008	0.555967	1	0.555967	drs
13.	Ht13	19	42	0.59	7.20E+06	795.88	0.406259	0.666967	0.609115	irs
14.	Ht14	13	42	0.8	5.60E+07	4526.35	1	1	1	-
15.	Ht15	32	86	0.8	1.60E+07	629.535	0.330139	0.894686	0.369	drs

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Periodo 2017

La comparación del modelo ADE VRS (o) entre los dos periodos analizados (2016, 2017) muestra siete cambios de posición entre las DMUs analizadas. Estos cambios de puesto —dentro del *ranking* de eficiencia— se evalúan con mayor detalle en las tablas 85, 86, 87, 88 y 89. A continuación, se presenta la valoración correspondiente.

Options: RTS(VRS) ORT(OUT) STAGE(2)

VRS-OUTPUT Oriented DEA Efficiency Results:

Tabla 85. Resultados modelo VRS orientados a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2017, primera sección).

	rank	theta	ref: Ht1	ref: Ht2	ref: Ht3	ref: Ht4	ref: Ht5	ref: Ht6	ref: Ht7
dmu:Ht1	5	1
dmu:Ht2	10	0.914264
dmu:Ht3	6	1
dmu:Ht4	11	0.795478	0.122381	.	.
dmu:Ht5	12	0.735874	0.573133	.	.
dmu:Ht6	1	1	1	.
dmu:Ht7	15	0.617306	0.0667358	.	.
dmu:Ht8	8	1	1	.
dmu:Ht9	3	1
dmu:Ht10	4	1
dmu:Ht11	14	0.688228	0.165439	.	.
dmu:Ht12	7	1	0.0405405	.	.
dmu:Ht13	13	0.730859
dmu:Ht14	1	1

dmu:Ht15	9	0.916829	0.167498	.
----------	---	----------	---	---	---	---	---	----------	---

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Entre periodos (2016, 2017) se presentaron siete cambios de posición en el *ranking* de eficiencia con el modelo ADE VRS orientado a los productos (*outputs*); ninguno de ellos mayor a tres puestos, lo que muestra poca variabilidad en materia de mejora significativa entre ciclos, no obstante, es el modelo que presenta el mayor número de cambios de posición en el *ranking* de eficiencia en el mismo lapso de estudio. Esto se explica porque la restricción de convexidad permite que los valores se dividan en sólo dos segmentos, evitando aquellos valores intermedios. En otras palabras: o las DMUs son totalmente eficientes o completamente ineficientes.

Tabla 86. Resultados modelo VRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2017, segunda sección).

	rank	theta	ref: Ht8	ref: Ht9	ref: Ht10	ref: Ht11	ref: Ht12	ref: Ht13	ref: Ht14
dmu:Ht1	5	1	0.38462
dmu:Ht2	10	0.914264	0.84394
dmu:Ht3	6	1	0.53846
dmu:Ht4	11	0.795478	0.6731
dmu:Ht5	12	0.735874	0.16274
dmu:Ht6	1	1	0
dmu:Ht7	15	0.617306	0.55057
dmu:Ht8	8	1
dmu:Ht9	3	1	0.2381
dmu:Ht10	4	1	0.28571
dmu:Ht11	14	0.688228	0.52279
dmu:Ht12	7	1	0.95946
dmu:Ht13	13	0.730859	.	.	0.08	.	.	.	0.70661
dmu:Ht14	1	1	1
dmu:Ht15	9	0.916829	0.74933

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Los hoteles mejoraron su eficiencia total ligeramente; el índice de eficiencia muestra que, de los siete cambios de puesto entre las DMUs analizadas, cuatro mejoraron su posición y tres disminuyeron su rendimiento; la explicación, aunque reiterativa, radica en la manera en que los modelos ADE VRS manejan los valores otorgados y a la restricción de convexidad que divide en dos los posibles resultados obtenidos por la técnica ADE.

Estos argumentos pueden ser validados a través de las columnas de theta (eficiencia total) de las tablas correspondientes (85-89).

Tabla 87. Resultados modelo VRS orientada a productos (*outputs*) ADE (ciclo 2017, tercera sección).

	rank	theta	ref: Ht15	islack: i_workers	islack: i_rooms	oslack: o_ocuprate	oslack: o_revpar	oslack: o_adr
dmu:Ht1	5	1	.	.	23.8462	0	1.84E+07	1140.91
dmu:Ht2	10	0.91426	.	.	2.95377	0	4.08E+07	3276.52
dmu:Ht3	6	1	.	.	14.3846	0	2.52E+07	1852.64
dmu:Ht4	11	0.79548	.	.	7.34287	0	3.14E+07	2480.95
dmu:Ht5	12	0.73587	.	.	7.89649	0	1.05E+07	694.416
dmu:Ht6	1	1	.	0	.	0	0	0
dmu:Ht7	15	0.61731	.	3.55368	.	0	2.66E+07	1843.1
dmu:Ht8	8	1	.	8	10	0	6.65E+07	0
dmu:Ht9	3	1	.	6.90476	.	0	6335986	0
dmu:Ht10	4	1	.	6.28571	.	0	1.19E+07	0
dmu:Ht11	14	0.68823	.	.	16.1204	0	3.06E+07	2205.9
dmu:Ht12	7	1	.	3.78378	.	0	5.00E+07	4019.84
dmu:Ht13	13	0.73086	.	3.85176	.	.	3.18E+07	2514.67
dmu:Ht14	1	1	.	.	0	0	0	0
dmu:Ht15	9	0.91683	.	.	15.5508	0	3.79E+07	3071.9

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Al igual que en el resto de los modelos ADE (CRS o VRS), sólo el hotel Ht14 permanece como la DMU de mejor *ranking*, y la DMU Ht6 continúa siendo eficiente; al menos, en los modelos ADE VRS, sean éstos orientados a las entradas o a las salidas. El cruce del vector de la DMU Ht14, con respecto al resto de las unidades de análisis, muestra la distancia (*slacks*) en el índice de eficiencia que éstas tienen con la de mayor eficiencia (tablas 85-87). La mencionada holgura (*slack*) entre DMUs deberá ser ajustada en función de la orientación del modelo ADE; si se orienta a los insumos, entonces, éstos deberán ser ajustados en función de su holgura con la DMU más eficiente. De igual manera, se deberá proceder en caso de que el modelo esté orientado a los productos; pero, en esta ocasión, con base en modificar las salidas (*ouputs*) esperadas.

VRS Frontier (-1:drs, 0:crs, 1:irs)

Tabla 88. Valores de frontera del modelo VRS (ciclo 2017) orientación productos (ajuste -1:drs, 0:crs, 1:irs).

	CRS_TE	VRS_TE	NIRS_TE	SCALE	RTS
dmu:Ht1	0.997091	1.000000	1.000000	0.997091	1
dmu:Ht2	0.741992	0.914264	1.000000	0.811573	1
dmu:Ht3	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht4	0.323813	0.795478	0.842485	0.407068	1
dmu:Ht5	0.180866	0.735874	1.000000	0.245784	1
dmu:Ht6	0.287627	1.000000	1.000000	0.287627	-1
dmu:Ht7	0.243137	0.617306	0.642275	0.393868	1
dmu:Ht8	0.098174	1.000000	1.000000	0.098174	1
dmu:Ht9	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht10	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht11	0.210529	0.688228	1.000000	0.3059	1
dmu:Ht12	0.543074	1.000000	1.000000	0.543074	-1
dmu:Ht13	0.43557	0.730859	0.741622	0.59597	1
dmu:Ht14	1.000000	1.000000	1.000000	1	0
dmu:Ht15	0.335157	0.916829	1.000000	0.365561	-1

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

Comparando la tabla 80 con la 85, se puede concluir que la variabilidad entre periodos analizados (2016, 2017), se debe, en gran medida, a la restricción de convexidad que impone el modelo ADE VRS. Esto, no sólo provoca múltiples modificaciones en el índice de eficiencia, sino que estos cambios no sean realmente significativos, lo que no permite profundizar en los posibles cuestionamientos que deriven de los resultados del modelo; ya que, solamente, existen dos rangos extremos de DMUs, eficientes o ineficientes en su totalidad.

VRS Frontier:

Tabla 89. Valores de frontera insumos/productos modelo VRS orientación productos (ciclo 2017).

dmu	i_work~s	i_rooms	o_ocup~e	o_revpar	o_adr	CRS_TE	VRS_TE	SCALE	RTS
1. Ht1	5	40	0.41	3.00E+06	600	0.997091	1	0.997091	irs
2. Ht2	12	42	0.72	6.00E+06	543	0.741992	0.91	0.811573	irs
3. Ht3	7	37	0.5991	4.70E+06	585	1	1	1	-
4. Ht4	29	74	0.692	1.50E+07	792	0.323813	0.8	0.407068	irs
5. Ht5	94	168	0.5905	4.00E+07	1102	0.180866	0.74	0.245784	irs

6.	Ht6	117	190	0.5633	7.20E+07	1849	0.287627	1	0.287627	drs
7.	Ht7	30	58	0.54	8.80E+06	772	0.243137	0.62	0.393868	irs
8.	Ht8	125	200	0.85	5.80E+06	2700	0.098174	1	0.098174	irs
9.	Ht9	10	10	0.370603	6.90E+06	5087	1	1	1	-
10.	Ht10	10	12	0.762557	4.00E+06	1398	1	1	1	-
11.	Ht11	38	101	0.6033	1.00E+07	466	0.210529	0.69	0.3059	irs
12.	Ht12	21	48	0.893458	6.20E+06	398	0.543074	1	0.543074	drs
13.	Ht13	19	42	0.63	7.70E+06	802	0.43557	0.73	0.59597	irs
14.	Ht14	13	42	0.8	5.60E+07	4526	1	1	1	-
15.	Ht15	32	86	0.8	1.60E+07	630	0.335157	0.92	0.365561	drs

Nota: Modelo ADE generado a partir de datos proporcionados por las empresas evaluadas.

La tabla 89 no presenta grandes cambios respecto de la tabla 84 correspondiente al periodo 2016; los *slacks* de la columna VRS_TE (eficiencia técnica) de un periodo y otro, no varía significativamente, los cambios no se dan en un rango mayor a ± 0.150000 , lo que resultó en cambios en el índice de eficiencia de no más de tres posiciones, dos veces en más una posición, y cinco veces en un solo puesto dentro del *ranking* de theta (eficiencia total).

En resumen: todos los modelos ADE presentan un *ranking* de eficiencia para los dos periodos analizados (2016, 2017), éstos coinciden en todas las ocasiones en que la DMU más eficiente es el hotel con la clave Ht14. La manera en que se manipulan los *slacks* en cada modelo ADE, determinan el proceso de ajuste en los insumos-productos (*inputs/outputs*) para mejorar el índice de eficiencia de cada DMU, ya sea orientándolo a las salidas, o las entradas, para comprobar los principales resultados del modelo ADE de referencia (el primero de los modelos), el cual especifica un *ranking* del lugar 1 al 15, se aplicó un modelo de regresión lineal simple (tal como se mencionó en el capítulo metodológico) que permite manipular los resultados y ver la congruencia entre ellos; por lo que, el siguiente apartado se centra en analizar este modelo de regresión lineal aplicando una técnica de *bootstrapping* con 1,000 iteraciones.

5.2.7. Explicaciones del comportamiento de las DMUs de hospedaje familiar Pyme del destino Mazatlán, con base en la aplicación de un modelo de regresión lineal simple con *bootstrapping*

Este ejercicio de regresión lineal completa la fase cuantitativa del actual proyecto de tesis; de esta manera, la técnica ADE se integra con el modelo de regresión lineal. El tratamiento de los datos resultantes del modelo ADE, son ingresados primero para comprobar su comportamiento no paramétrico a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov. Una vez cubierta esta prueba, y tras haber demostrado la conducta no paramétrica de los datos resultantes de la técnica ADE, se procede a realizar un ejercicio de regresión lineal de esta información. A continuación, se muestran las tablas resultantes (90 y 91) de estas instrucciones para los periodos estudiados (2016-2017):

2016

Tabla 90. Resumen de los coeficientes del modelo de regresión lineal simple del ciclo 2016.

Coeficientes ^a												
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95.0% intervalo de confianza para B		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	.913	.116		7.892	.000	.659	1.168					
Trabajadores	.006	.007	.643	.824	.427	-.009	.021	-.718	.241	.138	.046	21.753
Cuartos	-.008	.004	-1.539	-2.002	.071	-.018	.001	-.777	-.517	-.335	.047	21.103
RevPar	4.520E-09	.000	.273	1.399	.189	.000	.000	-.151	.389	.234	.735	1.361

a. Variable dependiente: Theta

2017

Tabla 91. Resumen de los coeficientes del modelo de regresión lineal simple del ciclo 2017.

Coeficientes ^a												
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95.0% intervalo de confianza para B		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	.936	.129		7.278	.000	.653	1.219					
Trabajadores	.005	.007	.591	.739	.475	-.010	.021	-.711	.217	.131	.049	20.441
Cuartos	-.008	.005	-1.474	-1.839	.093	-.019	.002	-.762	-.485	-.325	.049	20.496

RevPar	4.542E-09	.000	.269	1.315	.215	.000	.000	-.174	.369	.233	.747	1.339
a. Variable dependiente: Theta												

En las tablas 90 y 91 (periodos 2016-2017) la variable Theta es designada como dependiente; el fundamento o criterio de uso de esta variable emplea la lógica de que ésta representa la eficiencia total del modelo ADE. Después, se procede a sustituir los valores correspondientes en la fórmula de regresión lineal simple ($Y = mx + b$, ó $Y = a + bx$) para evaluar el comportamiento de los otros componentes del modelo. Este procedimiento permite ver qué variables, insumos o *inputs* pueden ser modificados para incrementar la eficiencia total de cada una de las DMUs estudiadas en este proyecto de tesis.

El próximo paso consiste en hacer comparaciones de este comportamiento con otras unidades de análisis, la DMU más eficiente contra alguna de la parte media y del final del índice de eficiencia. Con esto, se busca contrastar y diferenciar las dos posiciones de mayor relevancia en el *ranking* de eficiencia de estas empresas hoteleras. Queda entendido que cualquier otra de las DMUs marcará alguna tendencia hacia una u otra posición cardinal de la clasificación de eficiencia (eficiencia o ineficiencia).

En primera posición se colocará la empresa más eficiente, según el modelo ADE, para ambos periodos —identificada con la clave Ht14 (posición 1)—; después, se ubicarán las otras dos DMUs Ht13 y Ht5, haciendo hincapié que, para verificar la técnica ADE, se emplea un modelo de regresión lineal ejecutado con 1,000 iteraciones (*Bootstrap*). A partir de los valores arrojados por dicho modelo, se puede observar el comportamiento de cada DMU y determinar cuál es su mejor estrategia de ajuste (modificación de insumos productos) en la eficiencia de la DMU. A continuación, se muestra el comportamiento de las DMUs Ht14, Ht13 y Ht5 bajo estas reglas de análisis (tabla 92):

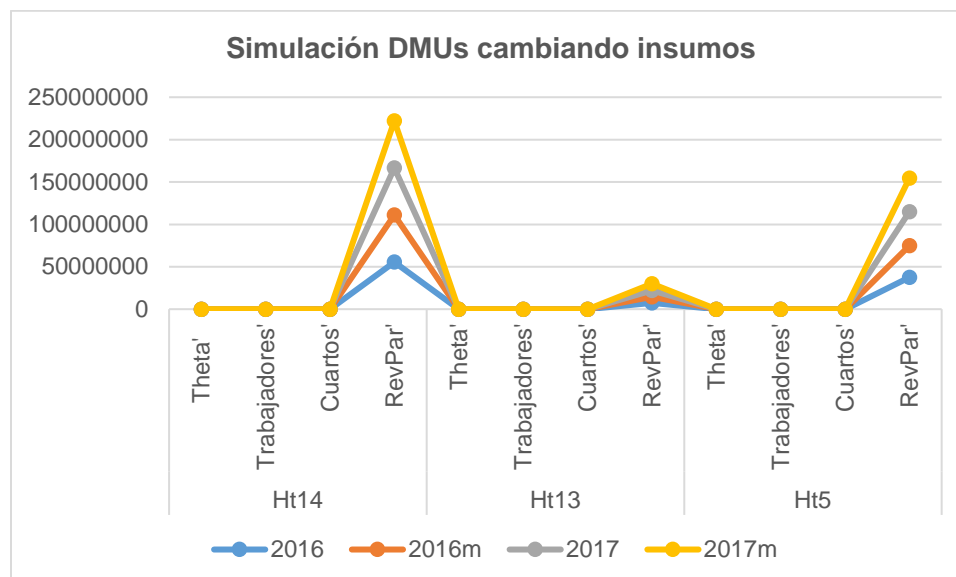
Tabla 92. Ajuste del modelo ADE con base en las modificaciones al modelo de regresión lineal.

DMUs	Valores	2016	2016 _m	2017	2017 _m
Ht14	Theta'	0.88	0.90	0.90	0.91
	Trabajadores'	13	16	13	16
	Cuartos'	42	42	42	42
	RevPar'	55511208	55511208	55511208	55511208

Ht13	Theta'	0.70	0.73	0.71	0.75
	Trabajadores'	19	25	19	25
	Cuartos'	42	42	42	42
	RevPar'	7198547	7198547	7748533.17	7748533.17
Ht5	Theta'	0.19	0.33	0.18	0.32
	Trabajadores'	94	120	94	120
	Cuartos'	168	168	168	168
	RevPar'	37466672.09	37466672.09	39899625.4	39899625.4

Nota: la información en la tabla contempla los dos ciclos evaluados (2016, 2017); se tomaron 3 DMUs de diferente desempeño en el índice de eficiencia derivado de la aplicación del modelo ADE.

El modelo de regresión lineal se aplica complementariamente al modelo ADE, los ajustes en el modelo ADE se pueden realizar directamente en cualquier *software* que permita ejecutar esta técnica de análisis no paramétrica; no obstante, y debido a las críticas que existen hacia la misma, se complementó su empleo usando un procedimiento estandarizado (habitualmente usado en estudios paramétricos, como es el caso de la regresión lineal simple). Esta estrategia ya ha sido implementada en otros estudios similares, tal como fue mencionado en los capítulos pertenecientes al marco teórico referencial de este proyecto de tesis doctoral (Andersen y Petersen, 1993).



Gráfica 11. Comportamiento de DMUs modificando la variable dependiente Theta (eficiencia total).

Fuente: elaboración propia.

Es importante recordar que los datos proporcionados por cada empresa hotelera son tratados confidencialmente, remarcando que la veracidad de éstos depende de quien otorga los datos y no de quien los presenta. No obstante, y entendiendo que cada modelo de regresión lineal (por periodo observado) se constituye en primera instancia por el comportamiento general de todas las de DMUs, para después contrastarse en la ecuación lineal contra cada DMU que se quiere analizar en lo particular. No se puede desestimar la idea de que algunos datos no sean congruentes del todo.

Tanto en la tabla 92 como en la gráfica 11, se observan los valores del modelo ADE para las DMUs Ht14, Ht13 y Ht5, aplicándoles el modelo de regresión sin modificar la ratio entradas/salidas para cada periodo dado (primera columna de cada periodo); en las segundas columnas (con el subíndice m) se modifican los insumos y la eficiencia total se incrementa. En todos los casos se observó que la disminución de los cuartos o el incremento en el número de empleados modifica el valor de Theta, lo que sería equivalente a mejorar la eficiencia total.

Sin embargo, este comportamiento no se apega del todo a los principios de la eficiencia, la cual busca incrementar la cantidad producida (productos) con un menor número de insumos para generar esta producción. La proporción (ratio) entre ambos insumos (trabajadores/cuartos) debería tender a disminuir el número de empleados para atender más cuartos; pero el modelo sugiere exactamente lo contrario: incrementar el número de trabajadores para atender el mismo número de cuartos, o disminuir el número de cuartos para mantener el mismo número de empleados.

Para estos resultados, puede existir un extenso número de escenarios, por lo que es relevante entender que los cuartos y los empleados son insumos en el modelo ADE, mientras que el(os) producto(s) sigue(n) siendo cualquiera de los marcados por la literatura académica: el índice de ocupación, la tarifa diaria promedio (ADR) o la ganancia por habitación (RevPar). Con esto se quiere expresar que la técnica ADE no distingue la naturaleza misma de los insumos (*inputs*), el modelo desconoce cuáles son las implicaciones empresariales en el incremento del número de empleados, o caso contrario, la disminución de la cantidad de habitaciones.

Estos indicadores (índice de ocupación, tarifa diaria promedio y ganancia por cuarto disponible) aparecen también en la literatura científica referente al uso de la técnica ADE como herramienta para la medición de la eficiencia y el desempeño hotelero. Por lo tanto, y como bien lo señalan DeFranco y Lattin (2007) en su obra, al decir que:

Como gerente de Front Office de un hotel, querrá saber cuál es la ocupación de cada hotel, la tarifa diaria promedio y los ingresos por habitación disponible (RevPAR) cada día, cómo se compara el desempeño actual con el desempeño del año pasado y cómo se compara con el presupuesto (p. 26).

No obstante, es importante hacer hincapié que estos artículos científicos se basaron en cadenas hoteleras; las cuales, por definición, son empresas estandarizadas en sus procesos de gestión, algo que difiere con la naturaleza misma de la Pyme hotelera de carácter familiar. El señalamiento se realiza —recordando que esta investigación toma como sujeto de estudio la Pyme hotelera familiar— implicando las divergencias que de esto resulta, con su contraparte, las cadenas y franquicias hoteleras.

Para continuar con el anterior orden de ideas, es relevante señalar que estos indicadores son una manera de entender el desempeño empresarial de los hoteles, no obstante, la complejidad operativa y la diversidad de los servicios ofertados por cada una de las DMUs analizadas complican su comparación; a lo que se le debe sumar el que los datos proporcionados en la fase de campo, en ocasiones, no fueron proporcionados con los cálculos correspondientes, sino que se requirió una serie de comunicados con los contactos de cada hotel para llegar al cálculo final.

Por otro lado, las dificultades subrayadas previamente venían acompañadas de dudas por parte de las personas encargadas de proporcionar esta información, ya sea por un deficiente modelo o sistema de seguimiento de los reportes financieros necesarios para realizar estos cálculos, o porque carecen de la tecnología indispensable para valorar estos indicadores (un PMS propio o de algún líder en sistemas para el hospedaje como el Opera de Micros Fidelio-ahora Oracle).

Algunos hoteles presentaban una variabilidad excesiva en su ADR, que, sin el apoyo de una tecnología apropiada, representa un reto monumental el seguimiento adecuado de

estos indicadores. Esto se explica entendiendo el funcionamiento de estos parámetros (productos en el modelo ADE). A continuación, se muestra cómo se calculan:

El ADR se construye a partir de los siguientes indicadores y cálculos:

- Ingreso total = Suma de (precio por habitación) para todas las habitaciones vendidas ($IT = \sum(C \times P)CV$).
- Número de habitaciones vendidas = Tasa de ocupación * Habitaciones disponibles ($NHV = TO \times HD$).

Por ende, el ADR se expresa de la siguiente manera: Tarifa diaria promedio = Ingresos totales / Número de habitaciones vendidas ($TDP = \frac{IT}{NHV}$).

El índice de ocupación o porcentaje de ocupación requiere, también, de algunos de los mismos estimadores que requiere el ADR. La ecuación se expresa de esta forma: Porcentaje de ocupación = Habitaciones vendidas / Total de habitaciones ($PO = \frac{HV}{TH}$).

Por último, el indicador de desempeño más relevante, la ganancia por cuarto promedio. El RevPar se puede calcular de las siguientes maneras: Ingresos totales por habitación / Total de habitaciones disponibles ($RevPar = \frac{ITH}{THD}$) o Tasa media * Porcentaje de ocupación ($RevPar = TM \times PO$).

Al contextualizar estas operaciones financieras, es significativo indicar que algunas empresas que participaron en este estudio presentaban problemas para conseguir la información solicitada. Al menos, en un caso de estas empresas se ubicó que mantenía un rango demasiado amplio de tipo de habitaciones. Esta falta de estandarización en los tipos de cuartos también venía acompañada de una alta variabilidad en la tarifa diaria promedio. Además, se observó un seguimiento de los indicadores de rendimiento de una manera rudimental; muchos de los cálculos de estos parámetros tenían que hacerlo consultando al departamento contable del hotel.

Estos señalamientos son presentados como argumentos de un escenario que propicia imprecisiones en la información proporcionada para esta investigación; lo que, después, deriva en datos inconsistentes ingresados en dos modelos de análisis cuantitativo (ADE

y regresión). No obstante, estas evidencias no intentan demeritar el ejercicio realizado con las DMUs estudiadas, por el contrario, la información suministrada amablemente por estas empresas hoteleras ha producido diversas estrategias de ajuste a los análisis llevados a cabo.

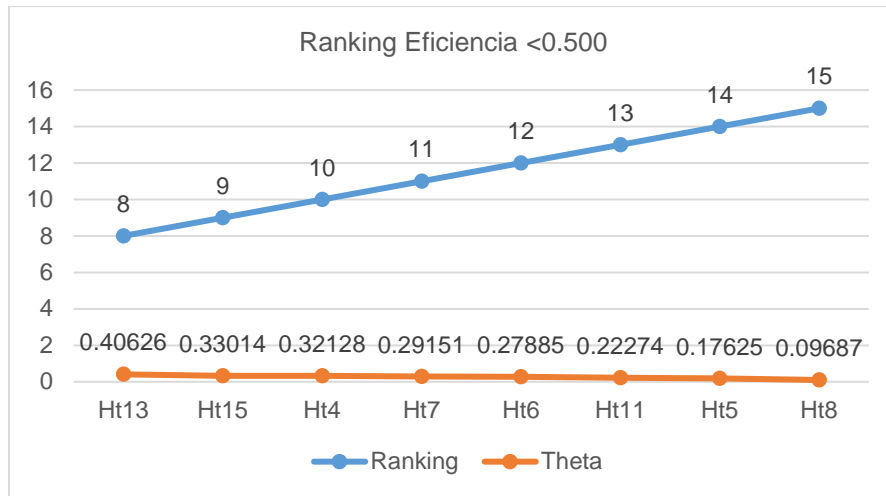
Sumado a la serie de panoramas ya presentados en esta examinación de los resultados empíricos obtenidos en la fase de campo, se encuentra la desconfianza mostrada por el total de los empresarios de los hoteles que conformaban el universo de estudio. Vale recordar que fue necesario asistir a todos estos negocios de hospedaje para conseguir las 15 DMUs requeridas para ejecutar la técnica ADE. Esta cautela también representó una limitación para la investigación: la información fue proporcionada con un recelo muy marcado (probablemente, justificado), que pudo influir en la validez de los datos proporcionados.

Finalmente, y con base en los resultados sobre insumos/productos elegidos desde la literatura disciplinar afín, se puede concluir que el RevPar es el indicador de eficiencia y desempeño de mayor confiabilidad. Al evaluar otros indicadores —como son el ADR y el Índice de Ocupación— se deduce que su confiabilidad requiere de su análisis conjunto con el RevPar. Es recomendable que el estudio compuesto de los tres parámetros (ADR, RevPar e Índice de Ocupación) se haga comprobando su consistencia; si cualquiera de los indicadores no es coherente con el resto, se descubrirán discrepancias en los resultados, restándoles fiabilidad.

5.2.8. Delimitación de las empresas familiares pequeñas de hospedaje que se encuentran por debajo del rango que tiende a la eficiencia (por debajo del valor de 0.500)

Las siguientes gráficas (12 y 13) muestran —para cada periodo (2016, 2017)— los hoteles familiares Pyme que se encuentran en tendencia negativa hacia la ineficiencia, el 53% (8 de 15 DMUs analizadas) de las empresas hoteleras evaluadas con la técnica ADE quedaron dentro de este rango; éstas, pertenecen a los tres estratos del segmento Pyme (micro, pequeña y mediana). En el último apartado de este análisis cuantitativo se profundiza en cómo están distribuidas las empresas en el espectro de la eficiencia.

Ciclo 2016

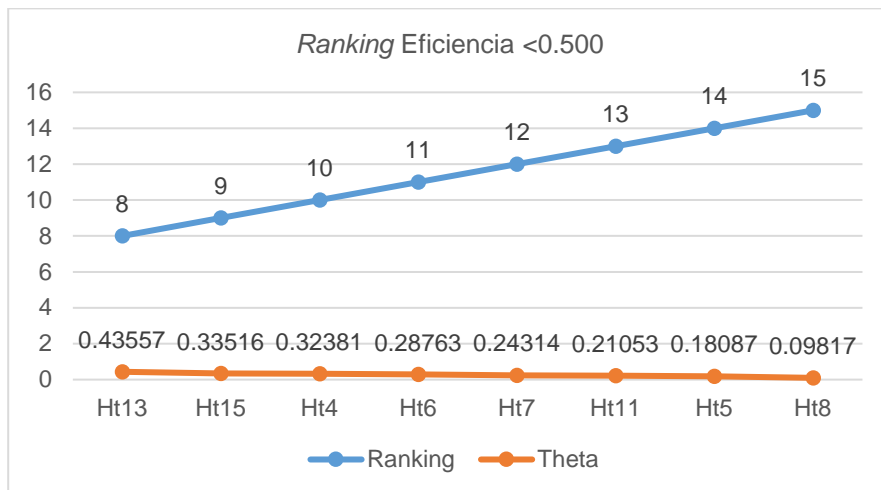


Gráfica 12. Índice de eficiencia DMUs en el rango <0.500 para el ciclo 2016.

Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica muestra tres DMUs en un rango de ineficiencia extremo, la Ht8 es la de peor *ranking*, manteniendo una diferencia de casi 0.1 con su más cercana seguidora. Mientras que la DMU etiquetada como Ht13 se encuentra 0.1 del 0.500, destacándola como la unidad de análisis con mayores posibilidades para mejorar sus condiciones de eficiencia y, por ende, pasar al rango de la eficiencia.

Ciclo 2017



Gráfica 13. Índice de eficiencia DMUs en el rango <0.500 para el ciclo 2017.

Fuente: elaboración propia.

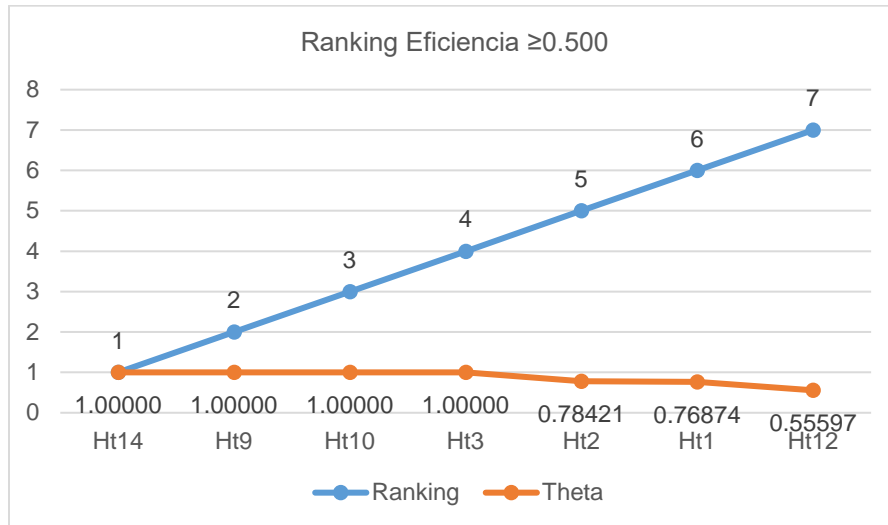
En la gráfica correspondiente al periodo 2017, se observan pocos cambios con respecto al ciclo anterior (2016). Sin embargo, existe un intercambio de posiciones entre las DMUs —etiquetadas como Ht6 y Ht7— donde la primera muestra una mejora en su índice de 0.01 en comparación con su desempeño del periodo previo; mientras que la DMU Ht7 presenta un retroceso en su índice, de 0.05, en el cotejo de sus dos periodos (2016, 2017).

Los *slacks* (holguras) de referencia, a partir de la empresa más eficiente, son uno de los principales puntos de discusión sobre la técnica ADE, el ajuste al modelo debe venir acompañado de estas holguras, como ya se hizo en la revisión a detalle de cada uno de los modelos aplicados en este análisis de datos cuantitativos. En otras palabras, no se puede entregar un reporte que omita la evaluación de los *slacks* resultantes de la aplicación del modelo ADE en cualquiera de sus variantes. En este apartado y el siguiente no se lleva a cabo esta revisión porque ya fue realizada previamente en la revisión de los modelos; por lo que se sugiere que, de requerir esta información, hay que remitirse al apartado del modelo general de ADE aplicado a la base de datos de los hoteles sujetos de estudio.

5.2.9. Delimitación de las empresas familiares pequeñas de hospedaje que se encuentran dentro del rango que tiende a la eficiencia (por encima del valor de 0.500)

Las empresas familiares de hospedaje Pyme que se ubicaron arriba del 0.500 de eficiencia para los ciclos productivos 2016-2017 se presentan en las siguientes gráficas (14 y 15). Las primeras cuatro, se encuentran dentro de la isocuanta de eficiencia (totalmente eficientes o calificación de 1 en el modelo ADE. El porcentaje hoteles, que corresponden al ámbito de la eficiencia, es del 47% (7 de 15 DMUs analizadas). Ambos periodos presentan cambios en la parte inferior del rango. Estas DMUs se analizan en cada gráfica, a continuación:

Ciclo 2016

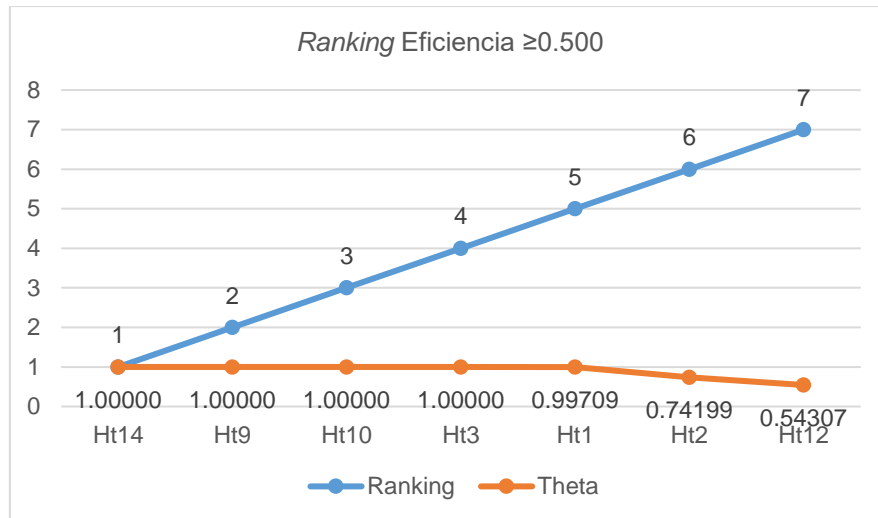


Gráfica 14. Índice de eficiencia DMUs en el rango >0.500 para el ciclo 2016.

Fuente: elaboración propia.

Las primeras cuatro DMUs se registran con su máximo valor (gráfica 14), no obstante, el modelo sí detecta diferencias entre ellas a partir de los *slacks* (holguras) que existen entre la posición número 1 del *ranking* (Ht14), y las tres restantes que recibieron la misma calificación. Como ya se ha sugerido con anterioridad, si se desea conocer este análisis, remitirse al apartado correspondiente al modelo general ADE. En cuanto a las últimas tres de esta clase (Ht2, Ht1 y Ht12), la distancia entre la quinta y sexta posición es de apenas 0.02, mientras que la séptima posición se ubica a poco más 0.21 de distancia de su unidad más cercana hacia arriba. Esta DMU (Ht12) presenta una distancia apenas de 0.15 hacia la empresa superior del rango de ineficiencia, lo que indica que su tendencia podría ser hacia abajo, en lugar de hacia arriba en el *ranking* de eficiencia.

Ciclo 2017



Gráfica 15. Índice de eficiencia DMUs en el rango >0.500 para el ciclo 2017.

Fuente: elaboración propia.

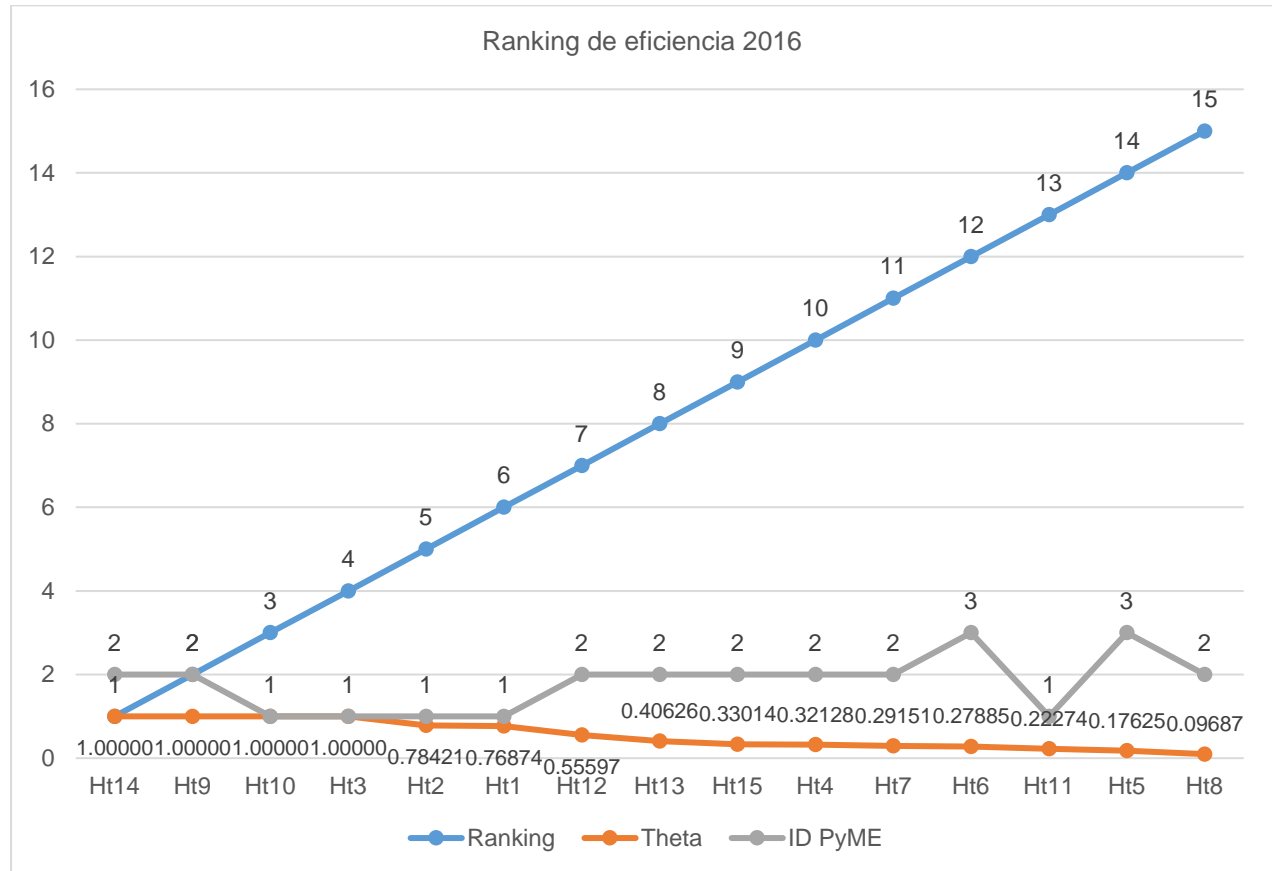
En el periodo 2017, las primeras cuatro permanecen inmutables en sus posiciones (gráfica 15); en cambio, las DMUs Ht1 y Ht2 intercambian posiciones con respecto al ciclo previo, donde Ht1 realiza una mejora significativa de 0.23, colocándola al borde de la isocuanta de eficiencia (0.99709), siendo la empresa de mayor avance dentro del *ranking* con base en su incremento porcentual. En contraste, Ht2 muestra un pequeño retroceso de apenas 0.02, que parecería ser más amplio por la mejora sustantiva de Ht1. Para finalizar este apartado, se puede observar que cinco de las siete empresas hoteleras de mejor desempeño mantienen un índice de eficiencia fiable.

5.2.10. *Ranking* de eficiencia de las empresas familiares pequeñas de hospedaje (valor de 1 o 100% en la isocuanta de eficiencia)

Al efectuar un ejercicio de reminiscencia, los hoteles familiares de clasificación Pyme seleccionados para esta investigación, cubren tres estratos: micro, pequeña y mediana empresa. Todas las unidades de análisis son empresas hoteleras ubicadas en el puerto de Mazatlán (destino turístico); algunas, en el corredor conformado por el malecón y, el resto, en el sentido opuesto, lo que se conoce como la Zona Dorada. Del total, cinco empresas son micro (33.33%), ocho son pequeñas (53.33%), y dos medianas (13.33%).

A continuación, se explica el *ranking* de eficiencia para los periodos evaluados (2016-2017):

Ciclo 2016



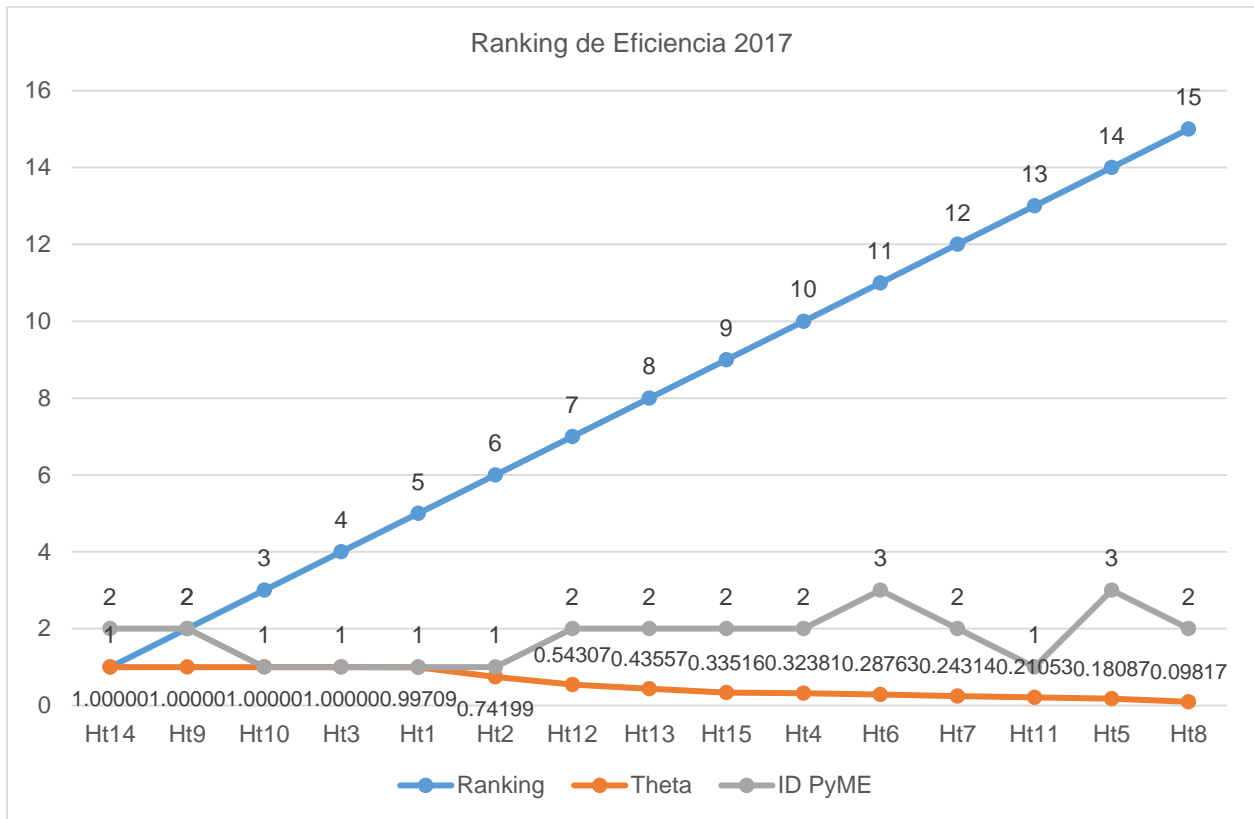
Gráfica 16. Índice de eficiencia de las DMUs evaluadas para el ciclo 2016.

Fuente: elaboración propia.

Al valorar la gráfica (16) del periodo 2016, el *ranking* de eficiencia tiene a las empresas de hospedaje micro como las de mejor desempeño, arriba de 0.500 del índice de eficiencia; cuatro, de cinco empresas, se encuentran dentro de este rango (lo que representa el 80% de ese estrato); además, una de ellas se ubica en el top 3 del índice (Ht10). En segundo lugar, se encuentran los hoteles del estrato pequeño, con tres unidades dentro del rango de arriba de 0.500 de eficiencia, figurando dos de éstas en el primero y segundo lugar (Ht14 y Ht9), lo que equivale al 37.50% del total del estrato. Por

último, el estamento mediano, que resultó como el estrato de menor eficiencia o más ineficiente, sus dos unidades empresariales aparecen en el décimo segundo y décimo cuarto puesto del *ranking* de eficiencia; lo que corresponde al 100% del estrato, y, por ende, en el último lugar como nivel del segmento Pyme.

Ciclo 2017



Gráfica 17. Índice de eficiencia de las DMUs evaluadas para el ciclo 2017.

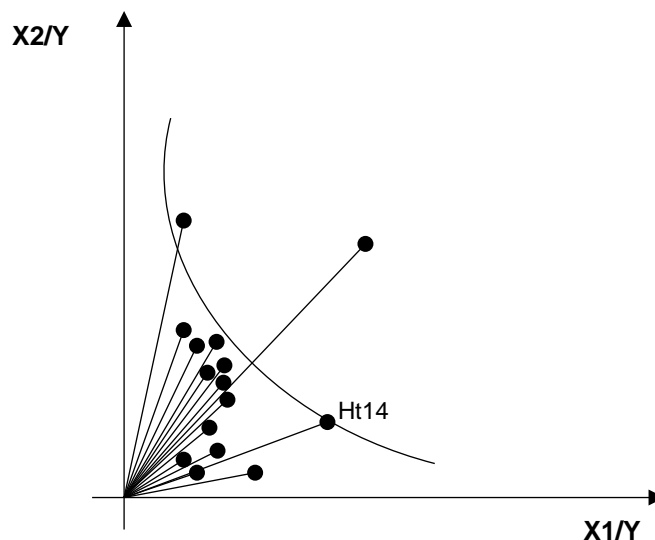
Fuente: elaboración propia.

Lo más representativo del ciclo 2017 es el cambio de una de las unidades del segmento micro (gráfica 17), la cual creció de manera significativa con respecto al periodo previo (2016); el hotel Ht1 mostró un avance de 0.23 en el rango superior a 0.500 de eficiencia, dejándolo a sólo 0.00291 del objetivo de obtener 1 (valor equivalente al 100% de eficiencia) en el índice de eficiencia. Y, de esta manera, en términos generales, el segmento micro se erige como el de mejor desempeño dentro del *ranking* de eficiencia

de las 15 unidades de análisis seleccionadas para este ejercicio empírico. El resto de los hoteles conservan prácticamente sus posiciones dentro del *ranking* para este periodo, con tan sólo un cambio menor en la clase de empresas ineficientes (intercambio entre Ht6 y Ht7); por lo que, con este punto, se da cierre al apartado cuantitativo de análisis de este documento de tesis.

5.2.10.1. Isocuanta de eficiencia para los periodos 2016-2017

En los métodos no paramétricos como el ADE (análisis de datos envolvente), las estimaciones de eficiencia requieren de una representación gráfica donde se valore el conjunto de requerimientos de inputs (CRI), éste, a su vez, pertenece a un subconjunto del CPP (conjunto de posibilidades de producción). Para este cometido, se traza una línea denominada isocuanta, que refiere a un subconjunto frontera del CRI, este pliegue es convexo hacia el origen y su pendiente nunca es positiva (Álvarez-Pinilla, 2014). A continuación, se presenta la representación gráfica de ambas isocuantas para los periodos 2016, 2017 (gráficas 18 y 19):

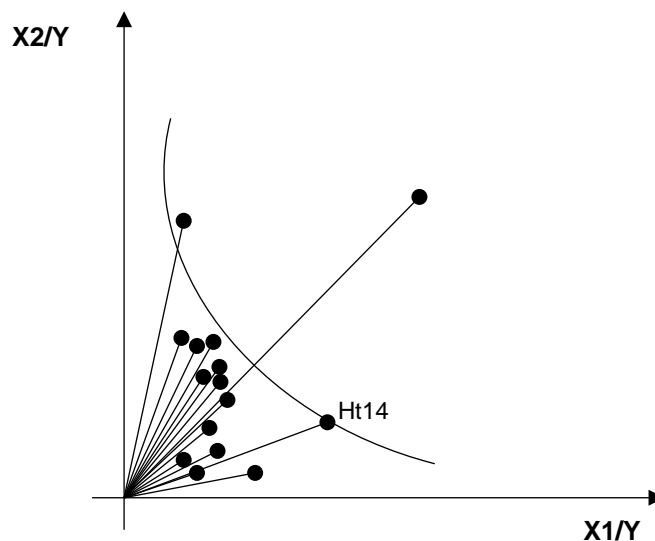


Gráfica 18. Isocuanta de eficiencia periodo 2016

Fuente: Elaboración propia

Ambos periodos fueron analizados contemplando únicamente un producto (*RevPAR*) u *output*, los insumos (*inputs*) y su producto fueron definidos en el modelo ADE previamente establecido (cuartos y número de trabajadores). Existen variaciones con los resultados mostrados durante este subcapítulo de resultados (cuantitativos), sin embargo, para su representación gráfica esta es la estrategia estándar (Cooper *et al.*, 2006). Estos gráficos son basados en el modelo general ADE ejecutado en Stata (versión 15), los cuales tienen una orientación CRS hacia los insumos (*inputs*); tanto en la gráfica 19 como en la 20 se observa en sus rótulos de sus planos cartesianos las expresiones $X2/Y$ y $X1/Y$, que expresado en términos del modelo ADE designado para el estudio sería: cuartos/*Revpar* y trabajadores/*RevPAR*.

En las dos gráficas (18, 19) se puede observar que solamente la DMU Ht14 es la única que cae dentro de los parámetros de la isocuanta de eficiencia, siendo la única completamente eficiente para los periodos 2016 y 2017 en este esquema de dos insumos un producto. Además, la variación entre el comportamiento de las 15 unidades de análisis entre los dos ciclos es mínima, lo que confirma que su desempeño fue similar para toda la población en términos de eficiencia.



Gráfica 19. Isocuanta de eficiencia periodo 2017

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el análisis gráfico respalda los resultados obtenidos de los diferentes modelos ADE realizados a las unidades hoteleras que contemplaron la muestra de estudio. Lo que brinda elementos empíricos teóricos que son retomados en las secciones de discusión, conclusiones y recomendaciones de este documento de tesis.

DISCUSIÓN

Este proyecto de investigación planteó una serie de cuestionamientos con base en dos componentes elementales en el estudio de un fenómeno: el objeto (fenómeno), y el espacio-tiempo determinado donde acaece (sujeto). La gestión eficiente en el desempeño (objeto) de empresas de hospedaje de categoría Pyme familiar (sujeto) se conforman en estos factores. Los principales cuestionamientos para comprender este binomio de análisis fueron:

Central

¿Qué tan eficiente es la gestión en el contexto de la empresa hospedaje Pyme-familiar?

Esta pregunta fue desglosada en cuestionamientos secundarios que compartimentan los principales intereses de investigación del fenómeno de estudio. Al solventar, en lo individual, cada una de estas interrogantes, se responde la pregunta central de investigación.

Secundarias

¿Cuál es el grado de eficiencia en la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar?

El análisis de resultados cuantitativos contesta mayoritariamente esta pregunta, el cual se resume en la tabla 93 y la gráfica 20:

Tabla 93. Proporción de DMUs eficientes e ineficientes para los periodos 2016-2017.

Categoría Pyme	Eficientes	Ineficientes	% de la muestra
Micro	26.67%	6.66%	33.33%
Pequeña	20%	33.33%	53.33%
Mediana	0%	13.33%	13.33%
<i>Total</i>	<i>46.67%</i>	<i>53.32%</i>	<i>99.99%*</i>

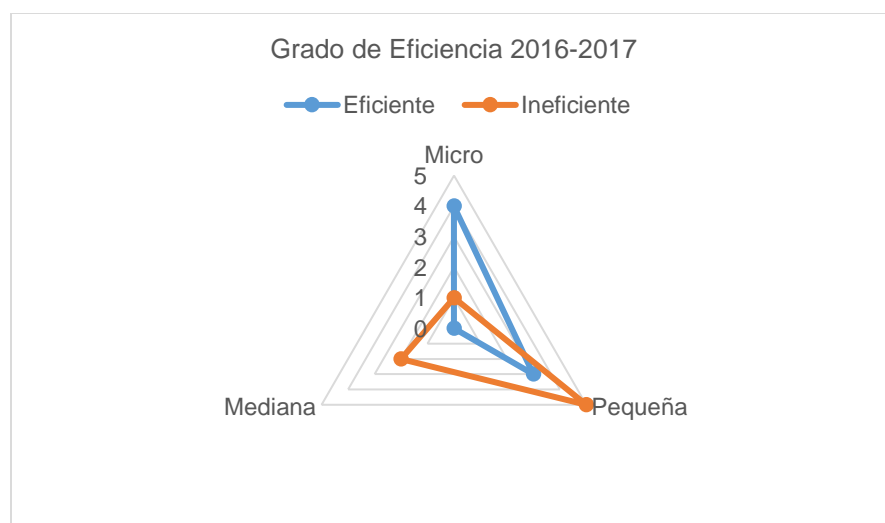
Fuente: elaboración propia (a partir de fase de campo del enfoque cuantitativo).

*Si los valores son tomados con todos sus decimales el resultado es el 100%.

La tabla 92 demuestra que las unidades de análisis que fueron consideradas para este estudio, en su mayoría, son ineficientes (53.32%), aquellas que están por debajo del

0.500 resultado del ADE (Análisis de Datos Envolvente). Además, para completar este escenario deben incluirse aquellas compañías hoteleras que no obtuvieron una calificación de 1 (totalmente eficiente) al aplicar la técnica ADE, lo que corresponde a un 26.66%. Esto deja a la muestra de hoteles familiares de categoría Pyme con un 73.34% de ineficiencia; por lo que se puede afirmar que el segmento estudiado tiende a ser ineficiente en un porcentaje superior al 70%, lo que habla de una gestión deficiente en estas unidades de análisis.

En otro orden de ideas, es importante señalar que el ADE identifica las unidades de análisis ineficientes, pero no sus causas. Por estos motivos, y comparando el presente estudio con otros de la literatura examinada en el marco teórico referencial (Anderson *et al.*, 1999; Anderson *et al.*, 2000; Hwang y Chang, 2003; Barros 2005; Barros y Dieke 2008; Barros *et al.*, 2009), una de las principales diferencias es el tipo de empresas seleccionadas. En estos artículos evalúan empresas hoteleras que son homogéneas (cadenas y franquicias) o una mezcla de ambas (cadenas, franquicias vs. independientes). Esta investigación se centra en empresas que no están estandarizadas por una cadena o franquicia, que son heterogéneas y que, además, son controladas por la familia fundadora del hotel. Ese control puede ser a través de una administración basada en miembros de la familia, o bajo el concepto de gobierno corporativo y la contratación de personal especializado en la gestión hotelera.



Gráfica 20. Comportamiento en el grado de eficiencia de las DMUs para los periodos 2016-2017.

Ahora bien, con base en la gráfica 18, se señala el desempeño superior en materia de eficiencia en su gestión por parte de las unidades de menor tamaño, los micro y pequeños hoteles familiares (según la clasificación Pyme). Si se analiza con detenimiento la gráfica 18, la línea azul se encuentra en el espectro de estas dos categorías de empresas de hospedaje (micro y pequeña), dejando a las empresas medianas totalmente dentro del rango de la ineficiencia. Estos resultados pueden tener diversas causalidades. Con base en lo observado durante la fase de campo con ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo), se identificó el crecimiento indiscriminado en servicios e infraestructura en algunas de las unidades analizadas. Este desarrollo debió llevarse a cabo bajo un plan estratégico, tomando en consideración variables endógenas y exógenas que incluyen: inversión, saturación del mercado y diferenciación del producto (por mencionar las más relevantes).

Algunas causas detectadas —de orden cualitativo— son aquellas fincadas en la idiosincrasia de negocios del director o gerente general en turno (dependiendo de la estructura organizacional). El liderazgo que ejerce la gerencia hacia todos los niveles es un componente que influencia el apropiado uso de los recursos; el mejor uso de los insumos para la producción de los bienes y servicios se asemeja o alinea con la teoría de la mayordomía, que fue visible en el caso de estudio construido para el análisis cualitativo.

La gestión como catalizador de la eficiencia no se limita al entorno de producción (ratio insumo/producto), el estudio entrega un índice de eficiencia, que, al momento de ser triangulado con los resultados cualitativos de la investigación, entrega un panorama complementario más allá de la mera métrica. Los procesos de gestión (planeación, organización, dirección y control) no son inocuos, acaecen bajo diversas condiciones extra-procedimentales, agentes de gran influencia (como la cultura organizacional) determinan el éxito o fracaso de la función de producción de los bienes y servicios que oferta la empresa hotelera. Cada hotel mostró un perfil organizacional distinto; que, al menos con base en el estudio de caso analizado, este elemento distintivo se convierte en parte de su ventaja competitiva.

Denotar que la cultura organizacional es un activo en las empresas especializadas en el servicio hospitalario resulta esencial; los colaboradores (empleados o cliente interno) muestran una identidad que los identifica como parte de una organización, misma que desempeña un rol indispensable en las posibilidades de crecimiento profesional y laboral para la mayoría de ellos. Este círculo estructural conforma la base de la cultura organizacional; que, de ser efectiva, marcará una diferencia identificada por el cliente externo (huésped). Tal aseveración se basa en los resultados del presente estudio mixto (enfoque cualitativo/cuantitativo); el cruce del índice de eficiencia con los resultados cualitativos del caso de estudio brinda una explicación complementaria del posible origen de las causas de ineficiencia en la gestión empresarial de los hoteles de la muestra.

Por otro lado, estos datos no son una aseveración definitiva para el sector, es importante entender que los datos presentados exponen una realidad específica, configurada por 15 empresas hoteleras familiares de categoría Pyme en el destino Mazatlán, Sinaloa (México). Los datos proporcionados permiten hacer algunas predicciones para esta muestra, al recordar que el estudio cuantitativo es no paramétrico y su objetivo no es hacer una generalización del sector hotelero o de alguno de sus segmentos de mercado. En contraste, el estudio cualitativo brinda profundidad a los *por qué* detrás de las mediciones obtenidas en la fase cuantitativa; aquello que deriva en que un gestor y sus colaboradores cometan errores que, bajo otras condiciones, no sucederían (ejem: un hotel cadena brinda una estructura administrativa comprobada).

Los hoteles familiares de categoría Pyme divergen básicamente en su gestión, la experiencia y preparación de quien conduce el destino del hotel son factores que influyen en su desempeño empresarial. Ya sea con base en una administración guiada por miembros de la familia propietaria, o fundamentada en un gobierno corporativo bajo el esquema de contratación externa para cumplir esta labor, todas las compañías de hospedaje mostraron una disparidad en su manera de seleccionar su segmento de mercado, ofertar su servicio, el manejo y capacitación del personal, así como la construcción de la denominada cultura organizacional. Este estudio difiere de otros que afirman que las empresas familiares tienden a ser más eficientes (Tagiuri y Davis 1996; Soler y Gémar 2016), al menos, con base en la muestra analizada, y bajo las condiciones

de mercado e idiosincrasia empresarial del segmento de mercado familiar de categoría Pyme en el destino Mazatlán.

¿Cuáles factores de la gestión familiar, en las empresas de hospedaje Pyme, inciden en su grado de eficiencia?

La familia en sí es un factor de gran influencia en la gestión de la empresa, cualquiera que sea el sistema empresarial (factor) la familia desempeña un rol preponderante en la administración del negocio familiar. Los miembros de la familia que fungen como administrativos y operativos al interior de la organización hotelera ejercen un peso en su funcionamiento. Cada fase del proceso administrativo dependerá del liderazgo y control desplegado por parte del miembro de la familia de mayor rango gerencial, una planeación adecuada por parte de este individuo debe contemplar aspectos medulares, como el proceso de sucesión, la asignación equitativa y justa de los beneficios económicos para los miembros de la familia que participan en la administración del hotel, hasta el diseño de la estrategia empresarial que los lleve con éxito al mercado.

Una sucesión exitosa instala estabilidad y confianza por parte de inversionistas y *stakeholders*. El caso de estudio muestra que el hotel sujeto de análisis ha sobrellevado dos procesos de transición del liderazgo empresarial. En comparación con las unidades de análisis contempladas en el ejercicio cuantitativo, la mayoría se encuentra aún con el fundador de la empresa, y otras pocas, en la segunda generación de la familia propietaria. Menos del 30% de estas empresas hoteleras estaban remodelando o creciendo su infraestructura (incrementando el número de cuartos o servicios complementarios), que es un indicador importante de inversión. Asimismo, sus índices de ocupación mostraban una disparidad muy pronunciada fuera de su estacionalidad más competitiva (temporada alta), lo que denota una falta de diversificación de sus mercados meta.

Algunos hoteles demostraron no estar preparados para lidiar con esta complejidad, las familias aparentaban falta de cohesión con su propia organización, algunos empleados no se identificaban con la empresa y sus propietarios, careciendo de una identidad

organizacional propia, y, por ende, de una cultura organizacional competente (recolección de los datos *in situ*). El caso de estudio del hotel HPMBR demostró lo contrario, una fuerte cultura organizacional donde los colaboradores se ven como parte de la empresa, se ven como una familia. Sobresalió la lealtad de estos empleados hacia la empresa que les permitió crecer, personal y profesionalmente, identificándose con los liderazgos al interior de la empresa familiar. Otra singularidad de las empresas de hospedaje observadas es la fricción que puede surgir entre trabajadores y miembros de la familia fundadora que laboran en la empresa, la desigualdad salarial y las prestaciones desembocan en conflictos en el manejo del capital humano.

La fijación de precios es una causalidad que afecta la gestión y su eficiencia en el desempeño hotelero, los hoteles familiares que formaron parte de la muestra cuantitativa de esta investigación confirmaron el efecto de este factor. Una de las principales dificultades en la fase de campo fue conseguir la información sobre este insumo (*input*); en algunos de los hoteles la cantidad de tarifas se basaban hasta en ocho tipos diferentes de habitaciones. Otro componente que influía en el establecimiento de la tarifa es el intervencionismo de algunos miembros de la familia propietaria en este indicador. El caso de estudio mostró este proceder, sin embargo, el miembro que participa en esa labor está altamente calificado para esta función, incluyendo más de diez años como consultor en este tipo de estrategia. Se desconoce la situación precisa de las 15 empresas del estudio cuantitativo; básicamente, debido a la secrecía que mantienen las empresas en torno a la información financiera y de alta dirección. Algunos de estos datos también pueden ser respaldados por estudios como los de Schamel (2012) y Tokarczyk *et al.* (2007).

La ausencia de una estrategia de diferenciación en la mayoría de las empresas hoteleras fue palpable, su principal estrategia se basa en el precio. Este hecho marca una desventaja en una zona geográfica donde los hoteles tienen pocas ventajas competitivas y una sobrepoblación hotelera. La mayoría de los hoteles posicionados sobre el malecón tienen la desventaja de que la playa no se encuentra al pie de sus propiedades; mientras que los de la “zona dorada” se encuentran en ocasiones escondidos detrás de la primera hilera de manzanas (urbanismo), pero con la ventaja de disponer de una playa certificada (playa Gaviotas) al pie de sus fincas. El estudio de Abrate, Capriello, y Fraquelli (2011)

demuestra que existe una relación negativa en la ubicación del hotel como variable de toma de decisiones para ser seleccionado, sólo detrás del precio (variable número uno para escoger un hotel).

El capital humano también apareció como un factor administrativo que incide en la gestión y su grado de eficiencia. Los hoteles visitados sufren de una alta rotación de personal, aunado a la jubilación de empleados de nivel gerencial, propiciando una deficiencia de colaboradores altamente cualificados. Esta observación se repitió al menos en dos empresas observadas (HPMBR y HLF); el hotel HLF no aparece directamente en este estudio por haber funcionado como parte de la prueba piloto de la fase cualitativa (estudio de caso). A pesar de ello, la importancia que reviste a la prueba piloto es que sustenta una realidad que no debe ser obviada, el de que las competencias adquiridas a través de los años y la experiencia son fundamentales en la gestión y su eficiencia, los empleados con mayor identidad y preocupación por el hotel son aquellos con una vasta praxis al interior de la empresa familiar. La apropiada capacitación del capital humano ubicado en los puestos de mayor relevancia en la estructura organizacional es un déficit visible en algunas empresas hoteleras de la muestra estudiada. Estos datos observados pueden compararse con estudios como el de Weiermair (2000).

El conflicto generacional es una causa frecuente de ineficiencia en la gestión empresarial del negocio familiar. La división del liderazgo organizacional por parte de los miembros de la familia que participan en la administración del hotel es terreno común, la nueva generación considera que las ideas de quien dirige la empresa son anticuadas o dictatoriales. Esto envía un mensaje de incertidumbre a los colaboradores de alto orden (gerentes y jefes de departamento), donde las consecuencias pueden ir desde la paralización de las áreas de trabajo, hasta el conflicto entre bandos de uno y otro líder familiar. La confusión en la estrategia de negocios —establecida por el líder en turno (presidente o gerente general, según sea el caso)— produce bajos índices en el desempeño empresarial, donde los colaboradores batallan por definir quién guía el destino del hotel. Trabajos como el de Peters y Buhalis (2004) muestran algunas de estas desventajas, que fueron corroboradas a través de los dos estudios de caso (hotel HPMBR y HLF piloto).

El tipo de propiedad influye de manera significativa en los niveles más altos de la gestión empresarial; y, de esta manera, en su grado de eficiencia. Los hoteles analizados presentan, en algunos de los casos, una división de la propiedad entre varios miembros de la familia; en otros tantos, la propiedad es de un solo dueño o único propietario. Algunos piensan transitar hacia el gobierno corporativo, profesionalizando la administración del hotel a su más alto orden. Este señalamiento descansa en el hecho de que *propiedad y gestión* son componentes indisociables. Las diferencias son notorias cuando existe un solo propietario, lo que Gimeno *et al.* (2010) denominan los modelos Capitán y Emperador, identificados como modelos unipersonales. Al contemplar los hoteles de la muestra de estudio, se entiende por qué algunos presentan una confusión en su liderazgo; puesto que cuando existe más de un dueño, las órdenes a nivel de planeación estratégica suelen ser contradictorias, ya sea provocado por un conflicto de intereses o de visión empresarial entre los dueños.

También es cierto que cuando el liderazgo recae en un solo propietario, se genera una excesiva dependencia hacia éste. La parálisis emergente del líder único se vuelve notoria al momento de su ausencia, algunos hoteles quedan incapacitados para funcionar eficientemente sin la presencia de su líder, la gestión se convierte en un proceso anquilosado que se evidencia a los ojos de los empleados de mayor rango e, incluso, ante los huéspedes. Por otro lado —y con base en un breve análisis de las encuestas de satisfacción del caso de estudio HPMBR— se mostró el valor que imprime un liderazgo empleado de manera productiva y eficiente. Otro problema latente en el liderazgo de un único propietario es su proceso de sucesión, a falta de planeación y teniendo una lucha interna entre miembros y colaboradores de la alta dirección, el conflicto puede extenderse a todos los ámbitos del hotel. Partiendo de la experiencia que aportó el estudio de caso HPMBR, la última línea de dirección tiende a tomar partido de uno u otro bando, la mayoría de los gerentes y jefes de departamento se identificaban más con el miembro de la familia que puede ser el próximo sucesor, que con el empleado de más alto rango que se encuentra en gracia del actual dueño del hotel.

¿Cómo afecta la eficiencia en la gestión al desempeño empresarial y su ventaja competitiva en el contexto de las empresas de hospedaje Pyme-familiar?

Una gestión eficiente busca maximizar la ratio entre insumos y productos; las empresas hoteleras analizadas en esta investigación tienden a la ineficiencia, como puede observarse en el índice de eficiencia generado en este proyecto. Por lo tanto, y entendiendo que la competitividad está relacionada directa y proporcionalmente con la productividad y esta última comparte la misma relación con la eficiencia, es inevitable establecer que, de este vínculo, surge el desempeño empresarial. Cuando un hotel es eficiente, productivo y competitivo a nivel nacional e internacional, es porque sostiene un desempeño empresarial. Esta relación puede ser consultada en diferentes obras de Michael Porter y Peter Drucker. Ahora bien, y regresando al orden de ideas previo, la eficiencia como objetivo de la administración ayuda a explicar la influencia negativa o positiva en el desempeño empresarial.

El escenario que proveen las empresas hoteleras de este proyecto de investigación parte de ambos enfoques de investigación (cualitativo/cuantitativo); en éste, se pudo observar que una de las principales afectaciones que puede generarse de una gestión ineficiente es la proveniente de la planeación a nivel directivo o corporativo (según sea el caso). La planeación a este estrato no es la misma que se realiza a nivel departamental, sus implicaciones son más amplias y significativas para la dirección de la empresa (hotel). Estos hoteles pueden presentar restricciones derivadas de una mala planeación directiva, algunas de las limitaciones más notorias son la restricción en el presupuesto asignado a la administración, es entendible solicitar hacer más con menos por parte de la alta dirección; pero también es contradictorio solicitar que se mantenga un desempeño empresarial y competitivo con base en un mayor número de metas y objetivos empresariales si esto no irá acompañado de los recursos necesarios.

Algunos hoteles mostraban daños en su estructura física, descuido en su imagen y la de sus empleados, falta de inversión en sistemas informáticos y tecnológicos, falta de capacitación equitativa para todos los departamentos del hotel; principalmente, en trabajadores encargados de la seguridad de las instalaciones. Estos aspectos derivan de una planeación deficiente, donde se privilegian unos factores administrativos y se desestiman otros, algo que una empresa hotelera familiar de categoría Pyme no puede ni debe llevar a cabo. Los índices de ocupación y la ganancia por cuarto promedio de los

hoteles de la muestra de estudio mostraron pobres desempeños, las circunstancias son variables de una empresa a otra; pero esto no desestima que estos resultados están ligados con una planeación insuficiente para prever algunas de estas adversidades.

Ligado al panorama recién planteado, se debe sumar que es evidente la restricción de recursos en varias de las empresas hoteleras estudiadas. Si un gestor busca destacar las ventajas competitivas del hotel deberá contar con la apropiada ratio entre insumos/recursos; si el número de habitaciones supera por mucho el número de empleados que las atiende, entonces, el desempeño será paupérrimo (baja o nula eficiencia). Ahora bien, la falta de polivalencia por parte de algunos empleados también restringe el desempeño del negocio familiar; esto es importante aclararlo, puesto que, en algunos hoteles se observaron una cantidad importante de servicios que en ocasiones sobrepasa las capacidades de los colaboradores, si éstos no están preparados para atender más de un área o sólo se especializan en una gama procedimental perteneciente a un departamento, entonces, la falta de personal ahora sí deriva en un impacto negativo en el servicio prestado, fundamental en el tiempo de éste, algo que es considerado como el principal factor de insatisfacción del cliente (se puede remitir al análisis documental del caso de estudio HPMBR, que incluye encuestas de satisfacción del cliente).

Una manera comprobada de incrementar la eficiencia es a través de la capacitación del personal (desde la cabeza del negocio hasta el nivel operativo). Algunos de los ajustes en la gestión pueden ser mejorar los procedimientos de reclutamiento o reducir la rotación de empleados al mejorar sus beneficios y compensación económica. Reducir el desperdicio, la deuda, los gastos generales y los costos de producción; liberando, de esta manera, el dinero que puede brindar a sus gerentes más recursos. Para lograr todos estos objetivos, el personal debe tener las competencias de gestión necesarias para concretarlos. En un número relevante de los 15 hoteles analizados en la fase cuantitativa del proyecto de investigación se detectaron esta clase de carencias, que después fueron contrastadas con los resultados cualitativos; donde la mayoría de los mandos medios no pudieron definir en qué consiste la eficiencia. No obstante, estos mismos individuos mostraron características que los relaciona con la teoría de la mayordomía, que consiste

en cuidar los recursos del hotel, lo cual es una manera de lograr la eficiencia, y, por ende, mejorar la gestión de la empresa hotelera.

Asimismo, el desempeño depende de la eficiencia operativa que se encarga de los objetivos a corto plazo de la empresa hotelera, cumplir con indicadores —como el índice de ocupación bajo una tarifa establecida para una temporada determinada— es un claro ejemplo de estas metas en un periodo próximo. Conseguir un crecimiento de cualquier índole por parte del hotel (capacidad de venta y número de trabajadores) son objetivos a largo plazo, pero que dependen de la eficiencia operativa a corto plazo; no entenderlo de esta manera puede ser contraproducente para el hotel. Los hoteles que conformaron la muestra de estudio de este proyecto de investigación, en un número significativo, evidenciaron una planeación que no considera el crecimiento de sus negocios de hospedaje; al menos, esto, con base en los datos proporcionados de los dos periodos analizados (2016-2017). La suma de metas inmediatas en torno al crecimiento, teniendo como base la eficiencia administrativa, podría dar resultados en el largo plazo; pero al no ser parte de la estrategia general de estos hoteles, la eficiencia pasa a ser irrelevante. El índice de eficiencia generado constata esta aseveración.

Haber y Reichel (2005) demostraron que para medir el desempeño empresarial existen medidas subjetivas y objetivas en el corto y largo plazo; como ya fue señalado en el párrafo previo, este tipo de praxis fueron observadas en los hoteles que conformaron la muestra cualitativa (muestreo teórico) y cuantitativa (selección por características específicas) de esta investigación. Los hoteles analizados conviven con una realidad de objetivos inmediatos, de sobrevivencia más que de crecimiento; por lo tanto, la eficiencia como meta de la gestión puede no ser una prioridad para ellos. Esta aseveración fue confirmada con el estudio cuantitativo ADE de estas empresas hoteleras. Las respuestas de cómo puede, o no, mejorarse un indicador de eficiencia de los hoteles observados pueden parecer simples, pero —como menciona el estudio de Jarvis *et al.* (2000)— no se entenderían aquellos criterios de evaluación del desempeño que se ubican en la categoría de cualitativos. Habría que entender que existen indicadores que son intangibles, dado que, la calidad en el servicio hotelero tiene un amplio rango de pequeñas particularidades; aspectos como la calidez del colaborador, su preparación, su

comunicación asertiva de la cultura organizacional que brinda identidad al hotel, entre otras tantas cualidades similares. En gran medida, este estudio fue concebido como un proyecto de enfoque mixto por esas mismas razones, el de que algunas interrogantes no pueden ser medidas simplemente con argumentos numéricos.

Al tomar en cuenta que el sector hotelero es *sui generis* y que a la empresa familiar también le distinguen ciertas singularidades, sería irresponsable desestimar ciertas evidencias cualitativas, en el caso de estudio HPMBR, que indican que la cultura organizacional es una ventaja competitiva, el que los dueños hagan sentir a sus empleados como parte de una familia, privilegiando al ser humano por encima de las ganancias, es retribuido con un servicio afable y único por parte de éstos; que, además, asemeja las propiedades teóricas de la mayordomía, teoría que se centra en el cuidado y defensa de los intereses empresariales por encima de los particulares. Replicar las condiciones para que se repita este tipo de cultura organizacional no es fácil, como ya fue comentado en los dos apartados de análisis de resultados, algunas compañías hoteleras presentaron esta falta de identidad por parte de sus empleados. No se pueden hacer generalizaciones para todo el sector o para el segmento, pero es posible entender la relación entre este factor y su efecto en una gestión eficiente; ya que la cultura organizacional, cuando es efectiva y diferenciadora, se ajusta a las condiciones de ventaja competitiva; que, si es sostenida en el tiempo, se conoce como desempeño.

¿Cuáles factores exógenos y endógenos influyen en la gestión y sus índices de eficiencia en el entorno de la empresa de hospedaje Pyme-familiar?

Algunos factores endógenos capturados en la literatura académica es la inversión de capital, la calidad de las instalaciones y de los servicios proporcionados por los empleados, el *marketing* y reputación de la empresa, la innovación administrativa y el emprendimiento (Prayag y Hosany, 2015; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995; Fraj, Matute y Melero, 2015; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Xiao, O'Neill y Mattila, 2012). En contraparte, los factores exógenos están marcados por los componentes regionales que definen al mercado y sus correspondientes segmentos; los más notorios son el destino, el ambiente de negocios, el perfil e imagen regional, y los componentes de soporte o

superestructura (Lee, 2015; Liu y Wang, 2002; Shoval, 2006; Tsai, Song y Wong, 2009; Gilboa, Jaffe, Vianelli, Pastore y Herstein, 2015; Ashworth y Tunbridge, 2011; Wall, Dudycha y Hutchinson, 1985). Estos elementos se encuentran presentes en este proyecto de investigación; tales factores endógenos y exógenos serán contextualizados acorde a la región de estudio (Mazatlán, Sinaloa, México).

Las empresas hoteleras observadas en la fase de campo presentan algunos de los factores endógenos; probablemente, el menos notorio fue la inversión de capital, un número importante de hoteles presentan instalaciones en malas condiciones, con daños estructurales típicos de los destinos de sol y playa, que van desde el deterioro de la cancelería y herrería por la salinidad del lugar, hasta los percances generados por la humedad que deteriora la pintura y muros. La inversión mínima requerida para mantener los objetivos empresariales de corto plazo debería centrarse en el mantenimiento de las instalaciones, ya que el servicio insignia de los hoteles es precisamente el alojamiento; dado que, edificios con daños visibles resultan poco atractivos para el huésped. Igualmente, en numerosas ocasiones los sitios web de estas empresas de hospedaje generan una falsa expectativa de las condiciones en que se encuentran las instalaciones del hotel.

Continuando con el mismo orden de ideas y retomando las evidencias obtenidas en la fase de campo de esta investigación, se valida que inversión e instalaciones están ligadas como factores endógenos. El servicio, por otra parte, no está del todo supeditado a las condiciones en que se encuentran las instalaciones de los hoteles, pero sí a la cultura organizacional de estas compañías. La cultura organizacional se encuentra vinculada con la identidad e imagen de la empresa hotelera, siempre que se hable de un hotel se involucrará al servicio y la calidad de éste, en ocasiones, por encima de las condiciones de las instalaciones hoteleras. Algunos de los hoteles de la muestra cuantitativa mostraban las carencias de los componentes endógenos recién mencionados; otros tantos, reflejaban un pobre *marketing*, una nula innovación administrativa y una ausencia tangible de emprendimiento de cualquier índole. No se puede aseverar que estos comportamientos fueron uniformes, ni que se percibieron en toda la muestra, pero sí que fueron visibles en (al menos) en dos de los tres estratos Pyme (micro y pequeña). En las

empresas medianas se alcanzaron a visualizar cambios en este sentido; irónicamente, son las empresas hoteleras que se presentan como las de peor desempeño empresarial, o expresado desde el fenómeno de interés para el proyecto: como los hoteles de gestión menos eficientes.

Sólo en el caso de estudio HPMBR se observaron las fases del emprendimiento (diseñar, lanzar y gestionar un nuevo negocio), evidencias de cómo construyeron su transición de una oferta hotelera tradicional con plan “americano” o “europeo”, al “todo incluido” y, próximamente, el “tiempo compartido” constatan tal afirmación. Partiendo de ambos contextos (cualitativo y cuantitativo), la innovación administrativa fue difícil de apreciar, pocos elementos tecnológicos que rescatar fuera de los más comunes, como el uso de computadoras y algunos sistemas informáticos, redes computacionales y enlaces a internet que proveen ancho de banda a estos hoteles, llaves electrónicas, terminales de punto de venta (por mencionar los más visibles). No se encontraron evidencias de reingeniería de procesos o de la implementación de modelos de desarrollo organizacional (DO), que son algunas de las innovaciones administrativas que pueden generar un cambio significativo en la gestión y su eficiencia.

Otros componentes de innovación administrativa difíciles de comprobar su aplicación empíricamente en los hoteles estudiados fueron la inteligencia de negocios y el cambio organizacional. El caso de estudio HPMBR entregó pruebas de que el proceso para instaurar el ISO-9000-2015 fue cancelado, evento que puede ser calificado como un retroceso en innovación administrativa. ¿Por qué afirmar que es un retroceso esta cancelación? Bueno, porque la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) ha desarrollado el comité ISO TC 279 (ISO, 2013) para la gestión de la innovación (Kelly y Kranzburg, 1978), dirigido a lo que será el futuro de la serie de estándares ISO 50500, focalizados en combinar los procesos de innovación administrativa y el cambio organizacional. En los sitios web de todos los hoteles que conformaron la muestra cuantitativa, no se detectó la implementación de algunos de los estándares ISO mencionados en el marco teórico referencial de esta tesis. Estandarizar no es sinónimo de eficiencia, pero, sí es un instrumento sumamente valioso para una gestión eficiente, tener una secuencia lógica de procesos que ayude a los empleados a

guiarlos en su diario accionar en la construcción de un bien o servicio es indispensable para alcanzar los objetivos empresariales.

Los factores exógenos que influyen en el desempeño empresarial y demás variables que interactúan para lograrlo (competitividad, eficiencia, gestión), según la literatura consultada, no han sido del todo favorables para los hoteles analizados. Con base en las entrevistas a profundidad, aplicadas a los directivos de las asociaciones hoteleras de Mazatlán y el análisis del marco referencial de este destino, se encontraron diversas restricciones para que el mercado turístico mazatleco crezca de manera competitiva y explote mejor las cualidades que lo conforman. Al erigirse como un destino del Pacífico mexicano, y compitiendo con destinos de la talla de Puerto Vallarta (Jalisco) y Los Cabos (Baja California Sur) —que son sus más cercanos competidores— se notan varias desventajas en el destino, los componentes de soporte o superestructura son algunos de los más evidentes. Según estadísticas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el aeropuerto de Mazatlán se encuentra en el lugar 18 de 25; mientras que Los Cabos y Puerto Vallarta tienen el sexto y séptimo lugar, respectivamente (SCT, 2018).

En materia de playas certificadas, Mazatlán sólo cuenta con una para uso turístico, playa Gaviotas; mientras que Los Cabos cuenta con 14, de las cuales, tres tienen certificación bajo la norma NMX-120 (playa limpia sustentable), según la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; pero las 14 cuentan con la certificación Blue Flag. El caso de Puerto Vallarta tiene nueve playas certificadas, cinco con la doble certificación (Blue Flag y SEMARNAT) y el resto con Blue Flag (SEMARNAT, 2018; Blue Flag; 2018). En materia de comunicaciones terrestres, el principal avance para Mazatlán ha sido la autopista Mazatlán-Durango, inaugurada el 17 de octubre de 2013 (El Financiero, 2013); no obstante, la autopista que cubre el tramo Tepic-Mazatlán es de un solo carril, y es catalogada como de alto riesgo, según las estadísticas oficiales (IMT, 2017). En materia de cruceros, la marina mazatleca también está por debajo de los destinos ya mencionados, tanto en número de cruceros como de pasajeros (SECTUR, 2019).

En el índice de mayor relevancia para este estudio, que es el número de cuartos o capacidad hotelera, también Mazatlán se encuentra por debajo de sus competidores más cercanos, con 176 unidades económicas y 9,550 cuartos; a diferencia de las 160 unidades de negocios y 12,848 cuartos de Puerto Vallarta, o las 157 unidades económicas y 16,550 habitaciones de Los Cabos (SECTUR, 2019b). Todas estas estadísticas enmarcan el apartado de superestructura como componente exógeno que influye en la gestión y su eficiencia; y, de igual manera, se relacionan con el perfil e imagen del destino, que es otro factor externo que contribuye al fenómeno de estudio de este proyecto de investigación. Otro agente extrínseco de gran relevancia es el ambiente de negocios; México es uno de los países menos libres, según el índice de libertad económica tanto del Fraser Institute de Canadá, con el lugar 82 (Fraser Institute, 2019) como por la Heritage Foundation, quien lo coloca en el puesto número 66 (Heritage Foundation, 2019).

Ahora bien, una cualidad a favor del estado de Sinaloa —donde se encuentra el destino Mazatlán— es que, al menos con base en el índice de libertad económica del Fraser Institute de Canadá, Sinaloa (ubicación 11), se encuentra delante de Jalisco (puesto 15) y de Baja California Sur (lugar 21) en dicho *ranking* (Fraser Institute, 2013), estados a los que les pertenecen los destinos que compiten directamente con Mazatlán, que son Puerto Vallarta y Los Cabos. A este escenario habría que sumarle las estadísticas de violencia que son una variable de interés para los visitantes y turistas que acuden a estos destinos turísticos. El indicador de mayor peso, cuando se habla de violencia, son los homicidios; según el INEGI, en 2017, Baja California Sur tuvo 740 asesinatos, de los cuales 413 fueron en Los Cabos; Jalisco tuvo 1,565 homicidios y de éstos, 42 le pertenecieron a Puerto Vallarta; y, finalmente, Sinaloa, con 1,629 asesinatos, donde 236 sucedieron en Mazatlán (INEGI, 2019).

Contextualizando los factores endógenos y exógenos que influyen en la gestión y eficiencia en las empresas hoteleras familiares de categoría Pyme en Mazatlán, Sinaloa (México), se podría sostener que existen condiciones precarias con base en un número importante de estos factores exógenos en el destino Mazatlán. Estas limitaciones, a su vez, afectan los factores endógenos que restringen la gestión y su eficiencia en las

empresas hoteleras; dado que, al existir limitaciones de mercado en el ambiente de negocios, la capacidad de financiamiento a las compañías de hospedaje se ve disminuida. Al decrecer la oferta para conseguir inversiones que apoyen sus proyectos productivos, los hoteleros se ven obligados solamente a conseguir el punto de equilibrio para sus negocios, dejando de lado cualquier tipo de crecimiento que haga rentable a su firma, mucho menos pensar en la expansión de ésta hacia otros segmentos de mercado. De igual manera, sin la inyección de capital los hoteles no podrán mejorar sus servicios, la capacitación de sus colaboradores, incrementar su estrategia de *marketing* o iniciar emprendimientos que diversifiquen su oferta.

En síntesis: ambos tipos de factores son indispensables para que las condiciones de un sector empresarial mejoren en su gestión e índices de eficiencia. Todas las unidades de análisis (hoteles) que fueron parte de este estudio demostraron que existe una relación intrínseca entre ellas; sin embargo, las afirmaciones que aquí se realizan deberán tomarse con sus debidas precauciones, ya que son aplicables a la muestra observada, pero no para un universo más amplio; para ello, habría que realizar una investigación de otras características que satisfaga los criterios de validez requeridos para ese cometido.

Las contribuciones al conocimiento a través de este documento han sido expresadas tanto en los apartados de análisis de los resultados como en el actual apartado de discusión. No obstante, es una tarea ineludible comentar que todo aporte es imperfecto, las peculiaridades de cada proyecto de investigación obligan al investigador a limitar su enfoque en la investigación que efectúa, más aún cuando los datos de las fuentes primarias que la nutren son tan complejos de conseguir. Una empresa familiar por sí sola, es singular; pero, si a eso se le suma que es un hotel que pertenece a un segmento empresarial que norma la realidad, mismo que mantiene una alta tasa de mortandad — como es el caso de los negocios de categoría Pyme— entonces, los resultados de la investigación se vuelven difíciles de predecir. La temporalidad requerida para un estudio de esta envergadura también desempeña un rol importantísimo en la consecución de los objetivos planteados en éste. Investigar en periodos inferiores a cinco años suele ser una de las restricciones más notorias en estudios longitudinales; por ende, los resultados

obtenidos tuvieron que acotarse a tal limitación, y, por lo tanto, obtener una menor eficacia en las conjeturas que de éstos se obtienen.

Además, la estrategia de investigación *estudio de caso* es recomendable aplicarla en dos empresas de cualidades similares de manera paralela, apegándose al método inductivo no sólo en el ir y venir de los datos a la teoría, sino en la triangulación de información interorganizacional que expliquen las categorías y códigos que surgen de estos datos (Stake, 2010; Simon, 2011). Desde otra perspectiva, la táctica cuantitativa fincada en las técnicas ADE y regresión lineal, mantienen deficiencias que han sido señaladas en diversas publicaciones, principalmente la primera de ellas, dos de las críticas más relevantes es que se requiere una variable que ayude a explicar el comportamiento del ratio entre insumos/productos; misma que, en ocasiones, resultará ser también de carácter financiero, precisamente por el tipo de información que las compañías hoteleras se niegan a proporcionar, al menos con base en la experiencia obtenida del universo contemplado en este estudio. El segundo juicio en función de la técnica ADE recae en que, en la práctica, una DMU eficiente debería recibir proporcionalmente más del nuevo insumo/entrada (o debería estar obligada a producir menos del nuevo producto/salida) que una DMU ineficiente. En otras palabras: las DMUs originalmente eficaces son, por así decirlo, privilegiadas de alguna manera al final de la distribución (Milioni y Alves, 2013).

A pesar de todo esto, los estudios realizados en un destino turístico (Mazatlán) que desde hace varias décadas es considerado como uno de los principales destinos del Pacífico mexicano, reporta saberes pragmáticos indispensables para comprender al empresario hotelero de constitución familiar, su contexto, su empresa, su gestión y las variables que de ella emanan para explicar su desempeño y competitividad. Aporta técnicas (ADE) exitosas que fueron implementadas en el sector de alojamiento turístico en otras latitudes del orbe. Los resultados no son definitivos, pero abren la ventana a otro tipo de estudios indispensables para comprender aquellos binomios sujeto-objeto de estudio de una complejidad considerable. La información de esta exploración empírica también brinda elementos para la toma de decisiones que encara el segmento de la compañía hotelera familiar de una de las categorías empresariales más endémica, la Pyme. Además, como

es el caso de esta investigación de enfoque mixto, se debe denotar que los estudios mixtos intentan explicar no sólo las métricas que contestan el ¿qué tanto? o el en ¿qué medida? en su ámbito cuantitativo, sino que se complementan con las respuestas al ¿por qué? del enfoque cualitativo.

CONCLUSIONES

Existen unidades económicas que han sido abordadas por diversas publicaciones académicas, sin embargo, éstas continúan mostrando un comportamiento endémico. Entre estos interesantes sujetos de estudio se encuentran: la Pyme (Micro, Pequeña y Medina Empresa), los hoteles, y finalmente, las empresas familiares. Ahora bien, ¿qué sucede si los tres tipos de unidades de análisis se conjugan en una sola? Esta es una realidad pragmática que se replica tanto en México como en países del resto del mundo; pero, que a nivel nacional lleva décadas entregando altas tasas de mortandad sin que existan estudios que expliquen los motivos o fundamentos de gestión que derivan en estas estadísticas, precisamente de ahí estriba la relevancia de su estudio.

Por lo tanto, el principal objetivo de esta investigación fue explorar el fenómeno de la eficiencia en la gestión de las empresas hoteleras de categoría Pyme familiar en el destino Mazatlán, en orden de explicar las causales que inciden en este fenómeno y su relación o influencia en el desempeño empresarial de estas compañías de hospedaje. Este estudio estuvo guiado por los siguientes objetivos secundarios que brindan los elementos para

- Identificar y percibir factores exógenos y endógenos que influyen en los índices de eficiencia de la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.
- Interpretar los factores de la gestión familiar en las empresas de hospedaje Pyme que inciden en su grado de eficiencia.
- Concluir el grado de impacto de la eficiencia en la gestión, en su desempeño empresarial y competitividad en el contexto de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.
- Determinar el grado de eficiencia en la gestión de las empresas de hospedaje Pyme-familiar.

A manera de síntesis, este proyecto de investigación fue constituido bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) que contestara magnitudes (los *qué tanto*) y orígenes (los *por qué*) de un fenómeno que es intrínseco al escenario en el que acontece. La gestión y su grado de eficiencia que influyen en el desempeño empresarial es, por sí mismo, un objeto de estudio complejo que se complica aún más bajo un contexto *sui géneris*, como

el de la Pyme familiar hotelera. La empresa familiar tiene una dinámica que no se apega a los cánones de gestión convencionales; por el contrario, en ella suceden fenómenos ajenos al entorno no-familiar, que han intentado ser explicados por diversas teorías. A continuación, se enuncian las más relevantes para este estudio:

- La transición generacional y sus efectos sobre la empresa familiar (Cater, III, Kidwell y Camp, 2016; Daspit, Holt, Chrisman y Long, 2015; Filser, Kraus y Märk, 2013; Nelson y Constantinidis, 2017; Obadan y Ohioyenoba, 2013; Silva y Silva, 2014).
- Teoría del liderazgo y cómo se presenta en el entorno familiar (Arnold, 2017; Arsezen-Otamis, Arikian-Saltik y Babacan, 2015; Barbuto y Gottfredson, 2016; Crețu y Iova, 2015; Huang, Li, Qiu, Yim y Wan, 2016; Patiar y Wang, 2016; Wang, Sui, Luthans, Wang y Wu, 2014).
- Mayordomía como fenómeno del cliente interno y su relación hacia los miembros de la familia propietaria de la empresa (Glinkowska y Kaczmarek, 2015; Lee, Phan y Ding, 2016; Memili, Chang, Kellermanns y Welsh, 2013; Muth y Donalson, 1998; Song, Van Hoof y Park, 2017).
- Teoría de la administración emocional, que explica las implicaciones sentimentales que genera la gestión empresarial en los propietarios de la compañía familiar (De Clercq y Belausteguigoitia, 2015; Lupton, 2003; Newnham, 2017; Shani, Uriely, Reichel y Ginsburg, 2014).

Con base en este compendio teórico se construyeron las respuestas a los *por qué* y a los *cómo* de la investigación, conocimiento que sirvió de tejido conector con el cálculo de las dimensiones que finalizarían en un índice de eficiencia (los *qué tanto*) en la gestión de las compañías hoteleras de la muestra de estudio. Para medir tuvo que establecerse una estructura cognitiva fundamentada en el área disciplinar de la gestión, comprendida por la administración científica (Taylor, 2003), la teoría clásica (Fayol 2016), la teoría estructuralista (Weber, 1947), la teoría del desarrollo organizacional o DO (Schein, 1972), la teoría de la contingencia (Luthans, 1973), la teoría o escuela matemática de la administración (Ackoff, 1961), y, finalmente, por la teoría general de sistemas (van Bertalanffy, 1972).

El fenómeno contempla la eficiencia como un objetivo de la gestión, no obstante, el término es difuso en un número sustancial de las discusiones académicas. Eficacia, efectividad y eficiencia son constructos usados como sinónimos de manera indiscriminada; peor aún, entran en una misma piscina del conocimiento económico-administrativo que desempeño (empresarial) y ventaja competitiva (Callender, 2009; Porter, 1998a; 1998b; 1998c). Por si esto no fuera suficiente, la gestión hotelera implica una estructura organizacional regida por principios horizontales (comunicación interdepartamental) y verticales (línea de mando o jerarquía) aplicados en una vasta heterogeneidad de hoteles (Pizam, 2010). De igual manera, se debe comprender que no existe algo más singular y plural que los hoteles Pyme familiares, los cuales se constituyen en el sujeto de estudio de esta investigación (espacio o escenario donde sucede el fenómeno de interés).

Con base en estos antecedentes teóricos, es que el presente proyecto de investigación posibilitó la recopilación de diversos hallazgos; algunos de los más relevantes se encuentran en el índice de eficiencia de las compañías hoteleras que conformaron la muestra y que representó el 41.66% del universo de estudio (los qué tanto o en qué medida), otros tantos están concentrados en el caso de estudio del hotel HPMBR (los cómo y por qué). A continuación, se enlistan algunos de los más relevantes:

- Las empresas hoteleras de menor tamaño se manifestaron como las más eficientes, cuatro de las cinco empresas familiares catalogadas como Micro se encontraron por encima del 0.500 (>0.500 hasta 1). La mejor ubicada se posicionó en el puesto número tres del *ranking* de eficiencia, con una calificación de 1 que es el máximo valor para la técnica ADE; sin embargo, exhibió holguras (*slacks*) en el manejo de su ratio insumos/productos con respecto a la DMU de mejor desempeño del índice de eficiencia de esta muestra (recordando que la DMU ubicada en la posición uno del *ranking* no presenta holguras). Esta micro- empresa mostró una rentabilidad considerable para las dimensiones de la misma (cuenta solamente con 12 habitaciones); de igual forma, pero con base en el diálogo que se entabló con los propietarios y la técnica de observación no participante (en principio, se les solicitó permiso a todas las empresas para medir las habitaciones),

fue posible constatar que existe un nivel aceptable de inversión en la compañía, las instalaciones se encuentran en perfecto estado, algunas áreas habían sido actualizadas y se percibía una sinergia en la organización (colaboradores y propietarios).

- En contraparte, las empresas de hospedaje de la muestra de análisis con los niveles más bajos de eficiencia fueron las de mayor tamaño (estrato Mediano). Las empresas familiares mostraron una eficiencia por debajo de 0.500 (<0.500 hasta 0) que indica ineficiencia. Sus resultados no concuerdan con su infraestructura, inversión e índices de ocupación (ni con lo que la literatura señala, la cual impulsó las hipótesis y supuestos de esta tesis); de aquí se pueden generar diversas hipótesis: la primera, es que un hotel que oferta alimentos y bebidas obtienen un rendimiento que no es medido a través del cálculo del indicador RevPar (ganancia por cuarto promedio). Otro supuesto se finca en que la métrica ADR (tarifa diaria promedio) tuvo que reducirse basada en una estrategia de mercado (competencia), contribuyendo al descenso en el rendimiento de estas unidades económicas. Una tercera conjetura se sustenta en factores exógenos que afectaron a estas compañías hoteleras; una de estas empresas se encuentra en el área del malecón, mientras que la segunda se localiza en la “zona dorada” en el municipio de Mazatlán. En ambas ubicaciones se realizaron obras públicas (remodelación del malecón y redistribución de servicios públicos en la “zona dorada”) que complicaron el tránsito y arribo a las instalaciones de los dos hoteles. Estos eventos tomaron curso durante los dos ciclos (2016-2017) sujetos de análisis en este documento de tesis. Finalmente, una última hipótesis se basa en la combinación de todos los escenarios propuestos con anterioridad.
- Algunos de los hoteles son reportados por el INEGI hasta en dos categorías, con la única diferencia en algunos datos referentes a la razón social con la que son reportados. Esto evidencia que la clasificación Pyme se ve afectada con las estrategias contables y fiscales que cada unidad económica emplea; por lo tanto, el análisis sobre eficiencia de la muestra de hoteles que abarcó este proyecto de investigación presenta sesgos involuntarios (por parte del investigador). Otra situación que advierte deficiencias en los datos proporcionados por el INEGI es el

hecho que un número significativo de empresas hoteleras ya habían sido dadas de baja previo al censo del instituto, lo que fue confirmado a través de la estrategia implementada en las entrevistas a profundidad con los líderes de las asociaciones de hoteles de Mazatlán. Asimismo, no existe una base de datos de ninguna organización pública o privada que dé a conocer el tipo de propiedad de cada compañía hotelera (familiar o no familiar). A este corolario se le debe sumar que la persona jurídica que representa a la empresa familiar sigue siendo difusa en la legislación mexicana; en la Ley Federal del Trabajo sólo se le dedican dos líneas —en el artículo 351— que dice: “Son talleres familiares aquellos en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos” (DOF; 2018), definición que resulta insuficiente para proteger los derechos e intereses de las familias propietarias de cualquier empresa en el territorio mexicano, sean o no, éstas de tipo hotelero.

- El estudio de caso HPMBR permitió extrapolar las condiciones del caso con los resultados obtenidos del análisis envolvente de datos (ADE). Uno de los descubrimientos de mayor relevancia fue la ausencia de correlación entre las posturas de los dos principales candidatos a heredar el liderazgo del hotel: el primero, en su calidad de miembro de la familia propietaria de la compañía hotelera, quien es hijo del actual dueño y presidente de la misma; el segundo, en la figura del actual director general del hotel, quien no es miembro de la familia y quien aboga fuertemente por la instauración del gobierno corporativo que le permitiría transitar hacia la presidencia de la empresa sin ser parte de la familia fundadora. Este análisis fue posible mediante la realización de un ejercicio de correlación de los códigos de las unidades de análisis (entrevistas a profundidad de ambos individuos), mismos que se contrastaron con una búsqueda matricial del resto de unidades (documentos oficiales, videos, imágenes, correspondencia electrónica, etc.) de análisis pertenecientes al estudio de caso. Adicionalmente, y con base en los demás componentes e individuos entrevistados, también se dedujo el posible término del ciclo familiar con la instauración del gobierno corporativo, en un ejercicio de referencia cruzada de las categorías y códigos del estudio de caso, se prevé un mayor número de despidos de la gente de confianza

y un cambio en la dinámica del contrato laboral, orientado más a la productividad que a la retención del capital humano. Estas posibles consecuencias presentan un peligro para la conservación de la identidad organizacional, la cual fue exaltada como ventaja competitiva, diciendo que ellos se veían más como una familia, que como una empresa. Es relevante señalar que esta praxis fue posible con el apoyo del *software* NVivo v12.

- El alcance del estudio brinda una serie de explicaciones que, aunque no definitivas, sí son necesarias para entender fenómenos que acaecen en espacios productivos fundamentales para la región mazatleca como lo es el sector hotelero. Resultados que posibilitan la comprensión de aquellos factores endógenos y exógenos que envuelven a la empresa hotelera Pyme familiar, su influencia en la economía regional y cómo ésta puede ser apoyada de manera efectiva para su sostenibilidad. De igual manera, esta investigación cumple tanto con criterios de validez tradicionales (validez interna, validez externa, fiabilidad, objetividad) como paralelos (credibilidad, transferibilidad, confiabilidad, confirmabilidad) (Guba y Lincon, 1981; 1985; 1989). La creación de 14 categorías, 31 códigos y cuatro sub-códigos, en conjunto con el índice de eficiencia, cimentan una base epistemológica que coadyuve para abordar futuras líneas de investigación en el área disciplinar de la gestión empresarial hotelera.
- El conocimiento que ofrece esta tesis se instituye en un compendio que aborda con seriedad las variables y categorías involucradas en materia de gestión hotelera. La comprensión de la relación entre componentes teóricos en la praxis como lo son: gestión, ventaja competitiva, desempeño, rendimiento, eficacia, eficiencia y efectividad (por tan sólo nombrar los más relevantes), son indispensables para atender algunos de los indicadores de competencia vitales para la mejora continua de los negocios hoteleros contemporáneos. Sin dejar de lado que, como todo estudio, presenta resultados que son contrarios o fallidos a las hipótesis y supuestos que fueron entablados al inicio del proyecto; destacando aquellos que preveían a la microempresa como la de menor rigor administrativo y gerencial, con los peores índices de eficiencia, estancada en el vacío del financiamiento y la innovación, restringida por la normatividad y la falta de equidad

en el ambiente de negocios de su región de origen (Mazatlán). Igualmente, se pronosticó que las empresas de mayor envergadura serían las de mejor desempeño empresarial, basado en su gestión eficiente y en factores exógenos orientados al apoyo de instituciones de estas dimensiones (inversión, ambiente de negocios, *stakeholders*, entre otros); lo cual también resultó errado, ya que se presentaron como las empresas hoteleras más ineficientes en el índice de eficiencia generado con la técnica ADE. También se detectó la necesidad de aplicar variables explicativas del modelo ADE; pero que, al ser de carácter financiero, fue prácticamente imposible conseguirlas, lo que requerirá de nuevas estrategias de vinculación con el sector productivo representado por el segmento hotelero de la región de estudio. Este último punto puede ser considerado como una de las principales limitaciones del estudio; ello le resta, en cierta medida, validez en materia de generalización de los resultados, porque son válidos para la muestra, pero no para todo el segmento (Pyme familiar).

Como nota final de este apartado, se debe resaltar que la gestión y su constante búsqueda de la eficiencia ha sido una labor denostada en la labor empresarial; en múltiples ocasiones se habla de la rentabilidad por encima de cualquier otro indicador de desempeño; no obstante, la eficiencia se presenta como una constante en el discurso teórico desde los albores de la administración, comenzando con Taylor y su administración científica, hasta llegar a Ackoff y la escuela matemática de la administración. Su importancia en los objetivos empresariales de cualquier negocio queda definida de manera prístina por Álvarez-Pinilla al decir que, “la eficiencia incorpora la dimensión maximizadora del beneficio” (2014, p. 23); lo que contradice ese desinterés por parte de algunos administradores al decantarse sólo por algunos parámetros financieros.

LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Futuras investigaciones deberían cubrir parámetros como apalancamiento y rentabilidad, componentes indispensables para contextualizar la operación financiera; por lo tanto, y en vista de esta necesidad teórica que surge de los resultados de esta investigación, se vuelve relevante conocer en primera instancia el grado que sostiene la relación entre crédito y capital de estos negocios hoteleros; para lograr, así, una explicación válida para el grado de apalancamiento del sector. Asimismo, la rentabilidad como medida (tasa) de la devolución generada por un beneficio económico es un indicador inevitable para explicar el comportamiento del apalancamiento; por ende, su inclusión está intrínsecamente relacionada con su área disciplinar (económico-administrativa-financiera), y de ahí la relevancia de generar conocimiento pragmático que brinde guía a los sectores empresarial (hoteleros) y de gobierno (local y federal). Estas futuras líneas de investigación habitualmente son presentadas en el apartado de conclusiones, primordialmente, porque autores como Belcher (2009), Paltridge y Starfield (2007), y Swales y Feak (1994), la señalan como una de las obligaciones que debe cumplir la tesis de postgrado. A continuación, se enlistan algunos de los probables nombres (así como una breve explicación) que pueden adquirir estos nuevos proyectos de investigación:

- *Diversidad, grado de apalancamiento, y gestión en las empresas de hospedaje de categoría Pyme familiar.* El principal objetivo del proyecto sería conocer el espectro de apalancamiento de las empresas de hospedaje del segmento seleccionado para su estudio, del mismo modo que los diversos niveles que éste adquiere. En una segunda instancia, sería medir el impacto que tiene la gestión en ese apalancamiento y viceversa.
- *Impacto del apalancamiento en la rentabilidad de las empresas de hospedaje de categoría Pyme familiar.* Un propósito elemental de este proyecto es conocer en qué medida se produce el apalancamiento en este segmento empresarial suigéneris y cuáles han sido los resultados (impactos) en la rentabilidad de estas compañías.

RECOMENDACIONES

Esta sección se propone más como una estrategia que como una serie de sugerencias aisladas; para lograr este cometido, debe entenderse que la gestión y la empresa hotelera Pyme familiar conforman un binomio sujeto-objeto indisoluble al momento de estudiarse. El fenómeno sucede en un espacio y tiempo determinado, por lo tanto, el mejor consejo para su análisis es no intentar dividirlo para conseguir respuestas simplistas, pues existen cualidades y magnitudes en este dúo teórico, donde uno ejerce influencia sobre el otro y viceversa; entonces, se enuncian —a continuación— los componentes de esta estrategia de investigación-vinculación:

- Es imprescindible generar una instancia que estudie las empresas familiares del ámbito turístico en el municipio de Mazatlán; ésta, puede surgir en colaboración con otros centros de estudios de la región y con el apoyo del gobierno (municipal, estatal y federal), las asociaciones empresariales turísticas, las ONG y algunos representantes de la sociedad civil (cronistas, sujetos paradigmáticos del municipio, líderes sociales, etc.) y organismos autónomos, como el INEGI, organismos internacionales (OMT, COTAL, IATA, BSP, IH&RA, por mencionar algunos). Estas instancias son enunciativas, mas no limitativas, pueden surgir cuantas sean necesarias, según sea el consenso de quienes la integren. Un ejemplo tangible de esta estrategia es el Centro de Investigación de Empresas Familiares UDLAP, el cual pertenece a la Fundación Universidad de las Américas, Puebla.
 - Se deberá constituir un comité de ética que regule la aplicación de los valores que ésta impone a la investigación científica. Este comité debería formarse por miembros de cada uno de los sectores de manera proporcional, brindándole legitimidad y certeza a los dictámenes que emanen de este órgano rector. Un ejemplo —del ejercicio de este comité— puede ser la determinación de si un proyecto de tesis doctoral cumple con los criterios de anonimato y confidencialidad de los datos proporcionados.
 - Las bases de datos que resulten de las investigaciones de este organismo deberán utilizarse solamente para mejorar las condiciones del sector y para

la difusión científica, evitando cualquier uso irresponsable o ilegal de la información almacenada.

- Todas las publicaciones que surjan de este organismo deberán ser de dominio común de los sectores integrantes, la comercialización de éstas deberá ser solamente hacia el exterior de quienes conforman el apoyo al instituto.
- Todos los sectores deberán comprometerse a brindar información al instituto en función de los mecanismos que éstos acuerden, evitando siempre el uso indebido de la misma. La seguridad y confidencialidad de los datos que se brinden a la entidad deberán estar blindados informática y jurídicamente, estipulando las sanciones que deban imputarse (en caso de ser violentada la reglamentación convenida).
- Con base en los diversos resultados que vaya entregando el instituto de investigación de empresas turísticas familiares de la región (Mazatlán o todo el estado de Sinaloa), se pueden proponer los siguientes mecanismos:
 - Incubadora de negocios que apoyen el surgimiento de nuevas empresas turísticas.
 - Centros de desarrollo e innovación empresarial, que orienten a los empresarios y emprendedores en la consecución de sus objetivos de negocios, con y a través de consultoría que resuelva problemas de financiamiento, capacitación, innovación tecnológica y administrativa, estandarización de procesos; así como estrategias para la mejora continua de la cadena de valor de los servicios y productos turísticos (por mencionar tan sólo algunas de las más relevantes). Desarrollo de aplicaciones, *software*, sistemas y dispositivos para el mejoramiento del servicio turístico en todos sus ámbitos. Generación y aplicación de nuevos modelos de gestión con base en los principios de la organización exponencial (Ismail *et al.*, 2014; Oppenheimer, 2018).
 - Diseñar una instancia que enlace a las dependencias gubernamentales, *stakeholders*, banca, segmento empresarial turístico, sociedad civil y

aquellos que faciliten las siguientes condiciones indispensables para el crecimiento económico y empresarial:

- Ambiente de negocios orientado a la libertad de mercado y la competencia (regulación y marco jurídico que garantice el libre mercado).
- Mejora continua de la comunicación y el transporte desde y hacia la región (mejoramiento de los tramos carreteros, de las capacidades aeroportuarias, de arribo de cruceros y la marina, del internet y las telecomunicaciones, por mencionar algunos).
- Cuidado de la imagen e identidad de la región, protección de los patrimonios (cultural y material), establecimiento de las estrategias de comercialización y *marketing*, diseño de las dimensiones de la imagen de la región, sus servicios y sus productos turísticos (imagen corporativa, imagen del usuario, imagen del producto/servicio).

Las sugerencias, como estrategia, abarcan un amplio espectro que incluye factores exógenos y endógenos que afectan el desempeño y competitividad (que tienen relación directa con gestión y eficiencia) de las empresas turísticas (pensado, inicialmente, para el sector hotelero), es importante reflexionar que no existe una solución única o mágica para cualquiera de los sectores de la industria turística, ya sean las empresas restauranteras o las hoteleras, todas se encuentran inmersas en una dinámica local, regional, nacional e internacional. De manera específica, para el segmento hotelero de clasificación Pyme familiar, destaca el hecho que, en colaboración con la SECTUR, asociaciones hoteleras, cámaras empresariales, academia, más las que puedan ser sugeridas a través de dicha cooperación inter e intra organizacional, se busque subsanar las necesidades del segmento que lo haga más eficiente y competitivo, donde se pueden señalar los siguientes puntos:

- Desarrollo organizacional (tendencias contemporáneas).
- *Benchmarking*.
- Inteligencia de negocios.

- Capacitación basada en modelos educativos innovadores (*thinking out of the box*) y establecidos en las necesidades de los mercados nacional e internacional.

Finalmente, es importante mencionar que, sin voluntades, no importa qué tan espectaculares o innovadoras sean las propuestas realizadas a nivel académico, siempre dependerán del atrevimiento y compromiso de todos los actores involucrados en la mejora de un sector o segmento de la sociedad en cualquiera de sus facetas (social o productiva).

BIBLIOGRAFÍA

- Abrate, G., Capriello, A., & Fraquelli, G. (2011). When quality signals talk: Evidence from the Turin hotel industry. *Tourism Management*, XXXII, 912-921. doi:10.1016/j.tourman.2010.08.006
- Abrizah, A., Zainab, A. N., Kiran, K., & Raj, R. G. (2013). LIS journals scientific impact and subject categorization: a comparison between Web of Science and Scopus. *Scientometrics*(94), 721–740.
- Abu-Kasim, N. A., & Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, Customer performance measures, and performance in Hotel Industry. *International Journal of Economics and Management*, III(2), 297-316.
- Acevedo-Rueda, R. A. (2014). Managerial efficiency: an empirical approach to measure and evaluate it in the electrical sector of Venezuela. *MPRA*(58689), 1-21. Obtenido de <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/58689/>
- Ackoff, R. L. (1961). *Progress in Operations Research* (First ed., Vol. I). New York, New York, United States: Wiley.
- Ackoff, R. L. (2002). The Corporation as a Community, Not as a Corpus. *REFLECTIONS*, 4(1), 14-21.
- Ackroyd, S., & Fleetwood, S. (Edits.). (2005). *Realist Perspectives on Management and Organisations* (First ed.). London, United Kingdom: Taylor & Francis e-Library.
- Acquaah, M. (2011). Business strategy and advantage in Family Business in Ghana: The role of Social Networking Relationships. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, XVI(1), 103–126. doi:10.1142/S1084946711001744
- Adams, J., Khan, H. T., & Reaside, R. (2014). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students* (Second ed.). Thousand Oaks, California, United States: Sage Publications Inc.
- Adu, P. (18 de September de 2017). Conducting a Qualitative Content Analysis for Systematic Literature Reviews: Using NVivo. Chicago, Illinois, United States. Recuperado el 2 de December de 2018, de <https://www.slideshare.net/secret/4vo3GfTrpaH8Kc>
- Aigner, D., Lovell, C. K., & Schmidt, P. (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier production function models. *Journal of Econometrics*, VI(1), 21-37. doi:10.1016/0304-4076(77)90052-5
- Alonso de Magdaleno, M., Fernández Barcala, M., & González Díaz, M. (2009). Análisis de eficiencia en el sistema hotelero español: Una aplicación al caso de sol Meliá. *Investigaciones Europeas*, 15(3), 87-103. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120375005>
- Altier , W. J. (1999). *The Thinking Manager's Toolbox: Effective Processes for Problem Solving and Decision Making* (Primera ed.). Oxford, Oxfordshire, Inglaterra: Oxford University Press.

- Álvarez-Gil, M. J., Burgos-Jiménez, J., & Céspedes-Lorente, J. J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, *XXIX*(6), 457–471. doi:10.1016/S0305-0483(01)00033-0
- Álvarez-Pinilla, A. (2014). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Madrid, España: Pirámide Ediciones S.A.
- American Automobile Association. (1 de Enero de 2015). *Diamond Rating Definitions*. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de News Room AAA: <http://newsroom.aaa.com/diamond-ratings/diamond-rating-definitions/>
- Andersen, P., & Petersen, N. C. (1993). A Procedure for Ranking Efficient Units in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, *XXXIX*(10), 1261-1264.
- Anderson, D. R., Sweeny, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Martin, K. (2012). *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making* (Thirteenth ed.). Nashville, Tennessee, United States: South-Western.
- Anderson, R. I., Fish, M., Xia, Y., & Michello, F. (1999). Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach. *Hospitality Management*, *18*(1), 45-57. doi:10.1016/S0278-4319(98)00046-2
- Andreu, R., Claver-Cortés, E., Quer, D., & Rienda, L. (2018). Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization. *Business and Society Review*, *LIX*, 40-75. doi:10.3232/UBR.2018.V15.N3.02
- Angelevska-Najdeskaa, K., & Rakicevik, G. (2012). Planning of sustainable tourism development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(44), 210-220. Recuperado el 1 de December de 2015
- Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *XXII*(3), 381-393. doi:10.1037/ocp0000062
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, *XXII*(7), 315-320. doi:10.1108/EUM00000000006162
- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *CCVII*, 90-97. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.150
- Ashworth, G. J., & Tunbridge, J. E. (2011). *The tourist-historic city Retrospect and Prospect of Managing the Heritage City*. New York, New York, United States: Routledge Taylor & Francis.
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2014). Determinants of Performance Measurement Practices: Toward a Contingency Framework. *International Journal of Management Excellence*, *2*(3), 557-569.

- Atkinson, P., & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. En D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (Second ed., págs. 56-75). London, England: SAGE Publications.
- Auzair, S. M. (2011). The effect of business strategy an external enviroment on management control systems: A study of Malaysian Hotels. *International Journal of Business and Social Science*, *II*(13), 236-244.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *XVI*(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Bagautdinova, N. (2014). The Role of Management Efficiency Measuring in Development of Economic Crisis. *Procedia Economics and Finance*, *16*, 160–165. doi:10.1016/S2212-5671(14)00787-4
- BANCOMEXT. (1 de Enero de 2013). *PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BANCOMEXT 2013-2018: BANCOMEXT*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de BANCOMEXT: http://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2014/07/Plan_Inst_2013-2018.pdf
- Banker, R. D. (1996). Hypothesis Tests Using Data Envelopment Analysis. *The Journal of Productivity Analysis*, *7*, 139-159.
- Banker, R. D., & Natarajan, R. (2004). Statistical Tests Based on Dea Efficiency Scores. En W. W. Cooper, L. M. Seiford, & J. Zhu, *Handbook on Data Envelopment Analysis* (Primera ed., págs. 299-321). Nueva York, Estados Unidos: Springer Ltd.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (Septiembre de 1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, *30*(9), 1078-1092. doi:10.1287/mnsc.30.9.1078
- Banker, R. D., Zheng, Z., & Natarajan, R. (2010). DEA-based hypothesis tests for comparing two groups of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 1-8.
- Barbuto, J. E., & Gottfredson, R. K. (2016). Human capital, the Millennial's reign, and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, *X*(2), 59-63. doi:10.1002/jls.21474
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, *XXXII*(3), 300-326. doi:10.1177/1059601106287091
- Bardi, J. A. (2003). *Hotel Front Office Management* (Third ed.). Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Barros, C. P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research*, *XXXII*(2), 456–477. doi:10.1016/j.annals.2004.07.011
- Barros, C. P., & Dieke, P. U. (2008). Technical efficiency of African hotels. *International Journal of Hospitality Management*(27), 438–447. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.004
- Barros, C. P., Peypoch, N., & Solonandrasana, B. (2009). Effi ciency and Productivity Growth in Hotel Industry. *International Journal of Tourism Research*(11), 389–402. doi:10.1002/jtr.711

- Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). Hotel and Lodging Operations. En C. W. Barrows, & T. Powers, *Introduction to the Hospitality Industry* (Seventh ed., págs. 303-340). New Jersey, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2012). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New Jersey, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, *II*(3), 293-315.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, *VII*(3), 18-40. doi:10.1177/107179190000700302
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *X*(2), 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Battese, G. E., & Coelli, T. J. (1992). Frontier Production Functions, Technical Efficiency and Panel Data: With Application to Paddy Farmers in India. En T. R. Gullledge, & C. K. Lovell (Edits.), *International Applications of Productivity and Efficiency Analysis* (First ed., págs. 149-165). Dordrecht, Netherlands: Springer. doi:10.1007/978-94-017-1923-0_10
- Beath, J., & Katsoulacos, Y. (1991). *The Economic Theory of Product Differentiation* (First ed.). New York, New York, United States: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Belcher, W. L. (2009). *Writing your journal article in 12 weeks: a guide to academic publishing success*. Thousand Oaks, California, United States: SAGE Publishing.
- Beldona, S., & Cobanoglu, C. (2007). Importance-Performance Analysis of Guest Technologies in the Lodging Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *XLVIII*(3), 299-312. doi:10.1177/0010880407304023
- Bell, R. L., & Martin, J. S. (2012). The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations. *Journal of Management Policy and Practice*, *13*(3), 106-115.
- Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. En L. C. Spears, & M. Lawrence (Edits.), *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century* (First ed., págs. 101-110). New York, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Berisha, G., & Shiroka-Pula, J. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 17-28. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gentrit_Berisha/publication/276294683_Defining_Small_and_Medium_Enterprises_a_critical_review/links/5556724708ae6fd2d82363a3.pdf
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1934). *The modern corporation and private property*. New York, New York, United States: Macmillan.
- Berndt, E. R., & Christensen, L. R. (1973). The Translog Function and the Substitution of Equipment, Structures, and Labor in U.S. manufacturing 1929-68. *Journal of Econometrics*, *I*(1), 81-114. doi:10.1016/0304-4076(73)90007-9

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, XXV(3), 258–279.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices* (Second ed.). Tampa, FL, United States: USF Tampa Bay Open Access Textbooks. Obtenido de http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management* (Primera ed.). San Francisco, California, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Ltd.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, XXV(4), 374–390.
- Blackburn, S. (1996). *The Oxford Dictionary of Philosophy Oxford Paperback Reference* (First (with a new Chronology) ed.). Oxford, Oxfordshire, England: Oxford University Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*, 20-43.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, 1(9), 12-15.
- Block, P. (2013). *Stewardship: Choosing service over self-interest* (Second ed.). San Francisco, California, United States: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Blue Flag México. (1 de Enero de 2019). *Playas con Bandera Azul*. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de Blue Flag México: <http://www.blueflagmexico.org/playas.php>
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., & Mitra, C. S. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178.
- Bousofiane, A., Dyson, R. G., & Thanassoulis, E. (1991). Applied data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*(52), 1-15.
- Brismat, N. M. (2014). Instituciones: Una mirada general a su historia conceptual. *Guillermo de Ockham*, 12(2), 31-40. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105338606004>
- Brookes, M., & Roper, A. (2010). The impact of entry modes on the organisational design of international hotel chains. *The Service Industries Journal*, 30(9), 1499-1512. doi:10.1080/02642060802626857
- Brosnan, C. A., & Hickey, J. V. (2012). *Evaluation of Health Care Quality in Advanced Practice Nursing* (First ed.). (J. V. Hickey, & C. A. Brosnan, Edits.) New York, New York, United States: Springer Publishing Company.
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165-73.

- Brotherton, B., & Wood, R. C. (2000). Hospitality and hospitality management. En C. Lashley, & A. Morrison (Edits.), *In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates* (First ed., págs. 134-156). Oxford, Oxfordshire, England: Butterworth-Heinemann.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *LI*(3), 363-378. doi:10.1177/1938965510368651
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (First ed.). New York, United States: Harper & Row publishers.
- Burrows, R., & Curran, J. (1989). Sociological research on service sector small business: some conceptual considerations. *Work Employment and Society*, *3*(4), 527-539.
- Buswell, R. J. (2011). *Mallorca and Tourism: History, Economy and Environment* (First ed.). Bristol, UK: Channel View Publications.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *The International Journal of Human Resource Management*, *XXIII*(13), 2736–2762. doi:10.1080/09585192.2012.676458
- Callan, R. J. (1995). Hotel classification and grading schemes, a paradigm of utilisation and user characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, *14*(3-4), 271-283. doi:10.1016/0278-4319(95)00030-5
- Callender, G. (2009). *Efficiency and Management* (First ed.). Abingdon, Oxfordshire, England: Routledge.
- Calveras, A. (2015). Corporate Social Responsibility Strategy in the Hotel Industry: Evidence from the Balearic Islands. *International Journal of Tourism Research*, *XVII*, 399–408. doi:10.1002/jtr.2007
- Can, H., & Hongbing, D. (2011). The model of developing low-carbon tourism in the context of leisure economy. *Energy Procedia*, *5*, 1974–1978.
- Cansinos Cabello, F. J. (2012). El impacto de los modelos turísticos dominantes en el mundo rural y los espacios naturales protegidos. En M. Rivera Mateos, & L. Rodríguez García, *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario* (págs. 83-98). Córdoba, España: Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & De Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, *XXIV*(3), 101–130. doi:10.1080/0264206042000247786
- Cassee, E. H. (1983). Introduction. En E. H. Cassee, & R. R. (Edits.), *The Management of Hospitality* (págs. xii-xxii). Oxford, Oxfordshire, England: Pergamon.
- Cassee, E. H., & R. R. (1983). Hospitality in Hospitals. En E. H. Cassee, & R. R. (Edits.), *The Management of Hospitality* (págs. 143-63). Oxford, Oxfordshire, England: Pergamon.
- Cater III, J. J., Kidwell, R. E., & Camp, K. M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family Business Review*, 1-26. doi:10.1177/0894486516656255

- Celaya, L., & Swift, J. S. (2006). Pre-departure cultural training: US managers in Mexico. *Brookes*, 13(3), 230-243. doi:10.1108/13527600610683372
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo Universidad Anáhuac. (2011). *Gobierno corporativo en la empresa familiar* (Primera ed.). (M. F. López-Guzmán, J. L. Ávalos-del Moral, L. Domínguez-Ortíz, A. Franck-Cabrera, & S. Villaseñor-Cabrera, Edits.) México, México: LID Editorial.
- Cerviño, J., & Bonache, J. (2005). Hotel management in Cuba and the transfer of best practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 455-468. doi:10.1108/09596110510612103
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: Managerial Revolution in American Business* (First ed.). Cambridge, Massachusetts, United States: Harvard University Press.
- Changbo, S., & Jingjing, P. (2011). Construction of Low-carbon Tourist Attractions Based on Low-carbon Economy. *Energy Procedia*(5), 759-762.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444. doi:10.1016/0377-2217(78)90138-8
- Chaston, I. (2012). Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels. *Journal of CENTRUM Cathedra*, V(1), 60-69. Obtenido de <http://ssrn.com/abstract=2018418>
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership* (First ed.). New York, United States: Psychology Press.
- Chen, G., Bliese, P. D., Payne, S. C., Zaccaro, S. J., Webber, S. S., Mathieu, J. E., & Born, D. H. (2002). Simultaneous Examination of the Antecedents and Consequences of Efficacy Beliefs at Multiple Levels of Analysis. *Journal Human Performance*, XV(4), 381-409. doi:10.1207/S15327043HUP1504_05
- Chen, M.-H. (26 de Julio de 2010). The economy, tourism growth and corporate performance in the Taiwanese hotel industry. *Tourism Management*, 31, 665–675.
- Chen, R. X., Cheung, C., & Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*, XXXI(1), 52-65. doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.010
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). (C. L. de la Fuente-Chávez, & E. L. Montaña-Serrano, Trads.) Ciudad de México, México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración: Tendencias y Estrategias Los Nuevos Paradigmas*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.

- Cichy, R. F., Sciarini, M. P., & Patton, M. E. (1992). Food-service leadership: Could Attila run a restaurant? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, XXXIII(1), 47-55. doi:10.1016/0010-8804(92)90053-8
- Clark, B. (2007). Measuring marketing performance: research, practice and challenges. En A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (Second ed., Vol. I, págs. 36-63). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2008). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, L(2), 209-231 . doi:10.1177/1938965508315371
- Click, R. L., & Duening, T. N. (2005). *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Cobb, C. W., & Douglas, P. H. (1928). A Theory of Production. *The American Economic Review*, XVIII(1), 139-165. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1811556>
- Coll, V., & Blasco, O. (2006). *Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos* (Edición electrónica ed.). eumed.net. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/197/
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students* (Fourth ed.). London, London, England: Palgrave Macmillan.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, V(2), 211-218. doi:10.5465/AMR.1980.4288727
- Cooper, C. (Ed.). (2005). *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future* (First ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (Twelfth ed.). New York, New York, United States: McGraw-Hill Education.
- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2006). *Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses: With DEA-Solver Software and References* (First ed.). New York, New York, United States: Springer Science+Business Media Inc.
- Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2009). *Nonparametric statistics for non-statisticians: a step-by-step approach*. New Jersey, New York, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Cornwell, C., Schmidt, P., & Sickles, R. C. (1990). Production frontiers with cross-sectional and time-series variation in efficiency levels. *Journal of Econometrics*, XLVI(1, 2), 185-200. doi:10.1016/0304-4076(90)90054-W
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches* (Second ed.). Los Angeles, California, United States: SAGE Publications Ltd.

- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (Fourth ed.). Boston, MA, United States: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Second ed.). Thousand Oaks, CA, United States: SAGE Publishing Ltd.
- Crețu, D., & Iova, R. A. (2015). Identification of Leadership Skills and Behaviours, in The Business Sector. Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, CLXXXVI, 526–534. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.057
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*(XIII), 11-34. doi:10.1177/0266242695134001
- Cross, R. L., Yan, A., & Louis, M. R. (2000). Boundary Activities in 'Boundaryless' Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure. *Human Relations*, 53(6), 841-868. doi:10.1177/0018726700536004
- Crotty, M. (2003). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process* (Second ed.). London, London, England: Sage Publications.
- Cummings, L. L. (1977). Emergence of the instrumental organization. En P. S. Goodman, & J. M. Pennings (Edits.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (págs. 56-62). San Francisco, California, United States: Jossey-Bass.
- Cummins, J. D., & Xie, X. (2013). Efficiency, productivity, and scale economies in the U.S. property-liability insurance industry. *Journal of Productivity Analysis*, XXXIX(2), 141–164. doi:10.1007/s11123-012-0302-2
- Cunningham, J. B. (1977). Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 2(3), 463-474. doi:10.5465/AMR.1977.4281841
- Daft, R. L. (2010). Organizations and Organization Theory. En R. L. Daft, *Organization Theory and Design* (Tenth ed., págs. 2-54). Mason, Ohio, United States: Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/258441>
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, XXXI(2), 79-90.
- Danes, S. M., Lee, J., & Stafford, K. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: an extension of sustainable family business theory. *Journal of Development Entrepreneurship*, XIII(3), 229-268. doi:10.1142/S10084946708001010
- Daraio, C., & Simar, L. (2007). *Advanced Robust and Nonparametric Methods in Efficiency Analysis Methodology and Applications: Studies in Productivity and Efficiency* (First ed., Vol. IV). (R. Färe, S. Grosskopf, & R. R. Russell, Edits.) New York, New York, United States: Springer Science+Business Media, LLC.

- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2015). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 1-21. doi:10.1177/0894486515599688
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2007). Psychological contracts and performance management in Mexico. *International Journal of Manpower*, 28(5), 384-402. doi:10.1108/01437720710778385
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, XXII(1), 20-47. doi:10.5465/AMR.1997.9707180258
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy. Intergenerational strategy involvement and family firms'*, págs. 1-12. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.003>
- de Juan Alonso, J. M. (2012). Ética y turismo responsable: de los principios a las buenas prácticas. En M. Rivera Mateos, & L. Rodríguez García, *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario* (págs. 65-80). Córdoba, España: Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba.
- DeFranco, A. L., & Lattin, T. W. (2007). *Hospitality financial management* (First ed.). Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Deslauriers, J.-P. (2004). *Investigación cualitativa Guía práctica* (En español ed.). (M. Á. Gómez-Mendoza, Ed., & M. Á. Gómez-Mendoza, Trad.) Pereira, Colombia: Papiro.
- DOF. (30 de Junio de 2009a). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. DOF: Secretaría de Gobernación.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de DOF: Secretaría de Gobernación.: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- DOF. (30 de Junio de 2009b). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. DOF: Secretaría de Gobernación.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2016 [Tabla], de DOF: Secretaría de Gobernación.: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- DOF. (28 de Febrero de 2013). *REGLAS de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013. DOF: Secretaría de Gobernación.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de DOF; Secretaría de Gobernación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013
- DOF. (22 de Junio de 2018). *Decreto donde se reforman diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.* (S. S. Gobernación, Ed.) Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5528936&fecha=22/06/2018
- Donnelly, Jr., R. A. (2007). *The Complete Idiot's Guide to Statistics* (Second ed.). New York, New York, United States: Alpha.

- Drucker, P. F. (2000). *The Essential Drucker: The Best of Sixth Years of Peter Drucker's Essentials Writings on Management*. New York, New York, United States: Harper Collins Publishers Inc.
- Drucker, P. F. (2008). *Management* (Revised Edition ed.). Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: HarperBusiness.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, VI(5), 369-414. doi:10.1080/13683500308667962
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management Research* (Fourth ed.). Los Angeles, California, United States: Sage Publications Ltd.
- Eden, D. (2001). Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy. En M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Edits.), *Work Motivation in the Context of A Globalizing Economy* (First ed., págs. 73-85). Mahwah, New Jersey, United States: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers .
- El Financiero. (16 de Octubre de 2013). *Mañana inauguración autopista Durango Mazatlán*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de Diario El Financiero: <https://web.archive.org/web/20131018033344/http://www.elfinanciero.com.mx/secciones/politicassociedad/37225-manana-inauguran-autopista-durango-mazatlan.html>
- Emrouznejad, A., & Cabanda, E. (2014). Managing Service Productivity Using Data Envelopment Analysis. En A. Emrouznejad, & E. Cabanda (Edits.), *Managing Service Productivity: Using Frontier Efficiency Methodologies and Multicriteria Decision Making for Improving Service Performance* (First ed., Vol. 215, págs. 1-17). Heidelberg, Baden-Württemberg, Germany: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-662-43437-6_1
- Emrouznejad, A., Parker, B. R., & Tavares, G. (2008). Evaluation of research in efficiency and productivity: A survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA. *Socio-Economic Planning Sciences*, XLII(3), 151-157. doi:10.1016/j.seps.2007.07.002
- Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 113-121.
- Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, XXVIII(2), 604-614. doi:10.1016/j.tourman.2006.07.003
- Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, V(2), 257-278. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2390780>
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations* (Enlarged Edition ed.). New York, New York, United States: Free Press of Glencoe, Inc.
- European Commission. (1 de Enero de 2009). *Hotel Establishment Classification within the EU*. Recuperado el 5 de Julio de 2016, de European Commission Web site: http://ec.europa.eu/consumers/ecc/docs/hotel_establishment_classification_EU_en.pdf
- Evan, W. M. (1976). Organizational theory and organizational effectiveness. *Organizational and Administrative Science*, VII, 15-28.

- Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events* (Second ed.). New York, New York: Routledge.
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, CXX(3), 253-290. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2343100> .
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. Memphis, Tennessee, USA: Ravenio Books.
- Feijóo, J. L. (2008). *La gestión aplicada a la Hotelería y Turismo con herramientas de estrategia, marketing, RRHH y negociación* (Primera ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.
- Feiz, S., Khalifah, Z., & Ghotbabadi, A. R. (2012). Customer relationship management in small and medium sized hotels. En A. Zainal, S. M. Radzi, R. Hashim, C. T. Chik, & R. Abu (Edits.), *Current Issues in Hospitality and Tourism Research and Innovations* (págs. 259-261). London, England: Taylor & Francis Group.
- Felix, R., & Hinck, W. (2005). Executive Insights: Market Orientation of Mexican Companies. *Journal of International Marketing*, 13(1), 111–127. doi:10.1509/jimk.13.1.111.58537
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. doi:10.1016/S0065-2601(08)60051-9
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, New York, United States: McGraw-Hill.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (Fifth Kindle ed.). Thousand Oaks, California, United States: SAGE Publications Ltd.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, XXXVI(3), 256-277. doi:10.1108/01409171311306409
- Finlay, L. (2012). Unfolding the Phenomenological Research Process: Iterative Stages of “Seeing Afresh”. *Journal of Humanistic Psychology*, 53(2), 172-201. doi:10.1177/0022167812453877
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research* (First ed.). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Flores-Gamboa, S., Mariño_Jiménez, J. P., León-Santiesteban, M., & Del Pilar-Liz, A. (2016). Percepción de seguridad del turismo extranjero que arriba en casas rodantes a playas de Mazatlán. *Turismo y Sociedad*, XIX, 97-119. doi:10.18601/01207555n19.06
- Foddy, W. (1993). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires Theory and Practice in Social Research* (First ed.). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Ford, R. C., & Heaton, C. P. (1999). *Managing the Guest Experience in Hospitality*. Stamford, Connecticut, United States: Delmar/Thomson Learning.

- Fraja, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, *XLVI*, 30-42. doi:10.1016/j.tourman.2014.05.009
- Fraser Institute. (1 de Enero de 2013). *Liberta económica en el mundo: Edición México*. (F. Institute, Ed.) Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Fraser Institute Economic Freedom: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/libertad-economica-en-el-mundo-2013-edicion-mexico.pdf>
- Fraser Institute. (1 de January de 2019). *Economic Freedom of the World 2018 ANNUAL REPORT*. (F. Institute, Ed.) Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Fraser Institute Economic Freedom: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2018.pdf>
- Frohwein, T., & Hansjürgens, B. (2005). Chemicals Regulation and the Porter Hypothesis A Critical Review of the New European Chemicals Regulation. *Journal of Business Chemistry*, *II*(1), 19-36.
- Furlong, J., & Oancea, A. (2007). Assessing quality in applied and practice-based research in education: continuing the debate. *Research Papers in Education*, *XXII*(2), 115–118. doi:10.1080/02671520701296015
- Furlong, P., & Marsh, D. (2010). Ontology and Epistemology in Political Science. En D. Marsh, & G. Stoker (Edits.), *Theory and Methods in Political Science* (Third ed., págs. 184-211). London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Gallant, A. R. (1981). On the bias in flexible functional forms and an essentially unbiased form: The fourier flexible form. *Journal of Econometrics*, *XV*(2), 211-245. doi:10.1016/0304-4076(81)90115-9
- Garcia Reyes, H., & Giachetti, R. (2010). Using experts to develop a supply chain maturity model in Mexico. *Supply Chain Management: An International Journal*, *15*(6), 415-424. doi:10.1108/13598541011080400
- Gaynor, M., & Pauly, M. V. (1990). Compensation and Productive Efficiency in Partnerships: Evidence from Medical Groups Practice. *Journal of Political Economy*, *XCVIII*(3), 544-573. doi:10.1086/261694
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*(XXII), 534-540. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2089477>
- Ghorpade, J. (1971). *Assessment of Organizational Effectiveness: Issues, Analysis, and Readings*. Los Angeles, California, United States: Goodyear Publishing Company.
- Gibson, T., & van der Vaart, H. J. (1 de September de 2008). *Defining SMEs: a less Imperfect Way of Defining Small and medium Enterprises in Developing Countries: Brookings Global Economy and Development*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de Brookings Global Economy and Development: <http://seaf.com/wp-content/uploads/2014/10/Defining-SMEs-September-20081.pdf>

- Giddens, A. (2006). *Sociology* (Fifth ed.). Cambridge, Cambridgeshire, England: Polity Press.
- Gilboa, S., Jaffe, E. D., Vianelli, D., Pastore, A., & Herstein, R. (2015). A summated rating scale for measuring city image. *Cities*, *XLIV*, 50-59. doi:10.1016/j.cities.2015.01.002
- Gillham, B. (2000). *The Research Interview* (First ed.). New York, NY, United States: Continuum International Publishing Group.
- Gillham, B. (2008). *Observation Techniques: Structured to Unstructured* (First ed.). New York, NY, United States: Continuum International Publishing Group.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Family business models: Practical solutions for the family business* (First ed.). New York, New York, United States: Palgrave Macmillan.
- Giner de la Fuente, F., & Gill-Estrada, M. d. (2014). *La organización de empresas* (Primera ed.). Madrid, Madrid, España: ESIC Editorial.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Illinois, United States: Aldine.
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2015). Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management*, *XIX*(2), 84-92. doi:10.1515/manment-2015-0015
- Goodman, P. S., & Pennings, J. M. (Edits.). (1977). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, California, United States: Jossey-Bass.
- Gough, D. (2007). Weight of Evidence: a framework for the appraisal of the quality and relevance of evidence. *Research Papers in Education*, *XXII*(2), 213-228. doi:10.1080/02671520701296189
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing*, *39*(3/4), 294-308. doi:10.1108/03090560510581782
- Grachev, M., & Rakitsky, B. (2013). Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management. *Journal of Management History*, *19*(4), 512-527. doi:10.1108/JMH-05-2012-0043
- Greene, W. H. (1993). The Econometric Approach to Efficiency Analysis. En H. O. Fried, C. A. Knox-Lovell, & S. S. Schmidt (Edits.), *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications* (First ed., págs. 68-119). Oxford, Oxford Shire, England: Oxford University Press.
- Gross, M. A., Hogler, R., & Henle, C. A. (2013). Process, people, and conflict management in organizations. *International Journal of Conflict Management*, *24*(1), 90-103. doi:10.1108/10444061311296152
- Grover, R., & Srinivasan, V. (1992). Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand Loyal and Brand Switching. *Journal of Marketing Research*, *XXIX*(1), 76-89.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation*. San Francisco, California, United States: Josey-Bass.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California, United States: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California, United States: Sage.
- Gulick, L., & Urwick, L. (2003). *Papers on the Science of Administration: The Early Sociology of Management and Organizations Encyclopedia* (Primera ed., Vol. IV). (K. Thompson, Ed.) Londres, Londres, Inglaterra: Routledge.
- Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (2008). Dumb and Dumber: The Impact of Downsizing on Firm. *Organization Science*, 19(1), 108-123. doi:10.1287/orsc.1070.0298
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, XVIII(12), 1-26. doi:10.1080/13683500.2013.827159
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, XII(1), 1-26. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures—The Case of the Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*, XLIII(3), 257–286. doi:10.1111/j.1540-627X.2005.00137.x
- Hamui-Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, II(8), 211-216. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://riem.facmed.unam.mx/node/129>
- Han, H. J. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, LIII(3), 207-219. doi:10.1177/1938965512443505
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, XIX(6), 669-692. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.007
- Hassard, J. (1993). *Sociology and organization theory; Positivism, paradigms and postmodernity* (First ed., Vol. XX). Cambridge, Cambridgeshire, England: Cambridge University Press.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, VI(2), 104-118. doi:10.1016/j.jfbs.2014.11.002
- Hausman, J. A. (1978). Specification Tests in Econometrics. *Econometrica*, XLVI(6), 1251-1271. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1913827>
- Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Miller, A. A. (2014). *Foundations of Lodging Management* (Second ed.). Harlow, Essex, England: Pearson New International Edition.

- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (Séptima ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Hepple, J., Kipps, M., & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 305-318. doi:10.1016/0278-4319(90)90038-Y
- Hermalin, B. E. (1998). Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example. *The American Economic Review*, LXXXVIII(5), 1188-1206. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/116866>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014a). Anexo Capítulo 1 Historia de los Enfoques Cuantitativo, Cualitativo y Mixto: Raíces y Momentos Decisivos. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (Sexta ed., págs. 1-15). México: McGraw Hill Education. Obtenido de <http://highered.mheducation.com/sites/dl/free/1456223968/1016239/CAPITULO1.pdf>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (Sixth ed.). Englewood Cliffs, New Jersey, United States: Prentice-Hall.
- Hiernaux-Nicolas, D., Cordero, A., & van Duynen-Montijn, L. (2002). *Imaginario Sociales y Turismo Sostenible en Cuaderno de Ciencias Sociales 123* (Primera ed.). San José, Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/costar/cua123.pdf>
- Hinds, M., Browne, Y., Henry, B., Jayawardena, C., & Butcher, W. (2004). Current human resource challenges in the Caribbean hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 415-418. doi:10.1108/09596110410559104
- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling Updated with a New Preface*. Los Angeles, California, United States: University of California Press.
- Hojeghan, S. B., & Esfangareh, A. N. (2011). Digital economy and tourism impacts, influences and challenges. *Procedia Social and Behavioral Sciences*(19), 308-316.
- Hospitality On. (01 de Julio de 2016). Worldwide hotel supply 2016: Latin America and Asia drive growth in the global supply. *Hospitality On: Think Thank*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://hospitality-on.com/en/news/2016/07/07/worldwide-hotel-supply-2016-latin-america-and-asia-drive-growth-in-the-global-supply/>
- Hotel Playa Mazatlán. (27 de Junio de 2015). *Certifican nuevamente como "Playa Limpia" a Playa Gaviotas de Mazatlán: Hotel Playa Mazatlán*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de Hotel Playa Mazatlán: <https://www.hotelplayamazatlan.com/mx/certifican-nuevamente-como-playa-limpia-a-playa-gaviotas-de-mazatlan/>

- Hotel Playa Mazatlán. (1 de Abril de 2015). *Nuestra historia, Entrevista de la revista GENTE Sinaloa al Sr. Donn Ralph Vient George: Hotel Playa Mazatlán*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de Hotel Playa Mazatlán:
<https://www.hotelpalayamazatlan.com/mx/el-playa/nuestra-historia/donn-ralph-vient-george/>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, XVI(3), 321-339. doi:10.2307/2391905
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York, New York, United States: Vintage Books.
- Hoy, F., & Sharma, P. (s.f.). *Entrepreneurial Family Firms* (First ed.). New Jersey, New Jersey, United States: Prentice Hall.
- HPMBR. (30 de Mayo de 2016). Manual de Calidad ISO 9001:2015. *SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (S.G.C.)*, 1-47. Mazatlán, Sinaloa, México: HPMBR.
- Hu, J.-L., Chiu, C.-N., Shieh, H.-S., & Huang, C.-H. (2010). A stochastic cost efficiency analysis of international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, XXIX(1), 99-107. doi:10.1016/j.ijhm.2009.06.005
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H.-k., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, XXVIII(5), 945-968. doi:10.1108/IJCHM-08-2014-0388
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, XLI(1), 85-95. doi:10.1108/00251740310452934
- Hutchinson, S. (1998). Education and Grounded Theory. En R. R. Sherman, & R. B. Webb, *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. (págs. 122-139). Londres, UK: Routledge.
- Hwang, S.-N., & Chang, T.-Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*(24), 357–369. doi:10.1016/S0261-5177(02)00112-7
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, III(1), 61-93. doi:10.1108/17538371011014035
- IMSS. (01 de Mayo de 2017). *Glosario de Términos: Instituto Mexicano del Seguro Social*. Obtenido de Instituto Mexicano del Seguro Social:
<http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/GlosarioCubo.pdf>
- IMT. (1 de Enero de 2018). *Anuario estadístico de accidentes en carreteras federales (2017): Documento Técnico No. 74*. (I. M. Transporte, Ed.) Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de Instituto Mexicano del Transporte: Secretaría de Comunicaciones y Transportes: <https://imt.mx/archivos/Publicaciones/DocumentoTecnico/dt74.pdf>

- INEGI. (2015a). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos Censos económicos 2014*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (2015b). *BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 087/15 "Esperanza de vida de los negocios"*. INEGI, Comunicación Social. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 19 de Abril de 2016, de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf
- INEGI. (1 de Enero de 2017). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas INEGI*. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía Web site: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (1 de Enero de 2018). *Investigación Esperanza de vida de los negocios en México: INEGI*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- INEGI. (13 de Marzo de 2019). *Temas Seguridad pública y justicia Victimización: INEGI Instituto de Estadística y Geografía*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?#R egreso&c=
- Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours*. New York, New York, United States: A Singularity University.
- ISO. (1 de January de 2013). *ISO/TC 279 Innovation management*. Recuperado el 30 de January de 2019, de ISO International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/committee/4587737.html>
- ISO. (1 de Enero de 2015). *Environmental Management ISO 14000*. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de International Organization for Standardization: <http://www.iso.org/iso/iso14000>
- ISO. (1 de Enero de 2015). *Management Standards ISO 9000*. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de International Organization for Standardization: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Jacobides, M. G. (2006). The architecture and design of organizational capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 151–171. doi:10.1093/icc/dtj009
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 11, 30-41. doi:10.1016/j.ijhm.2015.07.002
- Jamenson, S. M., & Holden, R. (2000). "Graduates" - who cares? Graduate identity in small hospitality firms. *Education + Training*, 42(4-5), 264-271.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, VII(2), 123-134.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *III*(4), 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Ji, Y.-b., & Lee, C. (2010). Data Envelopment Analysis. *The Stata Journal*, *X*(2), 267-280.
- Jochems, W., van Merriënboer, J., & Koper, R. (Edits.). (2004). *Integrated E-learning: Implications for Pedagogy, Technology* (First ed.). London, London, United Kingdom: RoutledgeFalmer, Taylor & Francis.
- Johnson, C., & Vanetti, M. (2008). Internationalization and the Hotel Industry. En *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy* (A. G. Woodside, & D. Martin, Trads., págs. 285-301). Wallingford, Oxfordshire, UK: CAB International.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research* (First ed.). Los Angeles, California, United States: SAGE Publications Ltd.
- Jones, P. (2002). *Introduction to Hospitality Operations: An Indispensable Guide to the Industry* (Second ed.). Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Kainthola, V. P. (2006). *Principles of Hotel Management* (First ed.). New Delhi, India: Pragun Publications.
- Kaliappen, N., & Hilman, H. (2016). Strategic match of cost leadership, competitor orientation and process innovation on performance. *International Journal of Organizational & Business Excellence*, *I*(1), 59-71.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Connecting internal management systems in service organizations. *Managing Service Quality*, *8*(4), 256–271. doi:10.1108/09604529810222550
- Katayama-Omura, R. J. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, New York, United States: John Wiley & Sons.
- Kelly, P., & Kranzburg, M. (1978). *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*. San Francisco, California, United States: San Francisco Press.
- Kessler, A., Pachucki, C., Stummer, K., Mair, M., & Binder, P. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *Organizational innovativeness and success*, *27*(7), 1728-1748. doi:10.1108/IJCHM-06-2014-0275
- Kima, W. G., Limb, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, *XLIV*, 165–171. doi:10.1016/j.ijhm.2014.10.014
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, *14*(3-4), 219-234. doi:10.1016/0278-4319(95)00045-3

- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Family Business, XXXVII*(Special Issue), 1263–1288. doi:10.1111/etap.12065
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, XXVII*(7), 1083-1099. doi:10.1108/IJCHM-06-2013-0238
- Kozuharov, S. (2011). Mezzo Economic Analytic Approach as the Propulsive Part of Managerial Economics in Tourism. *UTMS Journal of Economics, II*(2), 213-219.
- Kreiken, J. (1980). Formulating and implementing a more systematic approach to strategic management. *Management Review, 69*(7), 24-39. doi:0025-1895/80/0007-0024\$01.50/0
- Lambert, D., & Knemeyer, M. (2007). Measuring performance: the supply chain management perspective. En A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (Second ed., Vol. I, págs. 82-112). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Lawler III, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness* (First ed.). San Francisco, California, United States: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1-47. Obtenido de https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf
- Lebas, M., & Euske, K. (2004). A conceptual and operational delineation of performance. En A. Neely (Ed.), *Business performance measurement: Theory and practice* (First ed., Vol. II, págs. 65-79). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Lee, K. A. (3 de Mayo de 2005). The effects of locus of control and organizational structure on job satisfaction and turnover intention of hotel managerial employees. *Tesis Doctoral*, 13-14. Stillwater, Oklahoma, Estados Unidos: ProQuest Dissertations Publishing.
- Lee, S. K. (2015). Quality differentiation and conditional spatial price competition among hotels. *Tourism Management, XLVI*, 114-122. doi:10.1016/j.tourman.2014.06.019
- Lee, S.-H., Phan, P. H., & Ding, H.-b. (2016). A theory of family employee involvement during resource paucity. *Journal of Family Business Strategy, VII*(3), 160-166. doi:10.1016/j.jfbs.2016.06.001
- Lee-Ross, D., & Lashley, C. (2009). Preparing a Business Plan. En D. Lee-Ross, & C. Lashley, *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry* (págs. 191-212). Oxford, Oxfordshire, UK: Butterworth-Heinemann.
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel & Tourism Marketing, XXX*, 3–22. doi:10.1080/10548408.2013.750919
- Lindsay, A. W. (1982). Institutional Performance in Higher Education Institutional Performance in Higher Education. *Review of Educational Research, 52*(2), 175-199.

- Liu, J., Cho, S., & Putra, E. D. (2017). The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, XXXIX(1), 624-642. doi:10.1108/IJCHM-10-2015-0539
- Liu, X., & Wang, X. (2002). Supply of hotel in China. *Economic Geography*(4), 509-512.
- Lo, Y.-H. (2012). Back to Hotel Strategic Management 101: An examination of hotels' implementation of Porter's generic strategy in China. *The Journal of International Management Studies*, VII(1), 56-69.
- Locke, E. A. (1982). The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. *Academy of Management Review*, 7(1), 14-24.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2017). *Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*. Boston, Massachusetts, United States: Cengage Learning.
- López, F., & Peralta, J. C. (2013). *Hoteles Riu: el cliente a los mandos: Una best practice mundial* (Primera ed.). Barcelona, España: Libros de Cabecera.
- López-Carré, E., Castro-Saldaña, R. M., Mercado-Salgado, P., & Trujillo-León, A. (2012). Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la ciudad de Toluca. *Gestión Turística*(18), 147-180. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223326490006>
- Lu, C.-J., Shih, Y.-Y., & Chen, Y.-L. (2013). Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 165-176.
- Lund-Durlacher, D., Hergesell, A., & Mentil, K. (2013). Alpine Pearls: A Network Promoting Environmentally Friendly Holidays. En P. Benckendorff, & D. Lund-Durlacher, *International Cases in Sustainable Travel & Tourism* (págs. 9-24). Oxford, Oxfordshire, Reino Unido: Goodfellow Publishers Limited.
- Lupton, J. T. (2003). *On the Shop Floor Two Studies of Workshop Organization and Output in The Early Sociology of Management and Organizations Encyclopedia* (Primera ed., Vol. VIII). (K. Thompson, Ed.) Londres, Londres, Inglaterra: Routledge.
- Luthans, F. (1973). The contingency theory of management: A path out of the jungle. *Business Horizons*, 16(3), 67-72. doi:10.1016/0007-6813(73)90026-8
- Mace, M. L. (1986). *Directors, myth and reality*. Boston, Massachusetts, United States: Harvard Business School Press.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, XXIX(1), 65-93.
- Magio-Obombo, K., Velarde-Valdez, M., & Contreras-Loera, R. M. (2014). Gestión de la empresa familiar pequeña del sector turístico. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15(7, cz. 2 Firmy Rodzinne-współczesne nurty badań i praktyki zarządzania), 43-59. Obtenido de <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XV-7-2.pdf>

- Malysheva, T. V., Shinkevich, A. I., Ostanina, S. S., Vodolazhskaya, E. L., & Moiseyev, V. O. (2016). Perspective Directions of Improving Energy Efficiency on the Meso and Micro Levels of the Economy. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, VII(1), 75-83. doi:10.14505/jarle.v7.1(15).09
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, LVI(4), 241-270.
- Marnburg, E. (2008). Management Principles in Hospitality and Tourism: Freshman Students' Preferences. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), 79-107. doi:10.1300/J171v06n02_05
- Mathur, V. K. (1991). How Well Do We Know Pareto Optimality? *The Journal of Economic Education*, 22(2), 172-178. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1182422?origin=JSTOR-pdf>
- May, V. (1991). Tourism, environment and development Values, sustainability and stewardship. *Tourism Management*, XII(2), 112-118. doi:10.1016/0261-5177(91)90065-2
- Mayoh, J., & Onwuegbuzie, A. J. (2013). Toward a Conceptualization of Mixed Methods Phenomenological Research. *Journal of Mixed Methods Research*, XX(X), 1-17. doi:10.1177/1558689813505358
- McLean, G. N. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance* (First ed.). San Francisco, California, United States: Berrett-Koehler Publishers.
- McLennan, G. (1995). *Pluralism* (First ed.). Minneapolis, Minnesota, United States: University of Minnesota Press.
- Mejía-Navarrete, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa: nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales*, VIII(13), 277-299. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6928/6138>
- Memili, E., Chang, E. P., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. (2013). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-9. doi:10.1080/1359432X.2013.839549
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1995). The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 5-18. doi:10.1016/0090-2616(95)90013-6
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. doi:10.5465/AMR.1978.4305755
- Milioni, A. Z., & Alves, L. B. (2013). Ten years of research on parametric data envelopment analysis. *Pesquisa Operacional*, XXXIII(1), 89-104.
- Mills, A. J., Weatherbee, T. G., & Durepos, G. (2014). Reassembling Weber to reveal the-past-as-history in management and organization studies. *Organization*, 21(2), 225-. doi:10.1177/1350508413475495

- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS* (First ed.). New Jersey, New Jersey, United States: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1986). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, VI, 257-272. doi:10.1002/smj.4250060306
- Molina-Azorin, J. F. (2012). Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational Research Methods*, XXV(1), 33-56. doi:10.1177/1094428110393023
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2006). *Introducción al Análisis de Regresión Lineal*. (J. E. Callejas, Ed., & V. González-Pozo, Trad.) Ciudad de México, México: COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL.
- Mooney, J. D. (2005). The Principles of Organization. En L. Gulick, & L. Urwick (Edits.), *The Early Sociology of Management and Organizations: Volume IV Papers on the Science of Administration* (Second ed., Vol. IV, págs. 98-107). London, London, United Kingdom: Routledge.
- Morgan, S. E., Reichert, T., & Harrison, T. R. (2017). *From Numbers to Words: Reporting Statistical Results for the Social Sciences*. New York, New York, United States: Routledge.
- Morrison, A., Rimmington, M., & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries* (First ed.). Oxford, England: Elsevier Ltd.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, XXXVII(1), 15-23. doi:10.1016/0148-2963(95)00159-X
- Muth, M. M., & Donalson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Corporate Governance An International Review*, VI(1), 5-28. doi:10.1111/1467-8683.00076
- Nábrádi, A., Pető, K., Balogh, V., Szabó, E., Bartha, A., & Kovács, K. (2015). Efficiency indicators in different dimension. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3, 7-22.
- Nailon, P. (1982). Theory in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 1(3), 135-143. doi:10.1016/0278-4319(82)90002-0
- Nebel III, E. C., Rutherford, D., & Schaffer, J. D. (1994). Reengineering the Hotel Organization. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, XXXV(5), 88-95. doi:10.1016/0010-8804(94)P2191-6
- Neely, A. (2007). Measuring performance: the operations management perspective. En A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (Second ed., Vol. I, págs. 64-81). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Negi, J. M. (2016). Principles and Concepts. En J. M. Negi, *Professional Hotel Management* (Third Revised Edition ed., págs. 1-43). New Delhi: S Chand.

- Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda From a Social Construction Perspective. *Family Business Review*, XXX(3), 1-23. doi:10.1177/0894486517715390
- Newbery, D. M., & Stiglitz, J. E. (1984). Pareto Inferior Trade. *The Review of Economic Studies*, 51(1), 1-12. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2297701>
- Newnham, M. P. (2017). A comparison of the enactment and consequences of emotional labor between frontline hotel workers in two contrasting societal cultures. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, XVI(2), 192-214. doi:10.1080/15332845.2016.1202729
- Nhema, A. G. (2015). Relevance of Classical Management Theories to Modern Public Administration: A Review. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 165-179.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, XLVI, 51-58. doi:10.1016/j.tourman.2014.06.002
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Primera ed.). Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Obadan, J. A., & Ohiorenoya, J. O. (2013). Succession planning in Small Business enterprises in Edo State of Nigeria. *European Scientific Journal*, IX(31), 64-76.
- Obiero-Gumbo, C., Karanja-Ngugi, J., Gakure, R. W., & Karanja-Ngugi, P. (2012). Roll of Succession Planning on Survival of Small and Medium Family Enterprises after Retirement/Death of the First Generation Entrepreneurs in Kenya. *International Journal of Business and Social Research*, II(6), 109-124.
- Occhiuzzi, A. (2015). *HOUSEKEEPING: Gerenciamiento y planificación de hoteles* (Primera ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas.
- OECD. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264009257-en
- OECD. (2008). *OECD Employment Outlook 2008*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD Publishing. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018
- Ogbechie, R., & Anetor, F. O. (2015). An Appraisal of Succession Planning in Family-Owned Businesses in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, VII(12), 1-6.
- Oh, C.-O. (2005). The contribution of tourism development to economic growth in the Korean economy. *Tourism Management*, 26, 39-44.
- OIT. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Organización Internacional del trabajo, Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf

- OIT. (2017). *Marco jurídico-institucional, estrategias y herramientas para promover compras estatales con micro y pequeñas empresas*. Organización Internacional de Empleo, Departamento de Política de Empleo. Ginebra: Oficina Internacional de Empleo. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_565520.pdf
- Olivas-Lujan, M. R., Ramirez, J., & Zapata-Cantu, L. (2007). e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*, 28(5), 418-434. doi:10.1108/01437720710778402
- Olsson, N. O. (2008). Conflicts related to effectiveness and efficiency in Norwegian rail and hospital projects. *Project Perspectives*, XXIX, 81-85.
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Debate.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*(26), 851–865.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lanham, Maryland, United States: Lexington Books.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361. doi:10.2307/256814
- Otley, D. (2007). Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices. En A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (Second ed., Vol. I, págs. 11-35). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Padilla-Meléndez, A., & Garrido-Moreno, A. (2013). Customer relationship management in hotels: examining critical. *Current Issues in Tourism*, 1-10. doi:10.1080/13683500.2013.805734
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo, P. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Buenos Aires, Argentina: LID.
- Paltridge, B., & Starfield, S. (2007). *Thesis and dissertation writing in a second language: A handbook for supervisors*. New York, New York, United States: Routledge.
- Pantaleón, I. (26 de Enero de 2015). *Forbes México: México: ¿se acabó el brillo del sector turístico?* Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/mexico-puede-descender-en-el-ranking-turistico-mundial/>
- Park, K. S. (2007). Efficiency Bounds and Efficiency Classifications in DEA with Imprecise Data. *The Journal of the Operational Research Society*, LVIII(4), 533-540. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/4622726>
- Parker, L. D., & Ritson, P. (2005). Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today. *Management Decision*, 43(10), 1335-1357. doi:10.1108/00251740510634903

- Parker, L. D., & Ritson, P. (2011). Rage, rage against the dying of the light: Lyndall Urwick's scientific management. *Journal of Management History*, 17(4), 379-398. doi:10.1108/17511341111164409
- Parry, J. (2003). Making sense of executive sensemaking. *Journal of Health Organization and Management*, 17(4), 240-263. doi:10.1108/14777260310494771
- Patiar, A., & Mia, L. (2015). Drivers of Hotel Departments' Performance: Evidence From Australia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, 316–337.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, XXVIII(3), 586-608. doi:10.1108/IJCHM-01-2014-0050
- Pearson, A. W., Allison, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, XXXII(6), 949-969. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x
- Pérez, D. M., & Pérez-Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4), 1-14. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Perrin, A., Rolland, N., & Stanley, T. (2007). Achieving best practices transfer across countries. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 156-166. doi:10.1108/13673270710752171
- Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, XXVI(6), 854–866. doi:10.2307/2090570
- Peters, M., & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, XLVI(8/9), 406-415. doi:10.1108/00400910410569524
- Peters, M., & Frehse, J. (2011). Small and family businesses as service brands: an empirical analysis in the hotel industry. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, XXII(1), 28-43.
- Peters, M., Raich, M., Märk, S., & Pichler, S. (2012). The role of commitment in the succession of hospitality businesses. *Tourism Review*, LXVII(2), 45-60. doi:10.1108/1660537121123616
- Peypoch, N., Solonandrasana, B., & Barros, C. P. (2009). Efficiency and Productivity Growth in Hotel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 11, 389–402.
- Pizam, A. (Ed.). (2010). *International Encyclopedia of Hospitality Management* (Second ed.). Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Plano Clark, V. L., & Creswell, J. W. (2015). *Understanding Research A Consumer's Guide* (Second ed.). New Jersey, United States: Pearson Education, Inc.
- Porter, M. (1998c). *Competitive advantage of nations*. New York, New York, United States: Free Press.

- Porter, M. E. (1998a). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, New York, United States: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, New York, United States: The Free Press.
- Potocan, V., & Mulej, M. (2014). Efficiency Theories: The State-of-the-Art. En M. M. Cruz-Cunha, F. Moreira, & J. Varajão (Edits.), *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions: Technological, Social, and Organizational Dimensions* (First ed., págs. 124-146). Hershey, Pennsylvania, United States: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-4373-4.ch007
- Potvin, C., & Roff, D. A. (1993). Distribution-Free and Robust Statistical Methods: Viable Alternatives to Parametric Statistics. *Ecology*, LXXIV(6), 1617-1628.
- Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*. London, London, UK: Kogan Page.
- Prayag, G., & Hosany, S. (2015). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality? *Current Issues in Tourism*, XVIII(3), 249-266. doi:10.1080/13683500.2013.787051
- Presidencia de la República. (2018). *Sexto Informe de Gobierno 2017-2018*. Presidencia de la República. Ciudad de México: Presidencia de la República. Obtenido de http://cdn.presidencia.gob.mx/sextoinforme/informe/6_IG_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf
- Prior, L. (2004). Doing things with documents. En D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (Second ed., págs. 76-94). London, England: SAGE Publications.
- ProMéxico Gobierno Federal. (2014). *Negocios Internacionales | PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de ProMéxico: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Pryor, M. G., & Taneja, S. (2006). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503. doi:10.1108/17511341011073960
- Rahman, H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 32-41.
- Rajagopal, & Rajagopal, A. (2008). Team performance and control process in sales organizations. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 70-85. doi:10.1108/13527590810860212
- Rajagopal, D. (2008). Time Sharing at Leisure Facility Centres: Analysis of Sales Performance Indicators. *ITESM Working Paper(2008-01-MKT)*, 1-26. doi:10.2139/ssrn.1095817
- Randeree, K., & Ninan, M. (2011). Leadership and teams in business: a study of IT projects in the United Arab Emirates. *International Journal of Managing Projects in Business*, IV(1), 28-48. doi:10.1108/17538371111096872

- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness* (First ed.). New York, New York, United States: Mcgraw-Hill.
- Richards, G., & Hall, D. (2002). The community: a sustainable concept in tourism development? En G. Richards, & D. Hall, *Tourism and Sustainable Community Development* (págs. 1-13). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Richards, L. (2015). *Handling qualitative data a practical guide* (Third ed.). Thousand Oaks, California, United States: Sage Publications Ltd.
- Riley, R. W., & Love, L. L. (2000). The State of Qualitative Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, XXVII(I), 164-187.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective* (Primera ed.). Wallingford, Oxfordshire, Reino Unido: CABI Publishing.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (Fourteenth ed.). New Jersey, New Jersey, United States: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Foundations of Organization Structure. En S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Organizational Behavior* (Global ed., págs. 513-544). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (Twelfth ed.). New Jersey, New York, United States of America: Pearson Education, Inc.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880 - 889. doi:10.1108/EUM00000000006527
- Rodríguez Antón, J. M., Alonso Almeida, M., Benito Rey, M., Berlanga de Jesus, L., Celemín Pedroche, M. S., Gil Conde, S., . . . Revilla Pacheco, G. (2012). *Influencia de los principios organizativos, parámetros de diseño y factores de contingencia en las estructuras organizativas de las cadenas hoteleras españolas y mexicanas* (Primera ed.). Madrid, Madrid, España: Visión Libros.
- Rodríguez Antón, J. M., & Almeida, M. A. (2008). *Organización y dirección de empresas hoteleras* (Primera ed.). Madrid, Madrid, España: Síntesis.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. K. (2003). *Management and the Worker in The Early Sociology of Management and Organizations Encyclopedia* (Primera ed., Vol. V). (K. Thompson, Ed.) Londres, Londres, Inglaterra: Routledge.
- Romo-Morales, G., & Marquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*(36), 267-290. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418010>
- Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., & Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, XXXVIII, 11-19. doi:10.1016/j.ijhm.2013.12.002

- Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change* (Second ed.). New York, New York, United States: Basic Books. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=7hRCFw-DzPAC&printsec=frontcover&dq=Evaluation+in+organizations:+A+systematic+approach+to+enhancing+learning,+performance,+and+change&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjTz4Hqq6jWAhVPziYKHZuHD6EQ6AEIJAA#v=onepage&q&f=false>
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, *LIX*(2), 58-70. doi:10.1177/002224299505900205
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (Second ed.). Thousand Oaks, California, United States: Sage Publications Ltd.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, *XXI*(3), 259-276. doi:10.1177/08944865080210030107
- San Martín-Reyna, J. M., & Durán-Escalada, J. A. (2017). *Radografía de la empresa familiar en México* (Primera ed.). San Andrés Cholula, Puebla, México: UDLAP. Obtenido de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- Sanabria-Rangel, J. M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, *6*(13), 155-194. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485009>
- Sánchez-García, J. Y., & Núñez Ríos, J. E. (2012). La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico. *Teoría y Praxis*(12), 80-101. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145106005.pdf>
- Sánchez-Quirós, I. (2005). Successful Organizational Configurations: Strategy, Structure, and Culture Combinations in Spanish Hotels. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *3*(1), 63-84.
- Santamaría-Gómez, A. (2013). *Los años dorados del turismo en Mazatlán*. Mazatlán, Sinaloa, México: Horson Ediciones Escolares S.A. de C.V.
- Schachter, H. L. (2010). The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic management fields. *Journal of Management History*, *16*(4), 437-448. doi:10.1108/17511341011073924
- Schamel, G. (2012). Weekend vs. midweek stays: Modelling hotel room rates in a small market. *International Journal of Hospitality Management*, *XXXI*, 1113–1118. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.008
- Scheel, H. (2001). Undesirable outputs in efficiency valuations. *European Journal of Operational Research*, *CXXXII*(2), 400-410. doi:10.1016/S0377-2217(00)00160-0
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo, Brasil: Edgard Blucher.

- SCImago. (23 de Noviembre de 2016). *Journal Rank: SCImago Journal & Country Rank*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de SCImago Journal & Country Rank: <http://www.scimagojr.com/journalrank.php?area=1400>
- SCT. (1 de Enero de 2019). Estadística Operacional de Aeropuertos 2006-2018. *Archivo Secretaría de Comunicaciones y transportes*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Aeronáutica Civil.
- SECTUR. (2018a). *Resultados de la Actividad Turística*. Secretaría de Turismo, DATATUR. Ciudad de México: Secretaría de Turismo. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2018-07\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2018-07(ES).pdf)
- SECTUR. (1 de Julio de 2018b). *Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano*. Recuperado el 4 de Julio de 2018, de Secretaría de Turismo: http://rnt.sectur.gob.mx/_lib/file/docDocumentosPST/Particularidades_del_SCH.pdf
- SECTUR. (13 de Marzo de 2019). *Actividades en Crucero*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Secretaría de Turismo: Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo - SNIEGT : <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Actividades%20en%20Crucero.aspx>
- SECTUR. (13 de Marzo de 2019b). *Actividad Hotelera*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Secretaría de Turismo: Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo - SNIEGT: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- Segal, S. (2005). *Business Feel: From the Science of Management to the Philosophy of Leadership* (First ed.). London, England: Palgrave Macmillan.
- SEMARNAT. (8 de Febrero de 2019). *Acciones y Programas > Turismo sustentable en México NMX-120 Playa limpia sustentable*. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales: <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/nmx-120-playa-limpia-sustentable>
- Sengupta, J. K. (1989). *Efficiency Analysis by Production Frontiers: The Nonparametric Approach*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers. doi:10.1007/978-94-009-2645-5
- Serrasqueiro, Z., & Nunes, P. M. (2014). Financing behaviour of Portuguese SMEs in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, XLIII, 98–107.
- Shafritz, J. M., & Hyde, A. C. (1999). *Clásicos de la Administración Pública: Nuevas Lecturas de Política y Gobierno*. (M. Merino, Ed., & M. A. Neira-Bigorra, Trad.) México, Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Ecnómica.
- Shang, J.-K., Wang, F.-C., & Hung, W.-T. (2010). A stochastic DEA study of hotel efficiency. *Applied Economics*, 42(19), 2505-2518. doi:10.1080/00036840701858091
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, XXXVII, 150– 158. doi:10.1016/j.ijhm.2013.11.009

- SHCP. (20 de Diciembre de 2017). *Catálogo del Sistema Financiero Mexicano: Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/catalogo-del-sistema-financiero-mexicano>
- Sheskin, D. J. (2000). *Handbook of PARAMETRIC and NONPARAMETRIC STATISTICAL PROCEDURES* (Second ed.). Boca Raton, Florida, United States: Chapman & Hall/CRC.
- Shoval, N. (2006). The Geography of Hotels in Cities: An Empirical Validation of a Forgotten Model. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, VIII(1), 56-75. doi:10.1080/14616680500392499
- Shyu, J., & Hung, S.-C. (2012). The true managerial efficiency of international tourist hotels in Taiwan: three-stage data envelopment analysis. *The Service Industries Journal*, 32(12), 1991-2003. doi:10.1080/02642069.2010.531265
- Siegel, S., & Castellan, J. N. (1998). *Estadística No Paramétrica Aplicada a las Ciencias de la Conducta* (Cuarta ed.). (L. E. Aragón-Borja, & L. E. Fierros-Dávila, Trads.) México, México: Trillas.
- SIEM. (9 de Noviembre de 2016). *Consulta Mazatlán. SIEM: Secretaría de Economía*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de SIEM: Secretaría de Economía: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?estado=25&municipio=012&consultaporliga=1>
- Sigala, M., Jones, P., Lockwood, A., & Airey, D. (Enero de 2005). Productivity in Hotels: A Stepwise Data Envelopment Analysis of Hotels' Rooms Division Processes. *Service Industries Journal*, 25(1), 61-81.
- Silva, P., & Silva, R. (2014). Family Business Transfer: The Importance of Continuing the Business. *Advances in Economics and Business*, II(5), 184-190. doi:10.13189/aeb.2014.020502
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1809901>
- Simón, M. A. (2006). *Hotelería: RECEPCION (Front Office): Herramientas, técnicas y competencias individuales para la gestión de la Recepción en establecimientos hoteleros* (Primera ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas de Mario Banchik.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.
- Siqueira, A. C. (2007). Entrepreneurship and ethnicity: the role of human capital and family social capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, XII(1), 31-46.
- Soler, I. P., & Gémar, G. (2016). The impact of family business strategies on hotel room prices. *European Journal of Family Business*(6), 54-61. doi:10.1016/j.ejfb.2016.06.003

- Song, S., Van Hoof, H. B., & Park, S. (2017). The impact of board composition on firm performance in the restaurant industry: A stewardship theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, XXIX(8), 2121-213. doi:10.1108/IJCHM-05-2016-0283
- Soriano, D. R. (2005). The New Role of the Corporate and Functional Strategies in the Tourism Sector: Spanish Small and Medium-Sized Hotels. *The Service Industries Journal*, XXV(4), 601-613. doi:10.1080/02642060500092469
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (First ed.). Thousand Oaks, California, United States: Sage Publications Ltd.
- Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudio de casos* (Quinta ed.). (R. Filella, Trad.) Madrid, España: Morata.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, XXV(1), 35-71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
- Stoian, C., & Gilman, M. (2016). Corporate Social Responsibility That “Pays”: A Strategic Approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, LV(1), 5–31. doi:10.1111/jsbm.12224
- Stokes, D., & Wilson, N. (2010). *Entrepreneurship and Small Business Management* (Sixth ed.). Boston, Massachusetts, United States: Cengage Learning.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. XXV(4), 349-361. doi:10.1108/01437730410538671
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector* (First ed.). London, London, England: Routledge.
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Sandoval-Arzaga, F. (2011). Finding kaizen approach in small Mexican family businesses: an exploratory study. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 107-129. doi:10.1108/20436231111167200
- Swales, J. M., & Feak, C. B. (1994). *Academic Writing for Graduate Students Essential Tasks and Skills*. Detroit, Michigan, United States: University of Michigan.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, IX(2), 199-208.
- Tari-Guilló, J. J., & Pereira-Moliner, J. (2012). Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras. *Universia Business Review*(34), 52-67. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323196003>
- Tarim, Ş., Dener, H., & Tarim, Ş. (2000). Efficiency Measurement in the Hotel Industry: Output Factor Constrained DEA Application. *Anatolia*, 11(2), 111-123. doi:10.1080/13032917.2000.9686989
- Tashakkori, A., Teddlie, C., & Sines, M. C. (2012). Utilizing Mixed Methods in Psychological Research. En J. A. Irving B. Weiner, *Handbook of Psychology: Research Methods in Psychology* (Second ed., Vol. II, págs. 428-451). New York, NY, United States: Wiley.

- Tavitiyaman, P., Zhang, H. Q., & Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality*, XXIV(1), 140-159. doi:10.1108/09596111211197845
- Taylor, F. W. (2003). *Scientific management in The Early Sociology of Management and Organizations Encyclopedia* (Primera ed., Vol. I). (K. Thompson, Ed.) Londres, Londres, Inglaterra: Routledge.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A GUIDEBOOK AND RESOURCE* (FOURTH ed.). New Jersey, United States: JohnWiley & Sons, Inc.
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, XI(5), 223-229.
- Tham, A., Croy, G., & Mair, J. (2013). Social Media in Destination Choice: Distinctive Electronic Word-of-Mouth Dimensions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, XXX, 144–155. doi:10.1080/10548408.2013.751272
- The Cornell University. (2011). *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice*. (M. C. Sturman, J. B. Corgel, & R. Verma, Edits.) Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- The Heritage Foundation. (1 de January de 2019). *Mexico's economic freedom*. (H. Foundation, Ed.) Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de The Heritage Foundation: <https://www.heritage.org/index/pdf/2019/countries/mexico.pdf>
- Thomas, A. B. (2004). *Research Skills for Management Studies* (First ed.). London, England: Routledge.
- Thomas, R. (1998). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* (First ed.). London, London, England: Cassell.
- Thompson, J. D. (1960). Organizational Management of Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 389-409. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2390765>
- Thompson, J. D. (1962). Organizations and Output Transactions. *American Journal of Sociology*, 68(3), 309-324. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2774223>
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The Leadership Challenge -- A Call for the Transformational Leader. *MIT Sloan Management Review*, XXVII(1), 59-68.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familianness" in Family Business Success. *Family Business Review*, XX(1), 17-31. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x
- Tomoiagă, B., Chindriș, M., Sumper, A., Sudria-Andreu, A., & Villafafila-Robles, R. (2013). Pareto Optimal Reconfiguration of Power Distribution Systems Using a Genetic Algorithm Based on NSGA-II. *Energies*(6), 1439-1455. doi:10.3390/en6031439
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, XXXV(2), 18-24. doi:10.1177/001088049403500213

- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management*, XXIII(3), 220-236. doi:10.1177/1059601198233002
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, XXVI(5/6), 522-546. doi:10.1080/10548400903163079
- Tsai, H., Wu, J., & Zhou, Z. (2011). Managing Efficiency in International Tourist Hotels in Taipei using a DEA Model with Nondiscretionary Inputs. *Asia Pacific*, 16(4), 417-432. doi:10.1080/10941665.2011.588875
- Tsoutsos, T., Tournaki, S., de Santos, C. A., & Vercellotti, R. (2013). Nearly Zero Energy Buildings Application in Mediterranean hotels. *Energy Procedia*, XL, 230–238.
- Udy, S. H. (1959). "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study. *American Sociological Review*, 24(6), 791-795. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2088566> .
- UNWTO. (2 de Abril de 2009). *Tourism and Employment: An Overview by UNWTO*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de The Fifth UNWTO International Conference On Tourism Statistics: http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/yunis_text.pdf
- UNWTO. (1 de February de 2014). *Glossary of terms: World Tourism Organization UNWTO*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de World Tourism Organization UNWTO: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary-of-terms.pdf>
- UNWTO. (2018). *Annual Report 2017*. World Tourism Organization. Madrid: World Tourism Organization. doi:10.18111/9789284419807
- Vallen, G. K., & Vallen, J. J. (2014). *Check-In Check-Out Managing Hotel Operations*. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Madrid, España: Editorial Síntesis S.A.
- Van Velsor , E., & Ascalon, E. (2008). The role and impact of leadership development in supporting ethical action in organisations. *Journal of Management Development* , XXVII(2), 187-195. doi:10.1108/02621710810849326
- Vaquera-García, A. (2004). *Régimen tributario de la empresa familiar* (Primera ed.). Madrid, Madrid, España: Dykinson.
- Veal, A. .. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide* (Third ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Velásquez-Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*(83), 31-55. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208302>
- Vera, A., & Kuntz, L. (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. *Health Care Manage Rev*, XXXII(1), 55-65.

- Vergara, M. (2006). Nota técnica para estimar fronteras estocásticas: una aplicación a la banca chilena. *Estudios de Administración*, XIII(2), 47-66. Obtenido de http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2006_Vol13_N2_Vergara.pdf
- Vine, P. (Marzo de 1981). Hotel classification — art or science? *International Journal of Tourism Management*, 2(1), 18-29. doi:doi:10.1016/0143-2516(81)90014-1
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (First ed.). New York, New York, United States: George Braziller Inc.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426. Obtenido de <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28197212%2915%3A4%3C407%3ATHASOG%3E2.0.CO%3B2-4>
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, X(1), 69-80. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2103082_code1209433.pdf?abstractid=2103082&mirid=1
- Walker, J. R. (2015). *Administración de la hospitalidad* (Cuarta ed.). (E. M. Jasso, H. D'Bourneville, & V. d. Alba-Ramírez, Trans.) Ciudad de México, México: Pearson.
- Walker, J. R. (2017). *Introduction to Hospitality* (Seventh (Global) ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Walker, J. R., & Walker, J. T. (2014). *Introduction to Hospitality Management* (Fourth ed.). New York, New York, United States: Pearson Education Limited.
- Wall, G., Dudycha, D., & Hutchinson, J. (1985). Point pattern analyses of accomodation in Toronto. *Annals of Tourism Research*, XII(4), 603-618. doi:10.1016/0160-7383(85)90080-5
- Wang, F.-C., Hung, W.-T., & Shang, J.-K. (2006). Measuring the Cost Efficiency of International Tourist Hotels in Taiwan. *Tourism Economics*, XII(1), 65-85. doi:10.5367/000000006776387150
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, XXXV, 5-21. doi:10.1002/job.1850
- Weber, M. (1946). *FROM MAX WEBER: Essays in Sociology* (First ed.). (H. H. Gerth, C. W. Mills, Edits., H. H. Gerth, & C. W. Mills, Trans.) New York, New York, United States: Oxford University Press Inc.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, New York, United States: Oxford University Press.

- Weiermair, K. (2000). Know-how and qualification gaps in the tourism industry: The case of alpine tourism in Austria. *The Tourist Review*, LV(2), 45-53. doi:10.1108/eb058333
- Wight, C. (2013). Philosophy of Social Science and International Relations. En W. Carlsnaes, T. Risse, & B. A. Simmons (Edits.), *Handbook of International Relations* (págs. 1-877). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Woolf, N. H., & Silver, C. (2017). *Qualitative Analysis Using Atlas.Ti: The Five-Level Qda(r) Method* (1 ed.). New York, NY, United States: Routledge.
- Wordreference.com. (1 de Septiembre de 2017). *Efectividad: Wordreference.com*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2017, de Wordreference.com: <http://www.wordreference.com/definicion/Efectividad>
- Wordreference.com. (1 de Septiembre de 2017). *eficacia: Wordreference.com*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2017, de Wordreference.com: <http://www.wordreference.com/definicion/eficacia>
- Wordreference.com. (1 de Septiembre de 2017). *eficiencia: Wordreference.com*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2017, de Wordreference.com: <http://www.wordreference.com/definicion/eficiencia>
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906-918. doi:10.1108/00251740210441108
- WTTC. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 Paving the way for a more sustainable and inclusive future*. World Travel & Tourism Council. Ginebra: World Economic Forum. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
- WTTC. (2018). *Travel & Tourism ECONOMIC IMPACT 2018 MEXICO*. World Travel & Tourism Council. London: World Travel & Tourism Council. Obtenido de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202018/mexico2018.pdf>
- Wu, L.-Z., Tse, E. C.-Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' "Servant Behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, LIV(4), 383-395. doi:10.1177/1938965513482519
- Xiao, Q., O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, XXIV(1), 122-139. doi:10.1108/09596111211197836
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, IV(1), 81-102. doi:10.1016/1048-9843(93)90005-E
- Yang, J.-T., Wan, C.-S., & Fu, Y.-J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, XXXI(3), 837-848. doi:10.1016/j.ijhm.2011.10.001

- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2009). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review, LXV*(3), 70-83. doi:10.1108/16605371011083530
- Yin, P., Tsai, H., & Wu, J. (2015). A hotel life cycle model based on bootstrap DEA efficiency The case of international tourist hotels in Taipei. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(5), 918-937.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Sixth ed., Vol. V). Thousand Oaks, California, United States: Sage Publications, Inc.
- Yu, M.-M., & Lee, B. C. (2009). Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Management, XXX*(4), 571-580. doi:10.1016/j.tourman.2008.09.005
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review, XXXII*(6), 891-903. doi:10.2307/2092843
- Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*(IX), 606-616. doi:10.5465/AMR.1984.4277358
- Zehrer, A., & Haslwanter, J. (2010). Management of change in tourism - The problem of family internal succession in Family-Run Tourism SMEs. *Electronic Journal of Family Business Studies, IV*(2), 147-162.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management, LV*(5), 747-768. doi:10.1002/hrm.2149
- Zhang, Z., & Ye, Q. (2011). Determinants of hotel room price: An exploration of travelers' hierarchy of accommodation needs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, XXXIII*(7), 972-981. doi:10.1108/095961111111167551
- Zidane, Y. J.-T., & Olsson, N. O. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business, X*(3), 1-27. doi:10.1108/IJMPB-10-2016-0085

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA GERENTE

<i>Folio:</i>		<i>Fecha de aplicación:</i>	
Datos generales de la empresa			
<i>Nombre:</i>			
<i>Antigüedad:</i>		<i>Número de trabajadores:</i>	
<i>Categoría:</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>
<i>Página web:</i>		<i>Teléfono:</i>	
<i>Correo electrónico:</i>			
<i>Dirección:</i>	<i>Calle</i>		<i>#</i>
	<i>Colonia</i>		<i>C.P.</i>
	<i>Ciudad/Municipio</i>		<i>Estado</i>

Datos generales del entrevistado			
<i>Nombre:</i>			
<i>Edad:</i>		<i>Relación con la familia:</i>	
<i>Generación:</i>		<i>Área o departamento en el que labora:</i>	

<i>Antigüedad:</i>		<i>Correo electrónico:</i>	
<i>Nivel educativo:</i>		<i>Teléfono:</i>	

Preguntas guía de entrevista		
<i>Código</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Dimensiones/sub-dimensiones</i>
1G1P1S1	¿Cuál es la historia del negocio familiar?	Gestión/planeación
2G1P1S2	¿Cuántas generaciones han estado presentes en la historia de la empresa familiar?	Gestión/planeación
3G1P1O1S2	¿Cuál es el papel de los miembros de la familia en la estructura de la empresa? Plantear un mapa de la familia	Gestión/planeación/organización
4G1O1C1S2	¿Cuántos miembros de la familia participan en la empresa y cuál es el rol de cada uno?	Gestión/organización/control
5G1P1O1D1C1	¿Quiénes toman decisiones en la empresa y cuál es el tipo de consenso que usan para tomarlas? Asamblea, mesa directiva, junta de socios, etc.	Gestión/ planeación/organización /dirección/control
6G2P2O2S2L1	¿Cómo se compone la Junta Directiva o de Dueños?	Gestión/planeación/organización
7G2P2O2S2L2	¿Qué tan bien funciona la Junta?	Gestión/planeación/organización
8G2P2L2A1	¿Hay participación por parte de los familiares de la junta directiva en el diseño de la gestión de la empresa? (planeación, organización, dirección y control)	Gestión/planeación
9G2P2L2	¿Quiénes se encargan de realizar la planeación de la empresa y en qué términos? (largo, mediano, corto plazo)	Gestión/planeación

10G2O2A2	¿Existe un organigrama del total de la empresa familiar?	Gestión/planeación/organización
11G2P2O2S2L2A2	¿Cómo distribuyen la responsabilidad y traspaso de jerarquía hacia el interior de la familia?	Gestión/planeación/organización
12G2P2S2L2A2	¿Cómo preparan el cambio generacional dentro de la empresa? (en caso de que exista o carezca de un gobierno corporativo)	Gestión/planeación
13G2P2D2S2A2	¿Qué talentos y habilidades particulares de un propietario de segunda generación se le requiere o solicita por parte del propietario de la primera generación? O el de la segunda al de la tercera, o de la tercera a la cuarta, y así sucesivamente.	Gestión/planeación/dirección
14G2P2O2D2A2	¿Cómo se divide el control entre los miembros de la familia?	Gestión/planeación/organización/dirección
15G2P2O2D2L2A2	¿Cómo se dan las relaciones laborales hacia el interior de la familiar?	Gestión/planeación/organización/dirección
16G2D2A2	¿Quién determina la compensación justa para los miembros de la familia?	Gestión/dirección
17G2D2S2L2	¿Qué está haciendo el nuevo liderazgo para asegurar el desarrollo de un nuevo sistema empresarial?	Gestión/dirección
18G2O2A2	¿Qué puede esperar el miembro de la familia al unirse al negocio familiar?	Gestión/organización
19G2O2A2	¿Qué se espera que contribuya el miembro de la familia al negocio familiar?	Gestión/organización

20G2O2S2A2	El miembro de la familia se pregunta: ¿Cuál es mi papel y estaré al nivel requerido?	Gestión/organización
21G2D2S2A2	El miembro de la familia se pregunta: ¿Tengo las habilidades necesarias para dirigir un negocio familiar exitoso?	Gestión/dirección
22G2O2D2L2A2	¿Cuál ha sido su rol en la dirección de la empresa?	Gestión/organización /dirección
23G2O2D2L2A2	¿Cómo puede describir su experiencia en la dirección de una empresa de hospedaje familiar?	Gestión/organización/dirección
24G2P2L2	¿Cómo ubica a su empresa en el contexto de su destino y cuota de mercado?	Gestión/planeación
25G2P2L2	¿Cuál es el producto que oferta y cuáles son las características que lo diferencian de su competencia?	Gestión/planeación
26G2P2D2C2L2	¿Cómo verifican que la planeación de la empresa esté cumpliendo con lo especificado?	Gestión/planeación/dirección/control
27G2P2D2C2L2	¿Diseñan algún plan de contingencia como parte de la estrategia y la planeación a corto plazo?	Gestión/planeación/dirección/control
28GE2P2D2C2L2	¿Qué tipo de reportes realizan para regular o controlar la competencia administrativa de la empresa? (More effective reporting for better shareholder or regulator visibility of managerial competence)	Gestión-eficiencia/planeación/dirección/control
29GE2P2D2C2L2	¿Qué variedad de reportes administrativos manejan para conocer la productividad de la	Gestión-eficiencia/planeación/dirección/control

	empresa? (Amplification of reporting of management's productivity which may lead to more efficient capital market allocations)	
30GE2D2C2L2	¿Qué tipo y grado de flexibilidad existen en los reportes que miden la eficiencia administrativa? (Enhanced Independence in the reporting of managerial effectiveness)	Gestión-eficiencia/dirección/control
31GE2D2C2L2	¿Manejan estándares de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de ciclo? Calidad: de habitación, por departamento, de procesos y tareas, especificaciones de habitaciones y servicios. Tiempo: estándar por tipo de habitación (vacía limpia/sucia, ocupada limpia/sucia, etc.), de atención al huésped. Costo: por servicio (reservación y preparación de habitación), estándar de insumos para brindar el servicio. Ciclo: pre-alimentación o <i>Feedforward</i> , concurrente, retroalimentación o <i>Feedback</i> . Niveles: Estratégico, táctico, operacional	Gestión-eficiencia/dirección/control
32GE2O2D2C2L2	¿Cuáles técnicas de control emplean en la empresa en los diversos niveles y departamentos? Financiero: estados financieros, auditorías financieras	Gestión-eficiencia/organización/dirección/control

	(internas/externas), controles presupuestales, análisis de ratios (proporciones), contable. <i>Marketing</i> : investigación de mercado. Recursos humanos: general/departamental. Sistemas/tecnologías de información: general, departamento, proceso y tarea.	
33GE2D2C2L2	¿Cómo miden el rendimiento? Empresarial y por departamento	Gestión-eficiencia/dirección/control
34GE2D2C2L2	¿Cómo miden la productividad? General y específica	Gestión-eficiencia/dirección/control
35GE2D2C2L2	¿Qué indicadores de desempeño y productividad manejan? Generales y específicos (porcentaje de ocupación, tarifa diaria promedio [ADR], e Ingreso por habitación disponible [RevPar])	Gestión-eficiencia/dirección/control
36GE2D2C2L2	¿Cómo analizan el riesgo?	Gestión-eficiencia/dirección/control
37G2O2C2L2M1A2	Con base en su experiencia, ¿cómo describiría el funcionamiento de los departamentos de su empresa?	Gestión/organización/control
38G2P2O2C2L2M1A2	¿Qué estrategia organizativa tiene la empresa y en qué consiste? Flexible (sistema abierto), cerrada (dictatorial, sistema cerrado)	Gestión/planeación/organización/control
39G2O2C2L2M1A2	¿Cómo definiría su cultura organizacional?	Gestión/organización/control
40GE2O2D2C2L2	¿Conoce los procesos que manejan a nivel general y particular en la empresa? Generales,	Gestión-Eficiencia/organización/dirección/control

	departamento, puesto, tarea, etc.	
41GE2O2D2C2L2	¿Qué tipo de información manejan para auditar el desempeño económico?	Gestión-Eficiencia/organización/dirección/control
43GE2P2L2A2	¿Cómo describiría el desempeño de su empresa dentro del contexto estatal y nacional?	Gestión-Eficiencia/planeación
44GE2O2C2L2A2	¿Tiene alguna manera de medir ese desempeño y podría describir el procedimiento?	Gestión-Eficiencia/organización/control
45GE2O2C2L2A2	¿En términos de qué tanto cumple con los objetivos planteados para su empresa con base en el presupuesto, cómo consideraría el desempeño de ésta?	Gestión-Eficiencia/organización/control

Tabla de codificación de la guía de entrevista	
Primer número:	Número de ítem.
Primera letra:	Letra de la variable.
E:	Eficiencia.
G:	Gestión.
Número consecutivo a cualquier letra:	Temática abordada.
1	Introducción o temática básica.
2	Descomposición del concepto o temática.
Segunda letra:	Dimensión de la variable.
P:	Planeación.
O:	Organización.
D:	Dirección.
C:	Control.
T:	Técnica (dimensión de eficiencia)
Tercera letra:	Teorías que afectan a la empresa familiar
S	Transición generacional-sucesión familiar
L	Liderazgo
M	Mayordomía
A	Administración emocional

Materiales adicionales para la aplicación de la entrevista	
Grabadora de audio	
Diario de campo con tiempo establecido por ítem, incluyendo código de cada una de las preguntas.	

GUÍA DE ENTREVISTA JEFE DE DEPARTAMENTO

<i>Folio:</i>		<i>Fecha de aplicación:</i>	
Datos generales de la empresa			
<i>Nombre:</i>			
<i>Antigüedad:</i>		<i>Número de trabajadores:</i>	
<i>Categoría:</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>
<i>Página web:</i>		<i>Teléfono:</i>	
<i>Correo electrónico:</i>			
<i>Dirección:</i>	<i>Calle</i>		<i>#</i>
	<i>Colonia</i>		<i>C.P.</i>
	<i>Ciudad/Municipio</i>		<i>Estado</i>

Datos generales del entrevistado			
<i>Nombre:</i>			
<i>Edad:</i>		<i>Puesto:</i>	
<i>Experiencia (tiempo laborando en el departamento):</i>		<i>Área o departamento en el que labora:</i>	
<i>Antigüedad:</i>		<i>Correo electrónico:</i>	

Nivel educativo:		Teléfono personal:	
------------------	--	--------------------	--

Preguntas guía de entrevista		
<i>Código</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Dimensiones/temáticas</i>
1G1O1S1L1M1A1	¿Conoce la historia del negocio familiar?	Gestión/organización
2G1O1S2L1M1A1	¿Sabe cuántas generaciones han estado presentes en la historia de la empresa familiar?	Gestión/organización
3G1O1S2L1M1A1	¿Entiende cuál es el papel de los miembros de la familia en la estructura de la empresa?	Gestión/organización
4G1O1S2L1M1A1	¿Está enterado de cuántos miembros de la familia participan en la empresa y cuál es el rol de cada uno?	Gestión/organización
5G1P1O2D1S2L2M1A1	¿Tiene conocimiento de quiénes toman decisiones en la empresa y cuál es el tipo de consenso que usan para tomarlas?	Gestión/planeación/dirección/organización
6G2P2O2D1S2L2M1A1	¿Sabe quiénes se encargan de realizar la planeación de la empresa y en qué términos?	Gestión/planeación/dirección/organización
7G2P2O2S2L2M2A2	¿Cómo define la cultura organizacional de la empresa familiar desde su punto de vista?	Gestión/planeación/organización
8G2O2D2C2L1M2A2	Para usted, ¿qué miembro familiar de los dueños ejerce el liderazgo de la empresa?	Gestión/organización/dirección/control
9G2P2O2S2L2M2A2	¿Existe un organigrama del total	Gestión/planeación/organización

	de la empresa familiar?	
10G2O2D2S2L2M2A2	¿Sabe cuál es la duración promedio de los empleados en la empresa familiar?	Gestión/organización/dirección
11G2O2D2S2L2M2A2	¿Cómo es el trato a los empleados por parte de los miembros de la familia y de la alta dirección?	Gestión/organización/dirección
12G2P2O2D2S2L2M2A2	¿Cuentan con un sindicato en la empresa?	Gestión/planeación/organización/dirección
13GE1O1C1M1A1	¿Qué procesos manejan en el departamento, por puesto y por tarea?	Gestión-eficiencia/organización/control
14GE2O2D1C2T1A2	¿Cuáles sistemas de medición manejan en el departamento? Costos, tiempo, satisfacción del cliente, etc.	Gestión-eficiencia/organización/dirección/control/técnica
15GE2O2D2C2T1A2	¿Manejan estándares de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de ciclo? Calidad: de habitación, por departamento, de procesos y tareas, especificaciones de habitaciones y servicios. Tiempo: estándar por tipo de habitación (vacía limpia/sucia, ocupada limpia/sucia, etc.), de atención al huésped. Costo: por servicio (reservación y preparación de habitación), estándar de insumos para brindar el servicio. Ciclo: pre-alimentación o	Gestión-eficiencia/organización/dirección/control/técnica

	<p><i>Feedforward</i>, concurrente, retroalimentación o <i>Feedback</i>. Niveles: Estratégico, táctico, operacional</p>	
16GE2O2D2C2T1A2	<p>¿Cuáles técnicas de control emplean en el departamento? Financiero: estados financieros, auditorías financieras (internas/externas), controles presupuestales, análisis de ratios (proporciones), contable. <i>Marketing</i>: investigación de mercado. Recursos humanos: general/departamental. Sistemas/tecnologías de información: general, departamento, proceso y tarea.</p>	Gestión-eficiencia/organización/dirección/control/técnica
17GE2O2D2C2T1A2	<p>¿Cómo miden el rendimiento? Del departamento</p>	Gestión-eficiencia/organización/dirección/control/técnica
18GE2O2D2C2T1A2	<p>¿Cómo miden la productividad? General y específica del departamento y de los puestos</p>	Gestión-eficiencia/organización/dirección/control/técnica
19GE2O2D2C2T1A2	<p>¿Qué indicadores de desempeño y productividad manejan? Generales y específicos (porcentaje de ocupación, tarifa diaria promedio [ADR], e Ingreso por habitación disponible [RevPar])</p>	Gestión-eficiencia/organización/dirección/control/técnica
20GE2O2C2T2A2	<p>¿Ha escuchado o conoce qué es la eficiencia?</p>	Gestión-eficiencia/organización/control/técnica

21GE2O2C2T2A2	¿Me puede explicar en sus palabras lo que entiende por eficiencia?	Gestión- eficiencia/organización/control/técnica
22GE2O2C2T2A2	En su área de trabajo, ¿cree que se aplica algo similar a la eficiencia y podría explicarnos este proceso en sus palabras?	Gestión- eficiencia/organización/control/técnica
23GE2O2C2T2A2	¿Cuáles elementos, herramientas, partes o componentes deben tener aquello que usted entiende por eficiencia?	Gestión- eficiencia/organización/control/técnica
24GE2O2C2T2A2	¿Ubica usted esos elementos en su quehacer diario en el departamento en el que labora?	Gestión- eficiencia/organización/control/técnica
25GE2O2C2T2A2	¿Puede enumerar las tareas o actividades que se deben realizar a diario en su área de trabajo?	Gestión- eficiencia/organización/control/técnica
26GE2O2C2T2A2	¿Puede describir en qué consisten dichas tareas, así como las herramientas que se requieren para llevarlos a cabo?	Gestión- eficiencia/organización/control/técnica
27GE2O2C2T2A2	¿Identifica qué materiales requieren para llevar a cabo su labor cotidiana las personas que laboran en su área de trabajo?	Gestión- eficiencia/organización/control/técnica
28GE2O2D2C2T2A2	¿Conoce las cantidades necesarias de esos materiales o insumos para que realicen su trabajo cotidiano el personal de su área de trabajo?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica

29GE2O2D2C2T2A2	¿Sabe si el uso de esos materiales o insumos que se requieren para hacer las labores de su área de trabajo se lleva a cabo de manera eficiente?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
30GE2O2D2C2T2A2	¿Cree o considera que existe una mejor manera de llevarlo a cabo?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
31GE2O2D2C2T2A2	¿Utilizan algún documento o formato para controlar las actividades que realizan en su lugar de trabajo?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
32GE2O2D2C2T2A2	¿En el departamento donde labora tienen algún proceso o herramienta que les ayude a saber si son eficientes o no en su trabajo?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
33GE2O2D2C2T2A2	¿Quién determina cuándo una labor ha sido terminada y si ésta se hizo eficientemente?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
34GE2O2D2C2T2A2	¿Cómo sabe usted si es eficiente su departamento o área de trabajo?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
35GE2O2D2C2T2A2	Una vez que las tareas o actividades que corresponden a su área o departamento de trabajo han sido terminadas, ¿cuáles son los resultados que esperan de esa labor?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
36GE2O2D2C2T2A2	¿Tienen alguna manera de medir si las tareas o actividades se hicieron de la manera adecuada (eficiente)?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica

37GE2O2D2C2T2A2	¿Ubica qué tipo de servicios son los que genera su área de trabajo?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
38GE2O2D2C2T2A2	¿Identifica el tipo de ganancias que genera su departamento o área de trabajo al negocio?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica
39GE2O2D2C2T2A2	¿Sabe a cuánto equivalen las ganancias del negocio el servicio que su área genera?	Gestión- eficiencia/organización/dirección/control/técnica

Tabla de codificación de la guía de entrevista	
Primer número:	Número de ítem.
Primera letra:	Letra de la variable.
E:	Eficiencia.
G:	Gestión.
Número consecutivo a cualquier letra:	Temática abordada.
1	Introducción o temática básica.
2	Descomposición del concepto o temática.
Segunda letra:	Dimensión de la variable.
O:	Organización.
C:	Control.
T:	Técnica (variable eficiencia).
Tercera letra:	Teorías que afectan a la empresa familiar
T	Transición generacional-sucesión familiar
L	Liderazgo
M	Mayordomía
A	Administración emocional

Materiales adicionales para la aplicación de la entrevista
Grabadora de audio
Diario de campo con tiempo establecido por ítem, incluyendo código de cada una de las preguntas.

**MATRIZ DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN
(DIMENSIÓN GESTIÓN, SUB-DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN)**

Empresa	Observador	Fecha	Hora de inicio	Hora de fin
	Departamento:			
	Puesto			
	<i>Jefe</i>	<i>Subordinado 1</i>	<i>Subordinado 2</i>	<i>Subordinado 3</i>
Actividad				
Estrategia organizativa				
Estructura organizativa				
Procesos				
Sistema de mediciones				
Manejo de personal				

**MATRIZ DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN
(DIMENSIÓN GESTIÓN, SUB-DIMENSIÓN CONTROL)**

Empresa	Observador	Fecha	Hora de inicio	Hora de fin
	Departamento:			
	Puesto			
	<i>Jefe</i>	<i>Subordinado 1</i>	<i>Subordinado 2</i>	<i>Subordinado 3</i>
Actividad				
Estándares de Cantidad				
Estándares de Calidad				
Estándares de Tiempo				
Estándares de Costo				
Tipo de ciclo				
Niveles				
Técnicas de control financiero				
Técnicas de control de <i>marketing</i>				
Técnicas de control de Recursos Humanos				
Técnicas de control de				

Sistemas de Información				
-------------------------	--	--	--	--

MATRIZ DE ANÁLISIS DE OBSERVACIONES

	JEFE	SUBORDINADO1	SUBORDINADO2	SUBORDINADO3
	<i>NÚMERO DE ACTIVIDADES OBSERVADAS</i>			
08:00				
09:00				
10:00				
11:00				
12:00				
13:00				
14:00				
15:00				
16:00				
17:00				
TOTAL				
PROMEDIO				

ESTRATEGIA DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Tanto en la gerencia, como en los departamentos sujetos a estudio (recepción y ama de llaves) se realizan una amplia gama de actividades administrativas y operativas; por lo tanto, la debida recopilación de la documentación que explique la manera en que operan estas áreas es indispensable; algunos documentos relevantes en este contexto pueden ser: esquemas organizacionales, organigramas, documentos históricos, formatos de procesos administrativos (descripciones de actividades por puesto, descripciones de actividades por departamento, etc.), manuales, libros, reglamentos, certificaciones (ejem: normas ISO o las normas mexicanas), distintivos (como los distintivos H y Q, o punto limpio), hojas de procesos (entre otros que pueden ser omitidos o desarrollados como controles internos por la empresa Pyme familiar).

1. Listado de toda la documentación que sea pertinente a los aspectos que se están investigando dentro de la dimensión de gestión para su posterior análisis, todos los contenidos en formato de texto, representaciones simbólicas o visuales que proporcionen argumentos para la consecución de los objetivos del estudio.

2. Tener los permisos adecuados tanto de los responsables del área o departamento como de quienes funjan como responsables para su recopilación.
3. Sacar evidencias (fotocopiar, imágenes o digitalizar) de aquellos documentos y muestras que estén autorizados, para así evitar utilizar los ejemplares originales.
4. Generar un índice por cada tipo de documento para su adecuada clasificación y análisis contrastación posterior con los cuestionamientos generales y específicos de la investigación.
5. Incluir en el índice de cada categoría inclusive aquellos documentos que no puedan ser copiados o duplicados, y que solamente puedan ser revisados en el interior de la empresa.
6. Se diseña un registro que muestre la relación de los documentos.

GUÍA PARA EL REGISTRO DE DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES

Clasificación de documentos	Dimensiones y preguntas específicas de investigación con las que puede estar relacionado cada tipo de documento
Organigrama: que demuestre la manera de organización vertical (jerarquía) y división del trabajo por área o departamento, incluyendo la presencia de miembros de la familia.	Gestión, 2, 3
Libro, boletín, panfleto: que presente información que denote las actividades y registros históricos tanto de la familia como de los empleados de la empresa, así como las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de la empresa.	Gestión, Eficiencia, 2, 3
Compendio o manual: que permitan conocer las estrategias, objetivos, orientación y priorización de la empresa que estén	Gestión, Eficiencia, 2, 3

orientados a garantizar la organización y el control de la empresa.	
Nivel de responsabilidad: o profesionalización de las funciones dentro de cada departamento y de la empresa, tanto de los miembros como de los colaboradores de la misma.	Gestión, Eficiencia, 2, 3
Descripción tema/contenido: reglamentos, códigos de conducta, mecánica de estímulos, penalización, forma de promoción, capacitación.	Gestión, Eficiencia, 2, 3
Registro o bitácora: que demuestre tipo de organización y actividades cotidianas dentro de cada departamento y de la empresa.	Gestión, 2
Reseña, acuerdo o acta: que evidencien reuniones de trabajo, acuerdos familiares o laborales, convenios y similares.	Gestión, 2, 3
Reportes de desempeño empresarial: que expresen la situación presente e histórica de la compañía (ejem: RevPar, Índice de ocupación, ADR, etc.).	Gestión, Eficiencia, 1, 2, 3
Formas, documentación impresa y digital general y específica de cada departamento o de la empresa.	Gestión, 3
Presencia de archivos que comuniquen de la existencia de un proceso registrado de sucesión o transición generacional.	Gestión, 1

Nota: las preguntas refieren a las preguntas específicas de investigación presentadas en el planteamiento del problema.

ESTRATEGIA DE TRATAMIENTO Y MANIPULACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. Reproducción de entrevistas: transcripción de las entrevistas a través de la herramienta en línea OTranscribe (<https://otranscribe.com/>), generar archivos (Word) individuales para cada entrevista y un consolidado que incluya todas las transcripciones.
2. Almacenamiento de la información: las entrevistas en Word tienen que ser procesadas para cumplir con los criterios de tratamiento en el software NVivo, además, la misma debe introducirse a una base de datos digital evitando la manipulación del contenido original (editar el texto con un lenguaje que no haya sido el utilizado por la fuente original), este último paso puede realizarse de preferencia en *Excel* o *Access*.
3. Apuntes de campo: llevar un registro ordenado y organizado (tanto en el diario de campo como en medios digitales) de todos los apuntes que se hayan llevado a cabo en la fase de campo.
4. Verificación de la calidad de todos los materiales recabados para su aseguramiento y apropiado almacenaje.
5. Revisión de todo el equipamiento e instrumentos para la recopilación de la información, certificando su funcionamiento y estado.

ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

- 1) Determinar e indexar la clasificación de la información (tipo de datos: principalmente, para procesamiento en base de datos).
- 2) Generar las bases de datos requeridas para el tipo de dato e índice que se haya generado para su tratamiento.
- 3) Captura de la información acorde a las categorías y clasificación previamente generadas para ese propósito.
- 4) Generar el análisis de datos que permitan contestar las preguntas de investigación (general y específicas).

