

Caracterización del servicio de hospedaje en el turismo de negocios y trabajos en la ciudad de Monterrey en función de sus capacidades diferenciadoras

Characterization of accommodation service in the business tourism at the city of Monterrey depending on it differentiating capabilities

María Jimena Wilches-Arango¹, Oscar Javier Duran Hoyos², Julio Mario Daza-Escorcía¹

*1 Magíster en Ciencias de la Ingeniería Industrial, Profesor Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Caribe, Gestión Moderna de Operaciones (GeMOp),
mwilches@uac.edu.co, jdaza@uac.edu.co*

2 Ingeniería Industrial (e), Asistente de Investigación, Universidad Autónoma del Caribe, Gestión Moderna de Operaciones (GeMOp),

Recibido 08/04/2011, Aceptado 09/06/2011

RESUMEN

El turismo ha sido y es aún una de las actividades económicas más dinámicas y con mayor potencial de crecimiento mundial. Hoy en día es cada vez más reconocida como un sector de actividades con grandes beneficios para los países, por su capacidad para impulsar mayores relaciones con el resto del mundo y además por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos, y por sus aportaciones potenciales para el desarrollo de las regiones en desarrollo.

Este artículo presenta un análisis de hoteles dedicados al turismo de negocios en Monterrey, México para generar el conocimiento necesario sobre el perfil del turismo de negocios en la ciudad y sobre las características claves que estos hoteles deben tener, de acuerdo con la literatura investigada, para poder generar estrategias de operación efectivas que les permitan competir y ser sustentables dentro del sector en el que se desempeñan, tanto nacional como internacionalmente.

Palabra clave: Turismo de negocios, Ventajas competitivas, Capacidades diferenciadoras, Hoteles, Estrategias de operación

ABSTRACT

The tourism has been and is still one of the most dynamic economic activities and with major potential of world growth. Nowadays it is recognized increasingly as a sector of activities by big benefits for the countries, for his aptitude to stimulate major relations with the rest of the world and in addition for his potential in the generation of currencies, for the creation of employments, and for his potential contributions to the development of the regions.

This paper presents an analysis of hotels dedicated to the business tourism in Monterrey, México to generate the necessary knowledge on the profile of the business tourism in the city and on the key characteristics that these hotels must have, in agreement with the literature investigated, to be able to generate effective strategies of operation that allow to compete and to be sustainable inside the sector in which they work, national and international.

Key words: Business Tourism, Competitive Advantages, Differentiating Capabilities, Hotels, Strategies of Operation

1. Introducción

El turismo ha sido y es aún una de las actividades económicas más dinámicas y con mayor potencial de crecimiento mundial. Hoy en día es cada vez más reconocida como un sector de actividades con grandes beneficios para los países, por su capacidad para impulsar mayores relaciones con el resto del mundo y además por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos, y por sus aportaciones potenciales para el desarrollo de las regiones en desarrollo. En la vertiente internacional, como desde hace décadas, los principales receptores de turismo son Francia y España, seguidos por Estados Unidos y, recientemente, China. En un segundo nivel se ubican Italia, la Gran Bretaña, México y Alemania.

En México, esta actividad representa un sector muy importante y con mucho potencial, pues el país y sus riquezas naturales y culturales resultan de mucho interés para el turista internacional y se pueden adaptar y establecer estrategias y modelos de gestión que promuevan mayor y mejor infraestructura y servicios que hagan del turismo mexicano un sector reconocido y solicitado a nivel mundial. En los últimos 12 años el país se ha movido, con ascensos y descensos, en la franja de 20 millones de turistas internacionales al año y se realizan más de 140 millones de viajes turísticos domésticos.

Dentro de los tipos de turismo que se han ido desarrollando rápidamente en los últimos años se encuentra el Turismo de Negocios y Trabajo, el cual está compuesto básicamente por las visitas profesionales, congresos, viajes de incentivos y convenciones, y que se desarrolla principalmente en las grandes ciudades, convirtiéndose en un componente importante en la economía urbana y a la vez generador de empleo. Este tipo de turismo es el mayormente encontrado en Monterrey, ya es una ciudad en la que se han desarrollado muchas industrias y por tanto es uno de los importantes centros de negocios del país.

Actualmente, el turismo de reuniones de negocio se conoce como un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes [1].

El presente artículo está organizado de la siguiente manera. En la sección 2 se muestra los factores analizados en la investigación. La sección 3 describe la metodología abordada. Algunas recomendaciones y resultados son presentados en la sección 4. Finalmente las conclusiones son descritas en la sección 5.

2. Factores claves analizados

2.1. Ventajas competitivas y capacidades claves

Todas las organizaciones, con la posible excepción de las entidades de gobierno, buscan obtener una ventaja competitiva. De acuerdo con Bernardin [2] una ventaja competitiva se refiere a tener la habilidad de formular estrategias que lo establezcan en una posición favorable con respecto a los demás competidores en la industria. Contar con esta ventaja involucra el entendimiento de las condiciones, factores y fuentes de ventajas competitivas iniciando con la creación de valor para el cliente. Además esto incluye el poder crear y mantener productos o servicios únicos, que no puedan ser fácilmente copiados por la competencia. Las cuatro fuentes de productos o servicios únicos son la capacidad financiera o económica, la capacidad estratégica del producto, la capacidad tecnológica u operacional y la capacidad organizacional.

Una organización cuenta con una ventaja competitiva cuando es capaz de crear más valor económico, en donde el valor económico se refiere a la diferencia entre los beneficios de adquisición percibidos por un cliente que compra productos o servicios de la empresa y el costo económico total de dichos productos o servicios. Entonces, el tamaño o dimensión de la ventaja competitiva de una organización es la diferencia entre el valor económico que esta puede crear en comparación con el valor económico que pueden crear los competidores. Las ventajas competitivas pueden ser temporales (se mantienen por corto tiempo) ó sostenidas (se mantienen por largos periodos de tiempo), dependiendo de su duración y de las estrategias que se generen e implementen para mantener el valor percibido por el cliente y por tanto el valor económico [3].

Para lograr tener una ventaja competitiva es necesario generar estrategias que permitan mantener en el tiempo el valor que percibe el cliente. Algunas de estas estrategias pueden ser las orientadas a la reducción de costos, la flexibilidad de las operaciones y la diferenciación de productos o servicios [4].

Las organizaciones deben identificar las capacidades claves y diferenciadoras de sus procesos, es decir aquellas que los hacen fuertes frente a la competencia y que les permiten diferenciarse en el mercado en el que compiten para que a través del mantenimiento y fortalecimiento de las mismas se puedan hacer sustentables.

2.2. Administración del Recurso Humano en los Hoteles

La administración y el desarrollo efectivo de las personas son factores claves para lograr mejoras en el desempeño

de cualquier organización. Por tanto, el entrenamiento y el desarrollo de los empleados con los impulsores del enfoque de calidad total en el turismo. Es necesario dentro de toda organización realizar acciones que impulsen el desarrollo y el entrenamiento constante de personal, pues son las personas el único recurso organizacional capaz de darle forma y de crear la manera en la cual los otros recursos de la organización son usados. En el sector turístico, el desarrollo de los recursos humanos es fundamental para soportar la implementación de estrategias y para asumir el papel principal en la creación de las mismas. El turismo es una industria con un mercado de mano de obra intensiva, que se basa en personas. Cuando los turistas visitan un destino de atracción, no sólo compran el encanto y las atracciones, sino también la capacidad y los servicios de los empleados en el turismo. Por ello, el desarrollo de los recursos humanos debe ser una principal preocupación de los profesionales del turismo. En los últimos años, los países respondieron al crecimiento en la industria del turismo, centrado en el desarrollo del producto y la comercialización [5].

El desarrollo estratégico de los recursos humanos se ocupa de asegurar que haya procesos en la organización que faciliten el aprendizaje; asegurando la mejor administración sobre el proceso de aprendizaje y de proveer el direccionamiento para asegurarse de que las competencias básicas de la organización están siendo fortalecidas a través del aprendizaje [6].

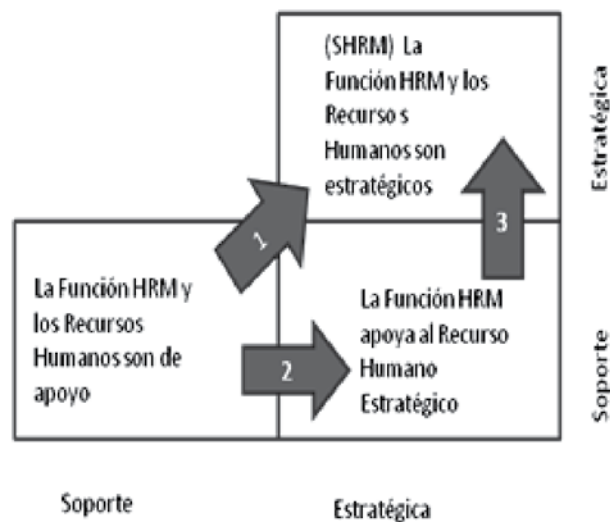
2.3. Función estratégica de recurso humano en los hoteles

La función del Capital Humano debe ser impulsar prácticas y planes que conduzcan al posicionamiento de los hoteles en ventaja frente a los demás miembros de la industria. Por lo tanto, el enfoque que se le dé a la labor del capital Humano en este sentido de las cuatro fuentes de generación de ventajas competitivas resulta de carácter fundamental para el crecimiento y desarrollo de nuevas estrategias. Igualmente es necesario que los planes de Recursos humanos involucren el modelo de negocio de la organización y el comportamiento de la industria a la que pertenece, sobre todo las variaciones o novedades que se presentan de la situación de esta en el tiempo para que se puedan generar estrategias flexibles que permitan que la compañía se adapte fácilmente a los cambios del entorno y que cuente con el personal indicado y capaz de responder a estos nuevos retos. Las decisiones que se tomen en referencia al Capital Humano en las organizaciones deben ir de la mano con los planes y la visión de la administración y socios, quienes deben ser modelos a seguir, promotores de la valores compartidos de la organización y deben motivar y permitir el desarrollo de la creatividad del personal, creando el ambiente para que la innovación y el éxito surjan.

Como se muestra en la figura 1, Bartlett y Ghoshal [7] explican que más que ser una función de soporte, a través de la creación de planes de entrenamiento, de reclutamiento y administración de beneficios para el personal, el rol de la Administración de Recursos Humanos se convierte en una función estratégica: formando y usando un capital humano que asegure ventajas competitivas.

Figura 1. La función de soporte y estratégica de los Recursos Humanos y la función de gestión de Recursos Humanos (HRM) [7].

Figure 1. The Human resources support and strategic function and the Human Resources Management [7].



2.4. Liderazgo en la industria del turismo

La industria del turismo tiende a ser un sector de trabajo intensivo y tiene cada vez más exigencias en el sector, lo que sugiere que las habilidades de liderazgo pueden ayudar a los hoteleros a utilizar los recursos humanos disponibles con mayor eficacia. Como resultado de ello, la buena comprensión y la promoción del liderazgo efectivo pueden ser importantes para hacer frente con éxito a las presiones ambientales. El liderazgo puede ser definido como un proceso de influencia social. Se trata de determinar los objetivos de un grupo o de una organización, fomentando el comportamiento en la búsqueda de estos objetivos, y en influenciar el mantenimiento de un grupo y su cultura [8]. Para construir una organización con un Recurso Humano estratégico, preparado para ser exitoso ante los cambios del entorno, es necesario que se enfoque en el cumplimiento de una misión, una visión y valores corporativos infundidos por la administración y los ejecutivos de la organización, quienes deben liderar cada uno de los procesos de los hoteles y ser modelos a seguir para impulsar el trabajo de los empleados a favor de las estrategias que se diseñen.

El liderazgo ha sido estudiado a través de un gran número de teorías organizacionales, situacionales, y de comportamiento. Una de las mayormente investigadas e influyentes es la teoría del liderazgo transformacional, el cual indica como quienes lo adoptan muestran comportamientos para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses en función del beneficio de la organización.

Tracey y Hinkin [9,10] y Testa [11] trataron de explicar la naturaleza del liderazgo transformacional en la industria de la hospitalidad. Sugirieron que los principales cambios en el entorno de las empresas del turismo requieren que los líderes sean capaces de examinar de manera integral a su organización, que tengan la visión para reconocer los cambios que son necesarios y gestionar los cambios para adaptarse al medio ambiente de la organización.

2.5. Diseño de instalaciones en los hoteles

Para un desarrollo eficiente de las operaciones de un hotel es importante tener muy cuenta desde el principio el diseño que se quiere de las instalaciones que incluso vayan de la mano con la estrategia para que éstas apoyen la funcionalidad del hotel, el mejor desarrollo de las operaciones y además apunten hacia las necesidades tangibles e intangibles de su mercado de clientes objetivo. El diseño en la industria del turismo es considerado como un aspecto clave que puede contribuir a agregar valor tanto a las operaciones como a los huéspedes. A través del establecimiento del diseño en los hoteles se puede obtener una identidad del negocio o del proyecto y además construir una visión para los clientes actuales o clientes potenciales. El diseño físico de un hotel modifica la percepción que un cliente tiene de la calidad [12].

2.6. Operaciones en hoteles

Las operaciones en los hoteles involucran muchas actividades que permitan proveer un amplio rango de servicios, desde el registro de ingreso de huéspedes (check-in) hasta las de la limpieza y reabastecimiento de habitaciones. Estas actividades consumen recursos incluyendo tiempo de personal, materiales, espacio, energía, y equipo, y producir tanto resultados tangibles como intangibles. La manera como se desempeñen estas operaciones tiene costos a corto y largo plazo e implicaciones en la utilidad del hotel. En función de esto se adopta como concepto de desempeño operacional una entidad proveedora de servicios, como lo son los hoteles, que realizan sus operaciones con una alta eficiencia en el consumo de sus recursos, con cero o con la menor cantidad posible de desperdicio en la generación y entrega del servicio que sus clientes esperan y por el cual pagan. Sin embargo, la eficiencia en los costos no es suficiente para asegurar desempeño general superior. Por lo

tanto, adicional a la eficiencia en el manejo de recursos es necesario considerar la eficiencia en las operaciones para generar altos ingresos [13].

Para determinar las competencias claves internas de cada hotel se debe realizar un análisis interno para identificar las actividades más importantes para lograr la competitividad de la compañía a través de la generación de valor para el cliente. El principal enfoque en la determinación de competencias claves debe estar en definir cuales operaciones deben ser conservadas por la compañía porque estas constituyen competencia claves y cuáles deben ser sub-contratadas para obtener mejor desempeño por las empresas de servicios que sean más adecuadas para realizar esas actividades [14].

2.7. El papel del mercadeo en el turismo

El propósito del mercadeo es conseguir el objetivo general de la empresa. Aunque muchos consideran que este es un sinónimo de ventas, no lo es. Las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor mientras que el mercadeo hace énfasis en las necesidades de quien adquiere el producto o servicio [15]. El mercadeo tiene que ver en primer lugar con la concordancia de productos y mercados y en este sentido, la comercialización de los servicios de hotel lo cual en principio no es diferente de la comercialización de otros productos de consumo. Pero existen características especiales de los productos de los hoteles, de los mercados y por lo tanto, de la comercialización del hotel que deben ser tratadas de forma distinta. La disponibilidad del producto más importante de los hoteles, las habitaciones, se fija en el tiempo y un lugar. En el corto plazo el número de habitaciones o camas en oferta no puede ser cambiado significativamente y la ubicación hace parte del producto altamente perecedero, el cual no puede ser almacenado para futuras ventas o para un cliente siguiente. La demanda de la ocupación en los hoteles y otros servicios varía día a día, semana tras semana, y de un momento del año a otro. Resulta una pérdida cuando la demanda cae y no hay un límite superior definido para el volumen de negocio en un período de máxima demanda.

2.8. Análisis de segmentos de turista y canales de distribución de servicios

En la industria del turismo tener el éxito de que los clientes repitan visita al hotel está directamente relacionado con la calidad del servicio y un servicio enfocado al cliente [16], más aun cuando los segmentos de mercado son multiculturales, es conveniente para la administración recurrir a conocer con exactitud las características de sus clientes, sus niveles de satisfacción, la opinión sobre los servicios del hotel y las preferencias específicas sobre lo que se debería ofrecer, para poder personalizar sus productos y las

actividades con las que cuentan y lograr así que se adapten más a los deseos de estos.

Asimismo se deben tener en cuenta aspectos de ubicación los cuales tienden a determinar la variedad del producto y su atractivo para los segmentos de mercado, de ahí que es crucial entender el perfil de los visitantes del mercado para desarrollar una gestión del recurso acorde a esta y para evitar el inicio temprano de la fase de declive, lo cual sería terrible en el reinicio del ciclo de vida del hotel [17].

La segmentación de los turistas es útil en términos de mercadeo para determinar las necesidades de grupos particulares de personas, para realizar análisis de costos de las estrategias de mercado necesarias y de los precios de los productos, y para lograr una penetración efectiva en el mercado con el material de promoción y los productos adecuados. Dentro de la industria del turismo existen un sin número de variables que pueden ser utilizadas para segmentar los mercados. Se clasificaron 14 variables en 4 categorías principales: Aspectos demográficos (la edad, el género, nivel de educación, etc.), aspectos geográficos (origen del viaje y su destino), aspectos psicológicos (personalidad, emociones, valores, estilo de vida, motivaciones, etc.) y aspectos de comportamiento (actividades o experiencias del turista, planes previos al viaje, etc.). De estas categorías la de aspectos demográficos del turista es la más reconocida e investigada [18].

Los altos niveles de desempeño en la producción de servicios, son por lo general asociados con la sustitución de capital de trabajo, la racionalización de los procesos de trabajo y con lograr economías de escala. Sin embargo, se da poca atención a la necesidad de armonizar el desarrollo de capacidades de acuerdo con las solicitudes de los clientes de los diferentes segmentos de mercado. En contraste, las investigaciones demuestran que, como en el sector de la manufactura, el cambio hacia un servicio de alta calidad y el conjunto integrado de la estrategia requiere de inversiones en el rediseño de procesos, tecnologías de información, y en el desarrollo de recursos humanos. Además sugieren que en favor de conseguir una alta calidad en los servicios en el segmento de mercado determinado, las inversiones en cualquiera de estos tres recursos mencionados necesita poner la personalización de los servicios sobre la eficiencia transaccional [19]. Una forma de utilización de las Tecnologías de información en el turismo y la industria de la hospitalidad es la distribución de información. La distribución eficaz es especialmente importante para los hoteles a causa de sus inventarios de productos perecederos.

Las Tecnologías de información y la comunicación impactan fuertemente los conocimientos, actitudes y en los comportamientos de los viajeros. El crecimiento de la transparencia en los precios, los productos y los nuevos

modelos empresariales (por ejemplo, las subastas en línea) aumentan el poder de los turistas, los cuales cada vez son más sensibles a los precios, menos leales a la marca y más sofisticados [20].

3. Metodología

Se desarrolló un cuestionario de 13 preguntas abiertas (Véase tabla 1) con el fin de aplicarlo por medio de entrevistas estructurada con los gerentes de los hoteles seleccionados para la recolección de la información que permitiera la realización de la investigación de campo en los hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Monterrey dedicados al turismo de Negocios y Trabajo. Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas teniendo en cuentas las fuentes de ventajas competitivas en el turismo que se identificaron en la revisión bibliográfica.

La muestra de hoteles entrevistados fueron 11 de 37 hoteles que existen en estas categorías en la ciudad de Monterrey. Sin embargo, se procuró que la muestra fuera diversa tomando por lo menos un hotel que representara cada cadena hotelera que tiene hoteles en estas categorías y hoteles que operaran de forma independiente, por lo cual se considera que los resultados son representativos del sector en estudio.

Siendo este un estudio de casos, una vez con la información obtenida a través de las entrevistas, se clasificó la información, se analizó para identificar los aspectos claves, características particulares y servicios de los hoteles dedicados al turismo de negocios y se definió la relación de esta información con la resultante de la revisión bibliográfica, para luego desarrollar la caracterización del sector en estudio.

4. Resultados

En cuanto al liderazgo en los hoteles se encontró:

- El 40% de los hoteles estudiados no tenía una misión y una visión definidas. Sin embargo durante la entrevista definieron unas con el fin de explicar el rumbo de sus negocios.
- Los hoteles entrevistados que funcionan bajo el nombre de una cadena hotelera tienen definido su rumbo estratégico en función de los estándares de la marca a la que pertenecen. Es decir, utilizan la misión y la visión definida por la marca.

Dentro de las estrategias de comercialización identificadas en los hoteles se encuentran:

- Convenios con empresas y corporativos

Tabla 1. Entrevista estructurada para gerente de hoteles en estudio.
Table 1. Structured interview for manager of hotels in survey.

Temas	Preguntas
Liderazgo de la administracion	¿Cuál es la Misión del hotel? ¿Cuál es la Visión del hotel?
Mercadeo y comercialización	¿Cuáles son las estrategias de comercialización que aplican para ser sustentables en el mercado en el que se desempeñan y captar más clientes? ¿Qué busca un viajero de Negocios en sus hoteles?
Segmentos de mercado	¿Cuáles son los segmentos o tipo de clientes que utilizan sus instalaciones? ¿Hacia qué tipo de clientes están dirigidos principalmente sus servicios? Ordenar de 1 al 5 el tipo de viajero de negocios que solicitan sus servicios. Donde 1. Es turista de reuniones, 2. Turista de trabajo temporal, 3. Turista de Negocios, 4. Grupos de convenciones o congresos 5. Turista en viajes de incentivos.
Diseño y renovación de hoteles	¿Cuáles son facilidades y servicios con los que cuenta el hotel?
Recursos humanos	¿Cuáles serían las características que deben tener sus empleados, en cuanto a conocimientos y habilidades, para prestar un mejor servicio al turista de Negocios?
Características diferenciadoras	¿Qué estrategias se aplican para mantener esa diferenciación (a nivel servicios, infraestructura, facilidades, precios, habilidades empleados) con los demás hoteles? ¿Por qué creen que el cliente los prefiere a ustedes en vez de a la competencia?
Tarifas de servicios	¿Consideran ustedes fundamental el precio de sus servicios para mantenerse en la competencia con los demás hoteles del sector?
Indicadores	¿Porcentaje de ocupación promedio anual?

Fuente:Autores.

- Publicidad en agencias de viajes, touroperadores y globalizadores en internet.
- Venta directa
- Paquetes promocionales para las temporadas bajas con tarifas atractivas.
- Publicidad en módulos en aeropuertos, centrales de autobuses y en Centros de Negocios y convenciones.
- Campañas promocionales con contactos vía e-mail.
- Entre 70 y 85% son turistas de Negocios y Trabajo.
- El 80% tiene como clientes principales al turista de negocios individual.
- El 20 % tienen en primer lugar al turista de reuniones y al de convenciones y congresos.

Con respecto a los segmentos de clientes a los que estos hoteles enfocan sus servicios se obtuvieron los siguientes resultados:

- Entre 15 y 30% son familias y grupos de estudiantes.

De acuerdo con las respuestas obtenidas sobre lo que busca un turista de negocios y trabajo en un hotel, se identificaron las siguientes necesidades básicas:

- Ubicación cercana a empresas y oficinas y con mayor acceso a los principales puntos de la ciudad de Monterrey.
- Estandarización de los servicios y el reconocimiento de la marca. Esto se presenta en mayor medida en los hoteles de cadena.

- Sentirse como en casa, con un servicio más personalizado, lo cual se encuentra con mayor frecuencia en los hoteles pequeños.
- Una habitación amplia y limpia
- Una cama cómoda en la que se pueda descansar.
- Un lugar tranquilo en el que se pueda trabajar.
- Internet inalámbrico de alta velocidad.
- Registro en el hotel, salida y facturación rápidos.
- Tarifas razonables.
- Un desayuno completo y variado.
- Restaurantes en el 64% de los hoteles. El resto de hoteles cuentan con servicio de alimentación brindado por restaurantes externos.
- Transporte gratis previa reservación a lugares cercanos al hotel, de entre 5 y 30 km a la redonda en el 55% de los hoteles.
- Lobby Bar.
- Servicio de taxis de estación.
- Limpieza y buen estado de las habitaciones, porque es en donde mayor tiempo pasa el cliente.

Las principales facilidades y servicios ofrecidos por los hoteles entrevistados fueron:

- Habitaciones con camas cómodas, climatizadas, con televisores plasma o grandes, cable, escritorio, algunas con cocineta, frigo bar, etc.
- El número de habitaciones de los hoteles entrevistados varían en entre 34 y 238 habitaciones.
- Gimnasio en el 80% de los hoteles.
- Piscina en el 64% de los hoteles.
- Lavandería y Tintorería en 70% de los hoteles como servicio externo con cargo y el 30% restante ofrece lavandería gratis con autoservicio, pero no se incluye el detergente.
- Centro de Negocios en el 90% de los hoteles que cuentan con copiadoras, fax, impresora y de máximo 3 computadoras. En el 20% de los hoteles entrevistados se cobran las impresiones y el envío de fax.
- Llamadas locales incluidas en tarifa en el 100% de los hoteles.
- Internet Inalámbrico de alta velocidad en todos los hoteles.
- Servicio a cuartos con restaurantes internos en un 73% y externos al hotel en un 27%.
- Salas de juntas y eventos en el 81% de los hoteles con capacidades desde 5 a 400 personas.
- Estacionamiento privado y con vigilancia en todos los hoteles.
- Revisando las respuestas relativas a las habilidades y conocimientos que debía tener el personal y qué tan importante es considerado este en el sector turístico de negocios y trabajo, se obtuvieron las siguientes capacidades claves:
 - Se considera fundamental que los empleados tengan actitud positiva, orientación al servicio, cortesía y empatía con el cliente.
 - Buenas habilidades comunicativas.
 - Manejo del inglés (básico, intermedio o avanzado) de acuerdo con el cargo ocupado.
 - Disponibilidad de tiempo, porque en el turismo se conoce el horario de entrada mas no el de salida.
 - Personal con suficiente autoridad para tomar decisiones a su alcance que favorezcan al cliente.
 - Conocimientos básicos en turismo.
 - Los empleados de primera línea deben tener información sobre ubicaciones de lugares importantes de la ciudad, empresas y restaurantes propios del turista de Negocios.
 - Ser proactivos.
 - Responsables y honestos.
 - Buena capacidad de respuesta.
 - Saber trabajar bajo presión.
 - Conocimientos de paquete de office, sistemas de reservaciones e internet.
 - Conocimiento de procedimientos administrativos del hotel para manejo de quejas y reclamos, facturación, registro y salida de clientes.

- Experiencia en atención al cliente y carreras de Administración de Empresas turísticas.
- El 81 % de los hoteles entrevistados considera fundamental la actitud y capacidades de los empleados para dar un mejor servicio al cliente y para que este se sienta a gusto con el hotel y quiera regresar.

Las estrategias a partir de las cuales los hoteles pretenden diferenciarse de su competencia, que se identificaron como más importantes son las siguientes:

- Registro y salida del hotel rápidos, porque el turista de Negocios y trabajo siempre está limitado de tiempo.
- Utilización de sistemas de reservación remota, que funcionan como intranet para el cliente y este mismo puede hacer su reservación y pagarla, para que el registro a su llegada sea más rápido.
- Remodelación de instalaciones y cambios de mobiliarios en las habitaciones, con el fin de hacerlas lo más cómodas y agradables posibles.
- Limpieza de instalaciones.
- Transporte a lugares cercanos.
- Desayuno incluido.
- Enfoque en el mejoramiento continuo de procesos y servicios.
- Capacitación constante del personal en calidad del servicio, atención al cliente, conocimientos básicos (inglés y manejo de sistemas de cómputo e internet), procesos administrativos del hotel y cultura del turismo.
- En los hoteles de cadenas, una de las estrategias implementadas, es el compartir y aprender de las mejores prácticas de los hoteles hermanos.
- Invertir en un excelente servicio para mantener los convenios con las empresas, pues de acuerdo como el cliente se sienta en el hotel será el comentario (queja o recomendación) que haga del hotel a la empresa.
- Eficiencia en operaciones para reducir costos en el hotel.
- Implementación de sistemas de calidad internos, a través del seguimiento de estándares, y externos, por medio de encuestas que se le hacen al cliente a fin de que este evalúe el servicio que recibe.
- En los hoteles de cadenas se cuenta con programas de lealtad que les dan beneficios a los clientes frecuen-

tes, como lo son noches gratis, prioridad sobre otros clientes que no pertenezcan al programa de lealtad, membrecías o el cambio de sus puntos acumulados por artículos que ofrecen en su página de internet.

Con respecto a las tarifas de los hoteles mencionaron:

- El 90% de los hoteleros lo consideran un factor importante.
- Para fijar las tarifas, los hoteles utilizan sistemas que les permiten realizar benchmarking en tarifas con la competencia o a través de la Asociación Mexicana de hoteles y moteles de Nuevo León.
- Los hoteleros consideran que no es inteligente competir por precio pues las tarifas en la ciudad de Monterrey están muy castigadas en comparación con otras ciudades del país.
- Los turistas en grupos son identificados como el caso en el que si se compite mucho por precio.

Las tecnologías de información que se utilizan en los hoteles en estudio se identificaron:

- Sistemas de reservación remota.
- software que permiten hacer pronósticos de demanda de acuerdo con datos históricos y recomendar valores de tarifas.
- El uso de internet y de los globalizadores para comercializar productos y conocer nuevas tendencias.

Por medio de esta investigación se identificaron como capacidades claves de los hoteles de turismo de negocios y trabajo en la ciudad de Monterrey, las siguientes:

- El servicio que se ofrece a los clientes.
- Personal continuamente capacitado en Calidad del servicio, en manejo de sistemas computacionales, en conocimientos básicos de hotelería y en procesos administrativos.
- Diseño de las habitaciones e instalaciones del hotel con todas las características físicas, funcionales y ergonómicas deseadas por el segmento de clientes a los que prestan sus servicios.
- Contratación de personal que además de ciertos conocimientos básicos cuenten con actitud positiva y orientación al servicio.

- Las facilidades que se ofrecen de acuerdo con el perfil del turista que se atiende en mayor medida.
- En el caso de las cadenas hoteleras, la estandarización de servicios y reconocimiento de la marca.
- Eficiencia en operaciones a fin de tener procesos menos costosos.
- Flexibilidad de operaciones, de acuerdo con el tipo de cliente por temporadas.
- Tarifas atractivas o empresariales.
- Realizando un análisis comparativo entre la literatura encontrada sobre la teoría de capacidades diferenciadoras y el comportamiento encontrado del sector hotelero de la ciudad de Monterrey se puede ver que esta no aplica en los hoteles estudiados pues mientras la teoría destaca la necesidad de obtener y mantener atributos singulares que lo diferencien de sus competidores, el sector hotelero de Monterrey presenta un comportamiento de gremio, el cual busca lograr una diferencia como destino y competir como tal, más que por cada uno de los hoteles.

5. Conclusiones

- La industria del turismo representa un sector muy importante y con mucho potencial en México. Esta industria representa en promedio un 8,8% del PIB nacional.
 - Debido a la gran importancia y peso del sector turístico en la economía mexicana, resulta muy importante realizar aportaciones que permitan que esta industria pueda mejorar sus procesos y hacerla más competitiva, ya que de este modo no sólo se beneficiaría de manera individual a la industria turística, sino que repercute directamente en un beneficio en la economía.
 - El sector turístico en Monterrey es principalmente turismo de Negocios y Trabajo. Este sector ha ido tomando fuerza en los últimos años y es uno de los más favorecidos por la inversión extranjera y los turistas extranjeros.
 - La competencia entre los hoteles de estas categorías no es tan agresiva, básicamente lo que se busca es implementar estrategias que favorezcan al sector en general y las estrategias individuales son más de carácter operativo, por lo que se puede decir que este sector funciona más como un clúster en el cual todos los hoteles de las mismas categorías actúan de forma interconectada y están unidos por una serie de características comunes y complementarias.
 - Al presentarse baja competencia entre los hoteles, dado a su funcionamiento como gremio, no se hace necesario contar con administradores altamente capacitados que encajen en un perfil de liderazgo transformacional. Es suficiente con tener gerentes que cuenten con un conocimiento de situaciones turísticas específicas que le permitan administrar las operaciones básicas de los hoteles dedicados al turismo de negocios.
- ## **Referencias**
- [1] SECTUR, 2007. Secretaría de Turismo. Programa Sectorial del Turismo (2007-2012).
 - [2] Bernardin, H. (2003). Human Resource Management: An experiential approach. 3rd ed. New York. Mc Graw Hill.
 - [3] Barney, J. B. (2007). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
 - [4] Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. 2da. Edición. Grupo Editorial Patria. México.
 - [5] Gruescu, R., Nanu, R. & Tanasie, A. (2009). Human Resources Development and ICT Contribution to the Tourist Destination Competitiveness. European Research.
 - [6] Maxwell, G. Watson, S. and Quail, S. (2004) Quality Services in International Hotel Sector: A catalyst for strategic human resource development?. Journal of European Industrial Training. 28, 2-4; ABI/INFORM Global. pp. 159.
 - [7] Bartlett, C.A y Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage through people. MIT Sloan Management Review. Winter, pp. 34-41.
 - [8] Yukl, G.A. (1994), Leadership in Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - [9] Tracey, J.B. and Hinkin, T.R. (1994), "Transformational leaders in the hospitality industry", Cornell HRA Quarterly, Vol. 35 No. 2, pp. 18-24.
 - [10] Tracey, J.B. and Hinkin, T.R. (1996), "How transformational leaders lead in the hospitality industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 15 No. 2, pp. 165-77.
 - [11] Testa, M.R. (2002), "Leadership dyads in the cruise industry: the impact of cultural congruency", Internatio-

nal Journal of Hospitality Management, Vol. 21 No. 4, pp. 425-42.

[12] Alonso, A y Ogle, A (2008). Exploring design among small hospitality and tourism operations.

[13] Parkan, C. (2003) "Measuring the effect of a new point of sale system on the performance of drugstore operations", *Computers y Operations Research*, Vol. 30, pp. 729-44.

[14] Espino-Rodríguez, T.F. and Padrón-Robaina, V. (2005). "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector", *Tourism Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 701-21.

[15] Medlik, S y Ingram, H. (2001). *The business of Hotels*. Fourth edition. 221 pags.

[16] Kivela, J., Inbakaran R.J. and Reece, J. (1999). Consumer research in the restaurant environment, Part 3: Data

interpretation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2, 5, 205.

[17] Inbakaran R.J. and Jackson, M. (2005). Understanding Resort visitors through segmentation. *Tourism and Hospitality Research*, 6, 1, 53.

[18] Jackson, M., Inbakaran R.J. and Schmierer, C. (2003). Rationalizing personality typologies in tourism: A lexical analysis, in Aicken, M. and Ryan, C. (eds). *Taking tourism to the Limits Refereed Research Papers*, University of Waikato Management School, University of Waikato, Hamilton, New Zealand, pp. 338-360.

[19] Keltner, B., Finegold, D., Mason, G. and Wagner, K. (1999). *Market Segmentation Strategies and Service Sector Productivity*. *California Management Review*. pg.84.

[20] Pine, B.J. II and Gilmore, J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.