

CAPÍTULO II

1. Marco Teórico

1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Hoy en día, las empresas buscan ser más competitivas en todos los aspectos, desde la calidad del producto hasta el crear un buen ambiente laboral para el desempeño productivo del personal que trabaja, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa. Para esto, se debe contar con un departamento de Recursos Humanos (RR.HH.), quien se encarga, entre muchas otras cosas, de reclutar al personal que labora en una empresa buscando

siempre personas con las capacidades, actitudes y habilidades adecuadas para cada puesto de trabajo.

Tanke (citada en Dittmer, 2002) define la Administración de Recursos Humanos (ARH) como la implementación de estrategias, planes y programas requeridos para atraer, motivar, desarrollar, recompensar y retener a los mejores candidatos para alcanzar las metas organizacionales y los objetivos operacionales.

El departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes por todas las responsabilidades que recaen sobre ese departamento. Sus obligaciones son diversas, entre las que se puede encontrar el planear los requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleados, orientarlos, capacitarlos, atender su seguridad y salud, retener el personal, entre muchos otros. No se puede hablar de un buen funcionamiento o servicio por parte del hotel cuando no se tiene a las personas correctas ni capacitadas para desempeñar su función.

1.1.1. Importancia en la industria hotelera

Para la contratación de personal en la industria hotelera no sólo se debe tomar en cuenta únicamente las habilidades y actitudes que tengan las personas, sino también las capacidades de adaptación social y cultural que tenga el potencial empleado. Y es que se sabe que el entorno hotelero es un ambiente en donde se atienden a personas de diferentes

países y por lo tanto lenguaje, cultura y tradiciones. Según Fernández-Araóz (citado en Waterman, R., et al., 2001, p. 69) “El éxito depende, cada vez más, de competencias intangibles y que raramente se encuentran en el currículo de una persona, como la flexibilidad y los dones de adaptación a entornos multiculturales.”

A pesar de todo lo anterior, no basta únicamente con contratar a las personas correctas para dicho puesto laboral, se trata también de entrenarlas y enseñarles las técnicas adecuadas y mejorar las capacidades que tiene la persona.

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. “El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito”. (Ivancevich, citado en Chiavenato, 2002, p. 306).

La capacitación o entrenamiento que se le debe dar al personal del hotel, juega un papel muy importante, ya que cuando una persona no fue capacitada tiende a hacer mal su función. Sin embargo, cuando fue capacitada, la mayoría de las veces suele realizarlo bien y en muchas ocasiones es reconocido por los mismos clientes. Pero, no se trata únicamente de entrenar a la persona las primeras semanas de trabajo, se pretende tener una constante capacitación para evitar malos hábitos, estar a la vanguardia y mejorar técnicas.

Finalmente, se reafirma la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa, ya que no sólo es quien se encarga de reclutar a las personas indicadas para realizar alguna función, sino que también, tiene que estar pendiente de darle una capacitación inicial y constantes entrenamientos durante su vida laboral.

1.2. Planeación estratégica en la organización

Para que la empresa sea competitiva, debe tener claro los objetivos que quiere lograr tanto dentro como fuera de la organización. Es aquí, donde entra la llamada *planeación estratégica de la organización*.

La planeación estratégica según Morone (2008), establece el camino para lograr objetivos a largo plazo. Por otro lado, Snell y Bohlander (2007) la definen como un conjunto de procedimientos para tomar decisiones en relación a las estrategias y objetivos a largo plazo que tenga la organización. Se enfocan en cómo se posicionará en relación a su competencia.

Dentro de la planeación estratégica se deben tomar en cuenta ciertas características para poder alcanzarla. Entre estas características, están la misión, la visión, los valores y el análisis FODA.

1.2.1. Misión

La misión es la razón de existir de una organización, es la finalidad por la cual fue creada y es por lo que debe luchar para conseguirlo. Expresa los objetivos y las normas con las que la empresa opera.

Según Williams (2008) la misión sirve como herramienta de reporte para las empresas. Se caracteriza por tener objetivos a largo plazo. Además, Bartkus, Glassman y McAfee (citados en Williams, 2008), afirman que la mejor misión es aquella que simplemente define el negocio de la compañía y sugiere un objetivo a futuro.

Por otro lado, Krishna (citado en Prasad, 2002) asevera que la misión dice en qué negocio estás y define las fronteras de la organización; tiene un propósito estratégico y es la base para el análisis FODA.

1.2.2. Visión

La visión está relacionada con la misión para proveer una perspectiva de dónde está la empresa y hacia dónde quiere ir. Susan Ward (2000), afirma que es la imagen de cómo se ve la empresa actualmente y en un futuro. Representa, en otras palabras, el destino que pretende transformarse en realidad.

En este caso, Krishna (citado en Prasad, 2002) define la visión como una aspiración, un sueño y un deseo de llegar a una posición más alta. Dichos sueños, se deben convertir en objetivos y metas.

Finalmente, Walker (2004) define la visión como algo normalmente corto y que contiene las aspiraciones y la dirección estratégica de la empresa. También, afirma que la misión y la visión deben tener claro de cómo es que la empresa pretende competir.

1.2.3. Valores

Son los principios que van a caracterizar el comportamiento de aquellas personas que formen parte de la organización y los cuales van a crear una identidad y cohesión. Para Jones (2004), valores son aquellos estándares, criterios generales o principios que utiliza la gente para determinar qué comportamientos, eventos, resultados y situaciones son deseables o indeseables.

“Son los principios - guías que orientan y comparten los miembros de una organización, creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones, factores y convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva”. (González, I., párrafo 10)

1.2.4. Análisis FODA

El análisis FODA (por sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT (por sus siglas en inglés Strength, Weakness, Opportunities y Threats), es una herramienta que permite identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa. Las fortalezas y las debilidades son obtenidas dentro de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas son obtenidas de la competencia.

1.3. Planeación estratégica de Recursos Humanos

Snell y Bohlander (2007) se refieren a la planeación estratégica como un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, la planeación de recursos humanos la definen como el proceso de anticipación y previsión para el movimiento de personal dentro, con y fuera de la organización. En consecuencia, la planeación estratégica de Recursos Humanos lo definen como la combinación de la planeación estratégica y la planeación de Recursos Humanos.

Por otro lado, Macaleer y Shannon (2003) lo definen como un proceso que pretende guiar los planes de la organización en alguna de las siguientes áreas: contratación, reemplazo y reconstrucción, rotación de personal y capacitación cruzada y/o diseño, implementación y manejo de programas de ayuda como beneficios y compensaciones.

1.3.1. Pronóstico de demanda de empleados

La determinación de la cantidad de empleados que se necesitarán para el futuro es una cuestión a resaltar para las empresas, ya que, gran parte de su éxito depende de tener completo su equipo de trabajo.

Según Dessler y Varela (2004) es una planificación para cubrir las vacantes en la empresa con base en proyectar:

1. Los puestos que se espera abrir y
2. Si éstos se cubrirán con candidatos externos o internos.

Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007) mencionan que con frecuencia se utilizan dos métodos de previsión de la demanda de empleados: la previsión informada y la basada en proyecciones estadísticas convencionales.

1.3.1.1. Previsión informada

El método de previsión informada según Dolan et al. (2007) es mediante las estimaciones de gerencia, siguiendo primero un proceso descendente, comunicando las estimaciones a los distintos niveles, para después iniciar una revisión que empieza en los niveles inferiores y sigue hacia arriba para terminar considerando las diferencias y tratar de mejorar la previsión.

1.3.1.2. Proyecciones estadísticas convencionales

“Los procedimientos de proyección estadística más habituales son el análisis de regresión lineal simple y el análisis de regresión lineal múltiple”. (Dolan et al., 2007, p. 91)

El análisis lineal simple se basa en una relación pasada entre el nivel de empleo de la empresa y una variable relacionada con el empleo (ventas). Si es posible la relación de variables, entonces es posible utilizar este método.

Por otro lado, el lineal múltiple es lo mismo que el simple pero en vez de utilizar una sola variable, se toman en cuenta varias. Debido a esto, se hace una estimación más aproximada que si se utiliza la simple.

1.3.2. Pronóstico de oferta de empleados

1.3.2.1. Staffing tables

Son un instrumento que ayuda a las empresas a saber cuántas personas deben de ocupar ciertos puestos para poder cubrir las necesidades de esta. En ellas, estarán los puestos que existen en la empresa y la cantidad de personas. Dicha cantidad variará de acuerdo a la ocupación que se tenga dependiendo de la temporada.

1.3.2.2. Método de Markov.

En este método se muestra el porcentaje y cantidades reales de los empleados que permanecen en cada puesto. Señala también la proporción de los que son promovidos, transferidos a puestos inferiores o separados de la organización (Bohlander, 2007)

2005	2006	Store Managers	Ass. Store Managers	Section Managers	Dept. Managers	Sales Associates	Exit
Store Managers (n=12)	90% / 11						10% / 1
Ass. Store Managers (n=36)	11% / 4	83% / 30					6% / 2
Section Managers (n=96)		11% / 11	66% / 63	8% / 8			15% / 14
Dept. Managers (n=288)			10% / 29	72% / 207	2% / 6		16% / 46
Sales Associates (n=1440)				6% / 86	74% / 1066		20% / 288
Forecast Supply	15	41	92	301	1072		351

Tabla 1. Ejemplo del método de Markov

Fuente: Human Resource Management, Scott Snell & George Bohlander, 2007, p. 63

1.3.2.3. *Método basado en el flujo de personal.*

Muestra el flujo de las personas hacia dentro al ingresar a la organización, durante su permanencia en ella y fuera de ella (Chiavenato, 2002). A continuación se muestra un ejemplo:

	# inicial	Desvinculaciones (-)	Transferencias (-)	Promociones (+)	Admisiones (+)	# final (=)
Directores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Empleados	360	12	0	1	11	360
Total	409	16	4	10	11	410

Tabla 2. Ejemplo del método basado en el flujo de personal

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, p. 71

1.4. Ausentismo y rotación

El hecho de tener a cierto número de personas trabajando para la compañía, no significa que siempre estén presentes. Las inasistencias al trabajo, provocan desbalance dentro de la empresa en cuanto al trabajo.

Para Chiavenato (2002), ausentismo es “la frecuencia o la duración del tiempo del trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo” (p. 73), es decir, las veces que el empleado falta al trabajo.

El Bureau de Asuntos Nacionales (The Bureau of National Affairs) según Chiavenato (2002) adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{Número de personas}}{\text{Días de trabajo perdidos por ausencias en el mes}}}{(\text{Número medio de empleados}) (\text{Número de días de trabajo al mes})}$$

La fórmula anterior es para calcular el número de días que faltan los empleados, sin embargo, la empresa puede convertir el día en horas dando como resultado la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{Número de personas}}{\text{Horas perdidas}}}{\frac{\text{Número de personas}}{\text{Horas de trabajo}}}$$

Ésta fórmula sirve para cuando las empresas desean incluir también los retrasos y no solamente las faltas.

1.5. El reclutamiento

Como parte de sus múltiples actividades del departamento de RRHH, el reclutar personal está bajo su cargo por lo que requieren de ciertos procedimientos a seguir para poder hacer esta tarea. La dedicación que se le debe dar a esta tarea es vital, ya que a partir de esto será la calidad de personal que tenga el hotel en este caso.

El reclutamiento es el proceso utilizado por gerentes para encontrar aspirantes con potencial para cubrir puestos vacantes asegura Dittmer (2002). Puede ocurrir cuando hay plazas vacantes por despido o renuncia de empleados o para un futuro cercano en donde se prevén vacantes.

Por otro lado, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), se refieren al proceso de reclutamiento por el cual se generan un grupo de candidatos cualificados para cierta vacante. La organización debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer a los candidatos que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro, fuera o en ambas partes de la organización.

A continuación, se muestra una figura en donde se observa el proceso de comunicación que se crea tanto de las empresas como de los candidatos cuando existen vacantes en cierta organización.

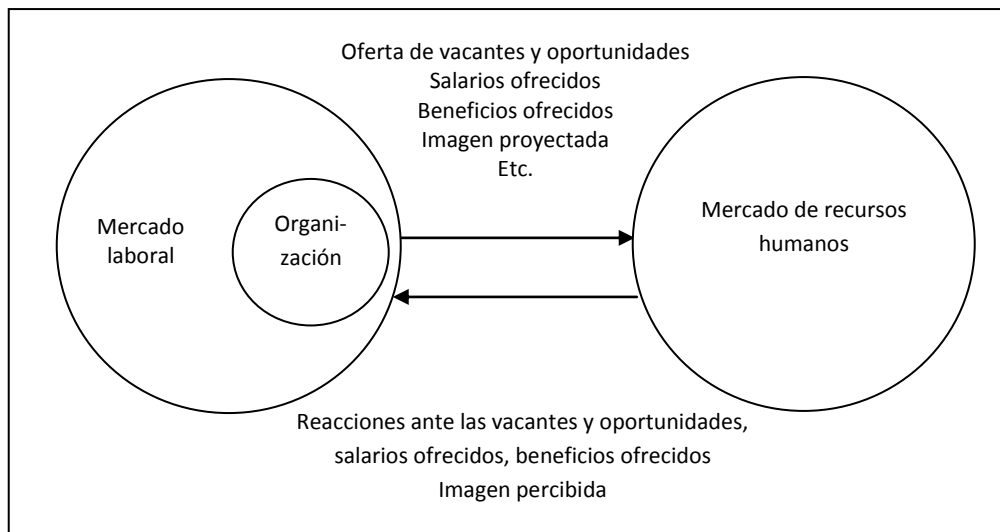


Figura 1. Relaciones entre organización y mercado

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2000, p. 209.

Como se observa en la Figura 1 la comunicación es recíproca tanto de la empresa como de los interesados. La empresa en este caso oferta las vacantes y el mercado de recursos humanos reacciona de cierta manera en cuanto a dichas vacantes. Si no hay reacción por parte de los candidatos a seleccionar, no se cumple el objetivo básico del proceso de reclutamiento.

1.5.1. Tipos de reclutamiento

El mercado de recursos humanos es muy amplio en cuanto a la cantidad de personal, sin embargo, no todas las personas que están dentro de ese mercado son útiles para todas las empresas, es por ello que a pesar de ser tan vasto, se requerirá de ciertos tipos de reclutamiento para satisfacer la falta de empleados en la empresa. Dentro del proceso de reclutamiento existen tres tipos: interno, externo y mixto (Chiavenato, 2000). La elección de alguno va a depender directamente de las necesidades y de los objetivos que tenga la empresa.

1.5.1.1. Reclutamiento interno.

El reclutamiento interno se refiere cuando se presenta una vacante dentro de la empresa y ésta cubre el puesto con algún empleado que ya trabajaba para la organización, es decir, reubican a los empleados. “La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa” (Gómez-Mejía et. al, 2001, p. 181). También, según Moser (2005), en este caso, los candidatos tienen o han tenido la posibilidad de recibir información de la organización antes de entrar a esta.

Para poder aplicar este reclutamiento, es necesario revisar antes los antecedentes del candidato interno, tales como los resultados de

las pruebas de selección, programas de entrenamiento y evaluaciones de desempeño, comparación de ambos puestos (el actual y el que ocupará) y las condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo.

1.5.1.2. *Reclutamiento externo.*

Es cuando los candidatos no pertenecen a la organización, es decir, son candidatos externos disponibles en el mercado de recursos humanos para cubrir alguna vacante. Como menciona Chiavenato (2002) el reclutamiento externo utiliza varias técnicas para influir en los candidatos y así atraerlos, pues el objetivo es escoger los mejores medios para captar al candidato más deseado y atraerlo a la organización.

Las diversas técnicas de reclutamiento externo se mencionarán adelante y se dará una explicación detallada de cada una de ellas.

1.5.1.3. *Reclutamiento mixto.*

Normalmente una organización no sólo utiliza el reclutamiento interno o el externo, utiliza ambos. Y es que cuando se hace el interno, se deja una vacante, la cual debe ser suplantada por alguien más, quien puede ser

contratado o no por reclutamiento externo. Este reclutamiento recurre tanto al reclutamiento interno como externo.

Para todo lo anterior, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de escoger los medios, ya sean internos, externos o mixtos, para obtener las mayores ventajas en el proceso de selección de personal.

1.5.2. Medios de reclutamiento

El uso de medios externos para el reclutamiento de candidatos para una vacante es la base para cuando se selecciona externamente. No siempre se va a poder satisfacer las necesidades de la organización con el reclutamiento interno, por lo que recurrir a diversas fuentes de reclutamiento es de gran ayuda. Como mencionan Snell y Bohlander (2007), la organización en algún momento le será necesario el uso de diversas fuentes de reclutamiento para poder cubrir sus vacantes.

A continuación, se describen las diferentes fuentes o técnicas externas de reclutamiento que mencionan diferentes autores y que utilizan las empresas para atraer a posibles candidatos:

1.5.2.1. *Avisos en periódicos y revistas especializadas.*

Son utilizados para hacer un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales). En este caso, el aviso, según Chiavenato (2002), debe reunir ciertas características representadas por la palabra AIDA (atención, interés, deseo y acción).

1.5.2.2. *Agencias de reclutamiento.*

Muchas organizaciones utilizan a agencias para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Éstas, sirven como intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. “Las agencias normalmente reciben honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado” (Gómez-Mejía et. al, 2001, p. 182).

1.5.2.3. *Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.*

Ciertas universidades suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios una vez graduados. Algunas organizaciones promueven de manera sistemática, seminarios y conferencias en universidades para divulgar sus políticas de RH y crear una actitud favorable hacia dicha empresa para en un futuro poder ser un candidato con potencial (Chiavenato, 2002).

1.5.2.4. *Por recomendación de empleados.*

Este tipo de reclutamiento es un sistema de bajo costo y alto rendimiento, ya que según Gómez-Mejía (2001) los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, suelen quedarse más tiempo en la organización ya que muestran mayor lealtad y satisfacción en el trabajo.

1.5.2.5. *Consulta en los archivos de candidatos.*

Es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores, es decir, son currículos de candidatos que alguna vez aplicaron para un puesto y no fueron seleccionados. No se debe perder el contacto con los candidatos, ya que se perdería el interés por parte de ellos.

1.5.2.6. *Base de datos de candidatos.*

Es similar a la base anterior, nada más que en este caso es más utilizada por las agencias de reclutamiento, ya que son su principal patrimonio; mientras que para las empresas son archivos de futuros talentos que podrían tener trabajando para ellas.

1.5.2.7. *Internet.*

Últimamente, los empresarios están utilizando la red como medio de contratación por su costo relativamente barato, dinámicos y con mejores resultados que en periódicos o revistas. Permite mostrar la oferta con texto, gráficas, imágenes, links interactivos y archivos de audio, por lo que lo hace más llamativo. Cober y Brown (citados en Allen, Mahto, Otondo, 2007) menciona que en los últimos años, se ha vuelto el medio de reclutamiento preferido de buscadores de trabajo. Además, Capelli (citado en Allen et. al, 2007) afirma que el 90% de las empresas estadounidenses han reportado el uso de su propia página web como medio de reclutamiento.

1.6. *Selección de personal*

El paso a seguir en cuanto a la contratación de personal, es el de la selección de este. Una vez recibidos los currículos de los posibles candidatos, se debe hacer una selección de ellos para ver quiénes son los que cubren los requisitos que la empresa busca. Ivancevich (citado en Chiavenato, 2002, p. 111) define selección como “el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.”

Existen ciertos pasos que se pueden seguir para contratar a un candidato. El número de pasos puede variar o pueden ser diferentes en cada organización. Sin embargo, Snell y Bohlander (2007) dan a conocer en la siguiente figura los pasos en el proceso de selección.

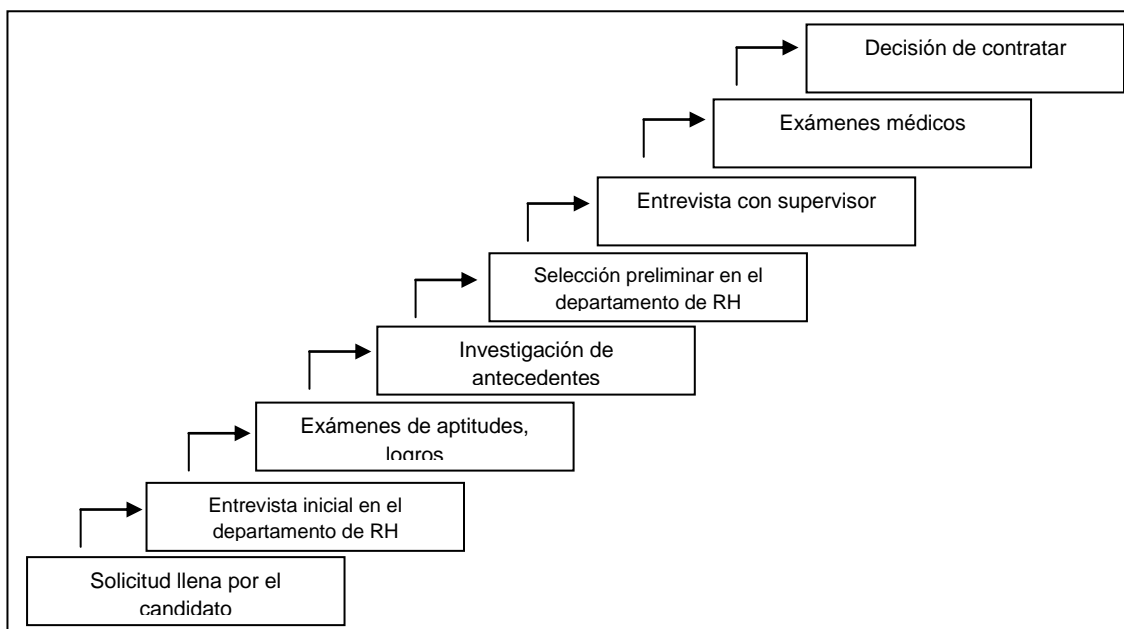


Figura 2. Pasos en el proceso de selección

Fuente: Human Resources Management, Scott Snell and George Bohlander, 2007, 236.

La figura 2 nos muestra los pasos que pueden llegar a existir para llegar a contratar a un candidato potencial. Sin embargo, tanto el número como los pasos pueden variar de acuerdo a la organización o el tipo y/o nivel de puesto que está vacante. Un candidato puede ser rechazado después de cualquier paso si la organización cree que no cumple con los requisitos necesarios.

“El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo” (Chiavenato, 2002, p. 111).

Para este proceso, se debe ser muy meticuloso en cuanto a la elección de uno u otro candidato, ya que dependiendo del cargo o puesto que se está buscando, uno de ellos puede o no cubrir mejor el perfil, mientras que el otro candidato puede ser mejor calificado para otro puesto. Para esto, sirven todos los pasos anteriormente mostrados en el cuadro.

1.7. Asignación de Tarifas

La tarifa se debe determinar antes de la apertura del hotel, y se determinará según Gray y Liguori (2003), por el estilo y tipo de hotel, las facilidades que ofrecerá y el tipo de cliente que se pretende atender. Por otra parte, Vallen (2000) menciona que los factores que se deben tomar en cuenta para la asignación de tarifa son la demanda de habitaciones, que incluye la competencia, la elasticidad de la tarifa y los impuestos, los descuentos y la cantidad de habitaciones complementarias.

2.7.1 Determinación de la tarifa

Vallen (2000) afirma que la tarifa es el reflejo del mercado y los costos, las inversiones y el margen de utilidad que se obtiene, la oferta y demanda, las habitaciones y la competencia y finalmente la calidad de la administración.

También, menciona que en términos generales, las tarifas deben cubrir los costos fijos y obtener un buen retorno de capital invertido, además de ser suficientemente razonables para atraer y retener los clientes para el cual el hotel esté enfocado. La primera parte es más objetiva, ya que los números son claros y son un hecho, sin embargo, la segunda parte es más subjetiva, ya que tiene que ver con la competencia local.

Por otro lado, retoma el tema del *yield management*, el balance entre la ocupación y la tarifa, como una herramienta que ha surgido para establecer la tarifa. El *yield management* toma en cuenta la sincronización – ¿cuándo dar cierta tarifa?; el volumen – ¿cuántas habitaciones dar a cierta tarifa?; los horizontes – ¿qué decisiones tomar para seis meses, tres meses o ahora?; el mercado - ¿a qué clientes darle preferencia?; entre otros factores.

2.7.2 Métodos para la determinación de la tarifa

Existen diferentes métodos para determinar la tarifa, dependiendo de cuáles sean los intereses se puede inclinar por uno o por otro. Magro (2004) hace dos grandes divisiones, los

métodos basados en el mercado y los basados en el costo. Dentro de los que están basados en el mercado están las siguientes: método de condición de mercado, precio arriba hacia abajo, corte de tarifa y precio del producto de prestigio. Los basados en el costo son: regla del dedo, enfoque abajo-arriba y tarifas diferenciales. A continuación se dará una breve explicación de cada uno de ellos.

1.7.1.1. Método de condición de mercado (Market condition approach)

Cuando se adopta este tipo de método, se basará principalmente en la competencia, es decir, considera los hoteles dentro de la zona que estén ofreciendo los mismos servicios o producto para así determinar la tarifa. Así pues, la tarifa será fijada por la competencia y sólo podrá poner precios que el mercado acepte.

1.7.1.2. Precio arriba hacia abajo (Top-down pricing)

Este enfoque es utilizado frecuentemente por empresas que entran a un nuevo mercado o que identifican una brecha que no esté siendo satisfecha. Este método, requiere también de algún método basado en el precio para asegurar que la tarifa sea realista y que en verdad cubrirá la inversión realizada.

1.7.1.3. Corte de tarifa (Rate-cutting)

Este método asume que la demanda aumentará mientras los precios se reduzcan. Sin embargo, no se asegura que la competencia funcione igual, por lo que es riesgoso y podría traer pérdidas para todos.

1.7.1.4. Precio del producto de prestigio (Prestige product pricing)

Se refiere a que si se le aumenta el precio a una habitación, el hotel será más exclusivo y cambiará la imagen del mercado ante el producto ofrecido. Se utiliza normalmente cuando el mercado no es consciente del precio.

1.7.1.5. Regla del dedo (Rule-of-thumb approach)

También conocida como *la fórmula del costo del edificio*, se basa en que la tarifa promedio deber ser igual a \$1 por cada \$1,000 de construcción. Es decir, para un hotel de 250 habitaciones con un costo de edificio de 14 millones (incluyendo terreno, desarrollo del terreno, construcción y espacio público, pero excluyendo muebles, mantenimiento y decoración, la tarifa promedio deberá ser de \$56 (14 millones / 250 habitaciones / \$1,000).

1.7.1.6. *Enfoque abajo-arriba (Bottom-up approach)*

Se le conoce normalmente como *la fórmula de Hubbard* y fue introducida en los Estados Unidos en los años 50. Esta fórmula se basa según Vallen (2000) en las necesidades de la empresa y no en las necesidades del cliente. La tarifa promedio debe pagar los gastos y dejar utilidad para los inversionistas. La fórmula se puede resumir de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Operating Costs} + \text{required return} - \text{income ex other departments}}{\text{Expected number of room nights}} = \text{Average room rate}$$

Para ello, requiere una serie de pasos que a continuación se mencionan:

1. Calcular el monto total invertido en el hotel.
2. Decidir la cantidad que se desea obtener a final de año a partir de la inversión inicial (puede ser un porcentaje de dicha inversión).
3. Estimar los gastos generales.
4. Combinar el paso 2 y 3 para obtener el ingreso neto requerido
5. Estimar probables ingresos de otras fuentes como restaurante, spas, bar, tienda de amenidades, snack.bars, entre otros.
6. Deducir el paso 5 a partir del paso 4 para saber realmente cuánto se necesita únicamente de habitaciones.
7. Estimar costos fijos y variables de las habitaciones basados en el pronóstico de ocupación.
8. Añadir el paso 6 y el 7 para saber cuánto necesita obtener únicamente de habitaciones.

9. Estimar el número de noches vendidas anualmente basados en el pronóstico de ocupación.

10. Dividir el paso 8 entre el 9 para saber cuál es la tarifa promedio que se debe establecer.

1.7.1.7. Tarifa diferencial (Differential rates)

La diferencia principal entre éste método y los dos anteriores, es que los anteriores funcionan para cuando sólo se tiene un tipo de habitación porque únicamente ofrece una tarifa promedio. Sin embargo, este método sirve para determinar cuántas habitaciones se deben vender de acuerdo al tipo de habitación.

2.8 Clasificación de hoteles

Hoy en día, debido a la creciente demanda de necesidades que tiene el cliente, hay diversos hoteles con ciertas características que los hacen diferentes de los demás. Es por ello, que existen muchas clasificaciones para las propiedades de alojamiento, sin embargo, se dará una breve descripción de las más usuales en la industria.

Por un lado, se tiene a Woods, Ninemeier, Hayes y Austin (2007), quienes mencionan las principales clasificaciones dependiendo de la localización, la tarifa, el tamaño, los servicios y el tipo de cliente. Posteriormente, están Gray y Liguori (2003),

quienes clasifican los hoteles por tarifa, localización, tipo de cliente, necesidades específicas y la pertenencia a alguna cadena. Finalmente, Vallen y Vallen (2000) afirman que los cuatro métodos de clasificación tradicional son el tamaño, los servicios, el tipo y el plan que ofrecen.

Después de analizar los diferentes tipos de clasificación de hoteles, se escogieron las más mencionadas, que fueron: localización, tarifa, el tipo de cliente, servicios y el tamaño. La tabla siguiente, muestra cómo es que la Asociación Americana de Hoteles y Alojamiento (American Hotel & Lodging Association – AH&LA) clasifica los hoteles de acuerdo a localización, tarifa y tamaño.

Localización	Tarifa	Tamaño
Urbano	Menos de 30 USD	Menos de 75 habitaciones
Suburbano	30 – 49.99 USD	75 – 149 habitaciones
Carretera	45 – 59.99 USD	150 – 299 habitaciones
Aeropuerto	60 – 85 USD	300 – 500 habitaciones
Resort	Más de 85 USD	Más de 500 habitaciones

Tabla 3: Métodos de clasificación de hoteles según AH&LA

Fuente: Professional Front Office Management, Woods et al., 2007, 12.

2.8.1 Localización

En este caso, los hoteles se pueden clasificar dependiendo de dónde se encuentren ubicados. Según la AH&LA como se muestra en la tabla anterior, la localización puede ser en un lugar urbano, suburbano, carretera, aeropuerto o resort. Woods et al. (2007) menciona que en el año 2003, la mayoría de los hoteles en EUA, estaban ubicados en carreteras y lugares suburbanos con una tarifa de 30-59.99 USD y con menos de 75 habitaciones.

2.8.2 Tarifa

Como menciona Dittmer (2001), las tarifas de un hotel variarán de acuerdo a la propiedad y al escenario, así como de los servicios adicionales que ofrezca. Normalmente, las tarifas son más altas en ciudades urbanas por los costos de construcción y operación.

Gray (2003) afirma que básicamente, existen tres categorías de tarifas: lujo, comercial y económica. Sin embargo, Ninemeier y Perdue (citados en Woods et al. 2007, p.12) clasifican a los hoteles como de lujo (luxury), exclusivo (upscale), precio medio (mid-price), económico (economy) y budget.

2.8.3 Tipo de cliente

En este caso, se puede dividir el tipo de cliente en dos grandes ramas: el huésped de negocios y el de placer. En el de negocios se tiene a personas ejecutivas con fechas que nos

son flexibles y que exigen cierto tipo de amenidades y servicios dentro del hotel como por ejemplo conexión a Internet, fax, teléfonos y televisión de cable.

Por otro lado, los huéspedes de placer son aquellos en los que las fechas normalmente son flexibles y sus necesidades y expectativas son diferentes de acuerdo al hotel donde lleguen, es decir, será diferente lo que quieran en un hotel de playa a un hotel en la montaña.

2.8.4 Servicios

Otra forma de clasificar los hoteles es por los servicios que ofrecen. Woods et al. (2007) clasifica los hoteles como hoteles de servicio completo, limitado, de estancia extendida, de convenciones y conferencias y finalmente resorts y tiempos compartidos.

Dentro de los hoteles de servicio completo se puede encontrar hoteles de lujo, exclusivos y medios. También, menciona que los huéspedes esperan tener en un hotel de servicio completo conserjería 24 horas, bebidas y toallas en la alberca, check-in privado, servicio de niñeras, servicio de lavandería 24 horas, periódicos internacionales, restaurantes gourmet, servicios de spa, centros de convenciones, entre otros.

En los hoteles de servicios limitados son hoteles con un promedio menor a 150 habitaciones, forman parte de alguna franquicia, ofrecen desayuno continental, pueden o no tener alberca y centros de convenciones, cuentan con restaurantes pero no son gourmets en su mayoría. Los servicios en general son más limitados que el anterior.

Los de estancia extendida como lo mencionan Vallen y Vallen (2000), ofrecen más que un simple hotel porque las necesidades son diferentes. En estos, se puede encontrar cocinas, tiendas de abarrotes, centros de negocios, gimnasios, servicios de lavandería y hasta servicio de limpieza. También, Woods et al. (2007) menciona que se tienen cafetera, refrigerador, microondas, utensilios para cocinar, estufa y una mesa con sillas. El objetivo de estos hoteles, es hacer lo más placentera la estancia que tendrá el huésped con ellos, brindándole todo tipo de servicios que llegue a requerir.

Para Woods (2007), un hotel de convenciones es una propiedad con espacios extensos y flexibles para hacer juntas y conferencias en donde sus clientes principales son asociaciones, corporaciones, empresas y otros grupos que juntan a sus trabajadores para hacer convenciones o reuniones. Las necesidades de estos huéspedes serán espacios funcionales, salones para poder realizar actividades con grupos pequeños, áreas grandes para comida, diferentes tipos de coffee-breaks, etc.

Finalmente, los resorts – afirman Woods et al. (2007) - son propiedades que ofrecen un destino al viajero en vez de un lugar para descansar rumbo al destino. Los clientes van desde turistas hasta personas que atienden convenciones mezclando así el turismo de placer y de negocios. Pueden ser hoteles de temporada – como los resorts para esquiar – o pueden abrir todo el año. También, Vallen y Vallen (2000) mencionan que los huéspedes en este caso no tienen la necesidad de salir de la propiedad puesto que hay todos los servicios que puedan requerir. La localización geográfica para un resort es la clave para su éxito.

2.8.5 Tamaño

En este caso, Vallen y Vallen (2000) mencionan que no es precisamente el tamaño del terreno lo que se toma en cuenta, sino la cantidad de habitaciones disponibles. Otros posibles factores para medir como el número de pisos, metros cuadrados de terreno, número de empleados y utilidades netas, ya no se utilizan, sin embargo, existe una relación directa entre el número de habitaciones y los factores anteriores.

Para el Bureau de Censos de Estados Unidos, Vallen y Vallen (2000) citan que a un hotel lo consideran pequeño si tiene menos de 100 habitaciones, mediano entre 100 y 300 habitaciones y un hotel grande si tiene más de 300 habitaciones.

Por otro lado, la AH&LA clasifica los hoteles como menos de 75 habitaciones, de 75 a 149, de 150 a 299, de 300 a 500 y finalmente más de 500 habitaciones. Es por ello,

que no existe una sola clasificación en cuanto a número de habitaciones, ya que se puede utilizar tanto una como otra.

Finalmente, a pesar de haber diferentes tipos de clasificaciones para los hoteles, existen muchas más en donde son más específicas y donde se incluyen otros tipos de hoteles con otras características muy singulares que los distinguen, como son los hoteles boutique.

2.9 Hoteles Boutique

Para esta investigación se requiere el saber lo que es un hotel boutique. A pesar de que existen diversas investigaciones sobre qué es un hotel boutique, no existe una definición como tal, sin embargo, en conjunto identifican ciertas características esenciales que debe tener un hotel para considerarlo como hotel boutique.

Como característica esencial es el *tamaño*, ya que como se pretende dar un servicio personalizado, la cantidad de habitaciones en promedio es de hasta 150. Kirsten Lea (2002) menciona que la mayoría de los hoteles boutique tienen entre 150 y 200 habitaciones; Nobles y Thompson (2001) opinan que 100 habitaciones es el número máximo que deben tener; por otro lado, Mandelbaum (2008) en un estudio reciente que hizo, el promedio de

habitaciones de los hoteles que tomó como muestra fue de 166. La página oficial de Hoteles Boutique de México dice “Los hoteles usualmente tienen menos de 50 habitaciones...”. En general, son hoteles con pocas habitaciones.

Otra característica es *la arquitectura y el diseño* que se tiene en un hotel boutique. Anhar, en la página oficial de Hoteles Boutique de Montreal, dice que el estilo, la distinción, la calidez y la intimidad son palabras claves en estos términos. Cada uno de ellos, hará que el hotel sea diferente a los demás y se pueda identificar como hotel boutique.

Aquí mismo, se podría mencionar la arquitectura como tal de los hoteles boutique. Mandelbaum (2008) afirma que la primera generación de hoteles boutique eran construidos normalmente en edificios con bases históricas o localizados a pocas calles del centro de la ciudad, sin embargo, recientemente, los hoteles ya se han estado construyendo desde los cimientos, por lo que ya no tienen ese encanto de histórico que se asociaba normalmente con los hoteles boutique.

La suma de todos los elementos tangibles e intangibles en un hotel se conoce como *la atmósfera*. Éste, es otro componente que distingue a los hoteles boutique. Para Nobles y Tompson (2001), la decoración, el ambiente, el servicio personalizado y la actitud por parte del personal, son parte de esta atmósfera. Dentro de la decoración se puede tener como

característica el hecho de que cada una de las habitaciones sea diferente una de la otra o tengan algún elemento distintivo que la haga diferente.

El servicio es también parte importante de las características. En los hoteles boutique se pretende brindar un servicio más personalizado. En la página de Hoteles Boutique de Montreal se menciona que la diferencia entre los demás hoteles y los hoteles boutique, es que en estos, el cliente experimentará una conexión más cercana con el personal del hotel.

El mercado meta de estos hoteles, según Lea (2002), son viajeros de placer y de negocios, particularmente mujeres. Anhar, en la página de Hoteles Boutique de Montreal, menciona que normalmente los clientes tienen un poder adquisitivo medio-alto y están entre los 20 y 50 años.

Estas son algunas características que tienen los hoteles boutique de hoy en día. Algunos hoteles podrán tener más características, otros menos, sin embargo, todos deben tener al menos las anteriores para poder catalogarlo como hotel boutique.

2.10 Yautepec, Morelos

Es necesario saber información sobre el municipio de Yautepec, Morelos, ya que es donde está ubicado Oaxtepec, lugar donde se localiza el *Hotel Casa Moctezuma*.

Está ubicado en el municipio de Yautepec, Morelos, el cual, colinda con los municipios de Cuautla, Atlaltahucan, Ayala, Tlaltizapán, Emiliano Zapata, Jiutepec, Tepoztlán y Tlayacapan. Tiene una superficie de 203 km² lo cual representa el 4.09% del total del estado. Las principales localidades del municipio son: Cocoyoc, El Caracol, Los Arcos, Oacalco, Villa Oaxtepec, Ignacio y Oaxtepec.



Figura 3: Mapa de Morelos resaltando el municipio de Yautepec

Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

La temperatura media es de 22.7°C, el tipo de clima es cálido sub-húmedo con lluvias en verano. Dentro de Yautepec se encuentra la cordillera del cerro de las Tetillas, del Pericón, de Montenegro, de la Iglesia Vieja y el de Calderón. En cuanto a hidrografía, está el río Yautepec, que nace en los manantiales de Oaxtepec.

Para el año 2000, según los resultados del Censo de Población y Vivienda efectuado por el INEGI, en el municipio se computaron 84,405 habitantes, de los cuales 41,000 son hombres y 43,405 mujeres. La población total del municipio representa el 5.43% de la población total del estado.

De las vías más importantes tenemos la carretera México-Cuautla y las carreteras estatales Yautepec-Tlayacapan y Yautepec-Tepoztlán. De Puebla a Oaxtepec se hace aproximadamente una hora y para llegar ahí se debe tomar la Autopista a Atlixco, salirse en la desviación a Izúcar de Matamoros y continuar por esa carretera hasta encontrar la señalización hacia Cuautla. Posteriormente, se encuentra la señalización a Oaxtepec.

Oaxtepec además de ser uno de las localidades más importantes económicamente hablando, es de gran importancia por la historia de Yautepec. En 1496, Moctezuma conquista Oaxtepec y queda sorprendido de las bellezas naturales del lugar, por lo que,

envía mensajeros a recorrer todo el imperio en busca de las plantas y flores más exóticas, para así constituir el primer jardín botánico de América. Posteriormente, en 1555 en Oaxtepec se inició la construcción del primer convento Dominico, en el Estado de Morelos, antes en 1542 se construye el magnifico templo y convento a cargo de los frailes Hipólitos.

Finalmente, Oaxtepec hoy en día se caracteriza por ser un lugar dónde ir los fines de semana, ya que cuenta con diferentes zonas de atracción por su clima y su ambiente. Cuenta además, con diferentes tipos de monumentos, iglesias, hoteles y zonas turísticas como el Parque Acuático Oaxtepec (PAO), el cual es uno de los centros de diversión más popular dentro de las zonas aledañas.