

## La Gestión del Conocimiento como Estrategia de Innovación en el Sector hotelero De Xalapa

Eber Jardiel Pérez Zúñiga<sup>1</sup>

[ebperez@uv.mx](mailto:ebperez@uv.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-2836-3917>

Facultad De Contaduría Y Administración

Universidad Veracruzana

Xalapa

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito identificar la gestión del conocimiento como estrategia de innovación en el sector hotelero de la ciudad de Xalapa, Ver., para diseñar y aplicar un modelo propio, se enmarca en el enfoque cualimétrico con diseño exploratorio secuencial de tipo derivativo, la estrategia en esta primera parte del estudio fue aplicar métodos cualitativos para producir teoría fundamentada. Está planeada en función de una población total de hoteles miembros de la Asociación de Hoteles y Moteles de Xalapa y la Región Ver., inscritos en la Secretaría de Turismo y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz (SECTUR) y registrados ante el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para la investigación cualitativa se aplicó un muestreo secuencial basado en una muestra propositiva. Los métodos de recolección de datos fueron; registros documentales, observación y entrevistas semiestructuradas, para el análisis de datos se aplicó la codificación y evaluación temática basada en la incidencia, con los resultados se efectuaron comentarios y conclusiones. El objetivo general es determinar el nivel de gestión de conocimiento aplicado en las organizaciones muestra objeto de estudio y diseñar un modelo propio, en un futuro aplicarlo como estrategia de innovación a una muestra de hoteles establecidos en Xalapa, Ver., y posteriormente verificar su utilidad a través de la validación de resultados por parte de expertos asociados a la gestión empresarial del sector hotelero.

**Palabras claves:** *gestión; conocimiento; innovación; hoteles.*

---

<sup>1</sup> Autor Principal

Correspondencia: [ebperez@uv.mx](mailto:ebperez@uv.mx)

# **Knowledge Management as an Innovation Strategy in the Hotel Sector of Xalapa**

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to identify knowledge management as an innovation strategy in the hotel sector of the city of Xalapa, Ver., to design and apply its own model, it is framed in the qualimetric approach with a sequential exploratory design of a derivative type. The strategy in this first part of the study was to apply qualitative methods to produce grounded theory. It is planned based on a total population of hotels that are members of the Association of Hotels and Motels of Xalapa and the Vera Region, registered with the Secretariat of Tourism and Culture of the Government of the State of Veracruz (SECTUR) and registered with the National Institute of Statistics and Geography (INEGI), for qualitative research, sequential sampling based on a purposeful sample was applied. The data collection methods were: documentary records, observation and semi-structured interviews, for data analysis coding and thematic evaluation based on incidence were applied, with the results comments and conclusions were made. The general objective is to determine the level of knowledge management applied in the sample organizations under study and design their own model, in the future apply it as an innovation strategy to a sample of hotels established in Xalapa, Ver., and subsequently verify its usefulness through the validation of results by experts associated with business management in the hotel sector.

**Keywords:** *management; knowledge; innovation; hotels.*

*Artículo recibido 11 agosto 2023*

*Aceptado para publicación: 10 setiembre 2023*

## **INTRODUCCIÓN**

### **Identificación del problema**

El turismo es una actividad económica que ha experimentado mayor crecimiento en los últimos años, en nuestro país durante el año 2022 la participación del Producto Interno Bruto (PIB) Turístico en el PIB Nacional se ubicó alrededor del 8.6%, el secretario de Turismo del Gobierno de México, Miguel Torruco Marqués, informó que “el PIB Turístico muestra una recuperación de 8.7 puntos porcentuales, comparado con la variación anual de 2019”. señaló que el Consumo Turístico Interior también registró un crecimiento en su comparativo anual del 9.1 por ciento. Subrayó que “se estima que en 2022 el PIB Turístico registre un crecimiento anual real del 14.4%”.

En la actualidad, la aplicación de nuevas tecnologías provoca cambios constantes en la demanda del mercado turístico, los gustos y preferencias de los clientes y huéspedes varían según la época, lugar y espacio determinados, en general buscan espacios de alojamiento de acuerdo con sus necesidades y posibilidades económicas, de ahí la variedad de tipos de hoteles que ofrecen distintos servicios de hospedaje.

El sector hotelero de Xalapa, Ver., producto de la pandemia por COVID-19 ha experimentado cambios en los últimos tres años; las temporadas altas y bajas dejaron de conservar un patrón determinado, la demanda de huéspedes y clientes locales, nacionales e internacionales han disminuido y su comportamiento de gasto se ha modificado, por lo tanto, los hoteles necesitan aplicar estrategias de innovación para adaptarse a estos cambios y lograr permanecer en el mercado hotelero de la ciudad.

En general, las gerencias de los hoteles reportan disminución en sus ingresos por servicios y diversos, aumentos en porcentajes de dos dígitos en costos y gastos, esto ha provocado; bajos sueldos, alta rotación y recortes de personal, cierres de áreas de servicios y disminuciones en tarifas de hospedaje respecto de los servicios ofrecidos (más al mismo precio), además reportan problemas de tipo administrativo como consecuencia de deficiencias operativas.

La falta de una adecuada gestión del conocimiento imposibilita aprovechar el capital intelectual del recurso humano y así mejorar sus resultados, de continuar así los hoteles van a

permanecer en el mercado, pero sin obtener los resultados esperados, por lo tanto, las organizaciones enfocadas en el hospedaje están obligadas a reestructurarse y diseñar estrategias de innovación que permitan obtener ventajas competitivas, esto solo se puede lograr a través de la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento con el propósito de adaptarse, innovar, mejorar y competir en este nuevo entorno empresarial cambiante.

Para los hoteles establecidos en esta ciudad la gestión del conocimiento es la nueva riqueza, es una forma de aprovechar sus recursos dentro de la propia organización, mediante la gestión del aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores para resolver problemas en forma eficiente a través de la interacción entre la organización, los procesos y la tecnología incrementará el capital intelectual en forma significativa, se van a generar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo, únicas y superiores a la competencia.

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se realizó por la necesidad de comparar la situación actual de los hoteles establecidos en esta ciudad con los hoteles establecidos en el estado de Veracruz, al conocer la percepción de la gestión del conocimiento por parte de los colaboradores, los factores que consideran más inciden en el éxito y compararlos con las estrategias de innovación que están aplicando los hoteles en nuestro país, se estará en mayor oportunidad de competir en el mercado y obtener mejores resultados, es conveniente porque se le ofrece la oportunidad a las fuentes de conocimiento de transformar la información en conocimiento y convertirlo en una nueva fuente de generación de nuevos conocimientos, por lo tanto, si los hoteles aprovechan las capacidades intelectuales de su personal, desarrollan su capacidad de aprendizaje, procuran la innovación constante y desarrollan los sistemas y la tecnología necesaria para ello, estarán en capacidad de afrontar nuevos retos y por consecuencia va a cambiar la situación actual en sus organizaciones.

La aplicación del modelo de gestión de conocimiento permitirá desarrollar una estrategia de innovación y ayudará a los hoteles a conservar o incrementar su posición en el mercado, la aplicación del modelo está basado en la organización, los procesos y la tecnología, el conocimiento y el manejo adecuado de la información se convierten en uno de los valores más

preciados al permitir la medición del comportamiento del mercado y su satisfacción, los nuevos conocimientos y el aprendizaje permitirán actuar en un entorno de cambios continuos, el futuro de los hoteles estará en sus manos al poseer un valor adicional considerable que proviene de los conocimientos de sus clientes internos en *pro* de adaptarse a los cambios del entorno al aportar respuestas a las necesidades, deseos, expectativas y emociones de sus huéspedes y clientes al ofrecerles servicios y productos diferenciados con liderazgo en costos, esto coadyuvará al éxito de aquellos hoteles que generen nuevos conocimientos, los difundan e incorporen a sus tecnologías, productos y servicios.

La clave reside en las personas, al compartir ideas, opiniones, experiencias y reutilizar las mismas con el apoyo y soporte de la tecnología para optimizar los procesos colaborativos y compartir los activos de conocimiento que son el verdadero valor diferencial y competitivo de una organización, se va a generar valor añadido a los productos y servicios ofrecidos y adquiridos por los huéspedes y clientes, al conseguir una armonización entre la tecnología, el conocimiento y las habilidades, y permitir el acceso a nuevos mercados se favorecerá su expansión y diversificación.

Además, si esta investigación es transferida fuera del ámbito académico e intelectual, aportará información útil de valor práctico al sector hotelero, adicional a esto, dado la escasez de trabajos de investigación referentes a este sector se aportarán nuevos conocimientos de valor teórico.

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento, aplicarlo como estrategia de innovación en una muestra de hoteles establecidos en Xalapa, Ver., y verificar su utilidad a través de la validación de resultados por parte de expertos asociados a la gestión empresarial del sector hotelero.

### **Objetivos específicos**

Comparar la situación actual de los hoteles establecidos en Xalapa, Ver., con otros hoteles del estado de Veracruz.

Descubrir e inferir la percepción de los colaboradores respecto de la gestión del conocimiento.

Distinguir las nuevas estrategias de innovación que están aplicando los hoteles en el nuevo

contexto de comercialización.

Determinar si la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento es una estrategia de innovación para los hoteles establecidos en Xalapa, Ver.

Ponderar los factores que los colaboradores consideran que más inciden en el éxito del hotel en el que laboran.

Construir un modelo de gestión del conocimiento y aplicarlo como estrategia de innovación a una muestra de los hoteles establecidos en Xalapa, Ver.

Verificar la utilidad del modelo de gestión del conocimiento y validar los resultados de una muestra de hoteles establecidos en Xalapa, Ver., por parte de expertos asociados a la gestión empresarial del sector hotelero.

#### **El sector hotelero de Xalapa, Ver.**

Xalapa de Enríquez, Ver., conocida como “la Atenas veracruzana” es la capital del estado de Veracruz, se ubica en la región de las montañas, su economía se basa en los servicios y comercios, dada su población flotante es considerada como una economía de escala, con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) con la clave 721111 Hoteles con otros servicios integrados en la actualidad se encuentran 36 hoteles establecidos en esta ciudad, están inscritos en el Registro Nacional de Turismo de la SECTUR y afiliados a la Asociación de Hoteles y Moteles de Xalapa y la Región Ver.

La investigación se llevó a cabo en 11 hoteles elegidos en forma propositiva, con el objeto de comparar características distintivas (Ver Tabla 1).

**Tabla 1**

Hoteles de Xalapa tomados como muestra.

Nombre	Categoría*	Estilo	Plan	Habitaciones	Colaboradores
Gamma Xalapa Nubara.	3.5 estrellas	Para la familia Gama media	Europeo	121	94
Fiesta Inn	3.5 estrellas	De la familia Gama media	Europeo	119	72
Hotel María Victoria	3 estrellas	De negocios	Europeo	110	67
Holiday Inn Express Xalapa	4 estrellas	De negocios	Europeo	90	58
Villa las Margaritas Caxa.	3 estrellas	De negocios Gama media	Europeo	80	38
Misión Xalapa Plaza dela Convenciones.	4 estrellas	De negocios	Europeo	143	44
City Express Xalapa	4 estrellas	De negocios	Continental	126	48
ONE Xalapa las Ánimas.	3.5 estrellas	Moderno De negocios	Continental	108	46
HB Hoteles Xalapa	4 estrellas	De negocios	Continental	68	31
Mesón del Alférez Xalapa.	3 estrellas	Pintoresco	Continental	16	29
Colombe Hotel Boutique.	4 estrellas	Ubicado en el centro	Europeo	11	22
Clara Luna Hotel	4 estrellas	De negocios	Europeo	22	34

\*Las calificaciones por estrellas indican el nivel general de las características, los servicios y las comodidades que se pueden esperar. Este establecimiento recibe su clasificación de acuerdo con Giata.

**Fuente:** Elaboración propia; julio 22, 2023

Los mejores hoteles de esta ciudad se ubican en las avenidas principales, solo existe un hotel de lujo (*Hotel Gamma*), es un hotel franquicia, pero no operado por Grupo Posadas, la tarifa *rack* media es de \$920.00 incluye impuestos del 16% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el 2% de Impuesto Sobre Hospedaje (ISHO), en general ofrecen los mismos servicios a costos similares, los horarios para el *check in* oscilan de 15:00 hrs a 16:00 hrs y los *check out* de las 12:00 hrs a las 13:00 hrs del día siguiente. El promedio total de habitaciones por hotel es de 92.18, las distribuciones promedio considerando el total de las habitaciones disponibles y el

criterio de tipo de habitación estandarizada son; habitaciones sencillas 62.50%, dobles 23.70% y 13.80 % para habitaciones junior suite, máster suite o consideradas de lujo.

La mayoría de los hoteles ofrecen plan europeo (solo hospedaje) para generar ingresos por la venta de alimentos y bebidas, otros ofrecen plan continental (hospedaje y desayuno) como ventaja competitiva para atraer huéspedes, sin embargo, para los hoteles locales administrados por familias es difícil competir con hoteles franquicia o de cadena debido a que operan con productos vacacionales o de temporada pero sin programas de lealtad, sus canales de distribución son a través de servicios web (sin motores de búsqueda), carecen de una central de reservaciones propia con servicio 24/7 y de convenios con las principales empresas de nuestro país.

El promedio de colaboradores de los hoteles investigados es de 53 por hotel, es importante señalar que en la actualidad existe alta rotación de personal, bajos salarios (promedio de \$220.00 diarios para efectos del IMSS), es decir, solo por arriba del salario diario integrado (salario mínimo año 2023 \$207.44 por factor mínimo de integración 1.0493 igual a \$217.67) y recortes de personal por temporadas consideradas bajas, las gerencias de los hoteles reportan disminución en sus ingresos por servicios y por diversos, aumentos en sus costos y gastos, cierres de áreas de servicios, problemas de tipo administrativo como consecuencia de deficiencias operativas y no se cumplen los objetivos de venta planeados.

### **La gestión del conocimiento**

La revisión de investigaciones que se han realizado en torno al tema sirve de antecedentes al problema planteado, cabe destacar que no se encontraron investigaciones respecto al sector hotelero de la ciudad de Xalapa, Ver., solo algunas investigaciones relacionadas con el sector turístico, es decir, la investigación científica sobre el tema del sector hotelero es escasa.

Las asociaciones de hoteles y moteles de distintas ciudades y estados de la república no poseen investigaciones de comparación al respecto, en algunos casos solo comparten datos aislados respecto de sus ingresos, ocupación hotelera, temporadas altas y bajas, manejo de tarifas y otro tipo de información administrativa, sin embargo, no se encontraron estudios o reportes de comparación o investigaciones relacionadas al tema de la gestión del conocimiento como

estrategia de innovación en este sector.

En otros países, como en el caso de España los autores Tari y García (2013) con su tesis ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? las investigaciones se enfocan en demostrar los beneficios de aplicar la gestión del conocimiento y sus resultados, sin embargo, solo la investigación de La Innovación en la Gestión Turística: Las Nuevas Estructuras Organizativas Turísticas se aproxima al sector turístico y concluyeron que en “el caso de los hoteles si desean ser competitivos deben mantener una estructura organizativa flexible que les permita adaptarse a las exigencias de demandas de su sector” (Rodríguez y Oliva, 2002), otras investigaciones abordan el tema, por ejemplo; la tesis doctoral titulada Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria concluyó que “el éxito del modelo de gestión radica en el equilibrio del conocimiento tácito y explícito, individual y organizacional, a nivel estratégico se identificó una mayor complejidad en el manejo del capital intelectual, innovación y cultural organizacional y mejores resultados en el uso de las TIC y mejoras organizacionales” (Martínez, 2011), por su parte Arceo (2009) en su tesis doctoral El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información en la innovación concluye que a mayor gestión del conocimiento y uso de las tecnologías mejores resultados económicos como producto de la innovación, Donate y Guadamillas (2008) realizaron un estudio denominado Gestión del Conocimiento Organizativo, Innovación, Tecnología y Resultados: una investigación empírica analizaron prácticas organizativas de la empresa y concluyeron que a mayor gestión del conocimiento mejores resultados.

En Holanda el estudio de Uhlaner, Van Stel and Folkeringa (2007) Relación entre la Gestión del Conocimiento, la Innovación y el Desarrollo Empresarial logró las evidencias de que las empresas holandesas que gestionaron el conocimiento como innovación lograron un mayor desarrollo empresarial y permanecieron en el mercado de las PYMEs por un tiempo mayor cinco años luego de su apertura.

En Venezuela los autores Corigliano y Muñoz (2002) en su trabajo de tesis doctoral Modelo de Gestión del Conocimiento Orientado a incrementar la capacidad de la innovación en el

personal; Caso Mr. Pretzels determinaron que las organizaciones deben considerar el conocimiento como el principal factor productivo, en la investigación realizada por Márquez y otros (2005) con el título Estrategias para el Desarrollo de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual como Ventajas Competitivas de la Industria Metalmeccánica en Municipio de Valencia concluyeron que la única estrategia en cuanto a la gestión del conocimiento es la inversión en programas de capacitación y adiestramiento.

En Chile los autores Batista, Velázquez, Díaz y Ronda (2015) publicaron la investigación titulada Alineación entre toma de decisiones y Gestión del Conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo, el autor Pedrajas (2009) realizó un estudio en 78 empresas chilenas denominado Gestión del Conocimiento y Eficacia Organizacional en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en su investigación concluyó que los altos directivos deben ser capaces de gestionar adecuadamente el conocimiento organizacional, si pretenden alcanzar éxito en su labor.

En Cuba los autores Ponce y Alabart (2015) publicaron Programa de Gestión del Conocimiento para el área de cocina de un hotel el estudio arrojó la conclusión de que, a mayor gestión del conocimiento, mejor clima organizacional existía, menores mermas y menores costos.

En México los trabajos de tesis doctoral que más se aproximan el tema de estudio propuesto son; Gestión del Conocimiento en PyMES del sector servicios en la ciudad de Chihuahua de Gutierrez, Sapién y Piñón (2015) y el de Tapia y Gómez (2014) Estrategias de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas en PyMES del Estado de México.

En el acervo cultural de la Universidad Veracruzana se encontraron publicaciones con temas relacionados al tema de investigación, López y Saucedo (2013) en sus trabajos Encadenamientos productivos como punto de origen y transmisión de innovación, y Estrategia e innovación en las redes empresariales plantean que la innovación facilita a las organizaciones la consecución de importantes posiciones competitivas y el desarrollo de capacidades de adaptación y flexibilidad inmediata, los autores García y Montalvo (2013) en su trabajo Innovación y Capital intelectual: Una aproximación contextual y conceptual en México fundamentan que las organizaciones deben generar cambios en su interior, adoptar nuevas

tecnologías y ofertar nuevos productos y servicios a nuevos mercados emergentes. Otros estudios que destacan por su relación con el tema de investigación son; el de Franch y Herrera (2013) en su estudio La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisiones, el de Carrera y Ricárdez (2013) titulado El papel de las redes sociales en la gestión del conocimiento en la empresa en el cual establecen que uno de los principales retos de las organizaciones en este siglo XXI es desarrollar la habilidad necesaria para generar el conocimiento y transferirlo con el fin de conseguir empresas más productivas y estables volviéndose más competitivas gracias a su capacidad de innovar, el de Báez y Mazzotti (2013) en su trabajo Creación del conocimiento en las empresas manufactureras a partir de la integración de fuentes formales e informales de información, y el de Cortes y Saldaña (2014) en su investigación Las innovaciones o mejoras en la planta potabilizadora de Xalapa, Ver. Producto de conocimientos tácitos y de procedimientos informales. Báez, Mazzotti y Ricárdez (2014) en su investigación Impacto de la globalización textil en México, el reto de la innovación establece que la opción para el desarrollo de la industria textil mexicana radica en la capacidad de generar innovación y establecer un sistema de innovación del ramo que permita potencializar las ventajas y diferenciadores que le permitan competir en el mercado.

Arrijoja (2014) en su investigación Análisis del proceso de innovación en empresas de manufactura mediante el desarrollo de formularios gráficos en un modelo colaborativo de gestión de ideas propone que para generar un entorno apropiado es necesario entre otros aspectos una apertura a la gestión del conocimiento.

Otros estudios relacionados con el tema de investigación son el Domínguez y Rojas (2014) Paradigmas del siglo XXI en la gestión del talento humano y sus implicaciones para la administración de las organizaciones, el de García (2015) en su investigación Innovación y desarrollo territorial: un enfoque para la administración estratégica en el estado de Veracruz, el de Borges (2015) en su investigación Sistemas de innovación y crecimiento económico en América Latina: El caso de México, Chile, Brasil y Argentina y la investigación de Villa y Saldaña (2015) Juego y Socialización del conocimiento, el caso del Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana, estos estudios sirven de apoyo a la presente investigación,

tanto por los sustentos teóricos que permiten desarrollar las bases teóricas, como por la recopilación de datos que presentan una visión de la gestión del conocimiento como estrategia de innovación y guían el camino del objetivo general de la investigación.

La gestión del conocimiento es determinante en el éxito de las empresas, si los hoteles establecidos en Xalapa desean ser competitivos deben identificar y utilizar las diversas fuentes del conocimiento que poseen en la empresa, romper los paradigmas de “acaparar los conocimientos”, superar las dificultades culturales de “conocimiento es poder” y romper la resistencia al cambio, las fuentes de conocimiento identificadas en los hoteles tomados como muestra se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
Fuentes de conocimiento identificadas en los hoteles.

<b>Nombre</b>	<b>Personal</b>	<b>Empresa</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Entorno</b>
Gamma Xalapa Nubara.	Experiencias. Ideas. Opiniones. Intuiciones.	Procesos.	Intranet. Correo electrónico. Buzón de voz.	TripAdvisor. Evaluación de los huéspedes. Información externa.
Fiesta Inn	Opiniones. Sugerencias.	Procesos.	Intranet.	TripAdvisor. Evaluación de los huéspedes.
Hotel María Victoria			Presentaciones.	
Holiday Inn Express Xalapa		Procesos		TripAdvisor Evaluación del servicio.
Villa las Margaritas Caxa.	Ideas. Juicios implícitos.	Procesos. Manuales.		TripAdvisor.
Misión Xalapa Plaza de la Convenciones.				TripAdvisor.
City Express Xalapa	Experiencias. Ideas. Opiniones.	Procesos.	Intranet.	TripAdvisor. Evaluación de la calidad en el servicio. Información externa.
ONE Xalapa las Ánimas.		Procesos.	Intranet.	TripAdvisor. Evaluación de los huéspedes. Información externa.

HB Hoteles Xalapa	Procesos	Información externa.
Mesón del Alférez Xalapa.		Sugerencias de los huéspedes.
Colombe Hotel Boutique.		Evaluación de los huéspedes.
<b>Clara Luna Hotel</b>		<b>TripAdvisor</b>

**Fuente:** Elaboración propia; agosto 13, 2023

El conocimiento está en la mente de las personas (conocimiento tácito) y en los procesos de los hoteles (conocimiento explícito), es responsabilidad de las organizaciones, localizarlo, integrarlo, filtrarlo, transformarlo y compartirlo para mejorar sus resultados.

Con base en el estudio, las primeras tres recomendaciones que se deben implementar de inmediato para permitir un mayor desarrollo del personal como fuente de conocimiento son las siguientes:

Los hoteles requieren establecer una estructura organizativa flexible que les permita adaptarse a las exigencias de las demandas de su sector.

Las gerencias deben dejar atrás los sistemas basados en papel que solo retrasan los procesos del personal al mantener una toma de decisiones centralizada, es imprescindible aplicar el *empowerment* e invertir en el desarrollo del capital intelectual como un elemento patrimonial, “sin miedo” al momento, cuando los colaboradores abandonen la empresa se lleven consigo los conocimientos.

Aprovechar los conocimientos y las experiencias de los colaboradores que están más próximos a los productos y servicios que se ofrecen a los clientes y huéspedes.

El éxito de esta fuente del conocimiento radica en el equilibrio del conocimiento tácito y explícito, individual y organizacional, es decir, los colaboradores de los hoteles “tienen información valiosa” sobre los servicios, procesos, clientes, huéspedes y su entorno y sobre cómo se podría combinar esta información para hacer un hotel innovador y más competitivo.

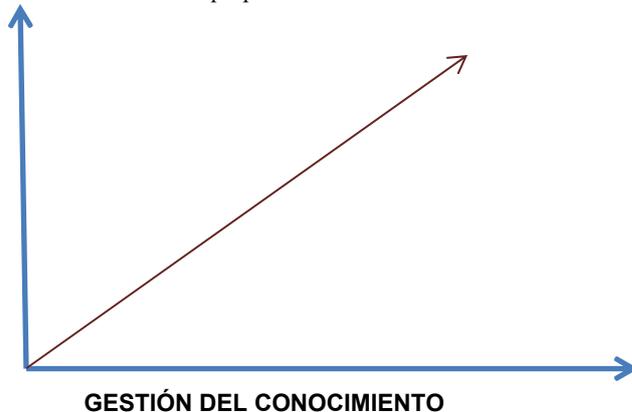
En el estudio se identificó una complejidad en el manejo del capital intelectual, de la innovación y la cultura organizacional, bajos resultados en el uso de las tecnologías de las

información y mejoras organizacionales, por lo tanto, a mayor gestión del conocimiento y uso de las tecnologías mejores resultados económicos como producto de la innovación, tal y como lo señalan Donate y Guadamillas (2008) en su estudio denominado *Gestión del Conocimiento Organizativo, Innovación, Tecnología y Resultados: una investigación empírica*, donde al analizar prácticas organizativas de la empresa concluyeron que “a mayor gestión del conocimiento mejores resultados” (Ver Figura 1).

**Figura 1**

Relación: Gestión del Conocimiento – Resultados.

Fuente: Elaboración propia



**RESULTADOS**

El estudio exploratorio logró las evidencias de que los hoteles tomados como muestra establecidos en la ciudad no gestionan el conocimiento, ni como cultura ni como innovación, por lo tanto, las organizaciones deben considerar el conocimiento como el principal factor productivo, la única estrategia en cuanto a la gestión del conocimiento es (por el momento) generar un entorno apropiado que permita la apertura hacia la gestión del conocimiento.

**La importancia de la innovación**

El estudio descubrió que en general los hoteles de esta ciudad buscan competir con estrategias de “la banqueta hacia afuera”, es decir, solo imitan lo que hacen las otras empresas del mismo sector, sin embargo, no se dan cuenta que la clave del éxito la tienen ahí mismo, en su interior, en su capacidad de innovar, de crear, de inventar, compartiendo conocimientos para ser más eficientes, ejecutando los procesos de distintas y mejores maneras, aplicando la tecnología y considerando información de su entorno para generar nuevas maneras de pensar, un reto de las

gerencias de los hoteles es desarrollar empresas más rentables y competitivas, la única opción para su desarrollo es la capacidad de generar innovación en sus colaboradores, es decir, establecer un sistema de desarrollo de habilidades de innovación que ayude a potencializar las ventajas y diferencias de los servicios e instalaciones de sus hoteles.

La innovación facilita a las organizaciones posiciones competitivas, el desarrollo de capacidades de adaptación y flexibilidad inmediata, los autores García y Montalvo (2013) en su trabajo *Innovación y Capital intelectual: Una aproximación contextual y conceptual en México*, fundamentan que “las organizaciones deben generar cambios en su interior, adoptar nuevas tecnologías y ofertar nuevos productos y servicios a nuevos mercados emergentes”.

En el sector hotelero de esta ciudad se debe priorizar el desarrollo de siete habilidades en todo su personal como parte de la promoción de una cultura de innovación:

Enfocar: es observar, poner atención a los detalles, estudiar, mirar y contemplar, es considerar nuevas posibilidades.

Revisualizar: es pensar sobre lo que nadie había pensado antes, sobre las mejoras que se puedan hacer y que a nadie se le habían ocurrido decir las antes.

Combinar: consiste en conectar y combinar lo que pueda funcionar, es permitir a los colaboradores de los hoteles expresar ideas, compartir y mezclar ideas, compartir experiencias y combinar ideas para tener mejores resultados innovadores, es decir, hacer cosas no relacionadas con anterioridad.

Experimentar: es probar y volver a intentar (sin miedo al fracaso) nuevas alternativas, es probar las nuevas ideas ajustadas a la realidad de los clientes y huéspedes.

Crear redes: es asociar a los colaboradores que tienen ganas de actuar, de cambiar, de mejorar, es crear redes de acuerdos, creencias, valores y hábitos, es convencerlos de que nada que sea importante lo logran solos, es decirles a los demás sus metas y sueños para que sean parte de un proyecto común.

Desactivar: consiste en detener, quitar o cambiar los procesos que no funcionan, que limitan y estorban.

Actuar: es ponerse en acción para hacer que las cosas sucedan, es acción y atención en el aquí

y ahora, es como dice Bucarini (2003) “Innovar es ver lo que todos, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace”.

### **Propuesta del modelo de gestión del conocimiento**

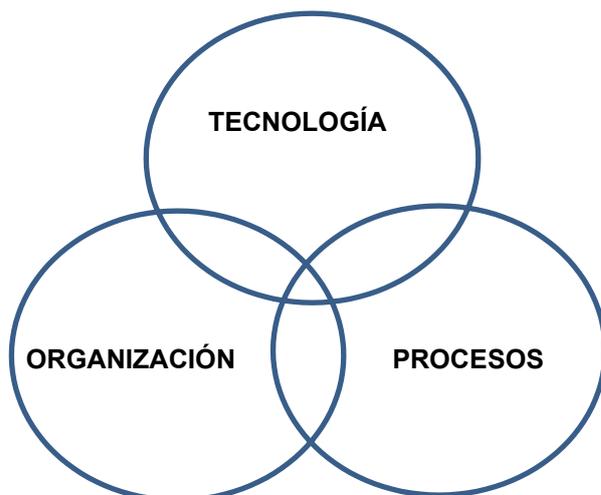
Para que el modelo de gestión del conocimiento tenga éxito se necesitan romper paradigmas; colaboradores sin resistencia al cambio, gerentes con óptica diferente y propietarios con apertura hacia la innovación.

El éxito del modelo como mejora empresarial requiere de involucrar a todos los miembros del hotel, de identificar los conocimientos claves y añadirles valor e innovación, de la apertura al cambio y de flexibilidad y apoyo de parte de la gerencia.

Los componentes del modelo de gestión del conocimiento propuesto son: organización, procesos y tecnología (Ver Figura 2).

### **Figura 2**

Componentes del modelo de gestión del conocimiento propuesto.



**Fuente:** Elaboración propia

La organización se desarrolla a través de la estrategia y de las personas, los procesos permiten el desarrollo de los conocimientos y la tecnología facilita el acceso al conocimiento y genera y comparte nuevos conocimientos (Ver Figura 3).

**Figura 3**

Modelo de gestión del conocimiento propuesto.



**Fuente:** Elaboración propia

La estrategia es el primer paso de la gerencia, deben estar convencidos de la generación de cambios en la organización a partir de los capitales humanos y basados en los conocimientos de los procesos apoyados de la tecnología.

### **CONCLUSIONES**

No existe información actualizada del sector hotelero, por lo tanto, no se comparó la situación actual de los hoteles establecidos en la ciudad con otros hoteles del estado de Veracruz.

La falta de apertura de los gerentes y propietarios impidió el acceso a la revisión documental, solo se nos permitió visitar las instalaciones y realizar las observaciones a determinadas horas y en ciertas áreas de los hoteles.

Existe poca disposición de los colaboradores de los hoteles para contestar las entrevistas semiestructuradas respecto a la percepción de la gestión del conocimiento y la información respecto a los factores que consideran que más inciden en el éxito del hotel en el que laboran.

Existe desconocimiento de la gestión del conocimiento por parte de los hoteles investigados, no aplican ningún modelo de gestión del conocimiento y no contemplan estrategias de innovación en el nuevo contexto de comercialización.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Collins, J. (2007). *Built to Last*. México: Grupo Norma.
- Corona, L. (2010). *Innovación ante la sociedad del conocimiento, disciplinas y enfoques*, México: Plaza y Valdés.
- Donate y Guadamillas (2008) en su estudio denominado *Gestión del Conocimiento Organizativo, Innovación, Tecnología y Resultados: una investigación empírica*.
- Elizondo, A. (2002). *Metodología de la investigación contable*. México: Thomson. Fontalvo, H. (2011). *La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento*. México: Dimensión empresarial.
- García y Montalvo (2013) en su trabajo *Innovación y Capital intelectual: Una aproximación contextual y conceptual en México.*, disponible en: <http://www.uv.mx/dcadministrativas/files/2013/01/Nuevos-paradigmas-de-gestion-y-organizacion-desde-la-perspectiva-latinoamericana.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, México: Mc Graw Hill.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- INEGI, (2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS)., disponible en: <http://imss.gob.mx/patrones>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie>.
- Izcara, S. (2009). *LA PRAXIS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*. México: Plaza y Valdés
- Lev. B. (2003). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.
- Martínez, B. (2013). *Empresas prestadoras de servicios*, México: Contaduría Pública. Año XLI. Febrero. Núm. 486.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston: M.A. Harvard Business School Press.

Porter, M. (1995). *What is Strategy?* Boston: Harvard Business. Muñoz, R. (2015). *Innovación a la mexicana*. México: Conecta.

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2023)., disponible en: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/pib-turistico-crecio-7-4-en-el-4-trimestre-de-2022?idiom=es#:~:text=PIB%20Tur%C3%ADstico%20creci%C3%B3%207.4%25%20en,Turismo%20%7C%20Gobierno%20%7C%20gob.mx>

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company. How japanese companies create the dynamycs of innovations*. Oxford University Press, New York.

UNAM. (2023). *Catálogo virtual de tesis de doctorado.*, disponible en: <http://www.bc.unam.mx/tesis.html>