

Modelo de Estrategias Operativas Para Empresas Hoteleras que Buscan Incrementar su Competitividad

Elba Martina Cortés Palacios^{*}, Susana Asela Garduño Román y
Jaime Sánchez Garza

En Puerto Vallarta las empresas hoteleras han enfrentado, en los últimos diez años, importantes cambios en el ambiente del sector turístico, debido a que la competencia se ha intensificado, y las necesidades de los consumidores de sus servicios han cambiado. Algunas empresas han logrado salir adelante mostrando alta competitividad bajo un esquema estratégico particular, pero no así la gran mayoría, que no logran desarrollar, ni fortalecer una posición competitiva significativa. Es por ello que mediante un estudio correlacional, expofacto, transeccional con un enfoque mixto se investigó la contribución de las estrategias operativas a la competitividad de una muestra de empresas hoteleras, los resultados de la investigación muestran que las estrategias operativas centradas en la creación de valor para el usuario son las que más contribuyen, seguidas de las estrategias para la entrega de servicio, y por último las estrategias de recursos humanos, así mismo que el grado de intensidad en su uso varía entre empresas menos competitivas obteniendo un modelo de estrategias operativas para guiar a los estrategas hoteleros.

Palabras Clave: Estrategia operativa, Competitividad, Empresa Hotelera

Código JEL: M1

1. Introducción

El sector turismo es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional. En el 2012 el turismo aportó el 9.3% de la producción mundial y generó uno de cada once puestos de trabajo, el 5% de la inversión y el 5% de las exportaciones por lo que el interés por el turismo aumenta día a día en el mundo, como resultado de su creciente importancia económica y social (World Travel & Tourism Council, 2013). Desde una perspectiva global, organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) realizan grandes esfuerzos y acciones para promover la idea de que la industria turística, crea grandes oportunidades para el desarrollo y además está ligada al sector exportador, que significa divisas, empleos y oportunidades de progreso. A la par de la expansión de la globalización de la economía, se ha disparado la capacidad para movilizar personas sin importar prácticamente su origen o destino. Según Tourism Towards 2030 (OMT, 2012), un estudio de la OMT sobre previsiones a largo plazo

^{*} Mtra. Elba Martina Cortés Palacios, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México, cortes_elba@hotmail.com.

Dra. Susana Asela Garduño Román, Escuela Superior de Contabilidad y Administración, Instituto Politécnico Nacional, México, sgarduno@ipn.mx

Dr. Jaime Sánchez Garza, Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías, Universidad de Guadalajara, México, jasgarza@hotmail.com

Cortés, Garduño & Sánchez

y análisis de tendencias futuras del turismo, se tiene una perspectiva de que las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecerán en un 3.3% al año de media entre 2010 y 2030. Este porcentaje representa alrededor de 43 millones más de llegadas de turistas internacionales cada año (World travel & tourism council, 2012). En Europa, el turismo representa uno de los principales motores económicos de la Unión Europea, ya que en cifras de World travel & tourism council, (2012) en 2011 la contribución total de viajes y turismos para el empleo, incluyendo trabajos indirectos de la industria, fue de 8.5% del empleo total. La importancia del turismo para la economía mexicana es indudable, sus beneficios no sólo se reflejan en una industria que genera empleos y detonador del desarrollo regional, sino que, además es factor de difusión de atractivos culturales y naturales (World travel & tourism council, 2012).

De acuerdo con la Secretaria de Turismo (SECTUR, 2012), México se encontraba en 2010 en el décimo lugar a nivel mundial en cuanto a captación de turistas, pero en el número 19 en cuanto a la captación de divisas. El Producto Interno Bruto (PIB) turístico observado en 2010 presentó un crecimiento real de 2.2% respecto a 2009, y representó 8.6% del PIB total a precios básicos de 2003, de acuerdo con los últimos datos publicados de la Cuenta Satélite del Turismo de México. Dentro del contexto nacional, la competitividad del sector turismo se ve reflejada en la capacidad de innovar y mejorar constantemente la calidad con que ofrecen los servicios a la demanda, sosteniendo e incrementando sus ventajas competitivas en relación de estas mismas, y que se refleja en indicadores tales como: la mayor afluencia de turistas, ocupación, derrama económica y crecimiento empresarial o inversiones. El dinamismo turístico que representa Jalisco es evidente, en 2012 el turismo extranjero fue alrededor de 3,482,010 personas mientras, que la afluencia de turismo nacional fue de 19,821,790 en el estado de Jalisco, en total fueron 23,303,800 personas que visitaron el estado.

Puerto Vallarta representa para el estado de Jalisco una de la principales entidades para la captación de turismo, además, según Tripadvisor, (2013) Puerto Vallarta ha sido reconocido como uno de los mejores destinos dentro de la evaluación de los Travelers Choice, (2013) reconociendo a través de sus encuestas a este puerto, colocándolo en el lugar 4 como los 10 destinos turísticos en México. En el 2012 Puerto Vallarta tuvo una afluencia turística de 3,608,765 personas (2,051,335 personas hospedadas, 859,394 en casa particular y 698,036 en tránsito). Además la derrama económica fue de 11,991,352 pesos, teniendo un crecimiento respecto al año anterior del 5.49%. Según el Sistema Estatal de Información Jalisco, en base a datos proporcionados por la Secretaria de Turismo Jalisco, (INEGI, 2013). La competitividad de Puerto Vallarta como centro tradicional de playa, a nivel nacional e internacional se ve reflejada por la posición que guarda en la afluencia turística, de México y del extranjero, la ocupación y las tarifas. De acuerdo a la (SECTUR 2012) la competitividad de los puertos se analiza bajo los parámetros en los que se mueve la industria hotelera de los destinos. Un indicador preponderante con respecto a la oferta es el número de cuartos disponibles, mientras que en su contraparte, es decir para la demanda, son los cuartos ocupados. En conjunto generan la ocupación hotelera, que es la referencia más frecuente en el análisis de la competitividad de un destino turístico. Otro indicador son las tarifas, ya que ellas representarán el ingreso que se genera por el turismo, de esta manera, la tarifa diaria promedio (ADR, Average Daily Rate) es el siguiente de los indicadores de competitividad que deben ser considerados. El porcentaje de ocupación hotelera en el tercer cuatrimestre

Cortés, Garduño & Sánchez

de 2011 comparado con el mismo periodo de 2012 en centros de playa en México muestra que, en el año 2012 hubo 181,787 cuartos ocupados, mientras que un año anterior 169,088 cuartos ocupados. En el año 2013 el promedio acumulado hasta el mes de junio rebasó los dos años anteriores con 194,038 cuartos ocupados.

Para que Puerto Vallarta logre la competitividad en su principal sector económico, tienen que integrarse el medio ambiente; la comunidad local, las autoridades locales, estatales y federales y las empresas de servicios turísticos, las cuales se definen así porque son las que se dedican a proveer servicios, derivados de la permanencia transitoria de personas en un lugar diferente a su residencia habitual y derivados del traslado y de la estancia en el lugar. En este conjunto de empresas se encuentran establecimientos de hospedaje, que incluyen hoteles, moteles, casas de huéspedes, condominios, establecimientos de alimentos y bebidas, además de restaurantes, bares, cafeterías, centros nocturnos y discotecas; agencias de viajes ya sea touroperadores, mayoristas o minoristas; transportación como autobuses turísticos, ferrocarriles en rutas turísticas, transportadoras marítimas, fluviales y lacustres; arrendadoras de automóviles; empresas de servicios complementarios como tiendas de artesanías, de balnearios, centros de convenciones y parques de diversiones (SECTUR, 2012). Del anterior conjunto de empresas de servicios turísticos de Puerto Vallarta, las empresas hoteleras destacan por su nivel de inversión, amplitud e innovación de sus servicios, calidad, aportación de empleos y servicios complementarios.

La oferta de hospedaje en cuanto a hoteles en Puerto Vallarta es de 106 tomando en cuenta como rango mínimo 1 estrellas y el máximo gran turismo, de acuerdo con datos del sistema Estatal de Información Jalisco en base a datos proporcionados por la Secretaría de Jalisco, SETUJAL, (2012). Bajo esta realidad, las empresas hoteleras de Puerto Vallarta llevan a cabo de forma constante el desarrollo de estrategias para enfrentar la demanda de sus servicios, más aún para adaptar y superar los cambios en los gustos y preferencias de los turistas, quienes han mostrado un dinamismo muy acelerado en los últimos tiempos debido a diversos factores derivados de los procesos mundiales de innovación tecnológica, de patrones generales de conducta y de la dinámica de la apertura y globalización económica del mundo, que han ocasionado nuevas tendencias en el turismo SECTUR, (2012). Estas tendencias han provocado cambios en los gustos y preferencias del usuario lo que requiere una respuesta significativa por parte de las empresas de servicios turísticos, con el objetivo de satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de los turistas, y las empresas hoteleras no son la excepción. Estas empresas hoteleras se caracterizan principal por su localización próxima a los recursos turísticos. La mayoría de las empresas turísticas están sujetas a periodos de fluctuación de la demanda que se concretan en épocas de gran demanda. Otro factor preponderante es la intangibilidad del servicio que genera la imposibilidad de almacenar los productos terminados de estas empresas. La importancia de los recursos humanos en este tipo de empresas es intensiva, ya que implica una transacción interpersonal entre un cliente y un complejo sistema humano de entrega de dicho servicio. Por último, pero no menos importante es la elevada inmovilización que tienen la mayoría de empresas turísticas, muchas empresas turísticas exigen importantes inversiones e inmovilizaciones de capital, y tienen un alto componente de costos fijos, esto les genera problemas de falta de flexibilidad tanto a la hora de ajustar su operación a cambios en la demanda, como a la hora de cambiar de actividad. Los servicios hoteleros son unos de los precursores más importantes en la generación de

Cortés, Garduño & Sánchez

fuente de trabajo en cualquier punto geográfico. Las diversas áreas que componen la operación hotelera de acuerdo a los trabajos desarrollados por diversos autores. Estas áreas de operación representan las áreas que sustentan el servicio ofrecido por las empresas hoteleras y son, en gran medida, las que pueden ser elementos altamente significativos en la elección de los usuarios.

Estas empresas hoteleras dependen de la efectividad de su operación, ventas y manejo financiero para alcanzar la mayor ocupación de sus cuartos disponibles dentro del sector. El porcentaje de ocupación en hoteles y moteles de puerto Vallarta es del 58.10% en el año 2012, mientras que un año anterior fue de 53.98%. La variación de ocupación fue de 4.12 % respecto al año 2011. Dado el atractivo del sector hotelero, estas empresas hoteleras enfrentan el incremento de la oferta de servicios de hospedaje, principalmente de corporativos y cadenas hoteleras que tienen presencia en los principales destinos turísticos nacionales e internacionales. Los Hoteles de cadenas como Mayan Palace, Westin, Dreams, Marriott Casa Magna, Presidente Intercontinental y Hilton cuyas características operacionales, número de cuartos, nivel de inversión, ubicación, imagen, estrategias de precios y de operación, están por encima de las posibilidades de la mayoría de las empresas hoteleras del puerto, presentan condiciones que les permiten obtener el mayor porcentaje de ocupación. La gran parte de la demanda de estos servicios es acaparada por las categorías superiores con un promedio por arriba del 60% de ocupación contra un 40% promedio de ocupación de las categorías inferiores. En el primer lugar en porcentaje de ocupación están los hoteles de 5 estrellas, seguido por los de 4 estrellas. Haciendo una justa comparación si se considera la cantidad de cuartos ofertados por las más altas categorías, se puede generar una idea de la gran diferencia de la oferta de cuartos y, por ende, del impacto del porcentaje de ocupación. Lo anterior ha ocasionado que las empresas del sector se enfrenten a una competencia que les exige incrementar sus esfuerzos en la búsqueda de una mayor competitividad, que les permita alcanzar, de manera sostenida, sus objetivos, lo cual no ha sido fácil. Si bien es cierto, como lo describe Porter (1999), el sector de servicios es uno de los denominados suaves y tiene muchas posibilidades de obtener rentabilidades elevadas, solo sucede cuando la empresa desarrolla las estrategias con base en el conocimiento y estudio de las fuerzas que regulan la competitividad del sector y las traduce en estrategias internas o de operación que aseguran los resultados a largo plazo.

Otro factor que incide en estas empresas es la falta de evaluación de sus estrategias, ya que sólo realizan conteos y estadísticas que les permiten desarrollar indicadores con los que sondean sus niveles de operación, más no hacen un verdadero análisis de estos indicadores en comparación con los objetivos que pretenden sus estrategias operativas en relación con su competitividad. Hay empresas hoteleras en Puerto Vallarta que han logrado ser competitivas bajo las estrategias que han definido y seguido de acuerdo a los factores que forman parte del medio ambiente competitivo del sector, las cuales se traducen en estrategias internas en la operación para la entrega del servicio, pero otras no han logrado incrementar ni sostener su competitividad. El anterior conjunto de situaciones supone que las empresas no desarrollan estrategias operativas adecuadas a su entorno, lo que no les ha permitido generar su competitividad para enfrentar la intensificación de la competencia y el cambio en las necesidades de los consumidores. Ante este problema es importante generar acciones para evaluar y dotar de estrategias operativas a dichas empresas, ya que contribuyen, en gran medida, a la competitividad del destino, por lo que su administración y

permanecía deben ser orientadas bajo este fin. Cabe señalar que los países no son los que compiten, sino las empresas que forman cada sector y que, en su capacidad para mantener las ventajas competitivas a través de estrategias efectivas, depende la competitividad del sector. Partiendo de los anteriores hechos resultó las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las estrategias operativas utilizadas por las empresas hoteleras competitivas de Puerto Vallarta que tienen mayores contribuciones en su competitividad y que puedan ser usadas con el propósito de incrementarla por otras empresas del sector? Por lo anterior la presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de estrategias operativas para empresas hoteleras de Puerto Vallarta que pueda ser integrado a su esquema estratégico general para alcanzar una mayor competitividad en el sector y constituya un referente para los tomadores de decisiones.

Actualmente la investigación turística está centrada en fenómenos emergentes de los destinos turísticos como la sustentabilidad, principalmente en su vertiente ecológica, legal, y social, por lo que la presente investigación amplía el conocimiento sobre la vertiente empresarial, ya que se centra en el estudio de la empresa hotelera, considerada la más importante del sector turístico, por el grado de inversión y soporte económico de la población, y dado sus características operativas, de las más complejas en su gestión. El presente artículo presenta una revisión de la literatura de la estrategia desde la teoría de la competitividad, seguida de la metodología prevista para el desarrollo de la misma, del análisis y discusión de los resultados y por último de una conclusión sobre la investigación en general.

2. Revisión de la Literatura

En la actualidad el tema de la competitividad ha tomado mucho auge ya que por medio de evaluaciones en las empresas es posible conocer de su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas, por tal motivo, el término de competitividad es muy utilizado, actualmente, por las empresas y más globalmente por los países, los cuales miden, mediante índices, su posición competitiva con el fin de establecer un nivel que marque diferencias entre economías, de acuerdo con los sectores de cada industria y a los tamaños de las empresas. La competitividad de las naciones de acuerdo con el estudio de Porter, M. (1999) fundamentó que en un mundo en que la competencia es cada vez más internacional, las naciones resultan ser más importantes, donde las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, institucionales e históricas contribuyen todas al éxito competitivo, y la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no a la disponibilidad de recursos o de mano de obra barata, y que, a su vez, la capacidad depende de un conjunto de factores del entorno social, conocidos como determinantes de la competitividad. Esta aportación es explicada por cuatro atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema forman el rombo de la ventaja nacional y el campo que cada nación establece para sus sectores, representados en el modelo del diamante de Porter. La ventaja competitiva basada sólo en uno o dos determinantes es posible en la industria que dependen de los recursos naturales o en industrias que no requieren tecnología complicada o gran especialización, sin embargo, esa ventaja por lo general resulta insostenible porque los competidores que pertenecen al plano internacional pueden evitarla sin dificultad.

Cortés, Garduño & Sánchez

En el caso específico del sector turístico en México la SECTUR, (2010) presenta un análisis del modelo tradicional de gestión del desarrollo de los destinos turísticos, en el cual se identifica, que únicamente se considera como condición suficiente para el desarrollo, el contar con buenos recursos turísticos, lo que ha derivado en la definición y ejecución de políticas no exitosas enfocadas a fomentar el crecimiento turístico controlarlo. Aunque en todas las esferas económicas la palabra de competitividad es muy utilizada e incluso todo el lenguaje del modelo está ya incorporado a la gestión cotidiana, lo que no se ha incorporado es la cultura del proceso de competitividad, de sus estrategias y de sus herramientas, por lo anterior, es indispensable identificar cuáles son las condiciones que determinan la competitividad nacional de un servicio turístico y la experiencia vacacional del turista. Así como para la SECTUR el modelo de Porter ha sido el sustento de varios estudios de la competitividad turística, ya que representa una metodología para diagnosticar y establecer estrategias desde la visión de la empresa, que tiene como objetivo ser competitiva en un sector de competencia global. Amaya, Conde y Covarrubias, (2008) identifican dos modelos de competitividad turística sustentados por el trabajo de Porter. Uno es el modelo de evaluación de la competitividad turística de Crouch y Ritchie desarrollado en 1999, en el cual introducen la teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva, Según el modelo, la ventaja comparativa hace referencia a los factores de los que detonan el destino turístico, incluyendo tanto a los que ocurren de forma natural como aquellos que han sido creado. Así es como este modelo describe que además de los cinco grupos del modelo de Porter hay que tomar en cuenta también los recursos históricos y culturales del sector. Amaya, Conde y Covarrubias, (2008) también identifican el modelo de Dwyer y Kin desarrollado en el 2003 y que da seguimiento al anterior, en el cual introducen aspectos como los recursos heredados y, además, los recursos creados que tienen su propia identidad.

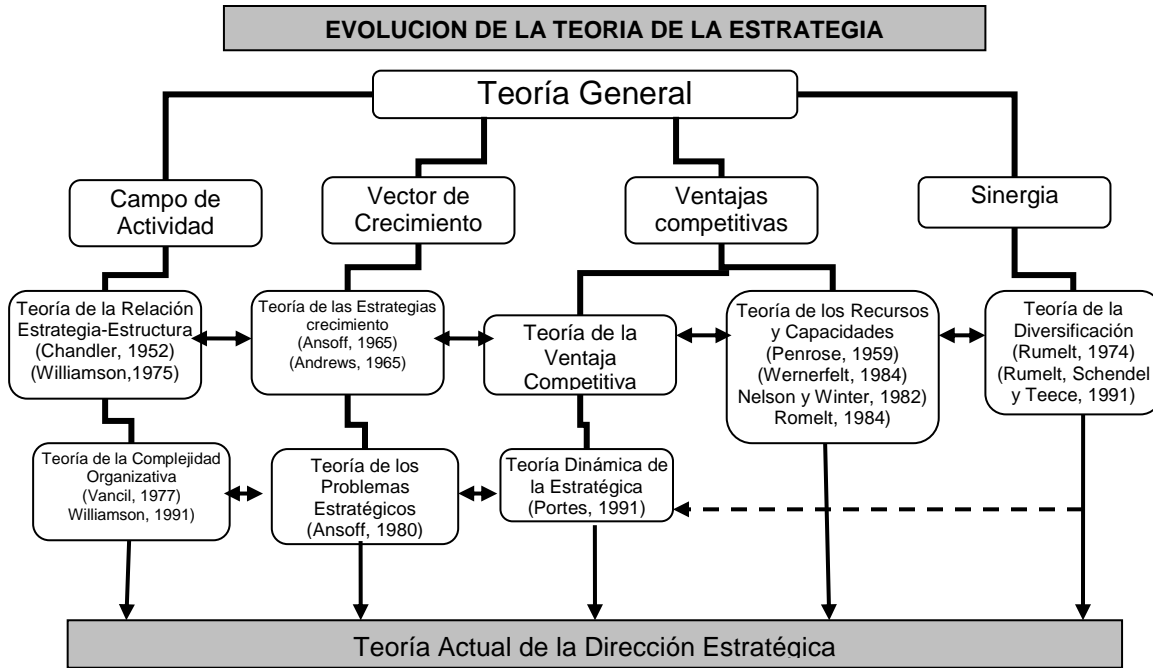
La competitividad sistémica constituye un marco de referencia para países tanto industrializados como en vías de desarrollo, en el cual la visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores no debe encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficacia en los diferentes niveles del sistema, sino que se deben movilizar capacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas nacionales. Para Villarreal, R. y Ramos R. (2001) la nueva economía mundial y de los negocios se caracteriza por la globalización de los mercados, la nueva era de la información, del conocimiento y del cambio continuo rápido e incierto. En este contexto la nueva economía las cosas son distintas, ya que, a diferencia de la anterior, ahora existe una producción flexible y personalizada, o mejor dicho, economías de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente, ahora la naturaleza del mercado es global y en red con un aumento considerable del comercio electrónico, el marketing es variable y personalizado, el ciclo de vida del producto es corto y el precio se basa más en el valor percibido por el cliente Villarreal, R. y Ramos R. (2001). El modelo de competitividad sistémica se basa en un nuevo enfoque que se ha denominado ICOP, en donde el objetivo no es solo medir los índices de competitividad sino identificar los obstáculos y diseñar las políticas para la mejora y sustentabilidad de la competitividad, donde: (IC) significa los índices de competitividad, (ICO) significa el análisis de los obstáculos para la competitividad de las empresas y (ICOP) significa la identificación de las políticas públicas necesarias para superarlos.

Cortés, Garduño & Sánchez

En la última década ha crecido la idea de competitividad internacional aplicada a sectores económicos. Las características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones son denominadas ventajas competitivas, de tal forma que todos los sectores industriales tienen el mismo potencial y se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de las fuerzas del sector por lo que identificar las características estructurales claves, permite determinar lo intenso de las fuerzas en competencia, y de ahí la rentabilidad del sector industrial. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, M. (1997) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia de un sector o industria de un determinado país o región, el cual se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios que se ofrece el sector. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente por aumentar su participación de mercado, sino también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Estas fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector como son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de proveedores y compradores y los productos sustitutos. Parra y Calero, (2006) analizan específicamente el entorno competitivo de las empresas de sector servicios basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter que aunque este orientado a empresas del sector industrial este pretende describir el entorno competitivo.

Con base a lo anterior se entiende que la estrategia desde cualquier enfoque está dirigida a crear una ventaja competitiva para la organización, la cual a su vez constituyen la base de la competitividad de las organizaciones, ya que según Nava, C. (2005) sin la existencia de competencia, la consideración de la estrategia en la gestión empresarial no se justifica, por lo que se entiende que la estrategia es un tipo de plan que considera los factores asociados a la competencia. Dado que la presente investigación aborda la estrategia orientada hacia una posición competitiva se analizaron principalmente las aportaciones desarrolladas sobre esta orientación. Monfort, V. (1999) en su análisis de la evolución de la teoría de la estrategia toma como referencia el modelo conceptual de estrategias de Ansoff en 1965, el cual desarrolló bajo la perspectiva de la estrategia como posición, basado en cuatro vectores en los que se organiza la evaluación del pensamiento estratégico como se presenta en la imagen 1. En cuanto al tercer vector de las ventajas competitivas, las investigaciones han sido orientadas hacia la estrategia como posición adoptando un planteamiento muy cercano al concepto de la estrategia como plan Monfort, V. (1999). Dado lo anterior se analizará a la estrategia desde las dos principales teorías orientadas a la generación de ventajas competitivas para ambientes competitivos, la teoría de las ventajas competitivas y la teoría de los recursos y capacidades.

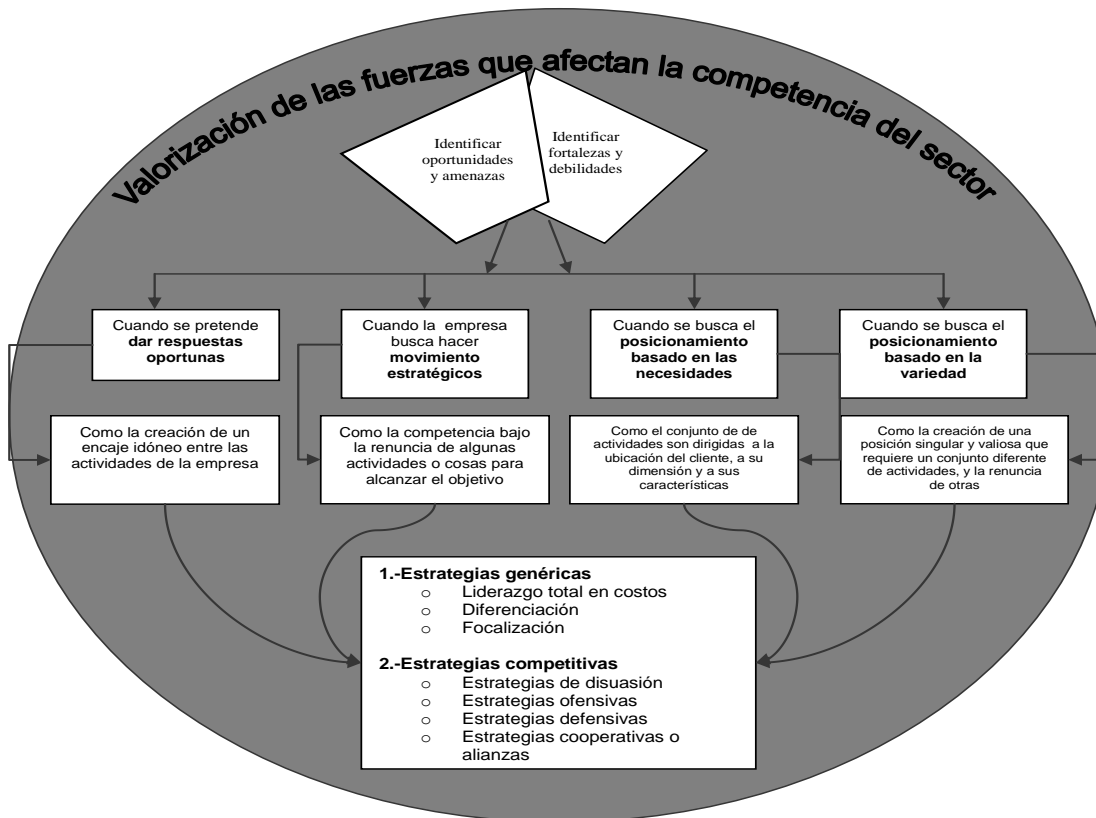
Imagen 1: Evolución de la teoría de la estrategia



Fuente: Monfort, V. (1999) (Bueno, E. (1995). La Estrategia de empresa: treinta años de evaluación teoría)

En los trabajos realizados por Porter, (1999) considerado un clásico, desde un enfoque del ambiente competitivo establece la importancia y la trascendencia que tiene para una empresa la valorización de las fuerzas que afectan la competencia del sector para el desarrollo de estrategias, ya que a partir de esta, es capaz de identificar las oportunidades y amenazas que dicho sector ofrece, y que por ende, le permite identificar sus fortalezas y debilidades, es decir, el desarrollo de un plan de acción como se muestra en la imagen 2. Después de los trabajos de Porter, que fundamentan a la estrategia como un plan para una posición competitiva en el ambiente de competencia de un sector, es decir desde, una perspectiva externa, han surgido una serie de aportaciones que explican la estrategia como una perspectiva que permite a la empresa desarrollar planes de acción desde un punto de partida interno.

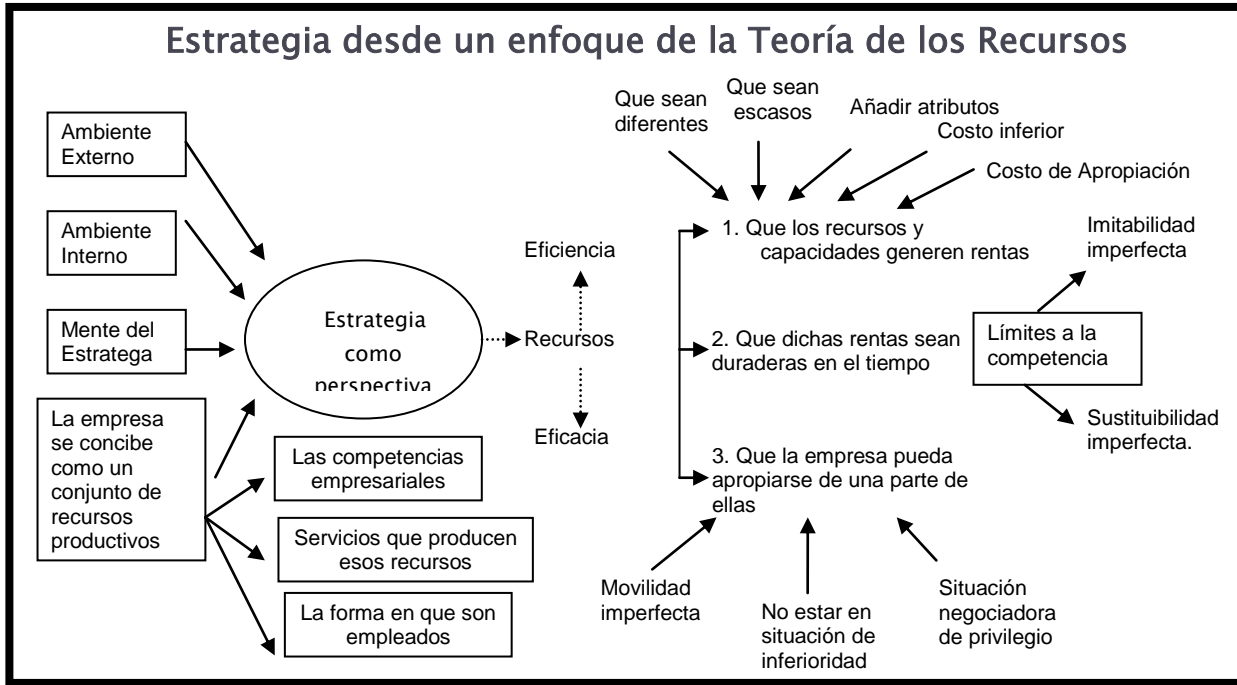
Imagen 2: Estrategia desde un enfoque del ambiente competitivo



Fuente: Elaboración del investigación a partir de los datos de Porter Michael E. (1997). *Estrategia competitiva*, Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia

Sobre estos trabajos de Mintzberg H. y Quinn (1991), destacan a la estrategia como perspectiva cuya esencia revela que la estrategia va más allá de la selección de una posición, esta orientación del pensamiento estratégico se dirige al interior de la organización, haciendo hincapié en el interior de las mente del estratega colectivo, al entender la estrategia desde una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. Con lo anterior surge una nueva corriente de investigación sobre el pensamiento de la dirección estratégica de la empresa, basada en la teoría de los recursos López, J. y Sabater, R. (2002), imagen 3. Esta teoría concibe a la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en éstos, sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son empleados o la competencia empresariales.

Imagen 3: Estrategia desde un enfoque de la Teoría de los Recursos



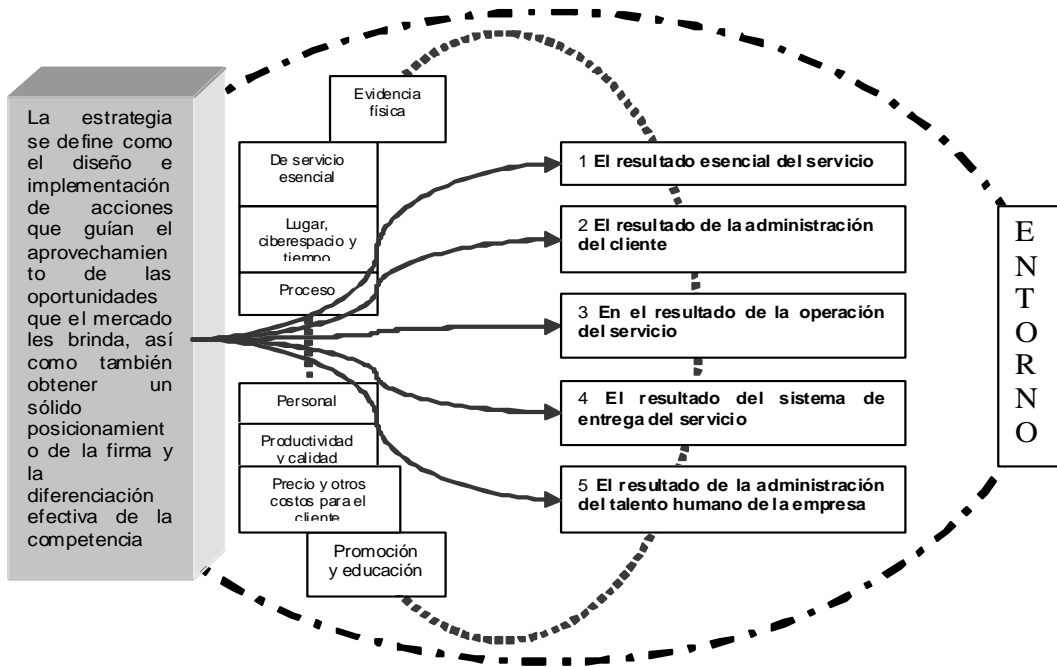
Fuente: Elaboración del investigador a partir de López, J. y Sabater, R. (2002). *La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión*.

Desde el enfoque de la teoría de sistemas las estrategias efectivas en las empresas de servicios no se deben concebir en términos de funciones sino en la empresa de servicio como sistema integral y su entorno. De acuerdo con este enfoque Huete, O’Andrea, Reynoso y Lovelock, (2004) definen a la estrategia en las empresas de servicios como las hoteleras como el diseño e implementación de acciones que guían el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado les brinda, así como obtener un sólido posicionamiento de la firma y la diferenciación efectiva de la competencia; este enfoque integral, supone una sinergia e integración entre ocho elementos que se mencionan a continuación.

De servicio esencial, de lugar, ciberespacio y tiempo, de proceso mediante la creación y la entrega de los elementos del servicio que los clientes requieren con el diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con los que funcionan los sistemas operativos de servicio, de productividad y calidad, de personal, ya que muchos servicios dependen de la interacción personal directa entre los clientes y los empleados de una empresa, de evidencia física con la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los integrantes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles. Así mismo, como se observa en la imagen 4 de acuerdo al enfoque de la teoría de sistemas en las empresas de servicios se identifican cinco dimensiones que dirigen la definición y aplicación de las estrategias y que a la vez reflejan su efectividad.

Imagen 4: Estrategia Para Empresas De Servicios Desde Un Enfoque De La Teoría De Sistemas

En las empresas de servicios las estrategias no deben concebirse en términos de funciones, sino en la empresa de servicio misma como sistema integral y su entorno.



Fuente: elaboración del investigador a partir de Huete, O'Andrea, Reynoso y Lovelock, (2004). Administración de Servicios

De los diferentes tipos de estrategias, clasificaciones y orientaciones dadas por diversos autores, se identifican las estrategias internas de producción, que, para el caso de empresas de servicios se identifican como estrategias de operación u operativas. El término de estrategia operativa surge a partir de los años 80s, ya que es esta época toma gran fuerza un movimiento que plantea que la base del dominio competitivo se ubica al interior de las firmas, en especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder. La función de la estrategia operativa es, conciliar los objetivos elegidos por la estrategia particular con las posibilidades determinadas por las tácticas o por las técnicas de la rama considerada, según Cañas, A. y Novak, J. (2006) la estrategia operativa también es llamada estrategia competitiva, la cual constituye el elemento duro del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativas, financieras y de mercadeo, y comprometer a toda la organización.

A la luz de la revisión de las teorías del desarrollo del pensamiento estratégico orientadas a la posición competitiva, es necesario llegar a una definición clara y completa de las estrategias empresariales, considerando que la teoría de las ventajas competitivas considera a la estrategia como el camino que generará una posición competitiva. Por otro

lado, la teoría de los recursos ve a la estrategia como una perspectiva, es decir, como una visión que permite orientar a la empresa sobre la mejor manera de utilizar sus recursos mediante un plan. La definición operacional de estrategia con base en los enfoques anteriores se entiende como el conjunto de acciones y actividades guiadas al uso y aplicación de sus recursos y capacidades en el proceso operativo o productivo de concepción, diseño, operación y entrega del producto o servicio, hacia el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado ofrezca, así como para obtener un sólido posicionamiento y diferenciación efectiva de la competencia. Las estrategias son definidas y desarrolladas a partir de la posición que la empresa quiera lograr en el sector y de las fuerzas competitivas que se conjugan en este, las cuales son traducidas en acciones o actividades concretas que se llevan a cabo dentro de la empresa en su proceso de producción o de operación. Ahora bien, ya que la estrategia se considera un plan hacia la consecución del logro de los objetivos de la empresa, esta condición define la forma de medirla.

3. Metodología

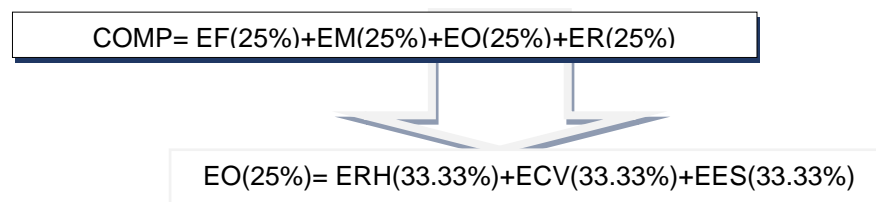
Para la presente investigación se planeó una estrategia metodológica con un enfoque mixto cuali-cuanti con apego a la naturaleza de la propia investigación, de las variables que la integran y del análisis estadístico necesario para alcanzar el objetivo general. Correspondió a un trabajo no experimental o *ex postfacto* de carácter transeccional, de tipo descriptivo y correlacional, ya que se buscaba identificar las estrategias operativas que de acuerdo a la opinión de los tomadores de decisiones, tuvieron un grado de contribución más significativo para la competitividad. Bajo un método deductivo se desarrolló un análisis de las principales teorías y referentes bibliográficos que permitieron entender y abordar las variables desde la construcción del conocimiento que las explica, y que han generado las mayores contribuciones en las prácticas actuales. Lo anterior permitió abordar el estudio de la competitividad de la empresa hotelera desde la perspectiva de las estrategias operativas como una variable definitiva y trascendente que ha sido poco estudiada en comparación de las financieras y mercadológicas en el esquema estratégico empresarial.

El universo de estudio fueron las empresas hoteleras de Puerto Vallarta de las categorías siguientes; gran turismo, cinco estrellas, cuatro estrellas y tres estrellas registradas ante la Dirección de Turismo en Puerto Vallarta, La Secretaría de Turismo de Jalisco, el H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta y el Fideicomiso de Puerto Vallarta, que sumaron 75. El estudio de campo se desarrolló entre 2012 y 2013 en un primer momento se pretendió censar a todas las empresas, sin embargo derivado de las limitantes de los encuestados, y de que solo podían contestar los directores, gerentes generales y gerentes operativos para evitar el sesgo solo se obtuvieron 51 instrumentos alcanzando un 95 de nivel de confianza en la muestra. El instrumento para recolección de la información fue una encuesta con un total de 35 reactivos a partir de las estrategias operativas de la teoría de sistemas, se optó por realizar la encuesta de opinión con escalas de likert de 5 para realizar el análisis correlacional que va desde No tuvo alguna contribución hasta Tuvo una decisiva contribución. Se validó mediante una prueba piloto con estudiantes y egresados de las carreras de turismo y administración que trabajan en empresas hoteleras del puerto. Los resultados se sometieron al análisis del coeficiente de correlación de Chi cuadrado de Pearson donde los ítems que arrojaron valores cercanos al 0 fueron reformulados y posteriormente presentados a un grupo de expertos. Así mismo para medir el nivel de

significación se utilizó la prueba de T de Student. Una vez adecuando el instrumento se procedió a medir la confiabilidad del instrumento, por lo que se realizó una prueba de confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach obteniendo un índice de .837 considerándose confiable.

4. Análisis de los Resultados

Las hipótesis que se plantearon de acuerdo al problema de investigación y a la revisión de la literatura son la que se presentan a continuación, por lo que el análisis de la Información buscó su aprobación o desaprobación, y a partir de ello, la generación de un modelo esquemático que muestre los resultados para orientar a las empresas hoteleras. Considerando que la competitividad alcanzada por las empresas hoteleras se da en función de las estrategias que diseñan e implementan como las financieras, mercadológicas, las operativas y las de redes por la naturaleza del sector, estas contribuirían en la misma proporción, es decir: $COMP=EF(25\%)+EM(25\%)+EO(25\%)+ER(25\%)$. Así cada una es igual de importante para las empresas y su implementación debería tener las mismas posibilidades, recursos y soporte. En este mismo orden de ideas existe el supuesto de que las estrategias operativas EO internas integradas por las de recursos humanos ERH, mas las de creación de valor ECV, mas la de entrega del servicio EES de acuerdo a la teoría de sistemas, deberían contribuir en la misma proporción a la competitividad de las empresas hoteleras, entendida como el nivel de ocupación que las empresas.



Sin embargo las caracterizas de las empresas hoteleras destacan la trascendencia que tienen algunas estrategias por encima de otras para el consumidor, como las de recursos humanos, ya que tanto la calidez, como la rapidez entre otros elementos, son de gran valor, y no así para una empresa industrial, ya que el contacto es mínimo. Por lo anterior se da el siguiente supuesto: HI1: Las estrategias operativas que implementan las empresas hoteleras no contribuyen de forma igualitaria a la competitividad alcanzada y como HO1: Las estrategias operativas que implementan las empresas hoteleras contribuyen de forma igualitaria la competitividad alcanzada.

Así mismo se identificó en el problema de investigación que hay empresas en Puerto Vallarta que han alcanzado mayores niveles de competitividad en comparación con otras en el mismo sector y bajo las mismas condiciones, lo que supone la segunda hipótesis de investigación: HI2: Las estrategias operativas que implementan las empresas hoteleras con mayores niveles de ocupación no son las mismas que utilizan las empresas hoteleras con menor ocupación y como HO2: Las estrategias operativas que implementan las empresas hoteleras con mayores niveles de ocupación son las mismas que utilizan las empresas hoteleras con menor ocupación.

Cortés, Garduño & Sánchez

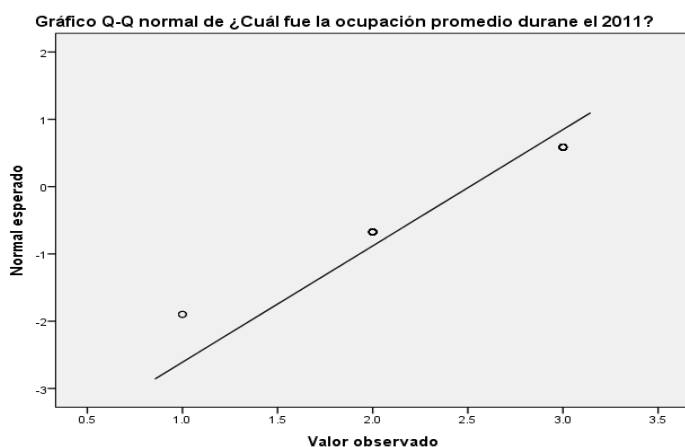
La muestra obtenida fue de 51 casos por lo que se puede asumir normalidad en los datos bajo el teorema de límite central, además los estadísticos descriptivos para la edad y el nivel de estudios muestran una simetría de .648 y .909, por lo que se puede deducir que la información dada por los directivos es la más acercada a la realidad empresarial.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos									
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Edad del encuestado	51	1	4	1.96	.958	.648	.333	-.572	.656
Nivel de estudios	51	1	4	2.12	.765	.909	.333	1.170	.656
N válido (según lista)	51								

Así mismo la variable ocupación promedio muestra un patrón lineal por lo que se asume normalidad.

Gráfica 1



El análisis de la ocupación del 2011 con los tres grupos de estrategias operativas mostró una correlación de Pearson como se muestra en la siguiente tabla, donde se observa que de acuerdo a la muestra la estrategia operativa que contribuye mayormente a la competitividad alcanzada por las empresas hoteleras de Puerto Vallarta es la creación de valor, en un segundo plano la de entrega del servicio y por último la de recursos humanos.

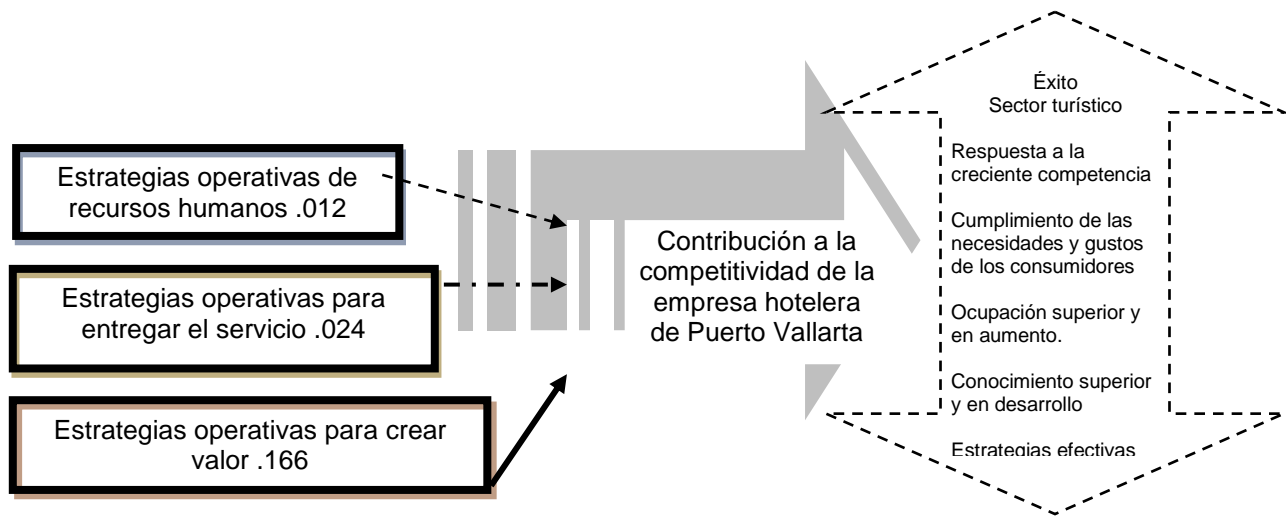
Tabla 2

Correlaciones				
		Estrategias operativas para crear valor	Estrategias operativas para entregar el servicio	Estrategias operativas de Recursos Humanos
¿Cuál fue la ocupación promedio durante el 2011?	Correlación de Pearson	.166	.024	.021
	Sig. (bilateral)	.244	.870	.882
	N	51	51	51

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Esquemáticamente los anteriores resultados se visualizan como muestra la siguiente imagen:

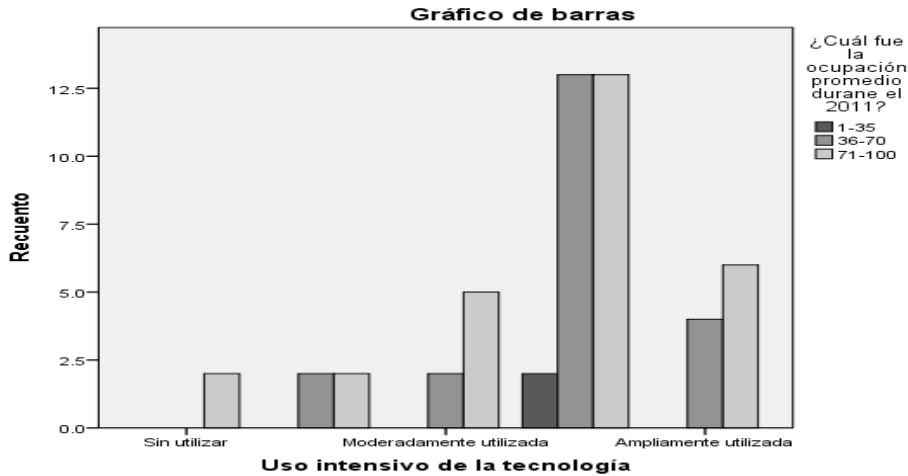
Imagen 5: Contribución de las estrategias operativas



En contraste con los teóricos que asumen que en las empresas de servicios en general las estrategias de recursos humanos son las más importantes y contribuyentes a los resultados de las empresas, en el caso de las empresas de servicios hoteleras no es así. Los resultados indican que las empresas deben procurar llevar a cabo acciones encaminadas a crear valor para el cliente, es decir deben enfocarse a las características tanto del servicio esencial como del conjunto de elementos de su servicios complementarios que lo rodean, en relación con los beneficios que los clientes desean y el rendimiento de los servicios de los competidores, deben estar atentos a todos los aspectos del desempeño del servicio que tienen el potencial de crear valor para los clientes. Lo anterior no implica dejar de lado las estrategias operativas para la entrega del servicio ni las de recursos humanos, pero si centrar los mayores esfuerzos y recursos a lo que los encuestados consideran que contribuye a su competitividad.

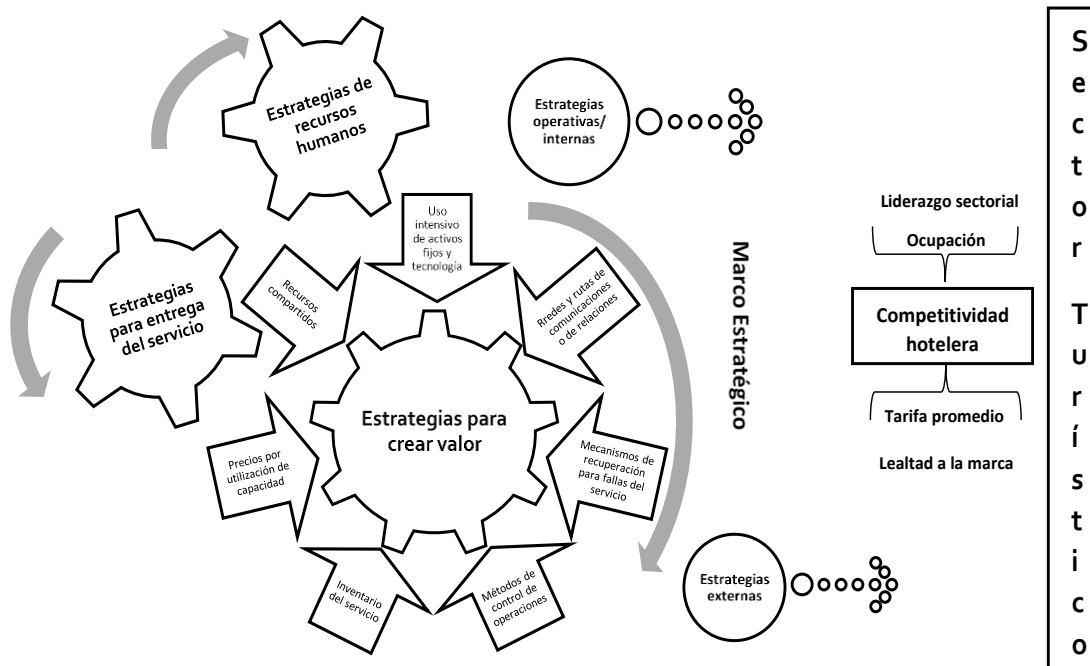
El valor del servicio entregado en relación con el servicio pagado es una clara tendencia de las empresas alineadas a la nueva visión del servicio al cliente, a la calidad en el servicio y a la superación de las expectativas, se está ante un consumidor que espera que las empresas hoteleras les otorguen más beneficios para satisfacer sus necesidades y por ende, cuando busque cubrir la misma necesidad de servicios buscará de nuevo a esta empresa. Ante un ambiente competitivo como el del sector turístico las empresas hoteleras son claras en la evolución que ha tenido el consumidor, ya que este no solo busca el precio más bajo o la buena calidad en el servicio, en la actualidad buscan y reconocen a quienes les crean y entreguen más valor. Así mismo se puede observar que la intensidad de uso de las estrategias operativas por las empresas que mostraron mayor ocupación es diferente de las demás empresas como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfica 2



Las estrategias de uso intensivo de tecnologías fueron medianamente utilizadas y ampliamente utilizadas por las empresas de entre 77% a 100% de ocupación a diferencia de las de 36% y 70% de ocupación, este mismo comportamiento se observó en todas las estrategias operativas del estudio. En consecuencia el siguiente modelo esquemático propone planificar las estrategias operativas de las empresas hoteleras bajo el siguiente enfoque estratégico, figura 6.

Imagen 6: Modelo de Estrategias Operativas para Empresas Hoteleras



Este modelo representa una herramienta importante para el desarrollo del pensamiento estratégico en la ciencia administrativa aplicada en el sector turístico y de servicios, ya que integra la experiencia y conocimiento de los directivos o gerentes de importantes empresas competitivas en un ambiente de competencia tanto nacional, como internacional,

analizados a la luz de la teoría existente, y con el rigor científico que permite contribuir al acervo sobre el conocimiento de la estrategia empresarial.

5. Conclusiones y limitaciones

Después del estudio realizado se comprobó la hipótesis sobre que las estrategias operativas contribuyen de diferente manera a la competitividad alcanzada por las empresas hoteleras en Puerto Vallarta, y que la intensidad de uso de las estrategias por las empresas de mayor grado de ocupación es diferente a las de menor grado de ocupación. Se concluye que por lo general, los directores de organizaciones públicas y privadas relacionadas con el turismo ejecutan su actividad productiva con un criterio de ensayo y error ingresando a mercados sin medir su atractivo y las repercusiones en la eficiencia que esta practica puede acarrear, este criterio antieconómico es un lujo no permisible, es ilógico e inadmisible erosionar la productividad y la competitividad en un ambiente de escasez de recursos, ya que cada negocio turístico tiene su particular atractivo.

La presente investigación generó un modelo de estrategias operativas utilizadas en la práctica por las empresas hoteleras de Puerto Vallarta más competitivas, con el cual se aportó nuevos conocimientos al estudio de la gestión de la competitividad del sector turístico del país, y que a la vez sirve como herramienta de apoyo en el desarrollo de programas y planes estratégicos desarrollados por diversos organismos públicos o privados en los diferentes niveles de gobierno y ámbito social, así mismo este modelo coadyuva a la permanencia, crecimiento y fortalecimiento de las empresas hoteleras que de forma directa e indirecta se benefician a un alto porcentaje de la población de la región, que es empleada en ellas en el incrementando de su calidad de vida, así como al conjunto de empresas que ofrecen servicios complementarios para los hoteles, porque les permitirá desarrollar y fortalecer sus servicios, así como incrementar las posibilidades de generar un incremento de los beneficios hacia la población.

Aunado a lo anterior, el modelo ofrece a los empresarios una base sólida de estrategias operativas estructuradas, que dan certeza para el desarrollo de planes internos de operación, que aunado a su pericia y liderazgo, aseguren los resultados y el logro de los objetivos, y que por ende, ubique a sus empresas en el nivel de competitividad deseado, fortaleciendo así al sector. Por otro lado, al ser un modelo construido a partir del análisis de las estrategias utilizadas en la práctica empresarial del sector turístico de Puerto Vallarta, considerado como un centro tradicional de playa por sus características, podrá se utilizado no sólo por las empresas de esta entidad, sino también, por empresas de otros centros tradicionales de playa, que compartan tanto características empresariales como sectoriales, y por último, el beneficio que obtendrá el usuario, que constituye el mercado meta, ya que verá cubiertas sus expectativas. Por ultimo las limitaciones que se presentaron en la presente investigación fueron la carencia y poca disponibilidad de información cuantitativa, por lo que los resultados obtenidos fueron la opinión de los directivos de las empresas hoteleras con base en su experiencia, aplicación e información de indicadores internos, por lo que se buscó minimizar el sesgo asegurando que quienes respondieran los instrumentos fueran las definidas en la metodología por lo que la investigación de campo llevó 10 meses.

Referencias

- Albert Gómez, M. J., 2007. *La investigación educativa, claves teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Andrade , S., 2005. *Diccionario de Economía*. s.l.:Andrade.
- Anon., 2010. *INEGI*. [En línea] Available at: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Jal/Poblacion/default.aspx?tema=ME&e=14> [Último acceso: 17 Julio 2013].
- Báez Casillas , S., 2009. *Hotelería*. Mexico: Patria.
- Cóndor Osorio, L., 2013. *Slideshare.net*. [En línea] Available at: <http://www.slideshare.net/myriam410/la-industria-hoteleria-en-perspectivas-presentation>
- Corbeta, P., 2007. *Metodología y técnicas de investigación social*. México: Mc Graw-Hill.
- Cruz, R. C., 2007. *Pensamiento, Herramientas y Accion de la Estrategia*. La Habana
- David, F. R., 2007. *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Emprende Pymes, 2012. *Emprende Pymes*. [En línea] Available at: <http://www.emprendepymes.es/matriz-de-ansoff-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
- Fleisman, D. B., 2002. *Modelos de las Estrategias de Marketing*. [En línea] Available at: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/bib_modelo_estrategias_marketing.htm
- Formacion Emprendedores, 2012. *Soy Emprendedor Exitoso*. [En línea] Available at: <http://emprendedores201.blogspot.mx/2012/06/estrategias-competitivas-de-philip.html>
- Garcia del Junco, J. & Casanueva Rocha, C., 2000. *Practicas de la gestio Empresarial*. s.l.:Mc Graw Hill.
- Gray, W. & Liguori, S., 2006. *Hoteles y Moteles*. Mexico: Trillas .
- Hernandez, J. R. G., 2012. *Administracion Estrategica: de la Vision a ala Ejecucion*. Primera ed. Mexico: Alfaomega.
- INEGI, 2012. *Sistema de información Estadística y Geográfica de Jalisco*. [En línea] Available at: http://www.sieg.gob.mx/strategos/17/Puerto_Vallarta_motor_turistico_y_joya_nacional.pdf [Último acceso: 20 Julio 2013].
- INEGI, 2013. *Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México*. [En línea] Available at: <http://datatur.sectur.gob.mx/> [Último acceso: 15 Julio 2013].
- INEGI, 2013. *Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México, con base en información generada a través del programa de monitoreo de la ocupación en servicios turísticos de hospedaje*. [En línea] Available at: <http://datatur.sectur.gob.mx/> [Último acceso: 13 Julio 2013].
- Lattin, G. W., 2008. *Administracion moderna de Hoteles y Moteles*. Mexico: Trillas.
- Levin, J. & Levin, W. C., 2010. *Fundamentos de estadística en la investigación social*. México DF: Alfaomega Grupo Editor, SA de CV.
- Lind, D. A., Mason, R. D. & Marchal, W. u. G., 2001. *Estadística para admnistración y economía*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Morales, P., 2011. *Universidad Pontificia Comillas*. [En línea] Available at: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/Guiaparaconstruirescalasdeactitudes.pdf> [Último acceso: 03 mayo 2012].
- Moraño, X., 2010. *Marketing&Consumo*. [En línea] Available at: <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Cortés, Garduño & Sánchez

- OMT, 2012. *Tendencias del Turismo y Estrategias de Marketing OMT*. [En línea] Available at: <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional> [Último acceso: 19 Julio 2013].
- Pérez , H., 2008. *Puerto Vallarta, la evolución de un destino turístico*. 1ra. Edición ed. Guadalajara, México: Ediciones del Norte..
- Porter, M., 2002. *Me. Porter- estrategias y la internet*. [En línea] Available at: <http://www.griunexpo.galeon.com>
- Pujol Bengoechea, B., 2003. *Diccionario de marketing*. s.l.:Royce editores.
- Reyes, R., 2009. *PENSAMIENTO IMAGINATIVO*. [En línea] Available at: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/644859/Michael-Porter-Cinco-topicos-> [Ultimo acceso: 22 JULIO 2013].
- Romero , R., 2010. *Marketing*. México : Palmir.
- S/A, 2010. *Planeacion Estrategica*. [En línea] Available at: <http://annix0607.blogspot.mx/2010/03/estrategia-global-corporativa-y.html>
- Sarabia, B., 1992. El aprendizaje y la enseñanza de las actitudes. En: *Los contenidos en la Reforma, enseñanza y aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes*. México: Ediciones Santillana S.A..
- SECTUR, 2010. *Secretaría de Turismo*. [En línea] Available at: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Busca_Mexico_atraer_turismo_europeo_Guevara_Manzo [Último acceso: 17 Julio 2013].
- SECTUR, 2011. *Secretaría de Turismo*. [En línea] Available at: <http://datatur.sectur.gob.mx/work/sites/datatur/resources/LocalContent/310/29/Boletín> [Último acceso: 15 Julio 2013].
- SECTUR, 2012. *Secretaría de Turismo*. [En línea] Available at: http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/5786/1/images/2_09_TURISMO_SEXTO [Último acceso: 2013 Junio 16].
- Valencia , J., s.f. *Boletín Turístico*. [En línea] Available at: <http://www.boletin-turistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1> [Último acceso: 10 junio 2013].
- World travel & tourism council, 2012. *World travel & tourism council*. [En línea] Available at: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/european_union2012.pdf [Último acceso: 19 Julio 2013].