



Propuesta de escalonamiento de estrategias operativas para empresas hoteleras de puerto Vallarta que buscan incrementar su competitividad en el sector

Cortés-Palacios, Elba Martina¹; Bravo-Silva, José Luis²; Becerra-Bizarrón, Manuel Ernesto³& Delgado-Díaz, Luz Amparo.⁴

¹ Profesor de TC del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara en Puerto Vallarta Jalisco México
e-mail: cortes_elba@hotmail.com, Av. Universidad de Guadalajara No. 203 Delegación Ixtapa C.P 48280 Puerto Vallarta Jalisco, México, Tel: 22 6 22 00 Ext. 66358

² Profesor de TC del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara en Puerto Vallarta Jalisco México
e-mail: j.luis.bravo@gmail.com, Av. Universidad de Guadalajara No. 203 Delegación Ixtapa C.P 48280 Puerto Vallarta Jalisco, México, Tel: 22 6 22 00 Ext. 66328

³ Profesor de TP y miembro del SNI del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara en Puerto Vallarta Jalisco México
e-mail: mabebi9@hotmail.com, Av. Universidad de Guadalajara No. 203 Delegación Ixtapa C.P 48280 Puerto Vallarta Jalisco, México, Tel: 22 6 22 00 Ext. 66323

⁴ Profesor de TP del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara en Puerto Vallarta Jalisco México
e-mail: jab1298@gmail.com, Av. Universidad de Guadalajara No. 203 Delegación Ixtapa C.P 48280 Puerto Vallarta Jalisco, México, Tel: 22 6 22 00 Ext. 66330

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: abril de 2017

Fecha de publicación en línea: julio de 2018

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de escalonamiento de estrategias operativas para empresas hoteleras de Puerto Vallarta que buscan incrementar su competitividad en el sector, a partir de la información obtenida de los gerentes generales, administradores o gerentes operativos sobre la contribución de las estrategias operativas a la competitividad y la intensidad de uso de las mismas por las empresas hoteleras de Puerto Vallarta, clasificadas entre más y menos competitivas por sus índices de ocupación promedio. La estrategia metodológica utilizada fue de enfoque cuantitativo, de diseño expofacto-transaccional con alcance correlacional y método deductivo. Los resultados de la investigación mostraron 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.

Palabras Claves: Competitividad, Escalonamiento, Estrategia operativa.

Abstract

The objective of this research was to develop a proposal for staggering operational strategies for hotel companies in Puerto Vallarta that seek to increase their competitiveness in the sector, based on information obtained from general managers, managers or operational managers on the contribution of The operational strategies to the competitiveness and the intensity of use of the same by the hotel companies of Puerto Vallarta, classified between more and less competitive by their indices of average occupation. The methodological strategy used was quantitative, design, exposure, transactional approach with correlational scope and deductive method. The results of the research showed that operational strategies focused on creating value for the user are the ones that contribute the most, followed by strategies for service delivery, and lastly, human resources strategists, as well as the degree of Intensity in its use varies among hotel companies.

Keywords: Competitiveness, Operative strategy, Stepping.

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. Éste, representa un gran impulsor de la economía de México: de ahí que todos los sectores sociales del país reconozcan esa importancia.

Por lo anterior, la actividad turística representa una importante alternativa para el fortalecimiento del país, ya que es una opción económica con potencial para crecer en los próximos años y con una capacidad para generar desarrollo y empleo en los distintos estados de la república (Ruiz Massieu, 2013). La actividad turística de Puerto Vallarta es importante para la región y para el país mismo, ya que se ubica dentro de los 5 principales destinos tradicionales de playa del país; asimismo, forma parte importante de la oferta turística del estado de Jalisco, donde el sector turístico tiene una gran importancia. Puerto Vallarta representa para el estado de Jalisco, una de las principales entidades para la captación de extranjeros; además, Puerto Vallarta ha sido reconocido como uno de los mejores destinos dentro de la evaluación de los *Travelers' Choice* 2013.

A través de encuestas, éste puerto posee cuarto lugar en los 10 destinos turísticos en México según (Tripadvisor, 2013). Puerto Vallarta es relativamente una ciudad joven. Sin embargo, la competitividad de Puerto Vallarta, 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. 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. Estos, en conjunto generan la ocupación hotelera, que es la referencia más frecuente en el análisis de la competitividad de un destino turístico (Lojero Gómez, 2011).

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. En conjunto, el porcentaje de ocupación y la tarifa diaria promedio generan un indicador denominado ingreso por cuarto disponible (RevPAR, Revenue Per Available Room) que resume a la oferta, la demanda y la tarifa del destino.

Para que Puerto Vallarta logre la competitividad en su principal sector económico, tienen que converger el medio ambiente, la comunidad local, las autoridades locales, estatales y federales, y las empresas de servicios turísticos, que 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 y condominios. 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.

Los turistas han mostrado un dinamismo 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 mundial (Ramírez, 2011). Mantener o elevar la competitividad del sector turístico de Puerto Vallarta es de prioridad nacional, por lo que está dentro del programa Federal de las 44 agendas para la competitividad turística de los principales destinos turísticos del país. La industria en Puerto Vallarta vive un clima de aumento competitivo por las fuerzas del sector que lo convierten en un puerto atractivo para la inversión, principalmente en la industria hotelera que no ha desacelerado su crecimiento

De acuerdo con Guevara (2013), el estado de Jalisco, y por ende Puerto Vallarta, están dentro de las principales plazas hoteleras del país. Jalisco se encuentra ubicado en el segundo lugar con 63,300 unidades, solo después de Quintana Roo y por encima del Distrito Federal, que es considerado el estado que más visitantes y divisas obtienen del turismo en México.

Por su parte, Guevara (2013), sostiene que en los grupos hoteleros nacionales e internacionales rankiados en los primeros 10 y 20 lugares respectivamente, en Puerto Vallarta se encuentran ubicadas 4 nacionales y 12 cadenas internacionales que ya están operando en el Puerto de esta lista, lo que pone en relieve en ambiente competitivo de la industria hotelera y de las fuerzas del sector en términos de recursos, capacidades, tarifas, cadenas productivas, demanda y estrategias empresariales. El esquema competitivo de grupos hoteleros en Puerto Vallarta, representado en la figura 5, será más intensivo en los próximos años, ya que Puerto Vallarta es considerado el centro turístico emergente del país. No obstante, éste destino no tiene segura su permanencia en la cumbre, pues el comportamiento de la demanda es fluctuante por temporadas y afectada por fenómenos económicos, sociales, políticos y de infraestructura por mencionar algunos, alteraciones de las cuales no tienen control y que exigen respuestas estratégicas.

Puerto Vallarta como centro turístico vive la problemática generalizada de los demás centros del país. De acuerdo con Colorado (2011), los destinos en el país operan con el siguiente escenario: el aumento del clima competitivo, en el que las empresas hoteleras del sector turístico en Puerto Vallarta 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.

El anterior incremento de empresas hoteleras representa una mayor oferta de cuartos disponibles; sin embargo, la disponibilidad no es el factor clave de la competitividad del puerto, sino su ocupación. En la tabla 13 se observa que 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.

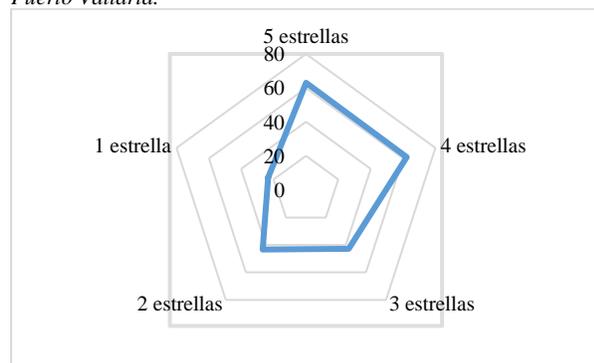
Las características operacionales de las grandes cadenas nacionales como internacionales, el número de cuartos, el nivel de inversión, la ubicación, la imagen, las estrategias de precios y de operación, están por encima de las posibilidades de la mayoría de las empresas hoteleras del puerto. Estas presentan condiciones que les permiten obtener el mayor porcentaje. 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. Si se compara un hotel con 1,000 cuartos y un porcentaje promedio de 60% anual y una empresa con una oferta de 200 cuartos y una ocupación promedio de 40% anual, se puede entender la diferencia en la captación de turistas y a la vez de divisas de cada unidad.

La operación del servicio que ofrecen las empresas hoteleras se desarrolla con la integración de áreas complejas, que a su

vez, son integradas por otras subáreas. Por lo anterior, los esfuerzos que se tienen que desplegar para consolidar una operación que asegure una diferencia de cada empresa en el sector son importantes. En este conjunto de áreas, convergen diversos recursos empresariales, capacidades desarrolladas a lo largo de su participación en el sector, y habilidades de quienes tienen a su cargo estas áreas (Lattin, 2008). Las empresas de categorías altas como gran turismo y cinco estrellas, tienen estructuras operativas integradas por el máximo de área posible, sin que esto merme, de alguna forma, el servicio entregado, por lo que destacan del resto por el desarrollo de estrategias aplicadas en su operación (Gray & Liguori, 2006).

El uso de mano de obra es intensa en las empresas de servicios, por lo que son un elemento estratégico y crítico en la operación del servicio. La figura 1 muestra la tendencia de la ocupación promedio, poniendo en relieve hacia donde se cargan los mayores porcentajes de ocupación de la industria hotelera. Lo anterior ha ocasionado que las empresas del sector se enfrenten con 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.

Figura 1 Ocupación promedio anual por categoría en 2012 en Puerto Vallarta.



Fuente: elaboración propia a partir de Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México (2013).

En la integración de las áreas para la operación del servicio se desarrollan estrategias de naturaleza interna, pero, de impacto externo (Baez, 2009). Las empresas deben desarrollar, implementar, y si es necesario, redefinir sus estrategias como respuesta a los cambios del contexto de competencia interna del sector y de los mercados mundiales con mayor rapidez; de hecho, una rápida capacidad de adaptación de las estrategias a las condiciones del mercado es un aspecto de vital importancia en entornos dinámicos. El anterior conjunto de situaciones supone que las empresas hoteleras no desarrollan estrategias adecuadas a su entorno. La empresa hotelera depende, en gran medida, de las ventajas de la operación de sus servicios, sus características operativas, a diferencia de otras empresas son su principal ventaja; pero al no desarrollarlas son, de forma contraria, su principal desventaja (Lovelock, 2011).

En este orden de ideas las estrategias operativas desarrolladas para destacar la operación del servicio no les ha permitido alcanzar mayor competitividad, 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 permanencia 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, de su capacidad para mantener las ventajas competitivas a través de estrategias efectivas, depende la competitividad del sector. Partiendo de los anteriores hechos, resultó la siguiente interrogante ¿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? Con base en este cuestionamiento el objetivo general que se planteó fue desarrollar una propuesta de escalonamiento de estrategias operativas para empresas hoteleras de Puerto Vallarta, que busquen incrementar su competitividad en el sector.

Con el escalonamiento de estrategias operativas utilizadas en la práctica por las empresas hoteleras de Puerto Vallarta, se pueden aportar nuevos conocimientos al estudio de la gestión de la competitividad del sector turístico del país, y que a la vez sea útil como herramienta de apoyo en el desarrollo de programas y planes estratégicos desarrollados por diversos organismos públicos o privados en los diferentes niveles del ámbito social.

Marco teórico

La estrategia está dirigida a crear una ventaja competitiva para la organización, con que se pueda constituir la base de la competitividad de las organizaciones. Según Nava (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 (2002), en su análisis de la evolución de la teoría estratégica toma como referencia el modelo conceptual 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. Los vectores del campo de actividad han sido el objeto de estudio de un grupo de trabajos publicados entre las décadas de 1960 y 1970, orientados por la selección del campo de actividad y el crecimiento de la empresa. 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 (2002).

Entonces, 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.

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 al que pertenece para el desarrollo de estrategias, ya que a partir de esta, es capaz de identificar las oportunidades y amenazas que dicho sector ofrece; por ende, le permite identificar sus fortalezas y debilidades, es decir, el desarrollo de un plan de acción.

La orientación de las estrategias puede estar definida hacia el posicionamiento de la empresa, donde las capacidades sean consideradas como una defensa para las fuerzas competitivas, hacia movimientos estratégicos para el equilibrio de las fuerzas,

que fortalezcan su posición, hacia la previsión de los cambios del sector mediante respuestas anticipadas y oportunas.

Porter (1999) establece varias definiciones de estrategia de acuerdo a las fuentes que orientan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar y las cuales no son excluyentes una o de otra, sino que se complementan. Uno es cuando se busca el posicionamiento basado en la variedad y la estrategia es conceptualizada como la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades, y la renuncia de otras, y cuando se busca el posicionamiento basado en las necesidades se entiende como el conjunto de actividades dirigidas a la ubicación del cliente, a su dimensión y a sus características.

Otro concepto lo aplica para lograr el equilibrio mediante la incorporación de nuevas características, servicios o tecnologías a las actividades que ya vienen desarrollando, definiéndola como la competencia bajo la renuncia de algunas actividades o cosas para alcanzar el objetivo; y por último, cuando se pretende dar respuestas oportunas, cuando se lleva a cabo la coordinación e intercambio de actividades para eliminar la redundancia y minimizar el derroche de esfuerzos, la define como la creación de un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, entendiendo como encaje la forma en como las diferentes actividades se van a relacionar entre sí.

Porter (1997) identifica primeramente las estrategias genéricas, divididas en tres tipos. La estrategia del liderazgo en costos que está orientada a reducir el costo total de la producción u operación en caso de empresas de servicios y la de diferenciación, que está orientada a incrementar el valor dado por el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida. Estas dos estrategias, al ser combinadas, generan una tercera estrategia: la de focalización, la cual se desarrolla de acuerdo a lo que se quiera lograr, ya sea una posición en todo el mercado o concentrarse a un tipo de clientes específico. Específicamente la estrategia de liderazgo en costos requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas competitivas. La estrategia de diferenciación consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen el producto percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Por último la de focalización se refiere a la concentración de la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico.

Después de los trabajos de Porter en los ochentas, se concibe 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 pretenden desarrollar e incrementar algunos aspectos aislados de las aportaciones de Porter, principalmente de carácter interno. Aquellos que explican la estrategia como una perspectiva que permite a la empresa desarrollar planes de acción desde un punto de partida interno serían de este tipo.

Sobre esto, trabajos de Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2008), 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 precisamente se dirige al interior de la organización, haciendo hincapié en el interior de la 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: la teoría de los recursos. Esta corriente se ha desarrollado

gracias a las aportaciones de varias teorías, que reflejan la estructura de esta. Esta teoría conceptualiza a la empresa como poseedora y demandante de recursos productivos. Este enfoque surge con Wernerfelt (1984), quien observa a las empresas en función de sus recursos y no en términos de sus productos. Lo anterior supone que esta perspectiva arrojaría una luz diferente sobre las opciones estratégicas, especialmente aquellas abiertas a empresas diversificadas.

La teoría de los recursos y capacidades concibe a la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en estos, sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son empleados en la competencia empresarial. Wernerfelt (1995), agrega después de 10 años de sus primeros aportes a la teoría, que hay más conocimiento sobre los recursos, e incluso que, algunos pueden tener un valor negativo, por lo que las empresas deben utilizar mejores medidas para recursos específicos y tener clara la idea de la dualidad entre los mercados y los recursos, ya que sigue siendo un tema poco abordado en la mayoría de las prácticas empresariales.

Otro importante precursor de esta teoría es Barney (1991), quien postula que los recursos estratégicos que las firmas han desarrollado e implementado, y que son controlados por las mismas dentro de una industria o grupo, pueden ser únicos, heterogéneos, y representan fortalezas útiles para diseñar e implementar estrategias con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad. En esta teoría el nivel de análisis es en la empresa y dentro de ella se presta especial atención a los recursos y a las capacidades, ya que según esta ocupan un lugar importante en la generación de las ventajas competitivas de las empresas. Actuales aportaciones a esta teoría aprecian aparte de los recursos los procesos para desarrollar dichos recursos pasando de una posición estática a una posición dinámica.

Para el mejor entendimiento de esta teoría es necesario un claro entendimiento de los recursos a los que se refiere. Estos recursos son las capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Esta definición incluye tanto el concepto de recurso como el de capacidad y, en consecuencia, resulta confusa (Lopez & Sabater, 2007).

Desde la visión basada en los recursos, el crecimiento de la empresa implica un equilibrio entre la explotación de los recursos ya existentes en la empresa y el desarrollo de nuevos (Guerrero, Ramon, & Cortes, 2007). Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática. Así, la capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas; siendo las rutinas organizativas una serie de pautas de actuación regular y predecible que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo. Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción, entre las personas y entre estas y los demás recursos, que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer. Esto implica que los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades.

De acuerdo con los postulados de la teoría de los recursos, la capacidad de la empresa para generar rentas depende de la posesión de unos recursos y capacidades heterogéneos; es decir, que sean diferentes a los del resto de las empresas. Clasifica estos recursos y capacidades atendiendo a los niveles

de eficiencia que presentan, distinguiendo tres tipos generales: aquellos que proporcionan una eficiencia superior; los que proporcionan una eficiencia normal; y los que dan una eficiencia inferior (Lopez & Sabater, 2007).

De acuerdo con Guerrero, Ramon y Cortes (2007), en general, las organizaciones persiguen estrategias de crecimiento en términos de ventas, valor añadido, beneficios, personal y recursos ya que en un escenario sin crecimiento puede ser incluso difícil sobrevivir. Las empresas parten de la idea de que para ser eficientes deben alcanzar un tamaño óptimo que dependerá de las características particulares del sector y del entorno económico en el que actúan. Las empresas adoptan estrategias encaminadas a tal fin; es decir, a ser cada día más fuertes y a contar con más recursos y capacidades. Siguiendo esta clasificación, la empresa que posea recursos del primer tipo estará en disposición de obtener rentas económicas, entendiendo por tales todo ingreso superior al costo necesario para atraer los servicios del factor productivo, la condición básica de dichos factores es que tengan una oferta limitada.

La escasez puede venir propiciada por dos motivos: a) que se trate de recursos con una oferta fija, pero que se pueden expandir incrementalmente dentro de la empresa que los utiliza a largo plazo, lo que presenta mayores oportunidades de generar rentas; y b) que se trate de recursos con una oferta deliberadamente limitada, que generarían rentas de monopolio.

La revisión de las teorías del desarrollo del pensamiento estratégico orientadas a la posición competitiva que anteriormente se abordaron, es necesario llegar a una definición clara y completa de la estrategia empresarial, considerando que la teoría de las ventajas competitivas aprecia 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: como una visión que permite orientar a la empresa sobre la mejor manera de utilizar sus recursos mediante un plan. Por lo anterior se encuentra que 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.

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. Cuando una empresa desarrolla una estrategia, forzosamente se debe definir a la par el objetivo que se pretende alcanzar con ella, por lo que el objetivo se convierte en la forma directa de medirla; y si, a su vez, la consecución de los objetivos se entiende como eficacia, entonces la estrategia es igual al logro del cien por ciento de los objetivos.

Las estrategias operativas son parte del esquema estratégico interno en las organizaciones, y son parte de una diversidad de estrategias que se han desarrollado como alternativas de acción y con fines específicos. La función de producción existe desde que se inició la actividad de productividad, no así el paradigma de la estrategia de producción. No fue hasta 1969 que surge el primer trabajo referido a la necesidad de conceder un carácter estratégico a la función de producción. Así el nuevo paradigma de la estrategia de producción se fue consolidando en las siguientes décadas (Fuentes & Cordón, 2014).

El término de estrategia operativa surge a partir de los años 80s, ya que en 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. Como parte de esta corriente, se ha articulado un amplio trabajo hacia las formas de la planeación estratégica por su vinculación a la acción y en contra de las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación, etc. A este nivel se sitúa el punto entre el concepto y la ejecución, es decir, lo que se quiere o se debe hacer y lo que hace posible las condiciones técnicas.

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, porque constituye un elemento duro del proceso estratégico, y debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo, y comprometer a toda la organización.

Desde un enfoque de la teoría de sistemas, Lovelock, Reynoso, D'andrea, Huete, & Wirtz (2011), definen las estrategias operativas de las empresas de servicios en dos tipos para crear valor, de entrega de servicio y de recursos humanos. Para formular la estrategia operativa se requiere: a) Evaluar objetivamente la posición competitiva de la empresa, detallando los elementos individuales de competencia en los diversos tramos de la organización; y b) Identificar las claves del éxito o factores determinantes de las operaciones.

Competitividad

El estudio de Porter (1999) fundamentó que en un mundo en que la competencia es cada vez más internacional, las naciones resultan ser más importantes, y las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, institucionales e históricas contribuyen todas al éxito competitivo. En este estudio realizado a 10 naciones importantes del mundo, concluyó que la competitividad depende fundamentalmente de 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.

Estos atributos son el reflejo de los principales actores de cada sector como: las condiciones de los factores que explica la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado. Las condiciones de la demanda aborda la naturaleza de la demanda del producto o servicios del sector en cuestión en el mercado interior. Los sectores afines y auxiliares que son la presencia o ausencia en la nación de los sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Los países con mayores probabilidades de triunfar sectores industriales son aquellos donde los determinantes del sistema son más favorables, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los demás. 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. Según el modelo, la ventaja comparativa hace referencia a los factores de los que está dotado el destino turístico, incluyéndolo tanto a los que ocurren de forma natural como aquellos que han sido creados. 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, además hay que considerar que los recursos de un destino turístico pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede alterar su ventaja comparativa.

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 y Ramos (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. Bajo esta reflexión se aborda la competitividad sistémica analizando la apertura de México y donde los países han tenido que abrir sus economías para participar en la economía mundial, en los mercados internacionales, al tiempo que defienden sus propios mercados locales, dando una competitividad en empresa-industria-gobierno y país.

La competencia de mercado es cooperativa vía alianzas estratégicas entre competidores, cliente y proveedores y se busca la participación en el mercado y los clientes más rentables. A la fecha, el enfoque de procesos es de manufactura y marketing integral inteligente y la fuente de ventaja competitiva es la innovación de aprendizaje por medio del capital intelectual, lo que significa mano de obra productiva. En la nueva economía de los negocios y de los mercados globales, además de los factores por el lado de la producción la orientación del cliente, es fundamental su evaluación y percepción de los productos nacionales e importados, y de marca de prestigio, que es el nuevo enfoque de marketing y se llama la creación de capital comercial con el cliente de la calidad del producto, servicio (entrega, financiamiento, etc.).

La hipercompetencia global en los mercados globales implica enfrentarse con empresas competitivas que poseen una gestión empresarial moderna y productividad laboral en continuo desarrollo; y lo que es más, hoy día no es suficiente constituir la empresa más competitiva, si esta se mantiene aislada. En este mundo globalizado no se compite bajo el esquema tradicional de empresa versus empresa, sino en uno nuevo de cadena empresarial versus cadena empresarial, país versus país, región versus región. Según Villarreal (2001), en este contexto el propio concepto de ventaja competitiva ha evolucionado de la ventaja competitiva básica, basada en costo-precio y calidad que son los requisitos mínimos para entrar al juego de la hipercompetencia, al nuevo concepto de ventaja competitiva sustentable basado en la capacidad y velocidad de la empresa para aprender e innovar nuevos productos y procesos más rápido que en la competencia internacional.

En el mundo de la globalización de los mercados y la apertura a la competencia internacional, la ventaja competitiva básica reside en la capacidad de lograr mejoras en costo, calidad y servicio integral al cliente. El punto de referencia en costo y calidad es el mercado global, pues el mercado local ha dejado de estar aislado o protegido; mantener esta perspectiva es condición básica para sobrevivir en la carrera de la

hipercompetencia este tipo de ventaja es necesaria solo para ingresar al mercado y no garantiza la permanencia dentro de este.

Porter (1997), establece en su trabajo que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite, de tal modo que la intensidad de la competencia en un sector tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. 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 figura 40.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (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. Éste 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 en el sector. Según se aprecia en 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, la rivalidad entre los competidores, los productos sustitutos, o el poder de proveedores y compradores.

Después de haber analizado la competitividad desde varios enfoques, el concepto que más se apega al sector de servicios está desarrollado bajo el pensamiento de que no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación con grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado.

por último, el gobierno, la sociedad en general, y la competitividad empresarial tienen la capacidad para organizar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar sus resultados y una determinada posición en el entorno. Por lo anterior, la competitividad empresarial, se puede considerar como el éxito, dado que la competitividad es susceptible de ser considerada como una escala de medición del éxito de la empresa (Monfort, 2002). Dicho éxito competitivo se aborda como la capacidad de una empresa para desarrollar una oferta atractiva de productos que le permita alcanzar una parte significativa del mercado y que a su vez le permitirá, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados, desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, de manera que pueda la empresa alcanzar una posición favorable, por medio de la cual logre aumentar su participación en el mercado, al tiempo que consigue unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

Una constante de las empresas es la carrera por mejorar prácticas empresariales tanto internas como externas, lo que

conlleva al desarrollo de procesos y operaciones que se acercan de manera más eficiente a lo ideal, que es el éxito de dicha organización (Rubio y Aragón, 2002).

Finalmente, considerando que la competitividad alcanzada por las empresas hoteleras se da en función de las estrategias que diseñan e implementan como las financieras, mercadológicas, operativas, de recursos humanos 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, el supuesto de que las estrategias operativas EO internas integradas por las de recursos humanos ERH, más las de creación de valor ECV, más la de entrega del servicio EES como un sistema, deberían contribuir en la misma proporción a la competitividad de las empresas hoteleras, entendida como el nivel de ocupación que las empresas. Por lo anterior se desarrolló la siguiente hipótesis de trabajo: Las estrategias operativas de entrega de servicio, de entrega de valor y de recursos humanos contribuyen de forma equitativa a la competitividad alcanzada por la empresa hotelera de Puerto Vallarta dentro de su perfil estratégico.

Método

Para la presente investigación se planeó una estrategia desde un enfoque cuantitativo, de sea descriptiva en un primer momento y en un segundo momento correlacional, ya que mediante el análisis de los datos obtenidos se logró identificar las estrategias operativas, que de acuerdo con la opinión de los tomadores de decisiones, tienen un grado de contribución más significativo para la competitividad de las empresas hoteleras que formaran parte del estudio (Tamayo, 2014).

Corresponde a un trabajo no experimental o *ex postfacto*, pues se trata de una investigación donde no se cambiaron de forma intencional las variables independientes, los datos que se lograron obtener fueron con base en la opinión, experiencia y conocimiento de los encuestados, que trabajan en el sector, y que, como factores clave en las empresas a su cargo, han diseñado, implementado, evaluado y analizado las estrategias empresariales como hechos ya ocurridos (Mendez, 2012). Se utilizó el método deductivo ya que se desarrolla 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 para orientar el estudio particular del sujeto y objeto de análisis y contar con los elementos necesarios para construir y respaldar las conclusiones de la presente investigación, así como la propuesta (Ynoub, 2014).

Para determinar la población se definieron dos parámetros de exclusión con la finalidad de asegurar que los gerentes, directores o administradores que aporten los datos, tengan el conocimiento o la experiencia necesaria para que su opinión sea la más representativa de la realidad. El primer factor fue el tamaño de la empresa, por lo que no se consideraron las empresas de dos y una estrellas por no contar con las condiciones para modificar sus procesos operativos en la entrega de sus servicios, ya que los recursos son a veces escasos. Otro factor fue los años de experiencia del director, gerente o administrador, por lo que se descartaron los de menor de tres años. Por lo anterior, de un total de 74 empresas, los hoteles de tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo sumaron 62, y de acuerdo a los años de experiencia de su gestor, la

población quedó en 51 unidades en las que se aplicó el instrumento durante un periodo de 10 meses entre 2013 y 2014.

El instrumento para la recolección de datos fue una encuesta, que permitiera el cruce de los datos y el análisis de la información. En el diseño del instrumento se decidió plantear preguntas cerradas, de manera que los sujetos, gerentes, dispusieran de una serie de posibles respuestas entre las cuales podrían elegir la que consideraran más apropiada (Corbeta, 2007). Se diseñó la encuesta usando la escala de tipo *Lickert*, se utilizaron categorías ordinales y por intervalos. Este instrumento fue sometido a un proceso de validación, para el cual se aplicaron el doble de instrumentos por la cantidad de ítems, obteniendo un total de 60 cuestionarios contestados. Se realizó una prueba de fiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach para medir la consistencia de las respuestas. Se obtuvo el coeficiente de Alfa de Cronbach $\alpha = 0.837$ lo que se puede deducir que el instrumento es fiable.

Resultados

Los datos que se obtuvieron muestran significancia, mediante la prueba KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) que relaciona los coeficientes de correlación, observados entre las variables (Estrategias operativas para crear valor, Estrategias operativas para entregar el servicio, Estrategias operativas de recursos humanos) como los coeficientes de correlación parcial entre las variables. Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido la prueba KMO, implica que existe relación entre las variables de estudio. Si $KMO \geq 0.8$, el test es muy bueno (Alto); (bueno) notable para $KMO \geq 0.6$; y muy bajo para $KMO < 0.5$. En la presente investigación la prueba KMO es un valor de .616, que quiere decir que existe relación entre las variables de estudios.

En primer lugar, con el análisis correlacional de la ocupación del 2013 con los tres grupos de estrategias operativas se encontró una correlación de Pearson como se muestra en la tabla 1, en la que 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.

		Estrategias operativas para crear valor	Estrategias operativas para entregar el servicio	Estrategias operativas de Recursos Humanos
¿Cuál fue la ocupación promedio durante el 2013?	Correlación de Pearson	.166	.024	.021
	Sig. (bilateral)	.244	.870	.882
	N	51	51	51

Fuente: elaboración propia. ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En segundo lugar se desarrolló el análisis descriptivo con la información sobre la contribución de cada tipo de estrategia operativa a la ocupación promedio alcanzada por las empresas hoteleras durante el 2013. La tabla 2 muestra los porcentajes. Como se puede observar, de acuerdo a la opinión de los encuestados, la estrategia operativa para crear valor es la 3, que tuvo una contribución más decisiva a la ocupación promedio de las empresas hoteleras, a diferencia de las otras dos. Lo anterior reitera los resultados de la prueba de correlación anteriormente desarrollada.

Con los anteriores datos se concluye que existe evidencia que las estrategias operativas de entrega de servicio, de entrega de valor y de recursos humanos no contribuyen de forma equitativa a la competitividad alcanzada por la empresa hotelera de Puerto Vallarta dentro de su perfil estratégico por lo cual se rechaza la hipótesis de trabajo.

Tabla 2 Contribución de cada tipo de estrategia operativa a la ocupación promedio alcanzada por las empresas hoteleras en el 2013

	No tuvo alguna contribución	Tuvo alguna contribución	Tuvo una mediana contribución	Tuvo una importante contribución	Tuvo una decisiva contribución	Total
Estrategias operativas para crear valor	0%	3,9%	25,5%	47,1%	23,5%	100,0%
Estrategias operativas para entregar el servicio	3,9%	11,8%	25,5%	47,1%	11,8%	100,0%
Estrategias operativas de Recursos Humanos	3,9%	7,8%	13,7%	54,9%	19,6%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Esto indica que, de acuerdo a la opinión de los gerentes, administradores o gerentes operativos, existen estrategias operativas que destacan de otras en su efectividad para colocar a la empresa hotelera en una posición competitiva sobresaliente, ya que son parte importante para el logro de los indicadores de ocupación promedio. 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.

Las estrategias operativas para la creación de valor superan en contribución a la competitividad a las de recursos humanos. Esta última vista, como parte de las estrategias operativas no como área funcional, es considerada como la de mayor importancia en las empresas de servicios, por sus características intangibles y los factores determinantes en la interacción con los usuarios. Las empresas hoteleras deben procurar 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, en relación con los beneficios que los clientes desean y en comparación de los servicios de los competidores, deben estar atentos a todos los aspectos del desempeño del servicio que

tienen 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.

Es así, como desde el enfoque de la teoría de la competitividad, las estrategias operativas para la creación de valor, desarrollan ventajas competitivas ante los rivales del sector. En cada categoría en la que se encuentren estas empresas puede desarrollar una ventaja competitiva al implementar estrategias de creación de valor y superar a los competidores de su misma categoría. Aunado a lo anterior, desde el enfoque de la teoría de los recursos y las capacidades, la identificación de las estrategias operativas para crear valor como las de mayor contribución a la competitividad alcanzada por la opinión de los estrategas de las empresas hoteleras, permite establecer este conocimiento como un recurso valioso y determinante, alcanzado por los mismos en el desarrollo de sus funciones.

Ante esta teoría, tanto el conocimiento de los estrategias como de sus acciones y resultados son recursos para implementar su eficiencia y eficacia. Así pues las estrategias operativas son las que más contribuyen a la competitividad alcanzada por las empresas hoteleras, que consideran los elementos centrales que deben explotarse y potencializarse para generar mayores rentas. En consecuencia con los resultados obtenidos se desarrolló la siguiente propuesta de un escalonamiento de estrategias operativas que da cuenta de los hallazgos de la investigación y del análisis de los mismos a la luz del conocimiento teórico de referencia.

1. Centrar la estrategia operativa para la entrega de valor para el cliente principalmente en:

A: La acción de controlar operaciones y de inventariar el servicio como la base, ya que proporciona información para la toma de decisiones, para la consolidación y adecuación de proceso operativos, para la evaluación del servicio entregado, así como para modelar la complejidad que la operación va alcanzando conforme van creciendo el inventario de sus servicios.

B: En segundo lugar, la acción de implementar el uso de métodos de control que permita identificar los ciclos de operación, su encadenamiento, los cambios que se van dando a raíz de los procesos de mejora, y la retroalimentación y rediseño oportuno de los factores críticos de la operación.

C: En tercer lugar, el desarrollo de redes y rutas de comunicación o de relaciones, que armonicen, integren y dispersen de manera efectiva la información a que está sujeta la operación de la empresa, que responda con las herramientas y modalidades al volumen, periodicidad e intensidad que demanda el sistema para evitar el desgaste natural de los sistemas.

D: También, el uso intensivo de activos fijos. Esta acción representa la más visible para el usuario, que ve en las instalaciones la oportunidad de un mejor esparcimiento, y que de forma importante interviene en la decisión de consumo del servicio en comparación con la competencia; sin embargo, esta acción es la más costosa por la inversión a que da lugar, y que para algunas empresas del sector sería la más crítica por su incapacidad para movilizar recursos. Por ello, de acuerdo a la figura 2 se desea representar la 4a acción recomendada.

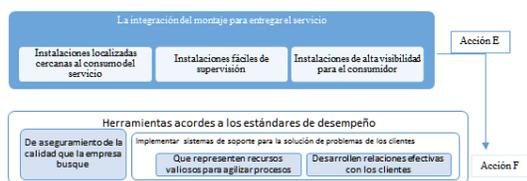
Figura 2 Escalonamiento de la implementación del modelo por acción 1



E: De la estrategia operativa para la entrega del servicio, como acción principal, la integración del montaje para entregar el servicio con instalaciones localizadas cercanas al consumo del servicio, fáciles a la supervisión y de alta visibilidad para el consumidor. Además del servicio esencial de alojamiento, estas acciones integran, del servicio complementario, que permite alcanzar un grado mayor de percepción de satisfacción de parte de los usuarios. Esta acción sigue y complementa la D, aunque a menor costo.

F: Como parte de la estrategia operativa de recursos humanos, se debe desarrollar principalmente un sistema de selección de grupos de empleados con herramientas acordes a los estándares de desempeño y de aseguramiento de la calidad que la empresa busca, así como implementar sistemas de soporte para la solución de problemas de los clientes, los cuales representen recursos valiosos para agilizar procesos y desarrollar relaciones efectivas con los clientes.

Figura 3 Escalonamiento de la implementación del modelo por acción 2



Fuente: elaboración propia

En consecuencia con lo anterior, se presenta en la figura 4, la forma recomendada para implementar el modelo, y que representa, de acuerdo a la opinión de los administradores, gerentes generales y gerentes operativos de las empresas hoteleras, la estructura de contribución y de intensidad de uso de las estrategias operativas para la competitividad alcanzada por sus empresas.

Figura 4 Escalonamiento integrado de estrategias operativas.



Fuente: elaboración propia.

En esta imagen la cúspide de color rojo es la estrategia que tiene el mayor orden de contribución e intensidad de uso, por lo

que de no ser implementada representaría un riesgo para la operación, y en concordancia con la escala de colores, las de menor contribución e intensidad de uso serían las de menor riesgo de no ser implementadas.

Conclusiones

Después de la investigación realizada, se puede concluir, en concordancia con el objetivo de investigación planteado, que Puerto Vallarta está dentro de las principales plazas hoteleras del país, y que su competitividad atrae de forma constante la entrada de nuevas empresas en todos sus sectores económicos, pero de manera destacable en el sector turístico por su vocación.

También se pudo concluir que la operación del servicio que ofrecen las empresas hoteleras se desarrolla con la integración de áreas complejas, que a su vez, son integradas por otras subáreas, esto da cuenta de los esfuerzos que se tienen que desplegar para consolidar una operación que asegure una diferencia de cada empresa en el sector. En este conjunto de áreas, convergen diversos recursos empresariales, capacidades desarrolladas a lo largo de su participación en el sector, y habilidades de quienes tienen a su cargo estas áreas. En la integración de las áreas para la operación del servicio se desarrollan estrategias de naturaleza interna, pero de impacto externo.

Una empresa hotelera puede permanecer en la mente de los usuarios cuando su servicio esencial es entregado con las características ofrecidas, de manera oportuna y de forma continua; es decir, que los procesos y sistemas que cada área operativa lleva a cabo no pueden ser interrumpidos ante su entrega a los usuarios, por lo que las empresas deben asegurar sobresalir del resto de la competencia por la operación.

Aunado a lo anterior se concluye que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación con grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Además que la competitividad empresarial se alcanza mediante la capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar sus resultados y una determinada posición en el entorno.

Finalmente con los datos obtenidos en el trabajo de campo se da respuesta a la pregunta de investigación y a la hipótesis de trabajo, ya que se logró identificar a partir de análisis teórico, cómo la estrategia para la entrega de valor, la de entrega de servicio y la de recursos humanos no contribuyen de forma equitativa 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.

Asimismo, se concluye que se alcanzó el objetivo general de investigación planteado, ya que se logró desarrollar una propuesta de escalonamiento 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 las empresas hoteleras y de la competitividad del sector turístico del país.

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 práctica puede acarrear.

Referencias bibliográficas

- Baez , S. (2009). *Hotelería*. Mexico: Patria.
- Barney , J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Canchola , A. (06 de Febrero de 2010). *slideshare*. Recuperado el 13 de juli0 de 2013, de <http://www.slideshare.net/Prof.AntonioCanchola/estructura-organizacional-en-hoteles-3092312>
- Colorado , A. (2011). *Competitividad de los destinos turísticos, una tarea compartida*. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/4874/1/images/AlbertoColorado.pdf>
- Cóndor Osorio, L. (20 de Julio de 2013). *Slideshare.net*. Obtenido de <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.
- Dachary, A., & Arnaiz, S. (2006). *Bahía de Banderas a futuro, Construyendo el porvenir*. Guadalajara, Jal. México: Ediciones de la Noche.
- Dahdá, J. (2005). *Elementos del Turismo, Economía, comunicaciones, alimentos y bebidas, líneas áreas, hotelería y relaciones públicas*. México: Editorial Trillas.
- DATATUR. (Julio de 2013). *SECTUR Subsecretaria de planeación turística*. Obtenido de http://datatur.sectur.gob.mx/work/sites/datatur/resources/LocalContent/310/56/RAOC_2012.pdf
- David, F. R. (2007). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson .
- EmprendePymes. (31 de julio de 2012). *Emprende Pymes*. Obtenido de Matriz de Ansoff: <http://www.emprendepymes.es/matriz-de-ansoff-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
- Fuentes, M., & Córdón , E. (08 de Marzo de 2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Madrid: Piramide. Obtenido de <http://annix0607.blogspot.mx/2010/03/estrategia-global-corporativa-y.html>
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la gestión Empresarial* . Mc Graw Hill.
- González, J., Jornet, J., & García, R. (2013). *Universitat de Valencia*. Recuperado el 22 de nov de 2012, de innovaMIDE: http://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- Gray, W., & Liguori, S. (2006). *Hoteles y Moteles*. Mexico: Trillas .
- Guerrero, R., Ramon , D., & Cortes, E. (2007). La diversificación de las empresas hoteleras españolas: una explicación basada en la teoría de los recursos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(1), 57-77.
- Guevara , E. (2013). Ranking de cadenas hoteleras de México de Reportur. *Reportur.mx*. Obtenido de <http://www.reportur.com/mexico>
- Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica: de la Visión a la ejecución* (Primera ed.). Mexico: Alfaomega.
- Hernandez, J. R. (2012). *Administración Estratégica: de la Visión a ala Ejecución* (Primera ed.). Mexico: Alfaomega.
- Lattin, G. (2008). *Administración moderna de hoteles y moteles*. Mexico: Trillas.
- Levin , J., & Levin, W. (2010). *Fundamentos de estadística en la investigación social*. México: Alfaomega Oxford.
- Lojero Gómez, E. (Julio de 2011). *Alternativa del RevPAR como indicador de desempeño comercial*. Obtenido de http://contenidosabiertos.academica.mx/jspui/bitstream/987654321/496/1/una_alternativa_al_revpar.pdf
- Lopez , J., & Sabater , R. (2007). *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión*. Obtenido de Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.: <http://www.um.es/fee/documentos/>
- Lovelock, C., Reynoso, J., D´andrea, G., Huete , L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de Servicios, estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (Segunda edición ed.). México: Pearson educación. doi:978-607-32-0556-6
- Mcintosh, Goeldner, & Ritchie. (2005). *Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas*. México.: Editorial Limusa.
- Mendez , C. (2012). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigaciones con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Mercado Vargas , H., & Palmerín Cerna , M. (2012). El turismo y su impacto en la economía de México y del Estado de Michoacán. *TURyDES*, 5(12).
- Morales, P. (2011). *Universidad Pontificia Comillas*. (U. R. Landívar, Ed.) Recuperado el 03 de mayo de 2012, de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/Guiaparaconstruircalidadesdeactitudes>.
- OMT. (2012). *Tendencias del Turismo y Estrategias de Marketing OMT*. Recuperado el 19 de Julio de 2013, de <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-omt>. (16 de Julio de 2013). Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-07-18/se-considera-que-el-sector-turistico-incide-enormemente-en-la-ayuda-para-el>
- Parra López , E., & Calero García , F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Pérez, H. (2008). *Puerto Vallarta, la evolución de un destino turístico*. Guadalajara: Ediciones del Norche.
- Ramírez, Z. (2011). De turismo hay que saber. *Expansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/09/14/silvia-herndez-de-sectur-hay-que-sacar-a-mxico->
- Ramon, D., Cortes, E., & Guerrero , R. (2007). Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas, una vision desde la teoría de los recursos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(1), 57-77. Recuperado el 2015, de dialnet:
- Ruiz Massieu, C. (11 de Enero de 2013). *SECTUR*. Obtenido de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_12_El_turismo_es_una_actividad_economica_con_potencial_para_crecer_en_los_proximos_anos_Ruiz_Massieu
- Sarabia, b. (1992). El aprendizaje y la enseñanza de las actitudes. En C. C. all, *Los contenidos en la Reforma, enseñanza y aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes*. México: Ediciones Santillana S.A.
- Secretaría de Turismo. (Diciembre de 2011). Recuperado el 15 de Julio de 2013, de <http://datatur.sectur.gob.mx/work/sites/datatur/resources/LocalContent/310/29/BoletinCuatrimestralTurism>
- SECTUR. (19 de Mayo de 2013). Obtenido de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_0107

- Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tripadvisor. (20 de Julio de 2013). *Tripadvisor*. Obtenido de http://www.tripadvisor.com.mx/Hotels-g150793-Puerto_Vallarta-Hotels.html
- Valencia , J. (Junio de 2013). *Boletín Turístico.com*. Recuperado el 10 de junio de 2013, de <http://www.boletinturistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1/O/OPERACI%C3%93N-HOTELERA-716/>
- William , G. (2009). *Hoteles y moteles: administración y funcionamiento*. México.: Trillas.
- World Travel & Tourism Council*. (10 de Enero de 2013). Obtenido de <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/>
- Ynoub, R. (2014). *Cuestión de método*. México: Cengage Learning.