

ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA CREAR VALOR, COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE PUERTO VALLARTA”

Resumen

En Puerto Vallarta las empresas hoteleras han enfrentado, en los últimos diez años, grandes cambios en el ambiente del sector servicios, considerado como uno de los más importantes de la región, 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 siguen en el mercado pero que no logran desarrollar, ni fortalecer una posición competitiva significativa que les da la oportunidad de crecer y expandir sus actividades para fortalecer el sector turístico, así como generar mayores beneficios a la población. Los directores de organizaciones relacionadas con el turismo ejecutan su actividad productiva con un criterio de ensayo y error, este criterio antieconómico es un lujo no permisible, es ilógico e inadmisibles erosionar la productividad y la competitividad en un ambiente de escasez de recursos. La presente investigación generó la identificación de las estrategias operativas utilizadas en la práctica por las empresas hoteleras de Puerto Vallarta más competitivas, 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 para ubicar a sus empresas en el nivel de competitividad deseado. Las estrategias operativas para la creación de valor superan en contribución a la competitividad, las cuales son consideradas como las de mayor importancia en las empresas de servicios. 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, es así como desde el enfoque de la teoría de la competitividad las estrategias operativas para la creación de valor desarrollan ventajas competitivas antes los rivales del sector.

Palabras clave: Estrategias operativas, Competitividad, Empresa hotelera.

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). 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 el Tourism Towards 2030 (OMT, Tendencias del turismo y estrategias de marketing, 2012) un estudio sobre previsiones a largo plazo 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. 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. El turismo representa un gran impulsor de la economía de México, de ahí que todos los sectores sociales del país deben reconocer esa importancia, y todos deben trabajar en conjunto para el desarrollo de la industria turística. Por lo anterior la actividad turística representa una importante alternativa para el fortalecimiento del país, ya que es una alternativa 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). De acuerdo con Secretaria de Turismo (SECTUR, 2013) México se encontraba en 2010 en el lugar número 10 a nivel mundial en cuanto a captación de turistas, pero en el número diecinueve en cuanto a la captación de divisas. Para 2012 México alcanzó el lugar número 13 en captación de turistas y el veinticuatro en captación de divisas (OMT, Barometro de turismo mundial, 2013).

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. 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, así mismo forma parte importante de la oferta turística del estado de Jalisco. Reconociendo a través de sus encuestas a este puerto, colocándolo en el lugar 4 como los 10 destinos turísticos en México según (Tripadvisor, 2013). Puerto Vallarta tuvo una afluencia turística de más de 3.71 millones de turistas en el 2012, el 62.03% fueron visitantes nacionales equivalente a 2,298,672 personas y 37.97% visitantes extranjeros. Además la derrama económica fue de 11,991,352 pesos, teniendo un crecimiento respecto al 2011 del 2.68%, con estas cifras Puerto Vallarta representa el 16.03 de la afluencia turística. Puerto Vallarta se ubica en el 38% promedio en los puertos tradicionales considerados los de menor competitividad.

De las 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. Puerto Vallarta cuenta con 284 establecimientos de hospedaje al 2012, (SECTURJAL, 2012). Estas empresas contribuyen en la competitividad del destino, por lo que sus estrategias competitivas de desarrollo y permanecía deben ser orientadas bajo este fin. Deben llevar 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. La industria en Puerto Vallarta vive un clima de aumento competitivo dado 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, la oferta de cuartos ha ido en aumento año con año. Para el 2012 tuvo un incremento del 3.27% en el número de establecimientos con respecto al 2011, cuando se contaba con 275 establecimientos de hospedaje. Puerto Vallarta tiene 21,701 unidades rentables, con un incremento del 4.96% con respecto al 2011. La capacidad de este destino representa el 34.28% de la capacidad instalada en Jalisco (SECTURJAL, 2012). Puerto Vallarta como centro turístico vive la

problemática generaliza de los demás centros del país. De Acuerdo con Colorado , (2011) los destinos en el país operan en un ambiente que tiene como principal amenaza el aumento del clima competitivo, las empresas hoteleras del sector turístico 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. De acuerdo con Guevara, (2013) de los grupos hoteleros nacionales e internacionales rankeados en los primeros 10 y 20 lugares respectivamente se encuentran ubicadas de Puerto Vallarta, lo que pone en relieve en ambiente competitivo de la industria hotelera y de las fuerzas del sector. 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, los hoteles y moteles de puerto Vallarta alcanzaron el 58.10% en el año 2012, mientras que un año anterior fue de 53.98%. 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 de ocupación, 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. Hay empresas hoteleras en Puerto Vallarta que han logrado ser competitivas; considerando la ocupación promedio que han alcanzado, 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. Estas empresas no han logrado pasar de un entorno agradable a un entorno de alojamiento funcional o superior, no han logrado ofrecer servicios especialmente especializados, atención y recursos altamente calificados, no han logrado ofrecer un precio que ofrezca actividades de status, es decir no han logrado igualar las características del servicio. Así mismo, estas empresas hoteleras no han logrado desarrollar características únicas de

sus servicios, y su calidad no es superior de acuerdo al segmento al que están dirigidas, por lo que su rentabilidad no es elevada. 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 permanencia deben ser orientadas bajo este fin. Partiendo de los anteriores hechos resulto la siguiente interrogante cuáles son las estrategias operativas utilizadas por las empresas hoteleras más competitivas de Puerto Vallarta como factor de competitividad en el sector?

Revisión de literatura

La estrategia y la competitividad

La estrategia está dirigida a crear una ventaja competitiva para la organización, las cuales 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. 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 identifica cuatro vectores en los que se organiza la evaluación del pensamiento estratégico. El tercer vector aborda las ventajas competitivas, dado lo anterior se analizó a la estrategia desde las dos principales teorías orientadas a la generación de ventajas competitivas la teoría de las ventajas competitivas y la teoría de los recursos y capacidades.

Estrategia desde un enfoque de la teoría de las ventajas competitivas

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 y que 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 competitivas, que fortalezcan su posición, hacia la previsión de los cambios del sector mediante respuestas anticipadas y oportunas. Porter et al., (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. Porter, M. (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 generas 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.

Estrategia desde un enfoque de la teoría de los recursos

Después de los trabajos de Porter, en los ochentas 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 pretenden desarrollar e incrementar algunos aspectos aislados de las aportaciones de Porter, principalmente de carácter interno. Es decir aquellos que explican la estrategia como una perspectiva que permite a la empresa desarrollar planes de acción desde un punto de partida interno. Sobre esta 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 precisamente 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). Esta corriente se ha desarrollado gracias a las aportaciones de varias teorías por lo cual es ecléctica, las cuales reflejan la estructura de esta. La teoría de los recursos 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. En esta teoría el nivel de análisis es en la empresa y dentro de ella se presta especial atención a las capacidades y recursos, 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 López, J. y Sabater, R. (2002).

Estrategia Operativa

El termino 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. 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 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, la cual constituye el elemento duro del proceso estratégico, porque 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, O´Andrea, Reynoso y Lovelock, (2004) definen las estrategias operativas de las empresas de servicios en tres tipos, para crear valor, para la entrega de servicios y de recursos humanos.

Objetivo de investigación

Identificar las estrategias operativas utilizadas por las empresas hoteleras más competitivas de Puerto Vallarta como factor de competitividad en el sector.

Metodológica

La investigación se planeó desde un enfoque mixto cuali-cuanti con apego a la naturaleza de la propia investigación, y del análisis estadístico necesario para alcanzar el objetivo general. Corresponde a un trabajo no experimental o ex postfacto, se trata de una investigación donde no se hicieron variar de forma intencional las variables independientes. De carácter transeccional, ya que se recolectarán datos en un sólo momento para describir los hechos objeto de la investigación. El método fue 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 explican. La población de investigación fueron los hoteles de tres, cuatro, cinco estrellas y gran turismo, los cuales sumaron 62 hoteleras no se determinó muestra, sino que se buscó encuestar a la totalidad. Se utilizó una encuesta de opinión para la obtención de la información para el estudio de las estrategias operativas que las empresas hoteleras aplican, esta encuesta es para los directores, gerentes o tomadores de decisiones. Cabe destacar que para el análisis de la información obtenida en las encuestas se utilizó el SPSS. El instrumento se validó por una prueba piloto y se midió la consistencia mediante el cálculo de los coeficientes de correlación, se obtuvo el coeficiente de Alfa de Cronbach $\alpha=0.837$.

Análisis de resultados

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. Así mismo la variable ocupación promedio muestra un patrón lineal por lo que se asume normalidad. El análisis de la ocupación del 2013 con los tres grupos de estrategias operativas mostró una correlación de Pearson como se muestra en la siguiente tabla 1, 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 1

Correlaciones				
		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

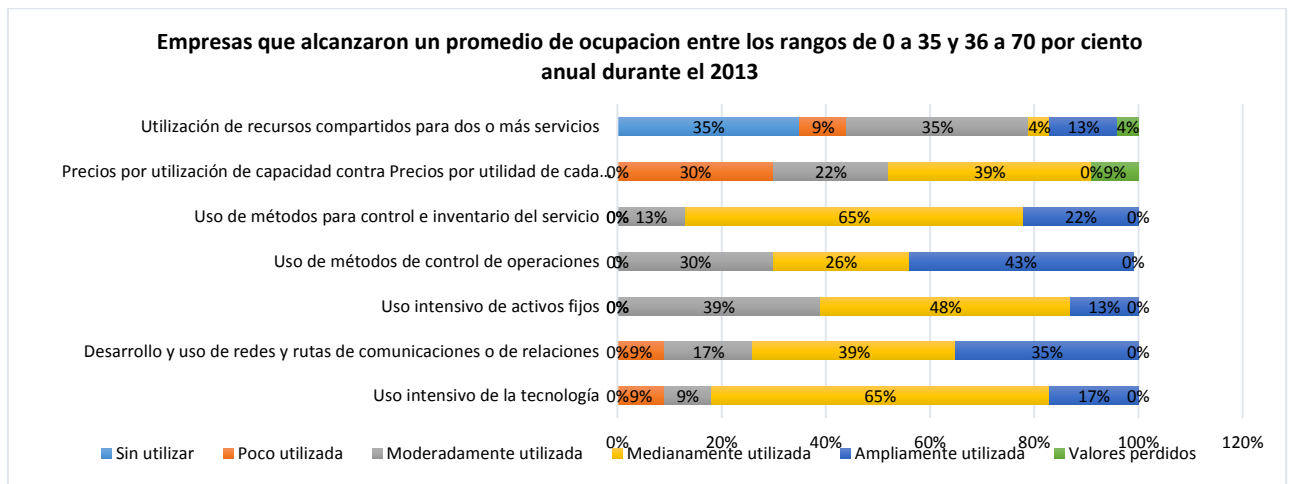
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Para el análisis la base de datos se clasificó en tres rubros de acuerdo al porcentaje de ocupación alcanzada por las empresas; los rangos fueron los porcentajes de ocupación promedios entre 0 a 35 por ciento, del 36 a 70 por ciento y del 71 a 100 por ciento. Del total de 51 empresas 23 quedaron en el 1 grupo de empresas que presentaron los menores porcentajes de ocupación promedio, de estas 2 entraron en el primer rango del 0 a 35 por ciento de ocupación promedio y 21 entraron en los rangos del 36 a 70 por ciento de ocupación promedio. El segundo grupo se integró por 28 empresas que entraron en el rango de 71 a 100 por ciento de ocupación promedio.

Como se observa en la gráfica No. 1 la estrategia del uso intensivo de la tecnología para crear valor para el consumidor destaca que el 65 por ciento mencionó usarla medianamente mientras que solo el 17 por ciento mencionó utilizarlas ampliamente y el 19 por ciento restante dijo con poco y moderado uso. En lo que respecta al desarrollo y usos de redes y rutas de comunicación o de relaciones las respuestas se concentraron en un 39 y 35 por ciento en uso intensivo y medianamente

respectivamente, el 17 por ciento dio un uso moderado y el 9 por ciento en poco uso. Una estrategia que mostró resultados orientados al centro de las escalas fue la de uso intensivo de activos fijos ya que el 39 por ciento de los gerentes encuestados dijo usara con moderación y el 48 por ciento medianamente, resultando solo el 22 por ciento que la usa de forma intensiva. En un mismo orden de ideas una estrategia que no muestra una tendencia definida es el uso de métodos para el control de operaciones, ya que el 43 por ciento indicó un uso intensivo y el 30 por ciento un uso moderado, el 20 por ciento restante le da a esta estrategia un uso medianamente intensivo. La estrategia del uso de métodos para el control e inventario del servicio muestra una clara tendencia a ser usada medianamente con un 65 por ciento e intensivamente con un 25 por ciento.

Grafica 1

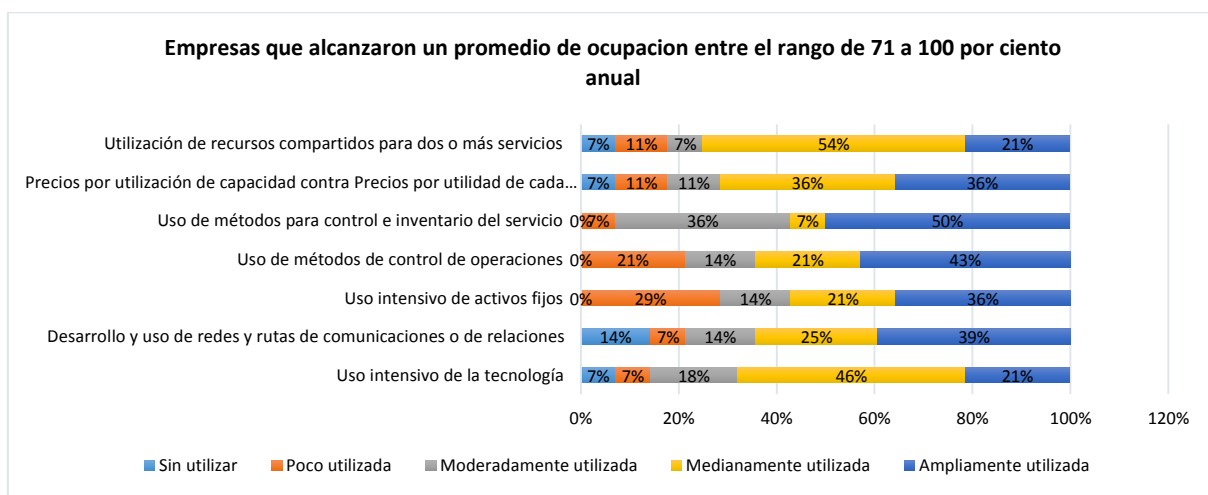


Fuente: Desarrollo propio

Dos de las estrategias operativas para crear valor para el cliente mostraron una tendencia hacia una menor intensidad, una es la de definir precios por utilización de capacidad contra precios por utilidad del servicio, en este caso el 39 por ciento de los encuestados indicaron usarlas medianamente, un 22 por ciento moderadamente y un 30 por ciento en poca medida. Por último la estrategia de utilización de recursos compartidos para dos o más servicios alcanzó un 35 por ciento del total de los encuestados que no la utilizan, un 9 por ciento que poco la utiliza y un 35 por ciento que la utiliza moderadamente, por lo anterior solo el 4 por ciento la usa medianamente y el 13 intensivamente. Para el caso de las empresas que alcanzaron una ocupación promedio mensual entre el 71 y 100 por ciento de acuerdo con la gráfica 2 a diferencia del grupo anterior las empresas con

los mayores promedios de ocupación anual hacen uso de la tecnología medianamente con un 46 por ciento, intensivamente con un 21 por ciento y de forma moderada con un 18 por ciento, solo el 7 por ciento no hace uso de esta estrategia. Para el caso de la estrategia de desarrollo de redes y rutas de comunicaciones o de relaciones destaca que el 36 por ciento hace uso intensivo de la misma, un 25 por ciento medianamente, sin embargo también destaca que el 14 por ciento no hace uso de la misma. En el uso de activos fijos el 36 por ciento hace uso intensivo, y en contraste el 29 por ciento hace poco uso, quedando un 21 por ciento con un uso mediano. De este grupo de estrategias destacan dos estrategias por la intensidad de uso, en primer lugar los encuestados indicaron que en lo que se refiere al uso de métodos de control de operaciones el 43 por ciento hace uso intensivo de los mismos, el 21 por ciento mediano uso y con este mismo porcentaje poco uso. En segundo lugar el uso de métodos de control de inventarios del servicio como la estrategia con mayor intensidad de uso con un 50 por ciento del total de este grupo de empresas con mayores promedios de ocupación anual que sumado al 7 por ciento de un uso mediano, muestran una concentración considerable, seguido de un 36 por ciento de uso moderado y solo 7 por ciento con poca utilización.

Grafica 2

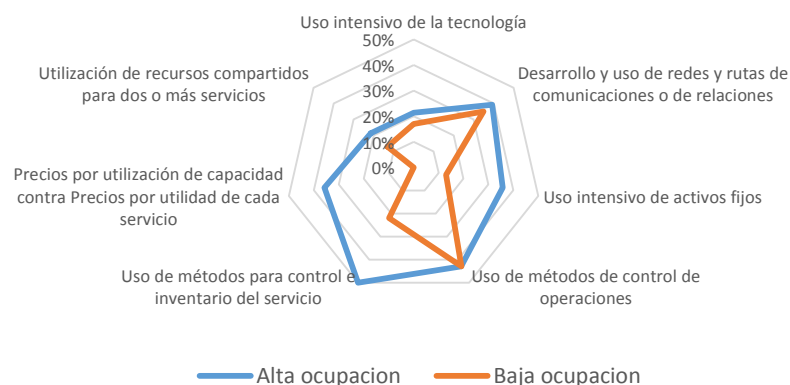


Fuente: Desarrollo propio

Además de lo anterior otro resultado que hace la diferencia entre los dos grupos de empresas es lo concerniente a la estrategia de uso de precios por utilización de capacidad contra precios por utilidad de cada servicio, en este caso las empresas que han alcanzado mayores promedios de ocupación anual indican con un 36 por ciento que hacen uso intensivo y medianamente en los

mismos porcentajes y solo el 7 por ciento no hace uso de esta estrategia. Además de la anterior otra estrategia que hace la diferencia es la utilización de recursos compartidos para dos o más servicios con un 57 por ciento de uso mediana y un 21 por ciento de uso intensivo, y solo el mismo 7 por ciento no hace uso. Como se observa en la gráfica 3 por las características de la empresas hoteleras es claro que las estrategias que concentran mayor intensidad de uso en la entrega de valor a los usuarios están agrupadas en dos importantes factores en el caso de las empresas con mayores promedios de ocupación anual; la utilización de los recursos físicos, fijos y tecnológicos en los que invierten importantes recursos, ya que destacan en la apreciación y la valorización que hace el usuario respecto a lo que le cuesta el servicio, así como en las de control de operaciones y del inventario del servicio.

Gráfica 3 Intensidad de uso de estrategias operativas para crear valor entre hoteles con alta ocupación y baja ocupación



Fuente: Desarrollo propio

Discusión de resultados

De acuerdo a la literatura se identifica que para analizar la competitividad de una empresa en un sector como el de servicios, es necesario la evaluación precisa de una diversidad de variables de carácter interna y externa como un sistema, además de que cada variable solo podría predecir o ser significativa respecto del total de variables. De esta forma bajo una visión sistémica las estrategias operativas son un engranaje importante en el sistema total y complejo que planean, programan e implementan este tipo de unidades económicas, y que a la par de las demás variables que

intervienen tienen una contribución significativa a la competitividad alcanzada por la empresa en un sector. Por las características operativas de las empresas hoteleras centradas en áreas identificadas, toman un valor superior las estrategias operativas. Además de lo anterior, de acuerdo a la teoría de sistemas que identifica a la empresa como un conjunto de subsistemas interrelacionados e interdependientes entre sí, las estrategias operativas son un subsistema en el esquema total de las empresas hoteleras, que a su vez forman parte de sistema del sector servicios turísticos de Puerto Vallarta. Este subsistema está compuesto por tres tipos de estrategias operativas y que de acuerdo a este mismo enfoque, se implementan en el sistema operativo de las empresas, las de creación de valor, de entrega del servicio y de recursos humanos, y las cuales deberían contribuir de la misma manera a la competitividad alcanzada por la empresa, sin embargo con base al análisis de los resultados y de acuerdo a la opinión de los gerentes generales u operativos, quienes son los tomadores de decisiones, las estrategias operativas para la creación de valor contribuyen en mayor medida. Desde la teoría de la competitividad, la de los recursos y capacidades y la de sistemas se identifica lo siguiente. Las estrategias operativas para la creación de valor superan en contribución a la competitividad, las cuales son consideradas como las de mayor importancia en las empresas de servicios, por sus características intangibles y los factores determinantes en la interacción con los usuarios. Por lo anterior 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 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, actualmente se está ante un

consumidor que espera que las empresas hoteleras les otorguen más beneficios para satisfacer sus necesidades y por ende, cuando busquen cubrir la misma necesidad de servicios buscará de nuevo a esta empresa. Es así como desde el enfoque de la teoría de la competitividad las estrategias operativas para la creación de valor desarrollan ventajas competitivas antes los rivales del sector, en cada categoría en la que se encuentren estas empresas, es decir una empresa hotelera de tres estrellas puede desarrollar una ventaja competitiva al implementar estrategias de creación de valor y superar a los competidores de su misma categoría al igual que una de 5 estrellas. 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, los cuales en el desarrollo de sus funciones. Así mismo los resultados obtenidos en el análisis de la intensidad de uso de las estrategias operativas en los tres grupos para la creación de valor, en la entrega del servicio y de recursos humanos en los grupos de empresas hoteleras de menor y mayor porcentaje de ocupación como indicadores de la competitividad de la empresa en el sector de servicios turísticos permite identificar la concentración de cada una y por ende llegar a las posturas.

Conclusiones y limitaciones

Después del estudio realizado concluyó 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. 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, este criterio antieconómico es un lujo no permisible, es ilógico e inadmisibles 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 la identificación de las

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. Aunado a lo anterior, con esta investigación se 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 último 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 Bibliográficas

- Albert Gómez, M. J. (2007). *La investigación educativa, claves teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Báez Casillas, S. (2009). *Hotelería*. México: Patria.
- Canchola, A. (6 de febrero de 2010). *Slideshare.net*. Recuperado el 13 de Junio 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-hotelera-en-perspectivas-presentation>
- Covarrubias, D. (28 de Noviembre de 2013). El 75% del turismo que visita Jalisco es nacional. *El universal*, págs.
- Cruz, R. C. (2007). *Pensamiento, Herramientas y Accion de la Estrategia*. La Habana.
- Dahdád, J. (2005). *Elementos del Turismo, Economía, comunicaciones, alimentos y bebidas, líneas aéreas, hotelería y relaciones públicas*. México: Editorial Trillas.
- David, F. R. (2007). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- 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/>
- FLEISMAN, D. B. (Octubre de 2002). *Modelos de las Estrategias de Marketing*. Obtenido de Gest. Terc. Milen.: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/bib_modelo_estrategias_marketing
- Formacion Emprendedores. (Junio01 de 2012). *Soy Emprendedor Exitoso*. Obtenido de Estrategias Competitivas de Philip Kotler: <http://emprendedores201.blogspot.mx/2012/06/estrategias-competitivas-de-philip.html>
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Gobierno Federal. (Agosto de 2013). México: un país atractivo para invertir. *Expansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/08/23/turismo-y-diversion>
- Guevara, E. (2013). Ranking de cadenas hoteleras de México de Reportur. *Reportur.mx*. Obtenido de <http://www.reportur.com/mexico>
- Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica: de la Visión a la Ejecución* (Primera ed.). México: Alfaomega.
- INEGI. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 17 de Julio de 2013, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=14>

- Lattin, G. (2008). *Administración 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. (2001). *Estadística para administración y economía*. México, DF: Mc Graw Hill.
- 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
- 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.
- Mcintosh, Goeldner, & Ritchie. (2005). *Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas*. México.: Editorial 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).
- Montes de Oca, C. (2001). *Puerto Vallarta en mis recuerdos*. Guadalajara, Jal. México.: Editorial Conexión Grafica.
- 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/Guiaparaconstruircalculasdeactitudes.pdf>
- Moraño, X. (04 de Octubre de 2010). *Marketing & Consumo*. Obtenido de Estrategias de Posicionamiento: <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- OMT. (2012). *Tendencias del turismo y estrategias de marketing*. Obtenido de <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2012>
- OMT. (Junio de 2013). *Barometro de turismo mundial*. Obtenido de http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom13_03_june_excerpt.pdf
- Parra López, E., & Calero García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. España: Editio McGraw-Hill.
- Pérez, H. (2008). *Puerto Vallarta, la evolución de un destino turístico*. Guadalajara: Ediciones del Norche.
- PORTER, M. (2002). *ME PORTER- ESTRATEGIAS Y LA INTERNET*. Obtenido de ESTRATEGIAS Y LA INTERNET: griunexpo.galeon.com
- Pujol Bengoechea, B. (2003). *Diccionario de marketing*. Royce editores.
- Ramírez Tamayo, 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-del-cajn>
- Reyes, R. (20 de 10 de 2009). *PENSAMIENTO IMAGINATIVO*. Recuperado el 22 de JULIO de 2013, [dhhttp://manuelgross.bligoo.com/content](http://manuelgross.bligoo.com/content)
- Romero, R. (2010). *Marketing*. México : Palmir.
- Ruiz Massieu, C. (11 de Enero de 2013). *SECTUR*. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin>
- 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.
- SECTUR. (19 de Mayo de 2013). Obtenido de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_0107
- SECTURJAL. (2012). *Anuario Estadístico Jalisco*. Guadalajara .
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *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
- Universidad de Sevilla. (2010). *Nuevas perspectivas del turismo para la proxima decada*. Obtenido de http://www.aloj.us.es/ftf/investiga/IIIjorna/III_jorna.pdf
- Valencia, J. (Junio de 2013). *Boletín Turístico.com*. Recuperado el 10 de junio de 2013, de <http://www.boletin-turistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1/O/OPERACI%C3%93N-HOTELERA-716/>
- William, G. (2009). *Hoteles y moteles: administración y funcionamiento*. México.: Trillas.
- Zorrilla de la Garza, R. (2012). *Cushman & Wakefield México*. Obtenido de www.amdetur.org.mx/sites/.../presentaciones2012/ricardo_zorrilla.ppt
- NEGI. (2010). Recuperado el 17 de Julio de 2013, de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Jal/Poblacion/default.aspx?tema=ME&e=14>
- 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/BoletinCuatrimestralTurismoNo33>.
- Sistema de información Estadística y Geográfica de Jalisco. (2012). Recuperado el 20 de Julio de 2013, de http://www.sieg.gob.mx/strategos/17/Puerto_Vallarta_motor_turistico_y_joya_nacional.pdf
- 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-e>
- SECTUR. (29 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/B143>
- 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. (2013). Recuperado el 13 de Julio de 2013, de <http://datatur.sectur.gob.mx/>
- World Travel & Tourism Council. (10 de Enero de 2013). Obtenido de <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/>