

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

**ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA Y POLÍTICA PÚBLICA**



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

**PROSPECTIVA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN HOTELERA:
USO DE HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**TESINA
MODALIDAD INTERNSHIP**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

POR:

JOSÉ ANTONIO GARCÍA MEZA

MONTERREY, N.L.

DICIEMBRE DE 2010

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

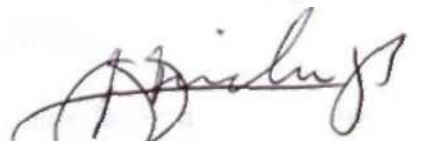
CAMPUS MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA Y POLÍTICA PÚBLICA

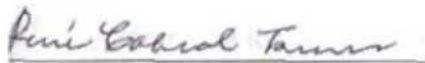
Los miembros del comité de tesina recomendamos que el presente proyecto de tesina presentado por el Lic. José Antonio García Meza sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Maestro en Prospectiva Estratégica

Comité de Tesina:



Dr. Guillermo Gándara Fierro
Asesor



Dr. René Cabral Torres
Sinodal



Mtra. Gloria Pérez Salazar
Sinodal

Resumen

Mediante el uso de herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica en el presente trabajo, se busca facilitar y potencializar la toma de decisiones, dentro de la gestión hotelera del hotel Dreams Villamagna, mismo en el que desarrollé un internship.

La metodología está basada en el uso de herramientas para toma de decisiones y construcción del futuro (mediante la previsión y exploración), a través del desarrollo de cuatro fases: Acercamiento a la organización, Diagnóstico estratégico, Recomendaciones para la acción y Escenarios exploratorios.

En la fase de acercamiento a la organización, se llevó a cabo la recopilación de información primaria y secundaria referente al hotel, así como el análisis tendencial, con el fin de generar una visión holística del mismo. La fase de diagnóstico estratégico, se desarrolló a través de la aplicación de herramientas de la planeación estratégica (análisis FODA y mapas estratégicos), buscando generar una visión estratégica del hotel.

Tras el desarrollo de las dos fases anteriormente mencionadas se identificaron áreas de oportunidad y de mejora, mismas que llevaron a la estructuración de líneas de acción para la consecución de objetivos, en una tercera fase de recomendaciones para la acción.

Dentro de los escenarios exploratorios se diseñaron herramientas en Excel con el fin de facilitar a los tomadores de decisiones la exploración, el análisis y la evaluación de supuestos, llevando con ello a la previsión y anticipación por parte de los mismos.

Tras el desarrollo de la tesina se pretende sensibilizar a los tomadores de decisiones acerca de las bondades del uso de métodos y herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica, para la consecución de objetivos y la creación de valor a corto, mediano y largo plazo.

Agradecimientos

A mamá y papá, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

Al Lic. Luis Fernando Tirado Rodríguez y su equipo de trabajo, por confiar en mí
para la realización de mi *internship*.

Al Dr. Guillermo Gándara Fierro, por sus recomendaciones y el tiempo dedicado al
asesoramiento de ésta tesina.

A los sinodales Mtra. Gloria Pérez Salazar y Dr. René Cabral Torres, por sus
atinadas observaciones.

A mis familiares y seres queridos, por brindarme su apoyo desinteresado.

Gracias

José Antonio García Meza

Monterrey, Nuevo León

Diciembre 2010

Índice

1	Introducción.....	2
1.1	Antecedentes.....	2
1.2	Justificación.....	4
1.3	Objetivos.....	6
1.4	Descripción de la organización.....	7
2	Marco metodológico.....	9
3	Diagnóstico estratégico.....	14
3.1	Análisis tendencial.....	16
3.2	Análisis FODA.....	19
3.3	Mapas estratégicos.....	26
4	Recomendaciones para la acción.....	33
4.1	Derivadas del FODA.....	33
4.2	Derivadas del mapa estratégico.....	35
4.3	Generales.....	39
5	Escenarios exploratorios.....	41
6	Conclusiones.....	47
7	Referencias bibliográficas.....	51
	Anexos metodológicos.....	53
	Anexo 1.- Mapa estratégico.....	53
	Anexo 2.- Mapa estratégico de gestión de operaciones.....	54
	Anexo 3.- Comportamiento de costos.....	55
	Anexo 4.- Representación porcentual de costos.....	56
	Anexo 5.- Evaluación y supervisión de gestión de recursos.....	57
	Anexo 6.- Análisis de regresión.....	58

1 Introducción

La presente tesina se desarrolla en la modalidad de *internship* comprendiendo el periodo de tiempo completo del 24 de mayo al 24 de julio del presente año, en un hotel del pacífico mexicano. En este documento se analiza y estudia la gestión hotelera, en particular del hotel Dreams Villamagna, con el propósito de identificar áreas de oportunidad y mejora, diseñar herramientas para la toma de decisiones y proponer líneas de acción para el logro de los objetivos en corto, mediano y largo plazo.

Durante el transcurso de las actividades desarrolladas en el *internship*, se hizo uso de herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica, buscando así facilitar y potencializar la toma de decisiones. La información concerniente al hotel en el que se desarrolló el *internship*, se presenta con fines meramente académicos, no pretende exponer ni juzgar la manera en que se desarrollan o no sus actividades. Algunos datos se han adecuado para mantener su confidencialidad.

1.1 Antecedentes

El Turismo es una actividad compleja en la que interactúan un gran número de elementos a partir de los cuales se desarrollan una serie de actividades cuyo objetivo principal es el abastecimiento de la demanda de bienes y servicios de los visitantes. El turismo, es cada vez más visto como un sector de actividades con grandes virtudes, tanto por su capacidad de impulsar una mayor relación con el resto del mundo, como por su potencial en la generación de divisas, por la creación de empleos, y por sus aportaciones potenciales para el desarrollo de las regiones rezagadas. (CESTUR, 2000)

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo esta industria generó 856 mil millones de dólares en el año 2007, lo que equivale al 30% del valor total de las exportaciones mundiales de servicios (CIETec, 2010). El Consejo Mundial de

Viajes y Turismo estima que en el año 2017 la participación del PIB turístico respecto al PIB global mundial será de 10.9% y cubrirá el 8.3% del empleo global (SECTUR, 2007). De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, el número de viajeros internacionales en 2008 fue de 924 millones de personas, se espera que para el año 2020, la cifra alcance los 1600 millones de personas (CIETec, 2010).

Las condiciones de vecindad con los EEUU, así como su tamaño relativo, determinaron la preponderancia de este mercado para el turismo en México. En este contexto, México adoptó el modelo turístico estadounidense caracterizado por el turismo de “resort”, es decir, hoteles en la playa con todos los servicios: alimentos, diversión, compras, etc. La oferta turística del país ha sido *ad-hoc* al perfil del mercado estadounidense: modelo sol y playa. Las cadenas hoteleras llegaron a México en la década de los 60, cuando la oferta nacional se consideraba inadecuada para los estándares demandados por los viajeros internacionales. (CESTUR, 2000)

México destaca por ser uno de los países en desarrollo que se encuentra en la lista de los diez primeros países con mayores llegadas de turistas en el mundo. En los últimos 12 años el país se ha movido, con ascensos y descensos, en la franja de 20 millones de turistas internacionales al año (SECTUR, 2007). En el 2000, casi el 90 % de los visitantes al país y el 80 % del ingreso por turismo internacional venían de EEUU (CESTUR, 2000). Al 2007, el 79% de los turistas que visitan México vienen de EEUU, 4% de Canadá, 2% de América Latina, 14% de Europa y 1% del resto del mundo (CESTUR, 2007).

La extensión litoral ha sido uno de los principales espacios del territorio nacional determinante en el desarrollo turístico de México, cuya diversidad en su composición natural, tipo de arena, oleaje, fauna marina y clima crean las condiciones necesarias para garantizar el cumplimiento de las expectativas de los segmentos de mercado que encuentran en el producto turístico de sol y playa, el satisfactor fundamental de su interés de recreación y esparcimiento (SECTUR, 2010).

México cuenta con 10 600 Km de litoral costero, de los cuales 7 450 Km corresponden al Océano Pacífico (UNAM, 2004). En las costas del Pacífico y Mar de Cortés, se localizan cinco de los ocho estados que integran el primer cuartil¹ del Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos², mientras que en las costas del Golfo de México y el Mar Caribe, se localizan solo dos de ellos. Los estados con mejores calificaciones en la dimensión de Recursos Naturales y Protección al Ambiente tienen importante litorales, las cinco primeras posiciones están ocupadas por: Baja California Sur, Baja California, Sonora, Quintana Roo y Colima, respectivamente. Entre los cinco estados con mejores calificaciones en la dimensión de Infraestructura y Profesionalización del Sector Hotelero se encuentran cuatro con importantes destinos de sol y playa: Quintana Roo, Baja California Sur, Guerrero y Nayarit. (CIETec, 2010)

Durante el periodo 2001-2006, la inversión pública en sector turístico fue de 3 456 millones de pesos, mientras que la inversión privada fue de 12 833 millones de dólares. Se espera que durante el periodo 2007-2012 la inversión privada sea de 20 mil millones de dólares. (SECTUR, 2007)

1.2 Justificación

Elegí desarrollar mi *internship* en el sector turismo debido a que se percibe con gran futuro para el desarrollo del país y principalmente para mi ciudad de procedencia, por lo que impacta en gran medida mi entorno, además de ser un sector altamente atractivo profesionalmente. Tras el desarrollo del mismo, generando un panorama general de la hotelería y conociendo dicha industria, se pretendió impactar positivamente la gestión de un hotel, influenciando dentro de lo posible a dicha industria tan importante para el país.

¹ Refiere a un cuarto de la lista de datos, esto es, 8 de las 32 entidades federativas consideradas para el estudio.

² El ICTEM es una suma ponderada de los índices de desempeño de diez dimensiones relacionadas al turismo. Estudio realizado por el Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec).

Como cualquier otro sector de la economía, el turismo incide en la generación de empleos, la atracción de inversiones, el impulso al desarrollo económico y sus consecuentes repercusiones positivas en la calidad de vida de las comunidades a las que impacta. El hecho de que el turismo sea un sector profesional y productivo, compuesto por empresas innovadoras y competitivas, impulsado por un gobierno facilitador y regulador, promueve la competitividad de un estado. Cuando se presentan estas condiciones, es más probable que las riquezas naturales y culturales con las que ha sido dotado un estado puedan transformarse en un mayor desarrollo social y económico para la región. (CIETec, 2010)

Mediante el involucramiento y desarrollo de actividades afines del hotel, se espera concientizar a los tomadores de decisiones acerca de la utilidad de herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica, buscando así contribuir al beneficio propio del mismo e intereses empresariales, con el fin de potencializar su desarrollo económico y competitividad.

La competitividad es uno de los principales objetivos que guía el trabajo de empresarios y gobiernos. El incremento de la competitividad debe reflejarse no sólo en el aumento de la riqueza, sino en un mejor nivel de vida para sus habitantes. Esto es de especial importancia para México en el caso del sector turismo, si se considera que es la tercera fuente de generación de riqueza, pues se ubica sólo detrás del petróleo y las remesas. (CIETec, 2010)

El que una organización se interese por explorar nuevas herramientas y metodologías para el desarrollo de sus prácticas y la toma de decisiones, impacta a su entorno competitivo, incentivando a sus iguales y a su sector económico a adoptar las mismas. Esto a su vez genera un impacto indirecto a la sociedad, pues de las buenas prácticas de la organización, se ven beneficiados sus colaboradores, familias, su localidad y finalmente nuestro país.

En un mundo en mutación donde las fuerzas de cambio están revolucionando los factores de inercia y los hábitos instalados, se impone un esfuerzo creciente de

prospectiva a la empresa para dotarse de flexibilidad estratégica, es decir para reaccionar con flexibilidad manteniendo su rumbo. (Godet, 2000)

1.3 Objetivos

El objetivo general de esta tesina es reportar las actividades realizadas durante el *internship* desarrollado en el hotel Dreams Villamagna de la cadena hotelera AMresorts, ubicado en Nuevo Vallarta, Nayarit.

Como objetivos específicos se pretende compartir con los tomadores de decisiones del hotel la metodología utilizada para el desarrollo de actividades, los resultados obtenidos durante la estancia, así como las conclusiones y experiencia obtenida.

A través del *internship* se busca aportar a la empresa una visión distinta a la tradicional a través de una visión prospectiva³, la identificación de áreas de oportunidad y mejora, así como recomendaciones que esta pueda implementar para elevar su competitividad y mejorar sus procesos.

El estudio del futuro, mediante el uso de métodos y herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica es de suma importancia, debido a que como menciona Barbieri Masini, “necesitamos una visión al futuro porque somos parte de un cambio rápido e interrelacionado, y entre más rápido sea el ritmo del cambio, nuestra visión tendrá que ser más lejana”. (Barbieri Masini, 1994)

Se desarrolló el proyecto de *internship* con el fin de aportar a los tomadores de decisiones un sentido de anticipación, mismo que les permita desarrollar sus actividades con efectividad⁴, trayendo consigo una mayor competitividad. A su vez se busca promover una conciencia con visión de largo plazo en la toma de decisiones.

³ La prospectiva construye futuros, es una forma de planeación que tiene la posibilidad de crear nuestras utopías y volverlas futuros posibles conciliando las situaciones reales. Según Baena (2004).

⁴ Efectividad: hacer bien las cosas correctas (eficacia + eficiencia).

Para lograr el objetivo del *internship*, se requirió de la realización de un diagnóstico del hotel para la generación de una visión holística⁵ y estratégica, mediante la recopilación de información primaria y secundaria, análisis tendencial, análisis FODA y mapas estratégicos. Luego del diagnóstico, fue posible la identificación de áreas de oportunidad y mejora, mismas a las que se desarrollaron recomendaciones para la acción. Para finalizar, se diseñaron herramientas de Excel que sirvan de apoyo para la exploración, previsión y toma de decisiones.

1.4 Descripción de la organización

La empresa en la cual desarrollé mi *internship* fue el hotel Dreams Villamagna, uno de los hoteles de la marca Dreams Resorts & Spas de la cadena hotelera AMresorts, ubicado en Nuevo Vallarta, Nayarit.

AMresorts es la cadena hotelera todo incluido de más rápido crecimiento en México y el Caribe⁶. Cuenta con 22 propiedades, las cuales se localizan en República Dominicana, Jamaica y México (Los Cabos, Puerto Vallarta & Nuevo Vallarta, Huatulco, Cancún y Riviera Maya). Ocupa el lugar número 252 del ranking (100 posiciones arriba en comparación con 2009) “Las 500 empresas más importantes de México” de expansión 2010 (CNNExpansion, 2010).

El hotel se ubica en un complejo inmobiliario, integrado por el hotel y por condominios con el mismo nombre, Villamagna. Junto con este último comparte jardines y piscinas, además de la playa. Está compuesto por dos torres, una con vista al océano pacífico y otra con vista a la montaña y vegetación, ofreciendo así 229 suites.

El hotel ofrece servicios de hospedaje y Spa, además de otros servicios, en un ambiente de lujo y elegancia casual, bajo un esquema de todo incluido⁷. A su vez,

⁵ Se requiere mirar sistémicamente cada elemento con sus propiedades y el rol que desempeñan en el marco del todo. Según Ackoff (2008).

⁶ Para mayor información consultar la página <http://www.amresorts.com/>

⁷ Para mayor información consultar la página www.dreamsresorts.com.mx

cuenta con seis restaurantes, cinco bares, Spa, Gimnasio, salón de belleza, entre otras amenidades y áreas de esparcimiento, además de actividades de entretenimiento.

Estructuralmente, el hotel está integrado por cinco divisiones: cuartos, alimentos, entretenimiento, mantenimiento y administración. A través de ellas se lleva la gestión completa del mismo. Cada división es dirigida por un gerente de división que es responsable del desarrollo de las actividades de la misma.

El hotel Dreams Villamagna está acreditado por la asociación “Preferred Hotels & Resorts Worldwide” la cual incluye a los más finos y distinguidos hoteles, asegurando así los más altos estándares de calidad y servicio⁸. Siendo este y el Dreams Puerto Vallarta los únicos con dicha acreditación a lo largo de la Bahía de Banderas, donde están localizados.

A continuación se presenta en el segundo apartado el marco metodológico que seguirá la redacción de la tesina. Posteriormente, en el tercer apartado se presenta el diagnóstico del hotel, integrado por dos fases. En el cuarto apartado se desarrollan las recomendaciones propuestas tras el desarrollo del *internship*. El quinto apartado de escenarios exploratorios presenta el desarrollo de herramientas de Excel para la toma de decisiones. Finalmente, las conclusiones se presentan en el sexto apartado.

⁸ Para mayor información consultar la página www.preferredhotels.com

2 Marco metodológico

La presente tesina se desarrolla en concordancia a la metodología planteada por el modelo de dirección estratégica⁹, el cual establece un marco estratégico que consta de cinco fases: Análisis situacional de la organización a través del análisis interno y externo (¿Dónde estoy?), análisis tendencial (¿Cuál es el futuro?), planeación normativa de misión y visión (¿Qué quiero lograr?), formulación de estrategias (¿Cómo lo voy a lograr?) y el planeamiento estratégico de identificación de medios para el cumplimiento de la estrategia (¿con qué lo voy a lograr?).

Las dos primeras fases planteadas en el modelo de dirección estratégica (análisis situacional y análisis tendencial) se desarrollan dentro de la presente tesina en el apartado de diagnóstico, integrado por dos fases que se complementan: de conocimiento de la organización y de diagnóstico estratégico. En éstas se da la recopilación de información primaria, revisión de información secundaria, análisis tendencial, análisis FODA y mapas estratégicos.

La fase de planeación normativa planteada por el modelo de dirección estratégica no se desarrolló durante el *internship*, debido al alcance del mismo y a cuestiones referentes a la normatividad comandada a nivel corporativo. Sin embargo, para los planteamientos subsecuentes fue considerada la normativa que actualmente rige la organización.

Respecto a la fase de formulación de estrategias, considerada por el modelo de dirección estratégica, fue desarrollada en el apartado de recomendaciones. Las recomendaciones presentadas fueron derivadas del análisis FODA y del mapa estratégico desarrollados en la fase de diagnóstico.

Por su parte, el planeamiento estratégico de identificación de medios para el cumplimiento de la estrategia, en este caso enfocado a la evaluación y control, se

⁹ Material de clase del curso de Prospectiva y Planeación, impartido por la Mtra. Gloria Pérez Salazar

desarrolla en el apartado de escenarios exploratorios, en el cual se presentan las herramientas de Excel diseñadas para la evaluación, monitoreo y análisis.

Como se muestra en la figura 1, las fases en las que se estructura esta tesina son cuatro: Acercamiento a la organización, Diagnóstico estratégico, Recomendaciones para la acción y Escenarios exploratorios. Cada fase fue desarrollada mediante el uso de métodos y herramientas de la prospectiva y la planeación, basando su uso para la toma de decisiones y la construcción del futuro (mediante la previsión y exploración). Estas fases serán expuestas a lo largo de la tesina según la aplicación práctica que se les dio en cuestiones particulares del hotel durante el *internship*.

La fase de acercamiento a la organización (fase 0) está integrada por la recopilación de información primaria, la revisión de información secundaria y el análisis tendencial. Las tres fueron desarrolladas de manera simultánea buscando la complementación e integración mutua, en la generación del conocimiento general del hotel.

La recopilación de información primaria se integró a través de la observación participante, visitas de campo y entrevistas con los gerentes de las divisiones del hotel y colaboradores del mismo, mediante la metodología cualitativa propuesta por Taylor y Bogdan. Se llevó a cabo una investigación inductiva, ya que su diseño fue flexible y brindaba espacio a los colaboradores del hotel para que estos pudieran compartir sus conocimientos, experiencias y opiniones. Se realizaron entrevistas a profundidad, las cuales fueron flexibles, dinámicas y no tenían una serie de preguntas estándar, sino se guiaban alrededor de temas referentes a cuestiones generales y específicas del hotel a manera fluida mediante una conversación. En la observación participante se interactuó con los colaboradores de un modo natural, tratando de no desentonar en la estructura del hotel. (Taylor y Bogdan, 1996)

Dentro de la revisión de información secundaria se contempla el uso de fuentes propias del hotel como páginas web, papelería interna del hotel, sistema

computacional y estados de resultados. Por su parte, el análisis tendencial de resultados se llevo a cabo con el fin de tener un acercamiento cuantitativo a la situación histórica y actual del hotel, la evolución de este en cuanto a sus ingresos, costos y su eficiencia operativa.

Figura 1.- Marco metodológico

Fases	Métodos y Herramientas	Objetivos	Resultados
Fase 0.- Acercamiento a la organización	<ul style="list-style-type: none"> •Recopilación de información primaria •Revisión de información secundaria •Análisis tendencial 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocer las características generales del hotel y los servicios que ofrece •Conocer las características específicas de cada división y sus funciones •Comprender la gestión hotelera, sus procesos y el ejercicio de recursos •Analizar la evolución de sus ingresos, costos y su eficiencia operativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Panorama general de la hotelería y conocimiento macro del hotel •Entendimiento de las responsabilidades de las divisiones •Identificación de actores y sus roles •Entendimiento de procesos y el uso de los recursos •Tendencia de ingresos, costos y eficiencia operativa •Visión holística del hotel
Fase 1.- Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis FODA •Mapas estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> •Analizar elementos internos y externos •Conceptualizar la situación actual del hotel y su posición ante su entorno •Estructurar el proceso de generación de valor •Identificar causalidades 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas •Identificación de áreas de oportunidad y de mejora •Visualización lógica de relaciones causales para la consecución de objetivos •Visión estratégica del hotel
Fase 2.- Recomendaciones para la acción	<ul style="list-style-type: none"> •Derivadas del FODA •Derivadas del mapa estratégico •Generales 	<ul style="list-style-type: none"> •Concretar oportunidades •Diseñar y recomendar acciones a realizar para la consecución de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> •Recomendaciones estructuradas a las necesidades del hotel •Visualización lógica de líneas de acción
Fase 3.- Escenarios exploratorios	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño de herramientas en Excel 	<ul style="list-style-type: none"> •Explorar supuestos •Gestionar recursos •Tomar decisiones •Desarrollar un enfoque hacia la previsión 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación y monitoreo del ejercicio de recursos •Análisis del punto de equilibrio •Herramientas para el análisis y exploración de supuestos, para la toma de decisiones

Los objetivos que se plantean alcanzar mediante el acercamiento a la organización son: el conocer las características generales del hotel y los servicios que ofrece, conocer las características específicas de las divisiones y sus funciones, comprender como se da la gestión hotelera, como se lleva a cabo el ejercicio de recursos, los procesos que siguen los flujos, el proceso de la generación de valor a lo largo de la gestión del hotel, generar un panorama general del hotel y analizar la evolución de los ingresos, costos y su eficiencia operativa.

El conocimiento macro del hotel, un entendimiento claro de las responsabilidades de cada una de las divisiones, la identificación de roles y los actores que forman parte del proceso de generación de valor, el entendimiento de los procesos de gestión y el uso de recursos, la identificación de la tendencia de ingresos y costos, el entendimiento de la eficiencia operativa y una visión holística del hotel, son los resultados obtenidos tras la primera fase de diagnóstico.

La primera fase de diagnóstico estratégico está integrada por dos etapas: el análisis FODA y los mapas estratégicos. El desarrollo de cada una lleva a la aplicación práctica de su respectiva herramienta, con el fin de generar una visión estratégica en su conjunto. El análisis FODA tiene como objetivo analizar los elementos internos y externos, positivos y negativos que enfrenta el hotel, conceptualizando su situación actual y su posición ante su entorno. Por su parte el mapa estratégico tiene como objetivo estructurar el proceso de generación de valor dentro del hotel, además de identificar causalidades dentro de dicho proceso.

El resultado obtenido tras la fase de diagnóstico estratégico es la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de la visualización lógica de las relaciones causales para la consecución de objetivos planteados y la identificación de áreas de oportunidad y de mejora dentro de la gestión del hotel.

La segunda fase de recomendaciones para la acción, donde se plantean las propuestas de mejora derivadas del FODA, del mapa estratégico y otras generales, refieren a la identificación de estrategias así como líneas de acción. El

objetivo de esta fase es concretar oportunidades, se busca diseñar y dar recomendaciones sobre acciones a realizar, esto para la consecución de los objetivos establecidos. Estas líneas de acción serán presentadas en un mapa estratégico, buscando esquematizar la lógica causal para el cumplimiento de los objetivos últimos del hotel.

La tercera fase de escenarios exploratorios se refiere al diseño de herramientas en Excel, estas con el objetivo de explorar supuestos, evaluar la gestión de recursos y apoyar en la toma de decisiones. También se pretende desarrollar en los tomadores de decisiones un enfoque hacia la previsión, esto a través de la anticipación y previa evaluación de las decisiones a tomar. Las herramientas de la fase de escenarios exploratorios son: análisis del comportamiento de costos y evaluación del ejercicio de recursos, el análisis del punto de equilibrio, análisis de costos y ganancias del SPA, y la compilación de información referente a clientes potenciales identificados. El resultado que se pretende obtener tras la exploración de escenarios es el análisis del punto de equilibrio del hotel, la evaluación y monitoreo del ejercicio de recursos y el análisis de supuestos, facilitando así la toma de decisiones mediante la evaluación y la exploración.

El resultado último de las fases en su conjunto es el poder brindar desde la perspectiva de la prospectiva y la planeación, una identificación de áreas de oportunidad y mejora, proponiendo acciones para la consecución de objetivos, generando así valor en el corto, mediano y largo plazo.

3 Diagnóstico estratégico

Para generar un conocimiento general del hotel y en particular de sus divisiones, se comenzó por conocer la organización en términos generales, a través del acercamiento a la misma. Este se fue dando a través de información cualitativa y cuantitativa del hotel, información que me fue compartida por los expertos y conocimiento que se fue generando día a día. Se dio un proceso simultáneo de recopilación de información primaria y revisión de información secundaria.

Primeramente, mi acercamiento inicial con el hotel fue al llegar como un huésped, llegando a recepción y procediendo con mi registro como huésped, dirigiéndome después a una habitación y hospedándome en el mismo. A través de este acercamiento, pude tener la primer impresión del hotel, el cómo se trataba a los huéspedes, la atención que recibían y cómo los hacían sentir a su llegada. A través de esta experiencia pude generar una idea muy general de los colaboradores y su organización al servicio.

Posteriormente, fui presentado ante los colaboradores con los que desarrollaría mi *internship* y otros con quienes estaría en contacto. Tras este acercamiento me fue posible generar un mayor entendimiento del hotel, además de aclarar dudas sobre el funcionamiento del mismo, pues los mismos colaboradores me fueron explicando sus funciones y las de cada división, sirviendo a la comprensión general del hotel. Además, recibí el apoyo por parte de los gerentes de cada división para esclarecer dudas e inquietudes que me fuesen surgiendo durante mi estancia, quienes me brindaron su *expertise*, sirviendo para la generación de una conceptualización sistémica del hotel.

Luego de conocer a los colaboradores con lo que estaría desarrollándome, tome un curso computacional del sistema que utilizan en el hotel. Esto me permitió comprender al hotel desde su funcionamiento interno, teniendo una idea clara de los recursos que se podían explotar, la información con que se contaba y los procesos por medio de los cuales se administra.

En el transcurso, fui asignado a algunas áreas del hotel para comprender el proceso de atención al huésped, estando ahora como colaborador. De esta manera fui conceptualizando el proceso a través del cual se genera valor a lo largo de la gestión del hotel y como culmina en la proposición de valor para el huésped.

A la par de mis actividades tuve un mayor acercamiento con los colaboradores, conociendo así sus experiencias en las áreas que se desenvuelven, sus percepciones y sus intereses profesionales. Pude entonces comprender la cultura organizacional, el clima laboral que se vive dentro del hotel, y conocer el capital humano con que se cuenta.

Simultáneo a las actividades antes descritas llevaba a cabo revisión de información secundaria. Se navegaron páginas web en busca de información relacionada con el hotel, la hotelería en general y el turismo. Además, se dió repaso a los folletos que se entregan a los colaboradores en su sesión de inducción, reportes internos, información disponible en el sistema computacional, revistas y demás papelería interna del hotel, que pudiera servir de conceptualización general del hotel y su funcionamiento.

Aunado a la revisión de información secundaria, se estudiaron los estados de resultados históricos del hotel, pudiendo generar un entendimiento mayormente cuantitativo de la situación del hotel y el comportamiento del mismo en cuanto a sus resultados pasados.

Tras esta fase de conocimiento de la organización pude comprender cómo funciona el hotel, entender los procesos por los que se compone, conocer los elementos que integran al sistema y seguir el proceso por el que pasa un huésped desde su llegada hasta su salida. Mediante esta fase pude conceptualizar y comprender el funcionamiento del hotel en su conjunto, generando una visión holística del mismo, siendo esto de gran relevancia para el desarrollo de las siguientes fases, pues como sostiene Decouflé, “el centro de acción de la prospectiva es influir en el cambio futuro y los medios para alcanzarlo, basándose

en un conocimiento profundo del sistema, sus relaciones y su dinámica (Decouflé, 1976).

3.1 Análisis tendencial

Para comprender el comportamiento de los resultados del hotel y de sus divisiones durante el transcurso del tiempo, se llevó a cabo un análisis tendencial, contando con información histórica de diciembre de 2008 a mayo de 2010, tiempo que lleva en funcionamiento el hotel¹⁰.

Dada la naturaleza de la hotelería, en que su ocupación es estacional¹¹ y los precios varían en función de otras variables (tales como oferta-demanda, entre otras), aunado al caso particular temporal de este hotel¹² se optó por el análisis de los datos en relación a la ocupación, buscando obtener datos más finos, en comparación al análisis de datos absolutos.

El análisis tendencial¹³ se llevo a cabo primeramente sobre los ingresos por persona, los cuales como se muestran en la gráfica 1 presentan una ligera pendiente negativa. Se puede apreciar que en el transcurso del tiempo los ingresos por persona han venido reduciéndose. Este efecto puede ser mayormente reflejado por la situación adversa que afrontó el sector turismo durante gran parte del 2009. Sin embargo, en algunos meses (enero, febrero y abril) se pueden comparar niveles inferiores de ingresos respecto al año anterior.

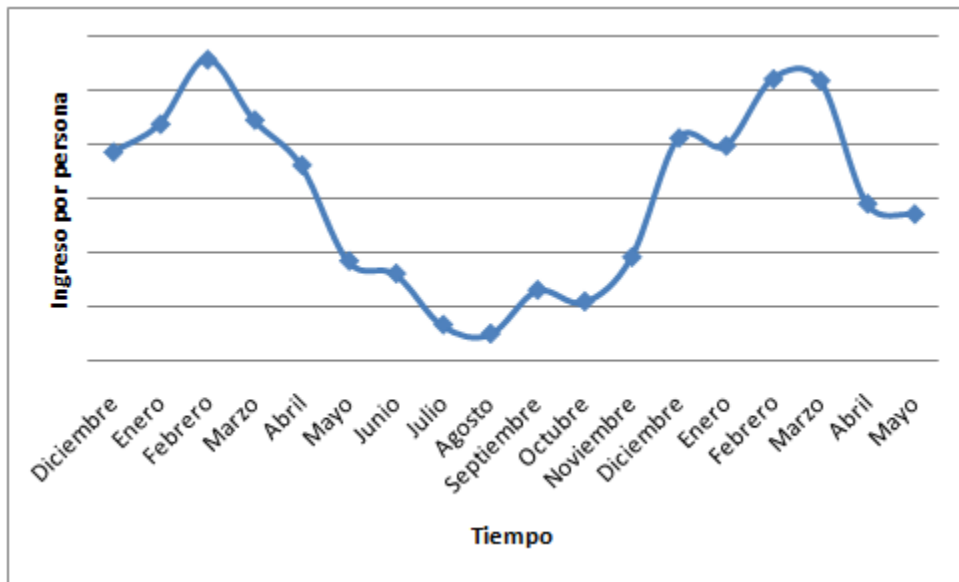
¹⁰ Una muestra de esta corta extensión (18 datos mensuales) no es suficiente para juzgar y validar criterios estadísticos en su totalidad, pero sí para analizar el comportamiento *per se* del desempeño de las variables analizadas.

¹¹ La estacionalidad es la parte del movimiento de una serie que se repite cada año, ligada al calendario. Según Diebold (1999).

¹² Los datos históricos utilizados para el análisis, son de un lapso del tiempo en que la actividad turística en México fue afectada por condiciones extraordinarias.

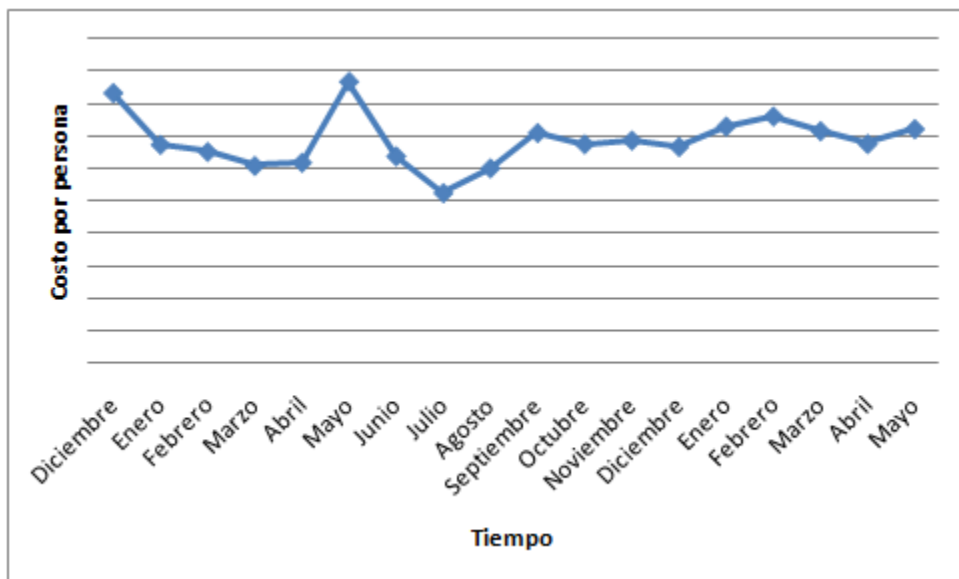
¹³ La tendencia es aquella parte del movimiento de una serie que corresponde a una evolución lenta, a largo plazo o secular. Según Diebold (1999).

Gráfica 1.- Ingresos por persona



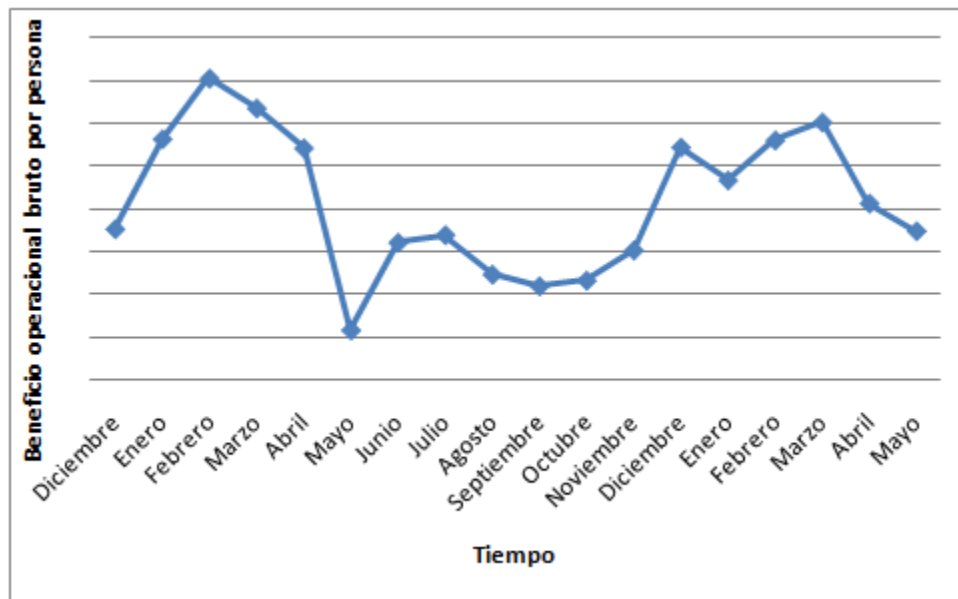
Al igual que los ingresos, los costos por persona fueron presentados (gráfica 2) para generar una idea general del comportamiento de los mismos en el transcurso del tiempo. Los costos se muestran estables a lo largo del tiempo, sin embargo muestran costos mayores a los del año anterior (enero, febrero, marzo y abril). Para comprender el comportamiento de los costos, se procedió a explicaciones cualitativas por parte de los gerentes de cada una de las divisiones.

Gráfica 2.- Costos por persona



Para completar este análisis tendencial, fue analizado el beneficio operacional bruto por persona (gráfica 3). Como se puede observar, este muestra una ligera tendencia negativa, misma que se evidencia tras presentar menores niveles de beneficio operacional bruto (enero, febrero, marzo y abril) en relación al mismo periodo del año anterior.

Gráfica 3.- Beneficio operacional bruto por persona



Es relevante recalcar que los resultados reflejados por el hotel, han sido afectos por cuestiones ajenas al mismo, mismas que coincidentalmente se presentaron a la par del corto tiempo de operaciones con que cuenta el hotel. Debido a que en el transcurso del tiempo la ocupación varía, es necesario ver reflejado su efecto sobre los costos (por ejemplo, los meses de mayo no pueden ser comparados debido a su diferencial de tasas de ocupación) para un entendimiento claro y una evaluación confiable.

Luego de la generación de una visión holística del hotel tras la experiencia y el conocimiento adquirido durante mi acercamiento a la gestión del hotel, se procedió al desarrollo del diagnóstico estratégico. Este diagnóstico, toma como insumo la información cualitativa y cuantitativa recopilada y revisada durante la fase anterior de acercamiento a la organización.

La prospectiva se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan un contacto más relevante y cercano con la realidad. Esto no implica eliminar el acceso y manejo de aquellos elementos que pueden ser cuantificados, que siempre jugaran un papel importante. Sin embargo, confrontados con el futuro, los juicios personales son frecuentemente los mejores elementos de información sobre los factores que tenderán a influir en el curso de los eventos. (Miklos y Tello, 2008)

La fase de diagnóstico estratégico se desarrolló con un mayor enfoque y profundidad al análisis cualitativo, buscando así generar una visión estratégica del hotel mediante el uso de dos herramientas de la planeación estratégica, éstas enfocadas a las necesidades del hotel: el Análisis FODA y los Mapas Estratégicos. La primera herramienta es de gran utilidad para la identificación de la situación actual del hotel y su posición ante el entorno. Por su parte, la segunda herramienta se enfocó en el desarrollo de un mapa estratégico considerando las peculiaridades del hotel para la estructuración del proceso de generación de valor.

3.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar los factores internos y externos de un sistema a través de: sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se representa a través de un plano de dos ejes, en donde el eje horizontal presenta los factores positivos y negativos, mientras que el eje vertical los factores internos (controlables) y externos (no controlables).

Las fortalezas son los factores controlables por la organización que representan sus logros, sus fuerzas, sus capacidades y sus actividades consolidadas que pudieran considerarse como destacables. Las oportunidades se generan en un ambiente externo donde no se tiene control directo de las variables, sin embargo, son elementos que pueden afectar de manera positiva el desempeño de la organización. Las debilidades representan los puntos vulnerables de la organización, los problemas o aspectos que requieren mejoras, o simplemente

son elementos de los que se carece. Las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y de manera directa o indirecta pueden afectarla negativamente.

El análisis FODA es ampliamente utilizado en la dirección estratégica empresarial, debido a que facilita la conceptualización de la situación actual de la organización y su posición ante su entorno, induce a la acción a través de estrategias dirigidas a los factores identificados.

En el diagnóstico externo lo que importa es analizar y estimar la evolución que las variables van a tener en el entorno exterior. El diagnóstico interno, por definición, perseguirá identificar las fortalezas y las debilidades en el momento actual. (Soms, 2005)

El análisis FODA logra mediante el estudio del desempeño presente del interior de la organización y del entorno, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como parte del proceso, permite al nivel directivo reflexionar sobre ella y conocerla mejor. (Cervera, 2008)

Como parte del acercamiento cualitativo, se presenta en la figura 2 el análisis estratégico de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) del hotel. Estos factores fueron identificados con ayuda de algunos colaboradores y en parte por la experiencia propia. Fueron a su vez presentados (en otro formato) ante el comité ejecutivo del hotel, durante una sesión de conclusiones finales del *internship*.

Primeramente se realizó el diagnóstico interno, buscando conocer concretamente las capacidades del hotel, para posteriormente poder percibir claramente lo que el entorno ofrece, a través del diagnóstico externo. Dentro del diagnóstico interno del hotel se consideraron factores administrativos, procesos, capital humano, así como sus servicios y mercado, pudiendo delimitar el contexto que debe estudiarse para identificar sus fortalezas y debilidades. Por su parte, se pretendió detectar las fuerzas del entorno que pueden impulsar el cambio futuro, considerando los factores económicos, políticos, sociales, de mercado y competencia del entorno

externo, que pudiesen afectar positiva o negativamente el logro de los objetivos del hotel.

Figura 2.- Matriz FODA

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Integrado por un equipo experimentado • Cuenta con personal capacitado • Mantiene estándares Preferred • Enfoque a la calidad • Clara definición de roles • Orientación a resultados • Amplia oferta de servicios • Útiles relaciones comerciales • Localización segura • Sinergia con condominios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desalineación entre divisiones • Presencia de áreas grises • Ausencia de multitask • Falta de proactividad • Falta de optimización de procesos • Escasa automatización de procesos • Poca diversificación de clientes • Ausencia de estrategias de retención
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial cautivo • Nicho de mercado con alto poder adquisitivo • Gran inversión pública y privada en el destino • Campaña "Riviera Nayarit" • Fuerza laboral local con experiencia en turismo • Presencia de oferta educativa en turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Nayarit debajo de la media en competitividad turística • Cambio en el perfil (preferencias) del turista • Dependencia aeroportuaria • Contaminación del agua • Cambio climático

Las fortalezas con las que cuenta el hotel, son los factores positivos que son controlables y dependen de los alcances del mismo. Entre sus fortalezas resalta su capital humano, pues está integrado por un equipo ampliamente experimentado en el ramo turístico, a la vez de contar con personal capacitado en sus áreas afines. Cuenta con estándares Preferred, mismos que se empeña en mantener, además dirige su enfoque hacia la calidad, asegurando así la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus huéspedes. Mantiene también una clara definición de roles y responsabilidades, además de una orientación a resultados.

Otras de sus fortalezas es que cuenta con una amplia oferta de servicios de interés y de valor para su nicho de mercado. Mantiene estrechas y útiles relaciones comerciales con actores de la cadena de valor, potencializando así la

generación de valor. Su integración junto con los condominios en un complejo inmobiliario, le permite llevar una sinergia en cuanto a la oferta de jardines, piscinas y costos. Además, se localiza en una zona segura, la cual cuenta con solo tres entradas (casetas de control de acceso), patrullaje continuo y está rodeado por otros desarrollos turísticos.

En contraposición a las fortalezas, las debilidades son los factores negativos que atentan al logro de los objetivos del hotel, estos pueden ser controlados y sorteados por el mismo. La existencia de dichas debilidades no implica una aseveración en su totalidad, sino que presentan un margen de mejora en dicho elemento.

Entre sus debilidades se evidencia la falta de alineación entre las divisiones que integran al hotel, esto en su camino al logro de metas comunes. Lo anterior, aunado a la definición de roles que separa responsabilidades, potencializa el surgimiento de áreas grises (frontera de responsabilidades entre dos o más divisiones, confusa de definir). La misma desalineación limita la ejecución de *multitask* entre colaboradores. Existe una falta de proactividad¹⁴, ya que las acciones ejecutadas y las decisiones tomadas surgen en su mayoría de manera reactiva. La falta de proactividad contribuye a una falta de optimización de procesos llevada de manera continua. Existe una escasa automatización de procesos que permitan su simplificación y reduzcan los tiempos de reacción, la cual está limitada por la falta de optimización de procesos.

Otra debilidad identificada es la estacionalidad de los ingresos, la cual evidencia en parte la falta de diversificación de clientes, misma que sirva para la estabilización de los ingresos. No existe clara evidencia de estrategias de promoción y de retención de clientes guiada particularmente por el hotel mismo, pudiendo estas impactar positivamente para afrontar la estacionalidad de los ingresos a corto, mediano y largo plazo.

¹⁴ Actitud proactiva “está fundamentada en la construcción del futuro, significa analizar las posibles opciones de futuro, no esperar a que las cosas ocurran, sino escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla” (el ser humano es activo, toma decisiones y corre riesgos). Según Godet (1997)

Es de suma importancia el análisis del contexto debido a que este ayuda a identificar el uso más efectivo de los recursos con que se cuenta, pudiendo así desarrollar servicios e implementar acciones que posicionen al hotel para que este aproveche las oportunidades y afronte las amenazas que presenta el entorno.

Las oportunidades son los factores y situaciones positivas generadas en el entorno, estas no son controladas por el hotel, más pueden ser aprovechadas por el mismo. Destaca que el nicho de mercado al que atiende es de un alto poder adquisitivo, dando la posibilidad de maniobrar a través de una mayor oferta de servicios y/o mayores márgenes de ganancias. Los condominios representan para el hotel un mercado potencial que se encuentra cautivo, pudiendo aprovechar dicha situación ofreciendo servicios enfocados a sus necesidades específicas.

Entre otras de las oportunidades es que en el estado de Nayarit existe un alto índice de inversión pública y privada en el ramo turístico (CIETec, 2010). Se encuentra vigente una gran campaña de promoción turística “Riviera Nayarit”, promovida por la Oficina de Visitantes y Convenciones, el Consejo de Promoción Turística de México, la Secretaría de Turismo Federal, y el Gobierno del Estado de Nayarit. El estado de Nayarit cuenta con una fuerza laboral que tiene experiencia en hotelería y empresas turísticas (CIETec, 2010). Además, en la zona existe oferta educativa relacionada al turismo, incrementando así la oferta laboral, su calidad y especialización en el ramo.

Las amenazas son los factores y situaciones negativas generadas por el entorno, estas se buscan sortear, ya que pudieran limitar o atentar por completo al cumplimiento de los objetivos del hotel, debido a que estas no son controladas por el mismo.

Respecto al Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos, el estado de Nayarit se ubica en la posición 16, encontrándose por debajo del promedio nacional. Esto implica que existen cuestiones en las que el estado no permite actualmente una competitividad sostenible ante otros estados (en

cuestiones turísticas), traduciéndose así en una baja atraktividad como destino, de mantenerse sin acciones o medidas correctivas y de mejora. (CIETec, 2010)

A medida que exista un cambio en el perfil del turista, interesándose este por destinos con oferta cultural, el destino turístico en que se encuentra el hotel se verá afectado debido a que no existe tal oferta cultural en el destino, el estado de Nayarit ocupa el antepenúltimo lugar a nivel nacional, en cuanto a recursos y actividad cultural (CIETec, 2010).

El destino turístico al que pertenece el hotel, mantiene una gran dependencia (en cuestiones aeroportuarias) al aeropuerto de Puerto Vallarta Jalisco, por lo que cualquier situación referente a problemas políticos entre los estados (o las ciudades), problemas de comunicación terrestre con la ciudad de Puerto Vallarta, problemas de dicho aeropuerto, y problemas de inseguridad en la ciudad de Puerto Vallarta, podrían afectar el flujo de huéspedes al destino.

Problemas de contaminación de las aguas del pacífico, en específico en esta zona, afectan el atractivo turístico del destino, ya que es la playa su mayor atractivo. Por su parte, el calentamiento global, que trae como resultado cambios climáticos y catástrofes naturales, puede afectar en gran medida la atraktividad del destino, debido a que son sus recursos naturales su mayor oferta y gran atractivo.

El enfoque clásico ha tendido a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo que, sin embargo, sólo tienen sentido gracias a su interrelación. Son las amenazas y las oportunidades las que dan verdadera importancia a una debilidad o una fortaleza. (Godet y Durance, 2009)

No todo lo que existirá ha existido o existe, el futuro contiene algunos eventos, sucesos, procesos, estructuras que nunca han ocurrido o existido antes (Bell, 2007). Por ello es de gran importancia el análisis del contexto, ya que podemos destacar no solo lo que existe fuera del hotel, sino también poder diagnosticar hacia donde se dirigen las tendencias, más aun, dentro de dichas tendencias que cosas surgirán que actualmente no existen. Mediante la consideración de

tendencias, los tomadores de decisiones podrán hoy emprender acciones con el fin de estar al nivel de dichas necesidades futuras.

De acuerdo con el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) , existen tendencias que podrían influir positivamente el desarrollo del turismo en los próximos años, tales como: crecimiento poblacional mundial (surgimiento de demandas específicas relacionadas a la demografía del país emisor de turistas), envejecimiento poblacional de los países desarrollados (reconfiguración el modelo vacacional: viajes de larga distancia, de interés cultural y de menor concentración estacional), creciente urbanización (facilita la promoción de servicios turísticos debido a la concentración de mercados de consumidores), aumento de flujos migratorios (incremento en los viajes de los emigrantes a su país de origen), aumento de la participación femenina en la fuerza laboral (aumento de ingresos familiares, incremento en los gastos discrecionales) y la desconfiguración del modelo tradicional familiar (segmentación de mercados y demanda de servicios orientados a grupos específicos de la población).

Por su parte, se evidencian tendencias que pudieran impactar de manera negativa generando condiciones poco propicias para el desarrollo de la actividad turística: la concentración de la riqueza y desigualdad social (generación de inestabilidad social, violencia y marginación), globalización (debido a la forzosa modernización, se corre el riesgo de la pérdida de atractividad turística por parte de ciertos destinos vulnerables), creciente empoderamiento de ONG's (mediante movilización y oposición pudieran detener proyectos turísticos) y conciencia ambiental (mayor peso en las decisiones sobre el desarrollo de destinos y actividades turísticas). (CESTUR, 2000)

Tras el análisis FODA y la identificación de algunas de las tendencias que podrían afectar el turismo, se pretendió conceptualizar la situación actual del hotel y su posicionamiento ante su entorno. Esto, sirviendo de insumo en el desarrollo del mapa estratégico, para posteriormente partir a la exploración de posibilidades de mejora y acciones a realizar, tomando en cuenta las consideraciones pertinentes a la realidad del hotel.

3.3 Mapas estratégicos

La estrategia se desarrolla y evoluciona a lo largo del tiempo para satisfacer las condiciones cambiantes puestas por el entorno externo (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) (Kaplan y Norton, 2004). En la era industrial, las organizaciones creaban valor transformando materias primas en productos terminados, basándose en activos tangibles y utilizando herramientas financieras tradicionales para evaluar el cumplimiento de su estrategia. En la economía del conocimiento y la información, se recurre cada vez más a crear valor a través de activos intangibles como: el desarrollo de competencias en los empleados, la gestión del conocimiento y la innovación, la relación con clientes, las tecnologías de información y una cultura corporativa de naturaleza constructiva. (Kaplan y Norton, 2000)

Cada vez resulta más evidente que el principal factor de competitividad y de excelencia es el factor humano y organizativo. A la estrategia no le basta un buen rumbo, necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra. Por esto, para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un sólo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez, de lo contrario, se pierde en ambos. (Godet, 2000)

La estrategia es de gran relevancia, debido a que es el eslabón que lleva la normativa a la acción, sirve de guía, ya que marca la dirección a seguir en las operaciones de la organización, alinea a la organización hacia el mismo objetivo y enfoca la toma de decisiones hacia el cumplimiento de la misión.

La clave para ejecutar la estrategia es comunicarla a los empleados y que comprendan como los procesos internos de la organización se utilizan para transformar activos intangibles en resultados concretos (Kaplan y Norton, 2000). En respuesta a la necesidad de comunicar la estrategia a los empleados, surgen los mapas estratégicos. Éstos facilitan la comunicación de la estrategia a lo largo de la organización, a la vez que ayudan a la identificación de los procesos clave

para su éxito, fomentando así la alineación entre el capital humano y la cultura organizacional, apoyados estos por tecnologías de información.

En palabras de Kaplan y Norton, un mapa estratégico es “un marco de referencia visual para desplegar los objetivos estratégicos de una organización a través de las perspectivas financieras, de los clientes, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje. Aclara la relación que existe entre la estrategia (formulación) y la operación (ejecución), estimulando la colaboración y la coordinación a través del alineamiento” (Kaplan y Norton, 2000).

A lo largo del mapa estratégico se utiliza una lógica causal que busque explicar el proceso por medio del cual se pueda partir de activos intangibles, para a través de cuatro perspectivas (perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva interna, perspectiva del cliente y perspectiva financiera) se logre crear valor (tangible) a los *stakeholders*. Además, son útiles para representar las intenciones mismas que integren y lleven a la ejecución y logro del objetivo de la organización.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se define la alineación de los activos intangibles para la creación de valor. La perspectiva interna señala los procesos por medio de los cuales se transforman los activos intangibles en resultados para los clientes y financieros. La perspectiva del cliente identifica las condiciones que crean valor al mismo. Por su parte, la perspectiva financiera culmina la cadena lógica por medio de la cual los activos intangibles se transforman en valores tangibles.

Articulando la estrategia de cómo mejorar las capacidades y habilidades de los empleados en ciertas posiciones de trabajo, asociado a las nuevas tecnologías, facilitará un crítico proceso interno de mejora. El proceso mejorado permitirá facilitar la proposición de valor distribuida al cliente objetivo, llevando a incrementar la satisfacción del cliente, retención y aumento de clientes. Las medidas mejoradas del resultado a clientes llevarán al incremento de los ingresos y en última instancia, significativamente mayor valor al *stakeholder*. (Kaplan y Norton, 2004)

Los mapas estratégicos presentan una lógica causal de manera vertical, a través de la cual se presenta el cómo los componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (capital humano, capital informático y capital organizativo) influyen en los componentes de la perspectiva interna (procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales), para que estos a su vez en función de sus atributos de producto/servicio, relación, o imagen, puedan representar una proposición de valor para el cliente dentro de la perspectiva del cliente, misma que se convierta en acciones concretas dentro de la perspectiva financiera, la cual como fin último tenga el crear valor a los *stakeholders* (anexo 1).

Es necesario tener una visión global para la acción local cada cual a su nivel debe comprender el sentido de sus acciones y poder ubicarlas en el contexto del proyecto más global, en el cual se insertan. La movilización de la inteligencia es mucho más eficaz en la medida en que se circunscribe al marco de un proyecto explícito y conocido por todos. La motivación interna y la estrategia externa son entonces dos objetivos indisolubles que no se pueden alcanzar por separado. (Godet y Durance, 2009)

En base a los mapas estratégicos estructurados por Kaplan y Norton se procedió a desarrollar un mapa estratégico adecuado a las particularidades del hotel. Para el planteamiento de los objetivos que se pretenden alcanzar se utilizó la misión y visión con que cuenta el hotel, debido a que se pretende abordar el uso de mapas estratégicos dentro de la planeación estratégica y no meramente la exploración de la planeación normativa del hotel (misma normatividad que es diseñada por la cadena hotelera y no por el hotel mismo).

El mapa estratégico diseñado durante la estancia fue mayormente enfocado a estrategias de productividad, llevando implícitos enfoques de crecimiento. Fue desarrollado siguiendo la línea de procesos de gestión de operaciones (anexo 2), buscando crear valor a la empresa considerando (desde la perspectiva interna) solamente lo referente a la producción, distribución y gestión del riesgo. Dentro de la perspectiva del cliente los procesos de gestión de operaciones desarrollados en

este mapa estratégico inciden en la proposición de valor para el cliente principalmente en lo relacionado a atributos del servicio, como lo son el precio y la calidad.

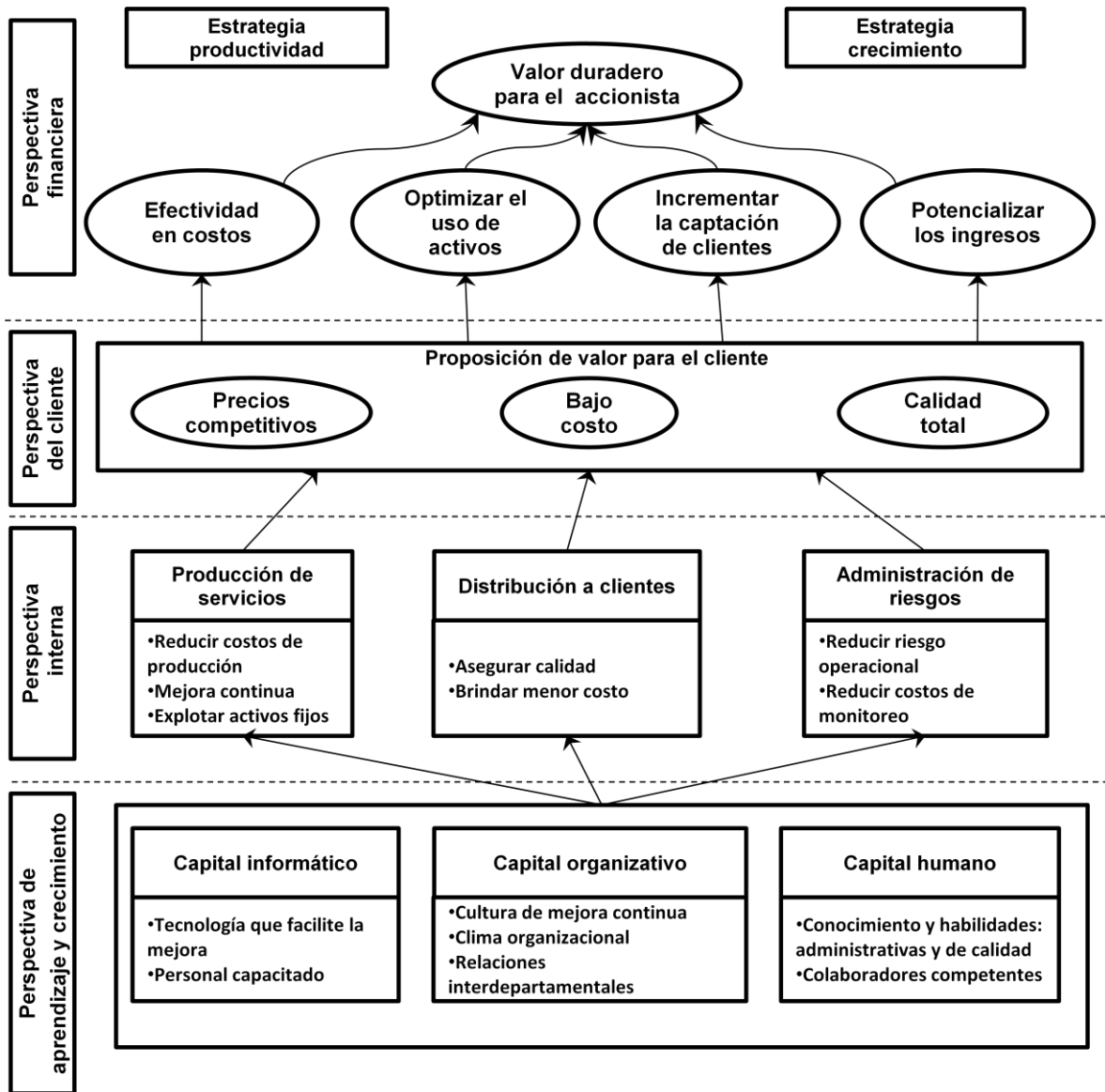
Según las cualidades propias (peculiaridades) del hotel y las necesidades (identificadas tras el análisis FODA y las actividades desarrolladas durante el proceso planteado en la fase de acercamiento a la organización) de este, se diseñó un mapa estratégico (figura 3). Esto con el fin de representar una idea esquematizada y lógica de los componentes que se requieren reforzar o implementar (según sea el caso), mostrando a su vez la causalidad e interrelación de estos.

El diseño de este mapa estratégico, se busca sirva de guía para la planeación futura por parte de los tomadores de decisiones del hotel y puedan a través de este, identificar los medios para alcanzar sus objetivos planteados por la misión y visión.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se requiere del fortalecimiento y adecuada alineación de los activos intangibles siendo estos los pilares para la consecución de los objetivos del hotel. Para ello, es necesario potencializar el capital informático mediante la implementación de tecnología que facilite la mejora y la recolección de información útil para generar conocimiento, tanto como el personal capacitado para el uso correcto y explotación de la misma.

Por su parte, se requiere del fortalecimiento del capital organizativo, como lo son el despliegue de una cultura de mejora continua entre los colaboradores, un clima organizacional próspero para la generación y proposición de valor, y la eficientización de las relaciones interdepartamentales en pro de la resolución efectiva en áreas grises del hotel. Además, es indispensable desarrollar al capital humano mediante el fomento de conocimiento y habilidades (administrativas y de calidad) entre colaboradores, aunado al empeño por retener y posicionar a los colaboradores competentes.

Figura 3.- Mapa estratégico de gestión de operaciones



Tomando como base a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, desde la perspectiva interna se busca llevar a cabo acciones encaminadas a la ejecución de las líneas estratégicas para la generación de valor a los *stakeholders*. Dentro de la producción de servicios se pretende: reducir los costos en la producción de los servicios ofrecidos por el hotel, inducir la mejora continua en los procesos al brindar los servicios y explotar productivamente los activos fijos con que cuenta el hotel.

Por su parte, dentro de la distribución a clientes se busca asegurar la calidad de los servicios ofrecidos a los huéspedes y brindar un menor costo de oportunidad para los mismos. La administración de riesgos plantea poder reducir el riesgo operacional del hotel, refiriendo con esto a los que pueden ser en cierto modo confrontados por la gestión del hotel, además de poder reducir los costos de monitoreo (costo de oportunidad, financiero y de administración).

Tras la ejecución de las acciones anteriormente mencionadas, dentro de la perspectiva del cliente se busca identificar cual es la proposición de valor para este, puesto que debe ser claro el reflejo que las acciones ejecutadas tendrán a los ojos del cliente, siendo en este caso: precios competitivos, un bajo costo y calidad total.

En la perspectiva financiera del hotel se puede observar el producto de la alineación de las perspectivas anteriores, para que estos a su vez lleven al logro de la generación de valor duradero a los *stakeholders*. Dentro de esta perspectiva se puntualiza como estrategia de productividad, la efectividad en costos y el optimizar el uso de los activos del hotel (fijos e intangibles). Por su parte, como estrategia de crecimiento se incide en la capacidad de incrementar la captación de clientes (ya sean nuevos o en un nicho diferente de servicios) y potencializar los ingresos de los servicios actualmente ofrecidos.

Sin una descripción comprensiva de la estrategia, los ejecutivos no podrán fácilmente comunicar la estrategia entre ellos ni a sus empleados. Sin un entendimiento compartido de la estrategia, los ejecutivos no podrán crear alineación en ella. Sin una alineación, los ejecutivos no podrán implementar sus nuevas estrategias para el entorno cambiante de competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada, y ventaja competitiva derivada de los activos intangibles, principalmente capital humano y tecnológico. (Kaplan y Norton, 2004)

Para la ejecución exitosa de la estrategia se requiere de tres componentes:
Describir la estrategia + Medir la estrategia + Dirigir la estrategia

La filosofía es simple, no puedes dirigir (tercer componente) lo que no puedes medir (segundo componente), y no puedes medir lo que no puedes describir (primer componente) (Kaplan y Norton, 2004).

Para fines de este trabajo y su alcance mismo, solo me aboque al primer componente (describir la estrategia) a través del desarrollo del mapa estratégico, pues el objetivo de este es la identificación de áreas de oportunidad y las recomendaciones de mejora. Cabe señalar que una segunda fase complementaria a esta, sería el desarrollo del balanced scorecard (segundo componente), el cual permite llevar una cuantificación del cumplimiento de los objetivos planteados por el mapa estratégico, a través de la medición de los objetivos estratégicos.

Posterior al diseño del mapa estratégico de la gestión de operaciones del hotel se planteó la formulación de líneas de acción encaminadas a la consecución de los objetivos del hotel. Éstas representadas a lo largo del mismo mapa estratégico, de manera tal que permitan comunicar sus áreas de influencia e incidencia. Dichas líneas de acción se presentan en el siguiente apartado de recomendación para la acción.

4 Recomendaciones para la acción

La interdependencia en el mundo, motiva a tener una perspectiva holística y un enfoque transdisciplinario, ambos para la toma de decisiones y la acción (Bell, 2007). Luego de pasar por las fases de acercamiento a la organización y de diagnóstico estratégico, habiendo así generado una visión holística y estratégica del hotel en su conjunto, en particular de su gestión y la de las divisiones que lo integran, se presentan a continuación recomendaciones para la acción.

Mediante estas recomendaciones se busca incentivar a los tomadores de decisiones a que hagan uso de su experiencia personal en sus áreas de desarrollo y la integren a herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica, para que tomen decisiones e implementen acciones en referencia a su entorno, llevando con ello a la consecución de acciones con mayor certidumbre y por ende una mayor probabilidad de éxito.

4.1 Recomendaciones derivadas del análisis FODA

La información estratégica resultante del análisis FODA permite identificar, mediante la interrelación existente entre sus factores, posibles áreas de mejora, acciones factibles a desarrollar y las consecuentes estrategias dirigidas a ciertos factores en particular.

La utilidad de las fortalezas y la desventaja de las debilidades identificadas en el hotel, dependerán de la naturaleza de las amenazas y oportunidades que le presenta su entorno. Dicho lo anterior, se busca frenar y minimizar las amenazas, mediante la implementación de medidas preventivas que reduzcan la susceptibilidad que se tiene ante éstas. A su vez, se busca identificar, crear y tomar oportunidades, mediante el diseño de estrategias que sirvan para la explotación de estas. Por su parte, hay que estar consciente de las fortalezas y buscar mantenerlas. Mientras tanto, es imprescindible la implementación de

medidas correctivas para la eliminación total o parcial de las debilidades, y cuando sea factible buscar convertirlas en fortalezas.

Inicialmente, dentro de las estrategias que surgen se pretende transformar las amenazas en oportunidades. En el caso del hotel se podría afrontar cambios potenciales del perfil de los turistas gracias al equipo experimentado con que cuenta el hotel, orientando estos a desarrollar y ampliar su oferta de servicios a necesidades futuras que pueda demandar su mercado.

Por su parte, buscando minimizar amenazas referentes a cuestiones que no son mayormente impactadas por acciones directas implementadas por el hotel, como lo son la competitividad turística del estado, dependencia aeroportuaria, contaminación del agua y cambio climático, se buscaría entre sus estrategias, mantener una participación activa con gobierno, asociaciones y demás círculos colaborativos y de cooperación, con intereses relacionados a las amenazas del hotel.

Posteriormente, dentro de las estrategias se busca transformar debilidades en fortalezas. Estrategias enfocadas a la alineación entre divisiones, repercutiría positivamente en la disminución de áreas grises, el desarrollo de *multitask*, proactividad por parte del personal, y la búsqueda por la optimización de procesos, convirtiendo las antes mencionadas, en parte de las fortalezas estructurales y de cultura organizacional con que cuente el hotel. Por su parte, estrategias enfocadas a la diversificación y retención de clientes, traerían al hotel fortalezas como la estabilidad de sus ingresos, una menor exposición a la estacionalidad.

Entre otras de las estrategias, surge el interés por impedir que las debilidades y las amenazas converjan. Se pretende evitar que debilidades como la escasa diversificación y la falta de retención de clientes converjan con la ocurrencia de una amenaza como lo es el cambio del perfil del turista, la baja competitividad turística del estado o la contaminación del agua. La interacción de ambos factores negativos podría representar consecuencias perjudiciales al desarrollo sostenible de las actividades del hotel.

Además, se busca hacer converger las fortalezas del hotel con las oportunidades que presenta el entorno. Debido a que se cuenta con el capital humano capacitado para el ofrecimiento de servicios de calidad, se busca aprovecharlo hacia un mayor enfoque a la satisfacción de las necesidades del mercado potencial identificado, desarrollando a su vez servicios adicionales y de valor enfocados a su actual nicho de mercado. Es importante también aprovechar la fuerza laboral local educada y experimentada en turismo, para el fortalecimiento del capital humano del hotel.

Una manera muy general de cómo desarrollar estrategias y llevar a la reflexión el ejercicio del análisis FODA, es mediante el análisis interactivo de la lógica: “ante estas amenazas, ¿Cómo puedo superar mis debilidades?, para fortalecer mis talentos y aprovechar las oportunidades.

Mediante la previsión por parte de los tomadores de decisiones, se espera estos tomen la iniciativa a la anticipación y por ende lleven a la acción. A su vez, ejecuten acciones, que como fue mencionado anteriormente, minimicen en lo posible las amenazas, mientras saquen la mayor ventaja posible de las oportunidades, eliminando debilidades y manteniendo fortalezas.

4.2 Recomendaciones derivadas del mapa estratégico

Luego de concluir con las fases anteriores, de haber desarrollado un entendimiento sistémico del hotel y una visión holística y estratégica del mismo, aunado a la identificación de estrategias derivadas del análisis FODA, se procede a la formulación de líneas de acción. Estas, desde el enfoque exploratorio de la prospectiva como “instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte al planeamiento”, según el profesor Barel (cit. en Balbi, 2008).

Tras la identificación de áreas de mejora, se pretende diseñar y recomendar líneas de acción a ejecutar, para el cumplimiento de la misión del hotel. Estas líneas de acción están encaminadas al cumplimiento del objetivo común, facilitando así la

comunicación de las actividades dentro de la organización para su exitosa ejecución.

Para este fin, en cuanto a la comunicación y entendimiento de las líneas de acción, es de gran utilidad implementar la lógica desarrollada en la Teoría Z: “si tenemos al personal adecuado (perspectiva de aprendizaje y crecimiento), haciendo lo correcto (perspectiva interna), entonces los clientes estarán satisfechos (perspectiva del cliente) y nuestra organización será exitosa (perspectiva financiera). (Olve, Roy, y Wetter, 2001)

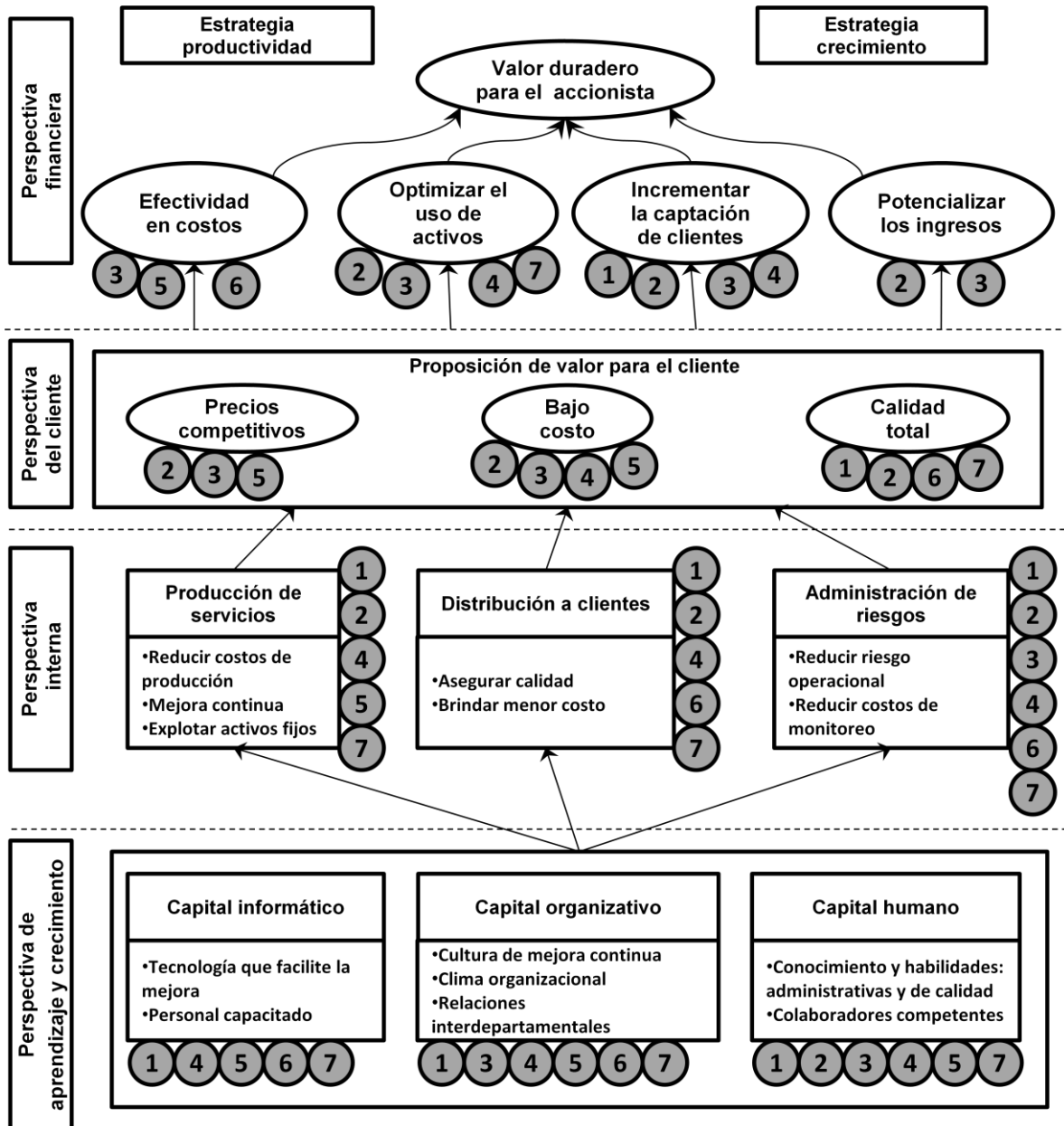
Se presentan a continuación las líneas de acción, mediante su esquematización lógica (figura 4) a lo largo del mapa estratégico de la gestión de operaciones del hotel, desarrollado en la fase de análisis estratégico. Son presentadas de manera numérica, debido a la confidencialidad misma del trabajo, mas señalan a lo largo del mapa estratégico su injerencia a cada una de las perspectivas y sus componentes, pudiendo así ejemplificar su interacción, presencia y relación al cumplimiento final del objetivo señalado por el mapa estratégico.

Persiguiendo meramente los fines académicos del presente trabajo, se desarrolla solamente una de las líneas estratégicas, “Impulso del SPA” (línea de acción número 2), bajo la consideración de ser general. Siendo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el pilar para la consecución de los objetivos del hotel, desde la perspectiva interna se pretende justificar el por qué es viable el impulso del SPA.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el hotel cuenta con el capital humano para llevar a cabo un exitoso impulso del SPA. Se cuenta con colaboradores que conocen las necesidades y demandas de los clientes, motivados al servicio y la calidad, competentes en la impartición de tratamientos y con amplios conocimientos sobre las peculiaridades de cada uno, y con experiencia en la operación de un SPA. Sin embargo, se requiere que los colaboradores del SPA sean más activos en la proposición de estrategias de atracción y retención, así como activen su iniciativa para la consecución de los

objetivos del hotel desde el SPA, para ello es necesario incentivarlos y/o motivarlos al desarrollo de una actitud proactiva, con el fin de posicionar los tratamientos que ofrece el SPA.

Figura 4.- Líneas de acción



Dentro de la producción de servicios, el impulso del SPA permitiría la explotación de activos fijos, esto es debido a que el SPA demanda el mismo mantenimiento y atenciones sin importar en gran medida que tanto sea utilizado. A su vez, reduciría

los costos de producción del servicio, debido a que al ser identificado como un fijo, en cuestión de costos tendría un prorrateo mayor, reflejado esto en un costo menor por cada tratamiento. Respecto a la distribución a clientes, se asegura la calidad de los tratamientos, debido al capital humano experimentado con que se cuenta.

Por su parte, dentro de la administración de riesgos, se vería reducido el riesgo operacional del hotel y del SPA, ya que a la ausencia de huéspedes, se cuenta con un mercado potencial de clientes que están cautivos, impactando a la diversificación en cuanto ingresos y estacionalidad. Al mismo tiempo, se reducirían riesgos de monitoreo gracias a la relación existente con la producción de servicios y la distribución a clientes.

La integración de la producción de servicios junto con la distribución a clientes y la administración de riesgos, genera sinergia en cuanto a la proposición de valor para el cliente, dentro de la perspectiva del cliente. Dicha proposición de valor enfocada a precios competitivos (atracción de clientes), bajo costo de oportunidad para el cliente al asistir al SPA del hotel y en cuanto a costos de traslado (proposición de valor), así como calidad total de los tratamientos (satisfacción y retención).

Luego del reconocimiento de valor por parte del cliente dentro de la perspectiva del cliente, aunado a las sinergias de la perspectiva interna y en base a los pilares que el capital humano ofrece desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se perciben resultados tangibles dentro de la perspectiva financiera. La perspectiva financiera refleja resultados positivos al optimizar el uso de activos (mayores ingresos por el mismo costo y explotación productiva de activos), al incrementar la captación de clientes (nuevos clientes), así como al potencializar los ingresos (mayores ingresos relativos a clientes), generando y manteniendo así valor duradero para los *stakeholders* al corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que las líneas de acción son propuestas diseñadas a las necesidades y áreas de mejora identificadas durante el desarrollo de actividades y

la experiencia adquirida tras la duración de la estancia, la ejecución de las mismas queda al criterio de los tomadores de decisiones, pudiendo éstas ser adecuadas a sus criterios específicos o necesidades del entorno cambiante en que se desarrolla la hotelería.

La función misma de las propuestas de líneas de acción se cumple al informar y concientizar a los tomadores de decisiones, acerca de las áreas de mejora identificadas. Además, se espera sean contempladas por los mismos para su ejecución, dando pie a la justificación de la prospectiva misma en la construcción de futuros deseables, siendo la creación de valor duradero y el éxito operativo del hotel, en este caso.

4.3 Recomendaciones generales

La reflexión Prospectiva cuyo producto es el diseño del futuro sería estéril si no estuviese acompañada de la estrategia, pero esta a su vez nunca se produciría si el autor de ambas fuese alguien distinto a los mismos Actores Sociales. (Mojica, 1999)

Se recomienda explorar la normatividad buscando mejorar el diseño y redacción de la visión y misión, puesto que son estos los pilares para la alineación de todos los colaboradores a lo largo de la consecución de los objetivos del hotel. Estos a su vez, permiten una definición y entendimiento de las responsabilidades individuales, identificación de papeles a lo largo de la cadena de valor y como estos contribuyen al cumplimiento de la visión.

Desde la perspectiva de liderazgo transformativo, según Bennis y Nanus, “cuando una organización tiene una clara visión, se le facilita a los individuos de la organización entender como ellos encajan con la dirección global de la organización e incluso en la sociedad en general, los empodera porque los hace sentir que son una dimensión importante de una valiosa empresa”. (Bennis y Nanus, 1985)

Según Balbi, “la Prospectiva es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos” (Balbi, 2008) .

Se recomienda a los tomadores de decisiones hacer un uso extenso de los métodos de esta para la construcción del futuro deseable, pudiendo así desarrollar estudios de futuro enfocados a las necesidades futuras de su nicho de mercado, los diferenciadores que puedan significar una ventaja competitiva en el futuro y las oportunidades o amenazas que el entorno presentará, esto con el fin de mantenerse a la vanguardia, adelantarse a dicho futuro y desde ahora comenzar a construir, posicionar y desarrollar las acciones necesarias para la consecución favorable de objetivos, procediendo así a la construcción del mismo.

Además, es recomendable hacer uso de herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica, debido a que estas son de gran utilidad para la toma de decisiones de una manera asertiva, buscando reducir en lo posible la incertidumbre, y anticipando las consecuencias de cada decisión para su evaluación previa. Como comenta Rivera Porto, “la decisión es la posibilidad de seleccionar cómo intervenir frente al futuro que es formulado como hipótesis de evolución del pasado y de sus tendencias pasadas, se tiene la posibilidad de seleccionar, de tomar una opción y no otras para modelar el futuro que más convenga” (cit. en Balbi, 2008).

5 Escenarios exploratorios

“El éxito es una extraña geometría que se produce cuando se interceptan adecuadamente la preparación, junto a la previsión y la oportunidad” (Balbi, 2008). Dentro de los capítulos anteriores se ha dado mayor énfasis a la identificación de áreas de mejora y a la preparación para la acción, se pretende ahora enfocar el desarrollo de este a facilitar la toma de decisiones mediante la exploración y evaluación de supuestos, buscando llevar con esto a la previsión por parte de los tomadores de decisiones.

En concordancia a la posición de Mojica, “el diseño de los escenarios obtiene la función de un instrumento para tomar decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer, como erróneamente se suele creer”, se procedió a la exploración de escenarios. (Mojica, 1999)

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables (Godet, 2007). En la prospectiva, rigen dos grandes tipos de escenarios: Escenarios Exploratorios y Escenarios Normativos. Los escenarios exploratorios describen eventos y tendencias según pudiesen evolucionar, basado en supuestos alternativos de como estos eventos y tendencias influirían en el futuro (Glenn, 2009). Los escenarios normativos o de anticipación son construidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables, se conciben de un modo retrospectivo (Godet, 2007).

Para los fines que se persiguió alcanzar durante el proyecto de *internship* y debido a que las herramientas diseñadas fueron planteadas para la exploración de supuestos, me aboco a la interpretación de escenarios exploratorios. Un escenario exploratorio puede ser tendencial (inercias o tendencias fuertes del sistema estudiado) o bien puede basarse en cambios bruscos en relación con el escenario tendencial (explorar hipótesis contrastadas que se ubiquen en el límite de lo posible) (Godet y Durance, 2009).

Aunque no existe un “modelo” de escenarios, éstos deben presentar ciertas características, entre las que destacan ser: hipotéticos, integrales, relevantes, creíbles, útiles y comprensibles (Miklos y Tello, 2008). El diseño de las herramientas de Excel que se presentan a continuación, cuentan con las características antes mencionadas: son exploraciones hipotéticas bajo ciertos supuestos que se buscan analizar, son integrales en su elaboración, son relevantes a las necesidades de evaluación y análisis, son creíbles al ser diseñados en conjunto con la experiencia de los gerentes de las divisiones, son útiles para la evaluación, análisis y exploración de supuestos, y fueron diseñados con sencillez para que puedan manipulados y comprendido por los tomadores de decisiones.

Mediante estos escenarios, se busca explorar supuestos bajo consideraciones determinadas y poder así evaluar sus efectos, sirviendo esto a la toma de decisiones. Esto, da pie a la previsión, la cual según Jordi Serra, es la “disciplina que se dirige a mejorar la calidad de nuestras decisiones mediante un mayor conocimiento de sus consecuencias” (cit. en Baena, 2004). Por su parte, sirven también para evaluar circunstancias reales y bajo ciertos supuestos analizar la efectividad de las decisiones tomadas que llevan a una situación en particular, pudiendo así evaluar la gestión dada.

Para alcanzar este objetivo se diseñaron cuatro herramientas de Excel: análisis del comportamiento de los costos y evaluación del ejercicio de los recursos, análisis del punto de equilibrio del hotel, análisis de costos y ganancias del SPA, y compilación de información referente a clientes potenciales identificados. Estas herramientas surgieron tras ser identificadas como complementarias a algunas estrategias y líneas acción desarrolladas durante la estancia.

A través del análisis del comportamiento de los costos y evaluación del ejercicio de recursos, se identificaron (con ayuda de los gerentes de cada división) principalmente los costos fijos y variables referentes a cada una, a la vez que se analizó su comportamiento.

Luego del entendimiento del comportamiento de los costos (anexo 3) y su representación porcentual en relación al costo presupuestado (anexo 4), se procedió al diseño de la herramienta de Excel, la cual permite monitorear y evaluar en lo posible, la gestión de los recursos por parte de cada división.

La evaluación de la gestión de recursos (figura 5) se realiza mediante la utilización de supuestos, en base a la asignación de recursos según el presupuesto dado a una ocupación esperada, la ocupación real del periodo, el costo que debiese representar dicha ocupación y los recursos ejercidos durante el periodo mismo, pudiendo así evaluar y cuando fuese pertinente justificar el porcentaje en que se excedió o redujo el ejercicio de recursos.

Figura 5.- Evaluación y supervisión de la gestión de recursos

	Ocupación	Costo	
Presupuesto	<i>#</i>	<i>\$</i>	
Real	<i>#</i>	<i>\$</i>	
Ejercido		<i>\$</i>	<i>± %%%</i>

Los parámetros que pueden ser modificados para el análisis y planteamiento de supuestos, son los presentados en negritas. El resultado es presentado en cursiva y con tres signos.

La utilidad de esta herramienta es principalmente que sirva para realizar monitoreo de la gestión de recursos, pudiendo evaluar y/o justificar el ejercicio de los mismos. Esta herramienta es ejemplificada en el anexo 5, a su vez es complementada con la revisión del comportamiento de los costos presentados en los anexos 3 y 4.

Debido a la complejidad del hotel, refiriéndome con esto al sentido en que se ejercen los recursos (en cuanto a tiempo, temporadas y variaciones en los precios de los mismos), la temporalidad de la ocupación, variaciones en el consumo de los huéspedes, variaciones en el número de huéspedes que ocupan una habitación y otros factores que influyen en la determinación de costos fijos y variables, el

análisis del punto de equilibrio del hotel fue calculado mediante regresiones lineales (anexo 6).

Luego del análisis de regresiones, fue posible identificar los costos fijos en que incurría el hotel y los costos variables por habitación, según la información histórica del hotel. Los costos fijos del hotel (la suma de los costos fijos de las divisiones) fueron representados por la ordenada de la regresión, mientras que los costos variables por habitación (la suma de los costos variables de cada división por habitación ocupada) fueron representados por la pendiente de la regresión.

Se presentó una herramienta para calcular el punto de equilibrio, pudiendo realizar análisis mediante modificaciones en la cantidad de días con los que cuenta el mes, la cantidad de habitaciones disponibles, el costo por habitación y el costo máximo por habitación (figura 6).

Figura 6.- Carátula de la herramienta de análisis de punto de equilibrio

Prueba 1	
Días con que cuenta el mes	#
Número de habitaciones disponibles	#
Costos fijos de las divisiones	\$
Costos variables por habitación ocupada	\$
Costo total	\$
Costos variables, no habitación	%
Monto de punto eq (margen)	\$
Costo X habitación	\$\$\$

Prueba 2	
Costo máximo por habitación, según el mercado	\$
Cantidad de habitaciones que se requiere vender	###

Como se muestra en la figura 6, se diseñaron dos pruebas para el análisis del punto de equilibrio. En la prueba 1, se busca identificar el costo por habitación, según los días con que cuente el mes y el número de habitaciones disponibles. Por su parte, la prueba 2, busca identificar la cantidad de habitaciones que se requiere vender para llegar al punto de equilibrio, considerando el costo máximo

de mercado que puede manejarse por habitación para ser competitivo (en relación al precio de los competidores) y los días con que cuente el mes.

Para el análisis de punto de equilibrio en ambas pruebas de la figura 6 se utilizan los mismos parámetros en cuestión a costos fijos, variables y porcentuales, pues estos son los identificados tras regresiones y análisis de la estructura de resultados y costos del hotel. Los parámetros que pueden ser modificados para el análisis y planteamiento de supuestos, son los presentados en negritas. El resultado de ambas pruebas es presentado en cursiva y con tres signos.

Cabe señalar que las conclusiones a las que se llegó tras el análisis del punto de equilibrio, sirven solamente como base y contexto, ya que para un punto de equilibrio más preciso y confiable se requiere de mayores datos históricos, además del uso de más herramientas estadísticas para su validación puntual. A través de la herramienta de análisis de punto de equilibrio, se pretende que los tomadores de decisiones desarrollen la previsión en sus análisis, pudiendo estimar los resultados esperados y analizar sus acciones antes de ser tomadas.

La herramienta de análisis de costos y ganancias del SPA se desarrolló con la finalidad de identificar y analizar el costo total de los tratamientos impartidos, esto a través de los costos por productos de cada tratamiento, la comisión de la terapeuta que brinde el mismo y las ganancias que este represente, según el precio del tratamiento mismo. La herramienta misma permite además, analizar la aplicación de descuentos (manipulables) e identificación de tratamientos que pudiesen estar sujetos al mismo, según el objetivo de ganancia esperada, pudiendo así evaluar estrategias de precios (figura 7).

En la figura 7 se presentan los parámetros a utilizar según cada tratamiento del SPA. Es posible realizar el análisis mediante la modificación de los parámetros en negritas (tipo de cambio y descuentos aplicables), a la vez que el resultado del análisis (la ganancia porcentual de cada tratamiento a determinado tipo de cambio y descuento aplicado) se presenta en cursiva y con tres signos.

Figura 7.- Carátula de la herramienta de análisis de costos y ganancias del SPA

Tipo de cambio =	\$
Descuento=	%

Categoría	Tratamiento	Duración	Precio	Comisión	Costo	Costo	Ganancia	Ganancia
Tipo	Nombre	Minutos	\$	\$	\$	%	\$	%%%

La utilidad de esta herramienta es principalmente la exploración de supuestos referentes a los tratamientos ofrecidos por el SPA, con el fin de analizar las ganancias por tratamiento y la aplicación de descuentos a estos, pudiendo así desarrollar estrategias por parte de los encargados del mismo: potencializar las ventas de los tratamientos menos demandados mediante un enfoque en precios manteniendo a su vez márgenes de ganancias requeridas o deseadas, o por su parte, potencializar los ingresos mediante un mayor posicionamiento de los tratamientos que reporten ganancias superiores.

Por su parte, la herramienta de compilación de información referente a clientes potenciales identificados se refiere al vaciado de información obtenida y estructurada respecto a la composición (nacionalidad), estancia promedio y comportamiento estacional de clientes potenciales. Lo que permite diseñar estrategias de promoción de los servicios ofrecidos por el hotel, para la generación de mayores ingresos no paquete, enfocadas a las necesidades, estacionalidad, y composición de dichos clientes. Mediante las herramientas antes mencionadas se pretende facilitar la previsión por parte de los tomadores de decisiones, a través de la evaluación previa de supuestos, con el fin de reducir la incertidumbre que estos enfrentan en sus elecciones, y poder así dar un paso adelante a la construcción de futuros, mediante una actitud proactiva.

6 Conclusiones

Durante la estancia y desarrollo del proyecto de *internship*, mi concepción de la hotelería cambió profundamente, pues como espectador de ésta, pareciera un sistema simple y estable, afectado solamente por la estacionalidad del turismo, sin embargo, en la práctica la descubrí como un sistema complejo y dinámico.

La gestión hotelera vista como un sistema se compone de variables cuantitativas (resultados, ejercicio de recursos, costos) y cualitativas (percepciones, calidad, valoraciones), mismas que presentan cambios a través del tiempo. Por otra parte, la retroalimentación presente en la gestión hotelera, requiere que luego de la toma de decisiones y ejecución de acciones, los resultados obtenidos exijan nuevas decisiones, las cuales mantienen al sistema en cambio continuo. Está presente la existencia de retardos (asimetría temporal en la retroalimentación) contribuyendo a que se dé un comportamiento contraintuitivo.

Según Sterman, la complejidad dinámica surge porque: El cambio ocurre a variadas escalas de tiempo, todo está conectado con todo lo demás, nuestras decisiones alteran el estado (provocando a otros a actuar), el efecto es raramente proporcional a la causa (no linealidad), y nuestra atención es arrastrada a los síntomas del problema en lugar de la causa subyacente (razonamiento contraintuitivo). (Sterman, 2000)

Dicha complejidad, posiciona a la hotelería como un campo atractivo de desarrollo profesional para la aplicación de herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica, pues integran razonamientos sobre la interacción de variables cuantitativas y cualitativas, misma interacción que otras disciplinas no posibilitan para la toma de decisiones. Mediante el uso de las herramientas de estas disciplinas se busca dar certidumbre a los tomadores de decisiones en el ejercicio de sus criterios y experiencias, para el logro de objetivos definidos por sus funciones.

Por su parte, los estudios de futuro pudiesen adecuarse a la hotelería buscando en su gestión la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo,

mediante el aseguramiento de resultados de corto plazo a la vez de la creación de valor a largo plazo. Pues como menciona Godet, “la elección de opciones estratégicas debe afrontar algunos dilemas que imponen los arbitrajes, la preocupación del aprovechamiento a corto plazo no debe hacerse en detrimento del desarrollo y crecimiento a largo plazo” (Godet, 2000).

Luego del desarrollo de la metodología planteada en el segundo apartado se pudo construir una visión holística del hotel, mediante el entendiendo de los roles y responsabilidades de cada uno de los actores y de las divisiones del hotel y como estos aportan valor al hotel en el cumplimiento de sus objetivos. Fue posible comprender la estructura y el comportamiento de los costos en los que incurre el hotel para el desarrollo de sus actividades, permitiendo esto posteriormente el desarrollo de herramientas para el monitoreo y evaluación del ejercicio de recursos, así como el análisis del punto de equilibrio del hotel. Se analizó la eficiencia operativa del hotel, así como sus ingresos y costos, con el fin de identificar comportamientos no correspondientes a su naturaleza. Se logró generar una visión estratégica del hotel a partir de su situación actual y su posición ante el entorno, aunada a la conceptualización de su estructura lógica de relaciones causales que llevan a la creación de valor a través de intangibles y a la consecución de objetivos. Se pudieron identificar áreas de oportunidad y de mejora, a las cuales, tras la integración de la visión holística y estratégica del hotel, se formularon estrategias y se propusieron líneas de acción. Se llevó a cabo el diseño de herramientas de Excel que facilitarán la exploración, el análisis y la evaluación a los tomadores de decisiones.

Tras las recomendaciones para la acción presentadas y otras más hechas informalmente en el transcurso del proyecto de *internship*, se espera sensibilizar a los tomadores de decisiones para ejercer sus funciones de una manera proactiva, pensando no solo en las consecuencias de corto plazo, sino en mantener una visión de largo plazo. Aunado a dicha proactividad se pretende desarrollar un enfoque de mejora continua, a través de una espiral ascendente a lo largo de la gestión y una cultura hacia la optimización de procesos y recursos.

Por su parte, es relevante concientizar a los colaboradores de la importancia de la alineación entre divisiones, debido a que como lo expliqué anteriormente, el hotel es un sistema complejo y dinámico, los resultados del mismo depende no solamente de los resultados de cada división, sino de la interacción de las divisiones mismas, a su vez, los resultados de cada división no dependen necesariamente de la misma, sino la interacción y la manera en como otras divisiones influyen en sus resultados. Por ello es importante compartir objetivos entre divisiones y buscar la alineación de las mismas en la consecución de dichos objetivos, dicho en otras palabras, generar sinergias entre divisiones.

Los resultados aquí presentados pueden servir como base para futuros trabajos, así como pueden ser complementados por otras herramientas y metodologías, además quedan abiertos para su actualización y adaptación a necesidades futuras. Dicho lo anterior, pudieran implementarse métodos prospectivos sobre el nicho de mercado que se atiende y el ramo hotelero, llevarse a la realización análisis estructural y de juego de actores, construirse escenarios futuros y sus respectivas líneas estratégicas, realizarse modelación dinámica dentro de la gestión hotelera, implementarse sistemas de inteligencia estratégica, así como diseñarse mapas estratégicos enfocados a divisiones o necesidades en particular, y desarrollarse matrices de marco lógico para el desarrollo e implementación de proyectos.

Durante la estancia en el hotel logré generar un entendimiento general de una actividad económica que era ajena a mi conocimiento previo. Tras la finalización de la estancia queda en mi formación el entendimiento de la gestión hotelera, la importancia de esta actividad y la manera en cómo se toman decisiones y lleva a la acción en el sector privado.

Tras la finalización de mi *internship* tuve una presentación final de resultados con el comité ejecutivo del hotel, la cual fué muy enriquecedora para mi experiencia debido a que pude recibir retroalimentación por parte de los gerentes de las divisiones, pudiendo así confrontar mi visión teórica (académica) con su visión practica (profesional).

Gracias al desarrollo del proyecto de *internship* me fue posible llevar a la aplicación práctica algunas de las metodologías y herramientas aprendidas durante los estudios de maestría, pudiendo así tener una experiencia en el ámbito profesional. Resultó de gran relevancia el poder integrar información y variables cuantitativas y cualitativas, posibilitando tras su complementariedad un razonamiento completo, mayormente asertivo e incluyente, a través de los métodos y herramientas de la prospectiva y la planeación estratégica. Además, fue posible comprender las diferencias y similitudes entre la teoría y la práctica, buscando generar un marco conceptual personal de retroalimentación y eficientización de acciones, en la implementación de metodologías y uso de herramientas. Esto, siendo de gran valor para mi desarrollo en el ámbito profesional futuro, ejerciendo como maestro en prospectiva estratégica.

7 Referencias bibliográficas

- Baena, G. (2004). *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*. México D.F., México D.F., México: Creative commons.
- Balbi, E. (enero de 2008). ¿Por qué investigar el futuro? Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Barbieri Masini, E. (1994). *Why futures studies?* England: Grey Seal.
- Bell, W. (2007). *Foundations of Futures Studies: History, Purposes, and Knowledge*. USA: Transaction Publishers.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. HarperCollins. Citado en Northouse, P. (2004). *Leadership, theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Cervera, M. (noviembre de 2008). FODA: un enfoque prospectivo. Ecatepec, Estado de México, México: Hersa.
- CESTUR. (2000). *Estudio de gran visión del turismo en México: perspectiva 2020*. Ciudad de México: SECTUR.
- CESTUR. (2007). *Perfil y grado de satisfacción de los turistas*. Ciudad de México.
- CIETec. (2010). Índice de competitividad turística de los estados. Morelia, Michoacan, México: ITESM.
- CNNExpansion. (2010). *CNNExpansion*. Recuperado el 6 de septiembre de 2010, de <http://www.cnnexpansion.com/tablas/2010/07/08/empresas-500-2010>
- Decouflé, A. (1976). *Sociologie de la prevision*. Paris: Presses Universitaires de France. Citado en Baena, G. (2004). *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*. México D.F., México D.F., México: Creative commons.
- Diebold, F. (1999). *Elementos de pronósticos*. International Thomson Editores.
- Glenn, J. C. (2009). *Scenarios. Futures Research Methodology—V3.0*. The futures group international.
- Godet, M. (abril de 2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Paris, Paris, Francia: Gerpa.
- Godet, M. (1997). *Manuel de prospective strategique*.
- Godet, M. (enero de 2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. Paris, Francia: Lipsor.
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: Lipsor.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (septiembre de 2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Miklos, T., & Tello, E. (2008). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.

Mojica, F. (septiembre de 1999). *Determinismo y Construcción del Futuro*. Rio de Janeiro, Brasil.

Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (2001). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. Philadelphia: Wiley.

PreferredHotels. (s.f.). *Preferred Hotels and Resorts Worldwide*. Recuperado el 6 de septiembre de 2010, de http://www.preferredhotels.com/preferred_hotel/index.aspx

SECTUR. (16 de agosto de 2010). *Centros de playa*. Recuperado el 20 de octubre de 2010, de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Centros_de_Playa

SECTUR. (2007). *Programa sectorial de turismo 2007-2012*. México D.F.

Soms, E. (2005). *Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*. Chile: Fundación Eduardo Frei.

Sterman, J. (2000). *Business dynamics. Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin McGraw-Hill.

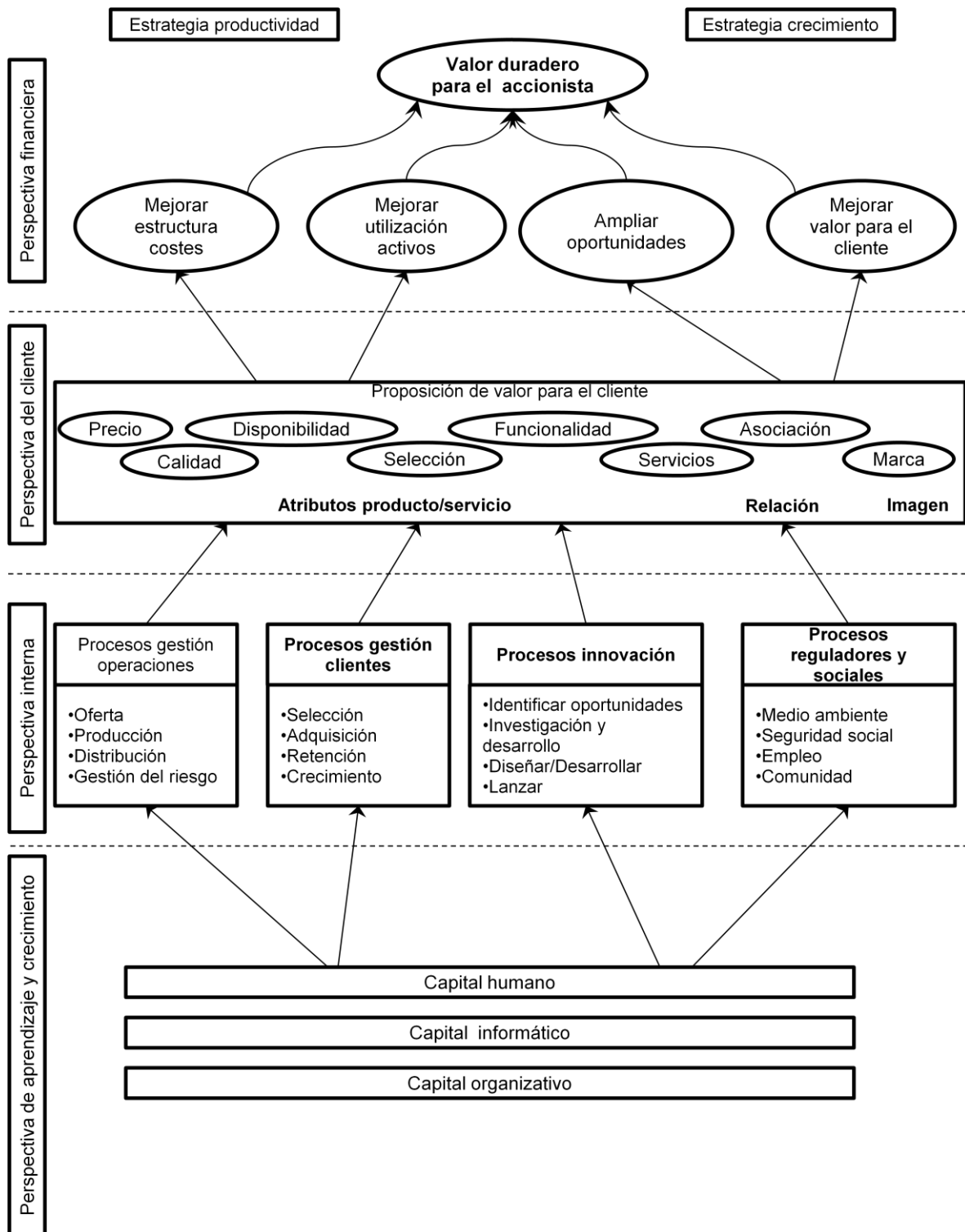
Taylor, S., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

UNAM. (2004). *Sunsite*. Recuperado el 20 de octubre de 2010, de http://sunsite.unam.mx/geografia_mexico.html

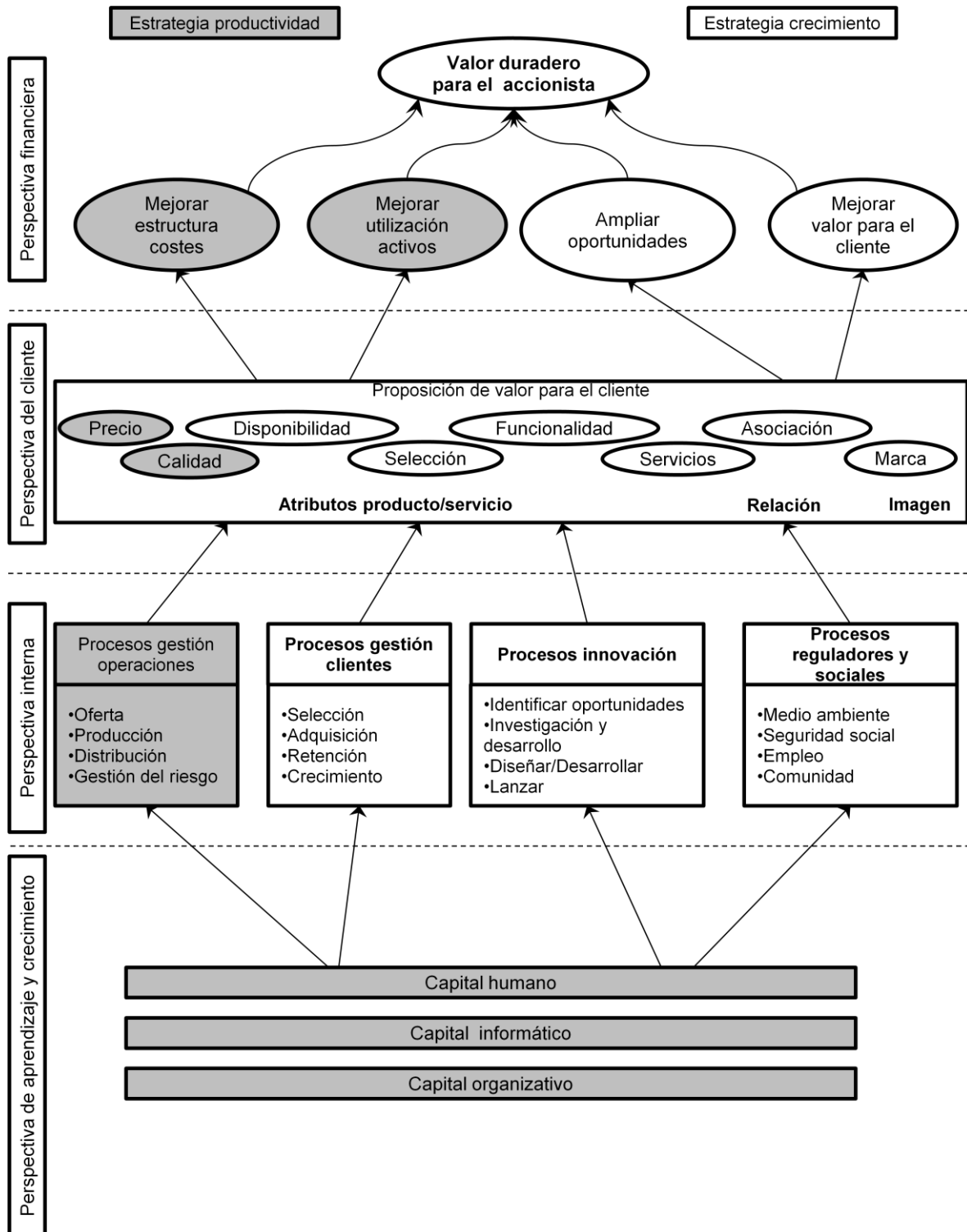
Wooldridge, J. (2001). *Introducción a la econometría: un enfoque moderno*. México D.F: Thomson.

Anexos metodológicos

Anexo 1.- Mapa estratégico de Robert S. Kaplan y David P. Norton



Anexo 2.- Mapa estratégico de gestión de operaciones

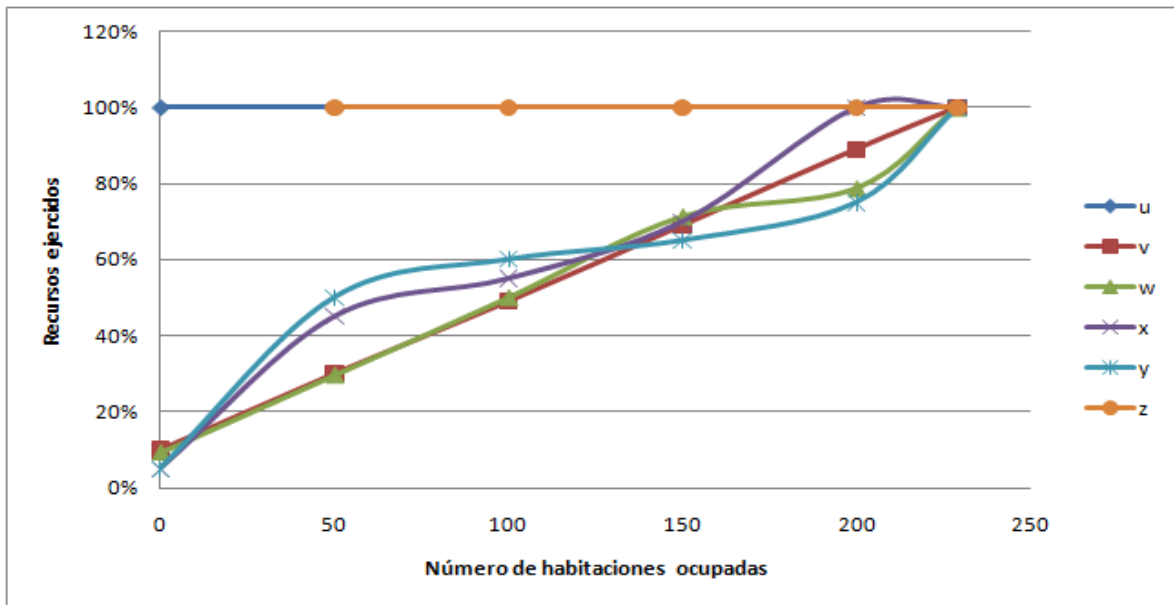


Anexo 3.- Comportamiento de los costos de una división del hotel

Se presenta a manera de ejemplo el comportamiento de los costos de una división del hotel. El eje horizontal está representado por el número de habitaciones ocupadas, mientras que el eje vertical representa el porcentaje de recursos ejercidos a una ocupación dada, según cada tipo de conceptos de la división (conceptos agrupados en letras de la “u” a la “z”, según su comportamiento).

En la gráfica 4 solo se presentan los costos de los conceptos que se comportan de manera fija y semifija, puesto que los que tuviesen un comportamiento variable mostrarían una línea recta iniciando en 0% a una ocupación de cero habitaciones, finalizando en 100% a una ocupación de 229 habitaciones.

Gráfica 4.- Porcentaje de recursos ejercidos, según la ocupación

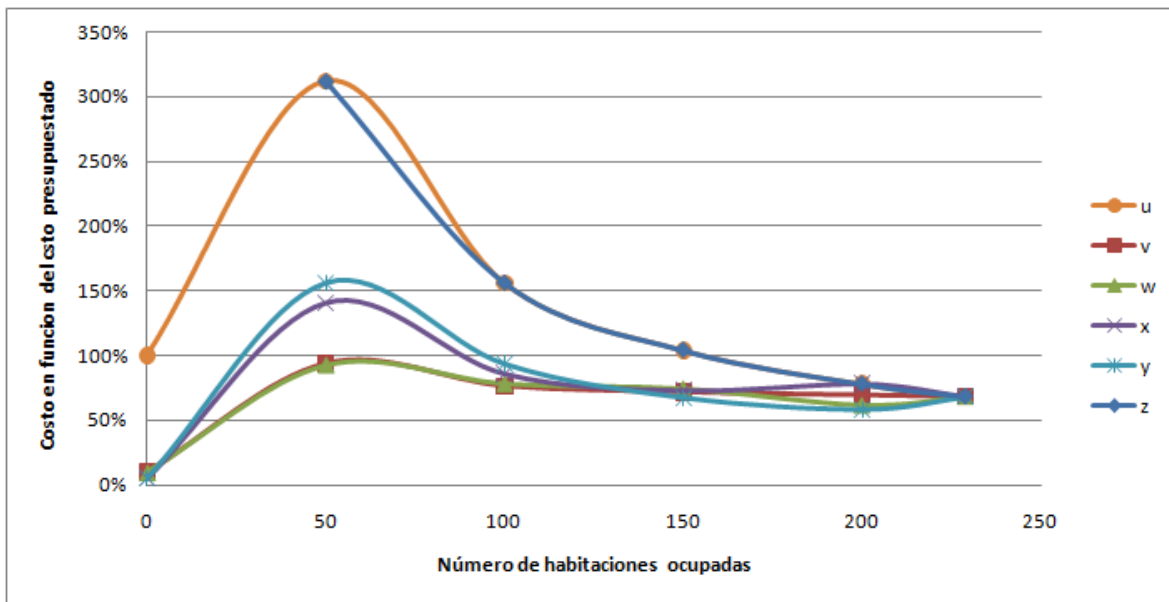


Según el concepto “y”, a una ocupación de 50 habitaciones se ejerce un 50% de los recursos de dicho concepto, mientras que a una ocupación de 100 habitaciones se ejerce el 60%, esto es que por el doble de ocupación solo se incrementa un 10% el recurso ejercido. Simplificando este ejemplo, se podría decir que su parte fija es de un 50% de los recursos (con las primeras 50 habitaciones ocupadas), mientras que su parte variable es de 10% de los recursos (por las subsecuentes 50 habitaciones ocupadas).

Anexo 4.- Representación porcentual de los costos de una división del hotel

En la gráfica 5 se presenta el costo porcentual que debiese representar cada tipo de concepto (acorde a su comportamiento, anexo 3), según el costo presupuestado. El eje horizontal está representado por el número de habitaciones ocupadas, mientras que el eje vertical representa el costo porcentual en función de un costo presupuestado (siendo el 100% a una ocupación dada).

Gráfica 5.- Costo porcentual, según la ocupación



Según la naturaleza del tipo de concepto “u”, una ocupación de 50 habitaciones representaría (en prorrateo) un 300% el recurso presupuestado (el triple), esto debido a que el presupuesto del mismo fue calculado a una ocupación mayor (150 habitaciones). Conforme la ocupación es mayor, el porcentaje que excede el costo total (100%) va reduciéndose, llegando a ser menor al 100% cuando la ocupación es mayor a la presupuestada, indicando así que por prorrateo fue menor el costo por habitación, en relación a la ocupación presupuestada del periodo.

Anexo 5.- Ejemplo de evaluación y supervisión de la gestión de recursos

En la figura 8 se ejemplifica lo siguiente: si a una ocupación presupuestada de 150 habitaciones ocupadas para un periodo, se le asigna un recurso presupuestado de 100 unidades y la ocupación real del periodo fuese de 50 habitaciones ocupadas, el gasto que supuestamente debiera ser ejercido seria de 33.33 unidades de las 100 presupuestadas. Si por el contrario se ejercieron 70 unidades, lo ejercido representaría un 210% de lo que se supondría debiese ser ejercido.

Figura 8.- Ejemplo de gestión de recursos

	Ocupación	Costo	
Presupuesto	150	100	
Real	50	33.33	
Ejercido		70	210.0%

En este caso se justificaría ese porcentaje si dado el concepto en cuestión a una ocupación de 50 habitaciones, por su naturaleza requiriese de ejercerse 70 unidades. Por su parte, si fuese un concepto que su naturaleza misma fuese variable en relación a la ocupación, no estaría justificado el hecho de haberse ejercido 70 unidades, representado un 210% de lo debido.

Mediante este análisis se busca interrelacionar los anexos 3 y 4, sirviendo esto para la evaluación del ejercicio de recursos.

Anexo 6.- Análisis de regresión

Con el modelo de regresión simple es posible estudiar la relación entre dos variables, “como varía Y con los cambios en X” (Wooldridge, 2001). El análisis de regresión permite determinar la función lineal de X que de cómo resultado la suma de los errores elevados al cuadrado más pequeña, para los datos muestrales de X y Y (la recta que mejor se ajusta a los puntos de datos) (Diebold, 1999).

Primeramente se corrió una regresión simple a cada una de las divisiones del hotel, buscando determinar la línea de regresión y con ello estimar el valor de sus coeficientes β_0 (ordenada) y β_1 (pendiente). El coeficiente estimado de la ordenada de la regresión es el mejor pronóstico en caso de que X sea cero (Diebold, 1999). El cambio en Y es la pendiente de la regresión, multiplicada por el cambio en X, esto significa que la pendiente de la regresión es el parámetro de la relación entre Y y X (Wooldridge, 2001).

Posteriormente, se busco identificar la variable explicativa que mejor representa al modelo que busca explicar el “costo total por división”. Se evaluó (figura 9) mediante comparación de estadísticos (R^2 ajustada y la significancia de coeficientes) la pertinencia entre la utilización de la ocupación dada por “número de habitaciones ocupadas” o por “número de huéspedes alojados”, como representación de la variable explicativa “ocupación”.

Los comportamientos de los costos de cada división, fueron analizados junto con los gerentes correspondientes a cada una, para una mayor comprensión de su naturaleza y conducta, permitiendo así validar mediante explicaciones cuantitativas y cualitativas (coincidencia entre la regresión y la experiencia de los gerentes) los resultados arrojados por la regresión.

Para análisis del punto de equilibrio del hotel, se separaron los costos fijos y variables de cada división, en función del número de habitaciones ocupadas. En los casos en que el costo fuera mayormente explicado por la ocupación basada en “número de huéspedes alojados”, se procedió a convertirlos a “número de

habitaciones ocupadas” mediante el promedio histórico de huéspedes que ocupan una habitación.

Figura 9.- Comparación de estadísticos entre “número de habitaciones ocupadas” y “número de huéspedes alojados”

Línea de regresión $y = \beta_0 + \beta_1 x$				
		β_0 = Estimador de la ordenada	β_1 = Estimador de la pendiente	
y = Costo total por división				
x = Número de habitaciones ocupadas			x = Número de huéspedes alojados	
División	R² ajustada	Significancia	R² ajustada	Significancia
A	0.5490	***	0.5218	***
B	0.9194	***	0.8696	***
C	0.1485	*	0.1759	**
D	0.2908	**	0.2243	**
E	0.3277	***	0.3033	**
F	0.5771	***	0.5169	***
G	0.1740	**	0.2047	**

***.- significancia al 1%

**.- significancia al 5%

*.- significancia al 10%

Los coeficientes de las β no se muestran debido a su confidencialidad.