



Vol 13, Nº 28, (junio/junho 2020)

INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIOS TURÍSTICOS EN LA CIUDAD DE OAXACA DE JUÁREZ

M.C. Alejandra Guzmán Javier¹,
Estudiante de Doctorado en
Ciencias en Desarrollo Regional
Instituto Tecnológico de Oaxaca
alejandragsuzmanjavier@gmail.com

Dr. Julio César Torres Valdez²,
Profesor investigador
Instituto Tecnológico de Oaxaca
jcesartv@gmail.com

M.C. Miriam Lissette García Contreras³
Estudiante de Doctorado en Ciencias en
Desarrollo Regional y Tecnológico
Instituto Tecnológico de Oaxaca
arqmiriam@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alejandra Guzmán Javier, Julio César Torres Valdez y Miriam Lissette García Contreras (2020): "Incidencia de la planeación estratégica y la gestión en la competitividad de las empresas que ofrecen servicios turísticos en la ciudad de Oaxaca de Juárez", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 28 (junio/junho 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/turydes/28/planeacion-estrategica-competitividad.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes28planeacion-estrategica-competitividad>

RESUMEN

Las empresas turísticas competitivas coadyuvan al desarrollo económico en el lugar en donde están instaladas, generando múltiples beneficios para los dueños, clientes, proveedores directos e indirectos, así como para los intermediarios que participan en la actividad turística. Para lograr la competitividad es necesario determinar los factores que la generan y descubrir la clave del éxito de las empresas del sector turístico. En la investigación se plantea un modelo metodológico para la explicación de la competitividad a través de los factores de la planeación estratégica y la gestión de las empresas turísticas de la ciudad de Oaxaca de Juárez. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la

¹MC Alejandra Guzmán Javier Maestra en Ciencias en Desarrollo Regional, estudiante de Doctorado en el Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca.

²Dr. Julio César Torres Valdez, Doctor en Planificación Regional y Urbanismo de la Universidad de Soborna Paris. Profesor Investigador de tiempo completo en la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Oaxaca

³ Doctorante-investigador en el Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Avenida Ing. Víctor Bravo Ahuja No. 125 Esquina Calzada Tecnológico, C.P. 68030, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. Correo electrónico: arqmiriam@hotmail.com

planeación incide indirectamente en la competitividad, a través de la gestión, con la puesta en práctica de los planes y estrategias planteados. En cambio la gestión tiene una alta contribución en la competitividad empresarial, debido a los esfuerzos emprendidos en la operación diaria.

Palabras clave: Planeación estratégica, Gestión, Competitividad, Empresas de servicios Turísticos

IMPACT OF STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT ON THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES OFFERING TOURISM SERVICES IN THE OAXACA DE JUÁREZ CITY

ABSTRACT

Competitive tourism companies contribute to the economic development of the place where they are installed, generating multiple benefits for the owners, clients, direct and indirect suppliers, as well as for the intermediaries that participate in the tourism activity. In order to achieve competitiveness, it is necessary to determine the factors that generate it and discover the key of the success of the companies in the tourism sector. The research proposes a methodological model to explain competitiveness through the factors of strategic planning and management of tourism enterprises in the city of Oaxaca de Juárez. The results obtained allow to affirm that the planning affects indirectly in the competitiveness, through the management, by putting in practice the plans and strategies raised. On the other hand, management has a high contribution to business competitiveness, due to the efforts undertaken in the daily open.

Keywords: Strategic planning, Management, Competitiveness, Tourism service companies

1. Introducción

La actividad turística es una alternativa para el desarrollo económico en el mundo, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015), actualmente contribuye al 9% del PIB a nivel internacional, a través de las empresas que forman parte del sector turístico y que aportan beneficios tales como: efecto multiplicador, entrada de divisas, empleos, crecimiento económico, inyección de capitales a la economía local, entre otras.

De acuerdo a Nuñez y Fuentes (2014, p. 25) “La competitividad de las empresas turísticas se encuentra influida parcialmente por el contexto económico en el que se desempeñan, especialmente en términos de la regulación de negocios, la dotación de recursos e infraestructura y del denominado clima de negocios”. Se detectó la importancia de estudiar la competitividad en las empresas turísticas, debido a que dependiendo del desempeño que tengan las empresas de un sector será el impacto que tengan en el nivel macroeconómico.

Se evaluaron las estadísticas referentes al sector turístico en la ciudad de Oaxaca, en la revisión de los indicadores de las empresas turísticas se identificó que tienen algunas necesidades de mejoras, entre ellas, la falta de rentabilidad y a los bajos índices de productividad de las mismas, es por ello que surge interés en identificar las causas de dicho fenómeno, con la finalidad de conocer la dinámica en este sector.

Para identificar las causas que afectan la competitividad se realizaron entrevistas a personas que están involucradas en el sector turístico y se descubrieron factores que tienen relación directa con la administración de dichas empresas, como la falta de conocimientos técnicos-teóricos de las personas que están a cargo de las mismas, la escasa labor de investigación que se realiza de los mercados, entre otras. Es por ello que se plantea que la falta de competitividad de las empresas se deriva por la carencia de planeación y la poca gestión empresarial.

El principal objetivo de la investigación fue determinar en qué medida la planeación estratégica y la gestión inciden en la competitividad de las empresas que ofrecen servicios turísticos

2. Revisión de la literatura

2.1 Planeación Estratégica

De acuerdo a algunas teorías administrativas en las empresas es necesario llevar a cabo un proceso que permita identificar cuáles son las necesidades y el rumbo a seguir para obtener las metas que las mismas quieran alcanzar. La planeación es una parte del proceso administrativo que permite a las organizaciones reconocer y alcanzar los objetivos que persiguen, ya sean de tipo: económico, social o cultural, a través de la identificación de los recursos que se van a utilizar, procurando maximizar su utilidad.

Con relación a la estrategia, Narciso y Pulido (2014) mencionan que “para la escuela de planificación, la estrategia proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el cual se fijan plazos, programas y presupuestos que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa” (p.34). Para Chandler (1963) la estrategia es vista como “la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”(p.13). En resumen, en la planeación se realiza una programación de las actividades con un diagnóstico previo de las condiciones en las que se va a trabajar, estableciendo procesos, pronósticos y con ello se generan estrategias para medir los resultados que se desean obtener.

Existe cierta controversia teórica de la viabilidad de formalizar la planeación en las empresas, ya que algunos autores como Kraus, Harms, y Schwarz, (2006); Baird, Lyles y Orris (1994), Burke, Fraser, y Greene, (2010), Estrada y García (2010), argumentan que existe una relación positiva entre la planeación formalizada y el rendimiento. Otros autores mantienen una postura opuesta, uno de ellos es Mintzberg (1994), quien indica que “las estrategias más exitosas son las visiones, no los planes”, refiriéndose a que en muchas ocasiones los directivos o encargados de las empresas confunden el pensamiento estratégico con la planeación estratégica. En otras palabras, menciona que la planeación estratégica formalizada impide a los directivos de las empresas a desarrollar sus habilidades y creatividad en los negocios.

Para la presente investigación se consideró el grado de formalidad de la planeación como un aspecto positivo y se midió a través de los siguientes criterios: a) Establecimiento de una misión y visión, definición de planes y objetivos, b) determinación de responsabilidades y c) sistematización de la planeación.

Otro aspecto que se consideró es el horizonte temporal con el que las empresas generan la planeación estratégica, con la finalidad de conocer con qué frecuencia realizan los planes, así como la anticipación con la que realizan los planes.

Por último, se considera como parte de la planeación estratégica el uso de herramientas, Estrada y García (2010) mencionan que “las herramientas estratégicas pueden definirse como los conceptos, técnicas y metodologías que ayudan a los administradores en la toma de decisiones estratégicas” (p. 4), Con base en lo anterior, para evaluar el constructo planeación se integró como dimensión el uso de herramientas estratégicas.

En resumen, las dimensiones evaluadas para medir el constructo de planeación estratégica son: horizonte temporal de la planeación, frecuencia de elaboración y evaluación de planes, el nivel de formalidad de la planeación en la empresa y el uso de herramientas estratégicas, las dos últimas se retomaron de la propuesta de Estrada y García (2010).

H1: La Planeación estratégica incide en la competitividad de las empresas turísticas de la ciudad de Oaxaca

2.2 Gestión

De acuerdo con Fajardo (2005, p.21) la gestión o management, vista como una teoría o disciplina implica un “conjunto de conocimientos científico- teóricos aplicados sistemáticamente por los directivos de una corporación para dar solución a los problemas estratégicos de planeación, organización y control

de decisiones, actividades, recursos y resultados de las organizaciones modernas". Desde este punto de vista, se puede asimilar a la gestión como un medio para alcanzar los objetivos que persigue la empresa a través de los directivos, gerentes o encargados quienes son los que toman las decisiones y llevan a cabo las estrategias. Los procesos de gestión conforme a Chaviano (2008) se logran mediante el desempeño de los administradores o líderes, por ello se consideró importante para este estudio el análisis del perfil y las capacidades gerenciales.

Para operacionalizar, medir y analizar la variable de gestión en la investigación se utilizó la metodología de Balanced Scorecard o cuadro de mando integral CMI, propuesto Robert Kaplan y David Norton en 1992. Sánchez (2010, p. 124) indica que el CMI "es un instrumento de gestión que ha sido empleado durante décadas, basados en la presentación de una serie de indicadores que a modo de señales permite el control y diagnóstico de la actividad de la empresa". De acuerdo con Montoya (2011, p. 2) "tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión", y se realiza a través de cuatro indicadores: (a) "la perspectiva financiera", (b) "perspectiva enfocada al cliente", (c) "aprendizaje y a la innovación" y por último (d) la "perspectiva enfocada al negocio interno", con base en estos cuatro indicadores se consideraron las dimensiones planteadas por Montoya (2011), en cada una de ellas.

La perspectiva *Financiera* de acuerdo a Medina, Rivera, y Velarde (2009, p. 7) "describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales", es decir, que es un rubro que permite medir y dar seguimiento a los resultados a los indicadores financieros de la empresa, entre ellos: el margen de utilidad, ingresos, costos, el capital, y por ende la rentabilidad del negocio. Es importante identificar y llevar un seguimiento puntual de dichos indicadores por ello la gestión oportuna y dedicada de los recursos se plantea como la segunda hipótesis:

H2: La gestión incide positivamente en la competitividad de las empresas turísticas de la ciudad de Oaxaca

La Perspectiva enfocada al *cliente* se enfoca en la importancia de darle seguimiento a la percepción que tienen los usuarios de los productos o servicios proporcionados, potencializando los aspectos positivos y corrigiendo o minimizando en la medida de lo posible aquellos que resultaron negativos para los clientes, debido a que ellos son quienes generaran recomendaciones o volverán a utilizar los servicios al estar satisfechos. Montoya (2011) propone los siguientes criterios para su evaluación: (a) satisfacción de clientes; (b) desviaciones de acuerdos de servicios, (c) reclamos resueltos, (d) incorporación y retención de clientes.

La perspectiva de aprendizaje o innovación refleja la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios así como la mejora continua en las actividades de las empresas. Desde la perspectiva de Medina et al (2009, p. 8) se asimila que "la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos", por ello el seguimiento y mejora a cada uno de los procesos y áreas de la empresa deben tener cierta dedicación e importancia para propiciar una adecuada adaptación a los cambios, optimización de recursos así como disminución de costos y productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Por último, en la perspectiva del negocio interno está enfocada a identificar a través de indicadores, los procesos estratégicos que pautan a las organizaciones o empresas para el logro de sus objetivos y con ello lograr la satisfacción de sus clientes y accionistas (Montoya, 2011; Medina et al, 2009; Sánchez, 2010).

2.3 Competitividad

El estudio de la competitividad ha tomado gran importancia en la actualidad ya que se han presentado constantes cambios en la dinámica social y económica, esto debido a procesos de globalización y de la facilidad de comunicación con los avances tecnológicos. Esto a su vez propicia modificaciones en el desarrollo de las actividades turísticas y genera mayor competencia en los oferentes, por lo que es necesario cubrir con ciertos criterios de calidad, productividad, para que puedan lograr ser rentables y tener un posicionamiento en el mercado que les permita alcanzar los objetivos deseados

Porter (2002) identifica la competitividad como “una posición favorable dentro de una industria...con la finalidad de establecer una posición rentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (p. 2). Esto indica que las empresas competitivas tendrán ventajas o aspectos que les van a permitir obtener mejores resultados que el resto de las empresas que participan en el sector.

De acuerdo a Suñol (2006, p.186) “la competitividad en el nivel microeconómico significa alcanzar los patrones de eficiencia vigentes internacionalmente en cuanto a utilización de recursos y calidad del producto o servicio ofrecido”, es decir, la competitividad en las empresas depende de los resultados obtenidos en los procesos que lleva a cabo, a través de la optimización de recursos, con productos o servicios de calidad que mantengan a sus clientes satisfechos,

Rojas, Romero y Sepúlveda (2001) afirman que la medición de la competitividad “implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos” (p.10). Por esta razón se revisaron las propuestas metodológicas planteadas para medir la competitividad en las empresas.

Cabe mencionar que, existe una variedad de metodologías para medir la competitividad, basándose en diferentes factores, la mayoría de los autores enfocan la medición de la competitividad a la efectividad de los procesos que lleva a cabo la empresa, por ejemplo Michael Porter (2002) propone el análisis de las ventajas competitivas a través de herramientas diseñadas para evaluar la *rentabilidad* (explicado en el diagrama de los cinco factores de la competencia, por medio del análisis del “poder de negociación con los clientes, la rivalidad entre empresas, poder negociador de los proveedores, el riesgo de nuevas empresas y el poder negociador de los competidores”), *el posicionamiento* de la empresa (a través de estrategias genéricas como el liderazgo en costos, la diferenciación y la concentración), *la productividad* (por medio de la cadena de valor utilizándola como un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y la manera en que éstas interactúan).

El párrafo anterior indica el análisis de los procesos evaluados por Porter para el estudio de la competitividad, con base en ello se plantearon siete dimensiones para medir los resultados de las empresas y con ello evaluar su desempeño. Las siete dimensiones que se midieron en el instrumento de recopilación de información son: Calidad del producto, productividad, lealtad del cliente, participación en el mercado, permanencia en el mercado, prestigio y rentabilidad.

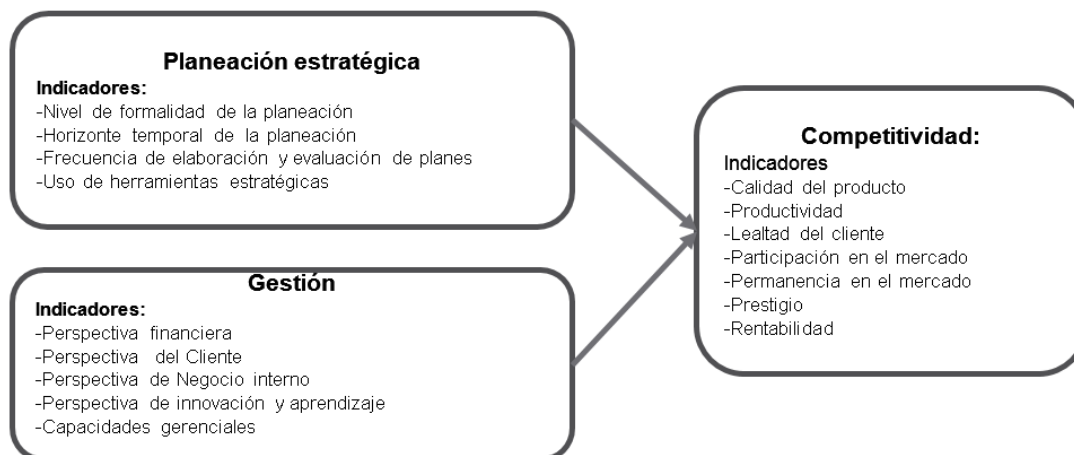
3. Metodología

El tipo de investigación que se realizó tuvo un enfoque cuantitativo, fue una investigación no experimental, transversal, descriptiva y correlacional. La unidad de análisis elegida para la investigación son los gerentes o encargados de Hoteles, Restaurantes y Agencias de Viajes ubicadas en el Municipio de Oaxaca de Juárez. Se aplicaron un total de cuarenta y cuatro encuestas (codificadas en una escala de Likert de cinco puntos) en veintitrés hoteles, quince restaurantes y seis agencias de viaje, en cada una se evaluaron indicadores relacionados con las tres variables investigadas, a través de indicadores.

La información obtenida en las encuestas se procesó en el programa estadístico SPSS Statistical Package for the Social Sciences. Las técnicas de análisis empleadas en la investigación son: (a) Análisis factorial, para determinar grupos de variables con significado común y reducir el número de dimensiones que permitan explicar las variables de estudio, (b) análisis de correlaciones, para conocer el nivel de relación que existe entre las variables planteadas y (c) análisis de regresiones, con la finalidad de conocer el nivel de incidencia de las variables independientes de planeación estratégica y gestión en la variable dependiente de competitividad.

A continuación, se presenta el modelo de investigación utilizado, en que se enlistan las dimensiones evaluadas por cada una de las variables estudiadas. En la investigación la planeación estratégica y la gestión son las variables independientes y la competitividad la variable dependiente.

Modelo de Investigación para medir el nivel de incidencia de la planeación estratégica y la gestión en la competitividad.



Fuente: Elaboración con base en Estrada y García (2010), Porter (2002), Montoya (2011), y Kaplan y Norton (1992)

En las cuarenta y cuatro encuestas realizadas se hicieron un total de 74 preguntas relativas a las variables, de acuerdo a la siguiente operacionalización, en las que se indican las variables de estudio, las dimensiones y los ítems que permitieron su identificación, de acuerdo a la revisión teórica – metodológica planteada anteriormente.

Operacionalización de variables

Concepto	Dimensiones	Indicador		
Planeación	Nivel de formalidad de la planeación	Establecimiento de una misión y visión Definición de planes y objetivos Determinación de responsabilidades Sistematización de la planeación	Capacidades gerenciales	Desarrollo de competencias clave
	Horizonte temporal de la planeación	Frecuencia de la elaboración de planes Evaluación de planes Actualización de planes		Calidad del producto
	Uso de herramientas estratégicas	Proyección de planes Diagnóstico estratégico Formulación de estrategias Técnicas de planeación		Productividad
	Perspectiva financiera	Valor Económico Utilización de los activos		Lealtad del cliente
Gestión	Perspectiva del cliente	Reducción de costos y mejora de la productividad Crecimiento y diversificación de ingresos	Competitividad	Beneficio de estrategias de fidelización del cliente
	Perspectiva interna	Servicio a clientes Desviaciones en acuerdos de servicio Reclamos resueltos del total de reclamos Incorporación y retención de clientes		Participación en el mercado
	Perspectiva de aprendizaje	Satisfacción de clientes Procesos operativos Calidad Innovación		Permanencia en el mercado
		Costos de Retrabajo, desperdicio. Satisfacción del personal Retención del personal clave Motivación, delegación de poder Disponibilidad y uso de Información estratégica		Prestigio
			Rentabilidad	Beneficios/ Utilidades Volumen de ventas

Fuente: Elaboración con base en Estrada y García (2010), Porter (2002), Montoya (2011), y Kaplan y Norton (1992)

4. Resultados obtenidos

Se recopiló la información obtenida a través de las encuestas aplicadas y se generaron bases de datos, se procedió a realizar el análisis factorial de cada uno de los constructos, posteriormente se generaron índices, después de ello, se realizó el análisis de correlaciones y por último el análisis de regresiones en el que se presenta la ecuación que permite identificar el nivel de incidencia de las variables estudiadas, dichos resultados se presentan a continuación.

4.1 Análisis factorial por variable

El modelo de investigación plantea dos variables independientes: planeación estratégica y gestión y una variable dependiente: la competitividad en las empresas. El procesamiento de la información se realizó en el programa SPSS, utilizando las aplicaciones se hizo un análisis factorial, determinado los componentes de cada variable, así como la medida KMO Kaiser Meyer Olkin, el cual contrasta si las relaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. También se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett, ésta determina la pertinencia del modelo factorial, ya que indica si las correlaciones entre las variables son significativas. De lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1.1 Variable Planeación

En la variable de planeación se plantearon diecinueve reactivos en los cuestionarios aplicados, en los cuáles se evalúa el horizonte temporal de la planeación, la frecuencia de elaboración y evaluación de planes, el nivel de formalidad de la planeación y por último el uso de herramientas estratégicas a través de ítems que identificaron en las empresas el establecimiento de una misión y visión, la definición de planes y objetivos, la determinación de responsabilidades, la sistematización de la planeación, el horizonte temporal de la planeación, la frecuencia de la elaboración de planes, la evaluación de planes, la actualización de planes, el uso de herramientas estratégicas, la formulación de estrategias, entre otros.

Análisis factorial de la variable Planeación estratégica Matriz de componente rotado.

ITEM	Componente 1	Comunalidades
Se definen los puestos de trabajo y se les atribuye objetivos, responsabilidades y la suficiente autoridad para desarrollarlos	.597	.357
¿Con qué frecuencia se evalúan los planes?	.653	.426
La empresa actualiza los planes en el corto plazo, mediano o largo plazo	.739	.546
Se prevén, evalúan y se toman medidas de los impactos indeseables	.755	.570
Se ofrece ideas sobre el rumbo futuro del negocio	.833	.693
Se consideran los lados fuertes y débiles de la empresa para la elaboración de los planes	.920	.846
Se identifican los puntos clave para el éxito	.825	.681
Se cualifica y cuantifica los objetivos	.773	.597
Se aclaran estrategias y definen recursos que permitirán cumplir los objetivos	.868	.753

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

Prueba de KMO y Bartlett

El estadístico KMO varía entre 0 y 1, entre más cerca esté a la unidad es mejor el resultado. Al realizarlo en la variable de planeación se obtuvo un resultado de .913 indicador que es favorable.

Prueba de KMO y Bartlett variable de Planeación estratégica

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.913
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	228.343
	gl	36
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

4.1.2 Variable Gestión

Para la variable de gestión se plantearon veintiocho reactivos en los cuestionarios aplicados a los empresarios. Los indicadores que se evalúan en esta variable son: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de negocio interno, mediante criterios que permitieron identificar el reconocimiento de la utilización de los activos de las empresas, la reducción de costos y mejora de la productividad, el crecimiento y diversificación de ingresos, el servicio a clientes, las desviaciones en acuerdos de servicio, los reclamos resueltos, la incorporación y retención de clientes, la satisfacción de clientes, los procesos operativos, la innovación en sus productos y servicios, los costos de retrabajo y desperdicios, la satisfacción del personal, la motivación laboral, la disponibilidad y uso de información estratégica, el desarrollo de competencias clave, con base en las dimensiones propuestas por Montoya (2011).

Adicional a ello se hizo un análisis del perfil gerencial a través del reconocimiento de las capacidades gerenciales, evaluación de la capacitación continua, la formación profesional y la experiencia laboral. Al generar el factor de gestión se evaluó el KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) obtenido en esta variable, siendo este de 0.831 lo cual refleja que es apropiado aplicar el análisis

Análisis factorial de la variable Gestión. Matriz de componente rotado.

Matriz de componente^a

ITEM	Componente 1	Comunalidades
La empresa utiliza información actualizada de los estados de ganancias y pérdidas y balance general para la toma de decisiones	.885	.783
Se determina la sustitución de los productos no rentables, con base en una política de marketing	.615	.378
Se posee algún modelo de servicio para atender al cliente	.907	.823
Se capacita al personal en el tema de servicio a clientes	.794	.631
Se conoce el importe y porcentaje de las devoluciones o cancelaciones	.652	.425
Son adecuados los sistemas de control actuales	.838	.703

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Prueba de KMO y Bartlett en la variable de Gestión

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.831
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	146.242
	gl	15
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

4.1.3 Variable Competitividad

En la variable de competitividad se evaluaron indicadores relacionados con los resultados obtenidos por las empresas, entre ellos rentabilidad, productividad, prestigio, participación y permanencia en el mercado, para ello se plantearon 26 preguntas de las cuales se consideraron los siguientes aspectos para su análisis; eficiencia de la maquinaria y equipo, eficiencia de los procesos operativos internos, eficiencia del personal, medición de resultados, porcentaje de utilización de capacidad instalada, fidelización del cliente, promedio de clientes frecuentes al año, Presencia en el mercado, antigüedad de la empresa, vulnerabilidad de la empresa, imagen de la empresa y de sus productos/servicios, utilidades y pérdidas, volumen de ventas. El KMO obtenido en este factor es de 0.787, el cual se considera apropiado en el análisis factorial.

Análisis factorial de la variable Competitividad. Matriz de componente rotado.

Matriz de componente ^a		
	Componente 1	Comunalidades
Se posee una capacidad financiera aceptable	.788	.620
Se posee una fortaleza organizacional adecuada	.782	.612
Se posee una adecuada posición en el mercado	.779	.607
Existe un buen posicionamiento de la empresa en los buscadores, internet y redes sociales	.819	.671
Se considera adecuado el margen de utilidad que poseen sus productos	.758	.574
Se alcanza la venta mínima para que resulte rentable	.753	.567
El volumen de ventas alcanzado le permitirá recuperar todos costos y obtener una ganancia satisfactoria	.917	.840

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Prueba de KMO y Bartlett en la variable de Competitividad

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.787
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	194.400
	GI
	21
	Sig.
	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

4.2 Análisis de Correlación

Para conocer la relación que existe entre las variables planteadas se identificaron de forma individual las preguntas que generan aportación a la investigación, después se generaron indicadores con dichos ítems y se procedió a realizar un análisis de correlaciones en el sistema SPSS. El análisis se realizó por cada tipo de empresas obteniendo los siguientes resultados que se presentan en el siguiente orden Agencias de Viajes, Hoteles, Restaurantes. En el caso de las Agencias de Viajes no se reveló relación significativa con la variable de competitividad.

Matriz de correlaciones de los factores en las Agencias de Viajes

		Factor competitividad	Factor planeación	Factor gestión
Factor competitividad 1	Correlación de Pearson	1	-.132	.036
	Sig. (bilateral)		.803	.945
Factor planeación	Correlación de Pearson	-.132	1	.797
	Sig. (bilateral)	.803		.058
Factor gestión	Correlación de Pearson	.036	.797	1
	Sig. (bilateral)	.945	.058	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

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

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. Sector = Agencias de Viaje

El análisis realizado con los resultados de los hoteles indica que las variables propuestas inciden en la competitividad de las empresas dedicadas al alojamiento de los turistas. La planeación influye con una correlación de Pearson de 0.540 lo cual es significativo, sin embargo la gestión es mucho más influyente con un 0.766. Esto indica que en los hoteles los resultados de las empresas dependen de las habilidades que posea el gerente a cargo y del énfasis que ponga en el análisis de los resultados financieros, la atención al cliente y en la operación del mismo. Es importante notar que la variable de gestión que es la que tuvo mayor incidencia en la competitividad, tiene una alta correlación con la variable de planeación con un indicador de 0.834, esto quiere decir que la planeación tiene una incidencia no directa con la competitividad.

Matriz de correlaciones de los factores en las Hoteles

		Factor competitividad	Factor planeación	Factor gestión
Factor competitividad 1	Correlación de Pearson	1	.540**	.766**
	Sig. (bilateral)		.010	.000
Factor planeación	Correlación de Pearson	.540**	1	.834**
	Sig. (bilateral)	.010		.000
Factor gestión	Correlación de Pearson	.766**	.834**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

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

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. Sector = Hotel

Matriz de correlaciones de los factores en los Restaurantes

		Factor competitividad	Factor planeación	Factor gestión
Factor competitividad	Correlación de Pearson	1	.044	.554*
	Sig. (bilateral)		.877	.032
Factor planeación	Correlación de Pearson	.044	1	.572*
	Sig. (bilateral)	.877		.026
Factor gestión	Correlación de Pearson	.554*	.572*	1
	Sig. (bilateral)	.032	.026	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

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

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. Sector = Restaurantes

En el análisis realizado a los restaurantes se detectó una baja incidencia en la planeación y la competitividad sin embargo la gestión juega un papel muy importante ya que tiene una correlación de 0.554 con un alto nivel de significancia.

Correlaciones en las empresas de las variables en las empresas del Sector Turístico

		Factor competitividad	Factor planeación	Factor gestión
Factor competitividad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	.227 .143	.532** .000
Factor planeación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.227 .143	1	.765** .000
Factor gestión	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.532** .000	.765** .000	1

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

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

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

En el sector turístico en general se observa una fuerte correlación entre la variable de gestión y la competitividad, sin embargo, con la variable planeación no hay relación significativa con la competitividad. Lo cual puede indicar que, las actividades de seguimiento que los empresarios y gerentes de las empresas turísticas hacen, es lo que indicará el nivel de competitividad que dicha empresa tenga. Sin embargo la fuerte correlación de la planeación estratégica tiene con la gestión indica que la planeación coadyuva a la gestión de las empresas, pero si se hacen planes y no se ejecutan, dichas empresas no serán competitivas.

4.3 Análisis de Regresión

Con la finalidad de revisar el modelo propuesto, así como de comprobar las hipótesis planteadas, se realizó un análisis de regresión múltiple generando un indicador por cada constructo. En el análisis, la variable de planeación fue descartada por que el nivel de significancia está fuera del rango aprobado.

En el sector turístico en general se obtuvo la ecuación de regresión sólo con el concepto de gestión y competitividad con la finalidad de conocer el nivel de incidencia de la gestión en la constante competitividad, quedando de la siguiente manera:

$$\text{Índice de competitividad} = -9.138 \text{ Constante} + .0618 \text{ Gestión}$$

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
		B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	-9.138E-17	.120		.000	1.000	-.242	.242
	Factor gestión	.618	.121	.618	5.095	.000	.373	.863

a. Variable dependiente: Factor competitividad 1

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas, 2015

Adicional al análisis por variable, en la variable de gestión se hizo un análisis por pregunta en donde dos de ellas son altamente significativas y válidas para la investigación, en primer lugar la actitud ante el uso de nuevas tecnologías que tiene las empresas es decir el análisis de las repercusiones de los avances tecnológicos para la operación, y en segundo lugar el control sobre las incidencias con los clientes. Se obtuvo un coeficiente de $R^2 = 0.507$ lo cual significa que ambos aspectos explican un 50.7% de la variable de competitividad

La ecuación de regresión queda de la siguiente manera:

Índice de competitividad = - 2.789 Constante + 0.291 Actitud ante el uso de nuevas tecnologías + 0.401 control de las incidencias con los clientes.

En el análisis de regresión de los hoteles los aspectos que resultaron altamente significativos fueron aquellos que definen sus planes y objetivos desde el inicio, la sustitución de servicios no rentables para la empresa, es decir que realizan un análisis de costos y las que tienen a una persona designada para identificar las necesidades del cliente y desarrollar estrategias para su satisfacción. En su conjunto estos criterios explican un 72.2% de la variable de competitividad en los hoteles, lo que permite identificarlos como aspectos de alta importancia en este tipo de empresas

Se obtuvo un Coeficiente de $R^2 = 0.722$ y la ecuación de regresión queda de la siguiente manera.

Factor de competitividad = -4.106 Constante + 0.549 definición de planes y objetivos + 0.374 sustitución de productos no rentables + 0.077 existencia de un responsable de desarrollar estrategias para la satisfacción de cliente

El análisis de regresión en los restaurantes arrojó que el hecho de que las empresas hagan un estudio de rentabilidad influye en su competitividad, así como la capacitación del personal para obtener un mejor desempeño. Ambos aspectos están directamente relacionados con la gestión que se hace en dichas empresas dependiendo de las habilidades y conocimientos que posean las personas que están a cargo, ya sean los dueños, los gerentes o encargados.

Se obtuvo un Coeficiente de $R^2 = 0.671$ y la ecuación de regresión queda de la siguiente manera.

Factor de competitividad = -7.064 Constante + 0.726 se realiza un análisis de rentabilidad de la empresa + 0.884 se capacita al personal en el desarrollo de las actividades

5. Notas de Investigación

Adicional al análisis cuantitativo realizado se observaron otros aspectos que influyen en los resultados de las empresas, entre ellos que la gestión de las empresas depende de la forma en la que opera cada uno de los encargados de las empresas y ello a su vez estriba en factores como el perfil de personalidad, la preparación académica, la experiencia, y los objetivos personales, así como el compromiso que tienen para obtener los resultados.

Otro aspecto que resaltó en la investigación es que en las empresas familiares los gerentes o encargados pierden poder para tomar decisiones, al dejarlo en manos de los dueños, que en su mayoría no tienen formación académica o experiencia en el ramo

6. Conclusiones

En un principio se planteó la baja competitividad como un problema por los indicadores que se han presentado de la industria turística, sin embargo, en la realidad se observan situaciones diferentes, ya que las empresas son más rentables de lo que reportan ser, por ejemplo, los hoteles en las encuestas reportaron una ocupación promedio anual de 58.71% y en las estadísticas oficiales de 2014 registraron un 37.94%. En cuanto a la rentabilidad el 68.18% de las empresas reportaron tener resultados positivos

En el análisis de correlaciones la variable de Gestión resultó significativa con un indicador de 0.532 con la competitividad, lo que comprueba la relación existente entre ambas variables. Es importante recalcar que la variable de Planeación no tiene correlación con la competitividad (0.227) pero sí con la gestión (0.765) lo cual significa que no es necesario que haya planeación en una empresa para que sea competitiva, sin embargo, sí es necesaria para que exista una buena gestión y esta a su vez para que haya competitividad. Es decir que la planeación no incide directamente en la competitividad, pero sí lo hace a través de la gestión con la puesta en práctica de los planes y estrategias planteados.

Bibliografía

1. Burke, A., Fraser, S., & Greene, F. J. (2010). The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance. *Journal of Management Studies*, 47(3), 391–415. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00857.x
2. Baird, L. S., Lyles, M. A., & Orris, J. B. (1994). Formalized planning in small business: increasing strategic choices. *Scholarship and professional work from the College of Business*, 21.
3. Chandler, A. D. (1963). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Florida: M.I.T Press.
4. Chaviano, E. L. (2008). Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del Marketing en entidades turísticas Cubanas. *Gestión Turística*, 41-57.
5. Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. doi:10.1002/smj.349
6. Estrada & García (2010). Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barceñas_roberto/herramientas_estrategicas_en_la_pyme_estrada__2009.pdf
7. Fajardo, C. E. (2005). *Teoría Avanzada de Organización y Gestión*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias económicas.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
9. Kraus, S., Harms, R. & Schwarz, EJ (2006). Planificación estratégica en pequeñas empresas: nuevos hallazgos empíricos. *Noticias de Investigación de Gestión*
10. Medina, M. T. A., Rivera, M. M. Y. C., & Velarde, S. A. M. (2009). El Balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica The Balance Scordecard, a tool for planning strategic.
11. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
12. Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. “*Visión de Futuro*”.
13. Narciso, J. E. C., & Pulido, M. A. C. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3).
14. Núñez, J. C., & Fuentes, L. R. (2014). Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR).
15. Organización Mundial del Turismo . (2015). Panorama OMT del turismo internacional. *UNWTO*, 2.
16. Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. México DF: Grupo editorial Patria.
17. Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2001). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. IICA.
18. Sánchez, C. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Gestión y Desarrollo*. 7 (2), 123-132.
19. Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179-198.

ANEXO

Instrumento de recopilación de información

Se presenta el cuestionario aplicado a los gerentes de las empresas prestadoras de servicios turísticos (restaurantes, hoteles y Agencias de Viaje)

Objetivo: Conocer el punto de vista de empresarios y ejecutivos de las empresas del sector Turístico del Municipio de Oaxaca de Juárez sobre diversos aspectos que componen la competitividad de las empresas

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

Edad: _____ **Tiempo en el puesto:** _____

Nombre de la empresa: _____

Tamaño de la empresa (nº de empleados) _____

Antigüedad de la empresa: _____

Sector: Hotel Restaurante Agencia de Viaje

Empresa familiar: SI NO

Completamente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4	5

a cada afirmación, según la siguiente escala o bien seleccione

PLANEACIÓN									
Nivel de formalidad de la planeación									
1	En la empresa han definido misión y visión				SI	NO			
2	En la empresa se han definido planes y objetivos				1	2	3	4	5
3	Dichos planes y objetivos están estipulados por escrito				1	2	3	4	5
4	Se determina qué hacer, cuándo y quiénes lo harán				1	2	3	4	5
5	Se definen los puestos de trabajo y se les atribuye objetivos, responsabilidades y la suficiente autoridad para desarrollarlos				1	2	3	4	5
6	Se utilizan algún sistema computarizado de planeación				SI	NO			
Horizonte temporal de la planeación									
7	¿Con qué frecuencia se elaboran los planes?								
	Ninguno	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual				
8	¿Con qué frecuencia se evalúan los planes?								
	Ninguno	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual				
9	La empresa actualiza los planes en el corto plazo, mediano o largo plazo				1	2	3	4	5
Uso de herramientas estratégicas									
10	Existe un pronóstico de los resultados del cumplimiento del plan				1	2	3	4	5
11	Se prevén, evalúan y se toman medidas de los impactos indeseables				1	2	3	4	5
12	Se ofrece ideas sobre el rumbo futuro del negocio				1	2	3	4	5
13	Se consideran los lados fuertes y débiles de la empresa para la elaboración de los planes				1	2	3	4	5
14	Se identifican los puntos clave para el éxito				1	2	3	4	5
15	Se cualifica y cuantifica los objetivos				1	2	3	4	5
16	Se aclaran estrategias y definen recursos que permitirán cumplir los objetivos				1	2	3	4	5
17	Elaboran manuales o instructivos de procesos y métodos de trabajo				1	2	3	4	5
18	Utilizan alguna técnica de planeación				SI	NO			
19	¿Cuál?								
GESTIÓN									
Perspectiva financiera									
20	Se conoce la cifra mínima que hay que vender para cubrir gastos				1	2	3	4	5
21	Se realiza un análisis de rentabilidad de la empresa				1	2	3	4	5
22	La empresa utiliza información actualizada de los Estados de Ganancias y Perdidas y Balance General para la toma de decisiones				1	2	3	4	5
23	La empresa utiliza información actualizada del presupuesto para tomar decisiones				1	2	3	4	5
24	Se hace una constante revisión de la estructura de costos para la línea de productos o servicios				1	2	3	4	5
25	Se determina la sustitución de los productos no rentables, en base a una política de marketing				1	2	3	4	5
Perspectiva del cliente									
26	Se posee algún modelo de servicio para atender al cliente				1	2	3	4	5
27	Se capacita al personal en el tema de servicio a clientes				1	2	3	4	5
28	Se lleva un control sobre incidencias con clientes				1	2	3	4	5
29	Se conoce el importe y porcentaje de las devoluciones o cancelaciones				1	2	3	4	5
30	Se plantean estrategias específicas para la recuperación de clientes				1	2	3	4	5
31	Se llevan algún sistema de retroalimentación con el cliente				1	2	3	4	5
32	¿Cuál?								
Perspectiva interna									
33	Son adecuados los sistemas de control actuales				1	2	3	4	5
34	Se llevan controles de calidad en las funciones que desempeña el personal				1	2	3	4	5
35	Se analiza la repercusión de los avances tecnológicos para la operación de la empresa				1	2	3	4	5

36	Tienen alguna política de actualización o reingeniería de procesos		1	2	3	4	5	
37	Realizan un análisis de costos de desperdicios y reprocesos		1	2	3	4	5	
Perspectivas de Aprendizaje								
38	El ausentismo del personal es frecuente		1	2	3	4	5	
39	En la empresa existe rotación de personal		1	2	3	4	5	
40	Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador		1	2	3	4	5	
41	Se consideran y valoran las aportaciones que realiza el personal sea cual sea su categoría		1	2	3	4	5	
42	Los responsables del departamento tienen reuniones regulares con el personal a su cargo		1	2	3	4	5	
43	Existe buena coordinación entre los departamentos		1	2	3	4	5	
44	Se proporciona capacitación técnica continua al personal		1	2	3	4	5	
Capacidades gerenciales								
Se capacita y actualiza para el desempeño de sus actividades								
45	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		1 2 3 4 5	
Dentro del perfil gerencial qué formación académica solicitan								
46	Ninguna	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Posgrado			
47	Años de experiencia requeridos para asignar el puesto						0	1 2 3 4
COMPETITIVIDAD								
Calidad del producto y/o servicio								
48	Se tiene implantado algún sistema de incentivo a la calidad en el servicio		1	2	3	4	5	
49	La calidad de los productos y servicios la calificaría como buena		1	2	3	4	5	
50	Los productos de la empresa cuentan con algún valor añadido sobre la competencia		1	2	3	4	5	
51	Se tienen medidas estándar para controlar el nivel de calidad en la fabricación del producto		1	2	3	4	5	
52	Se cuentan con alguna certificación		1	2	3	4	5	
53	Se manejan estándares de calidad en sus procesos operativos		1	2	3	4	5	
Productividad								
54	Se cuenta con una maquinaria y equipo en buen estado y nivel tecnológico		1	2	3	4	5	
55	Se posee una capacidad tecnológica adecuada		1	2	3	4	5	
56	Se posee una capacidad financiera aceptable		1	2	3	4	5	
57	Se posee una fortaleza organizacional adecuada		1	2	3	4	5	
58	El desempeño de su personal es el esperado		1	2	3	4	5	
59	Qué porcentaje de los objetivos considera que se han alcanzado							
60	¿Cuál es su ocupación promedio? (para Hoteles)							
61	¿Cuántos tours venden diario? (para Agencias de Viajes)							
62	¿Qué porcentaje de ventas tienen en cuánto a su capacidad de carga? (para Restaurantes)							
Lealtad del cliente								
63	Los clientes conocen las posibles ventajas de los productos de la empresa		1	2	3	4	5	
64	¿Qué porcentaje de su clientela son frecuentes?							
Participación en el mercado								
65	Se posee una adecuada posición en el mercado		1	2	3	4	5	
66	Se conoce en profundidad a la competencia		1	2	3	4	5	
67	Existe un buen posicionamiento de la empresa en los buscadores, internet y redes sociales		1	2	3	4	5	
Permanencia en el mercado								
68	Los cambios políticos y sociales han afectado al desempeño de la empresa		1	2	3	4	5	
Prestigio								
69	Los clientes y proveedores identifican fácilmente la empresa y sus productos		1	2	3	4	5	
La empresa tiene presencia								
70	No tiene	Local	Regional	Nacional	Internacional			
Rentabilidad								
71	Se considera adecuado el margen de utilidad que poseen sus productos		1	2	3	4	5	
72	Los beneficios son superiores a los costos		1	2	3	4	5	
73	Se alcanza la venta mínima para que resulte rentable		1	2	3	4	5	
74	El volumen de ventas alcanzado le permitía recuperar todos costos, incluidos los financieros, y obtener una ganancia satisfactoria		1	2	3	4	5	

Observaciones: