



LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD EN MÉXICO Y EL DIAMANTE DE PORTER. (Ensayo)

Marycarmen Sánchez Sánchez

Universidad Anáhuac Norte.
maryss_2@hotmail.com¹

Emmanuel Sánchez Moreno

Universidad Anáhuac Norte.
emmanuel519@gmail.com²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marycarmen Sánchez Sánchez y Emmanuel Sánchez Moreno (2016): "La industria de la hospitalidad en México y el diamante de Porter", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/hospedaje.html>

Resumen

En un mundo en el que la competitividad juega un papel crucial en el logro del desarrollo de las naciones, es inquietante conocer los modelos que guían el actuar de uno de los sectores económicos más prometedores de hoy en día: el turismo. De ahí que la presente reflexión se centre en el análisis del modelo de propuesto por Porter aplicado a la industria hotelera, misma que es clave para el desempeño de la actividad turística de nuestro país. Se concluye que dicho modelo debe ser adaptado a las distintas condiciones de cada país, no obstante permite vislumbrar las áreas de oportunidad y amenazas del hospedaje en México.

Abstract

In a world in which competition plays a crucial role in achieving the development of nations, it is disturbing to know the models that guide the actions of one of the most promising economic sectors today : tourism. Hence this reflection focuses on the analysis of the model proposed by Porter applied to the hotel industry which is important to the performance of tourism in our country. It is concluded that this model should be adapted to the different conditions in each country, however it offers a glimpse of the areas of opportunity and threats of lodging in Mexico.

Palabras clave: Modelo del Diamante de Porter, competitividad, hospedaje

Key words: Porter's Diamond Model, competitiveness, lodging

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas cuatro décadas, lograr la competitividad ha sido un objetivo que ha rebasado el ámbito empresarial, convirtiéndose en la actualidad en un tema de gobiernos y naciones.

¹ Licenciada en Administración Turística por la Benemérita Universidad Autónoma del Estado de Puebla, Maestra en Administración e Innovación del Turismo por el Instituto Politécnico Nacional, Maestra en Dirección estratégica por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y actual doctorante del programa de Turismo Internacional por la Universidad Anáhuac Norte.

² Licenciado en Turismo y Maestro en Administración e Innovación del Turismo por el Instituto Politécnico Nacional y actual doctorante del programa de Turismo Internacional por la Universidad Anáhuac Norte.

La importancia del tema no es nueva, por lo que ha sido motivo de numerosos debates en aras de conceptualizar la competitividad. Como menciona Warner (2009), los esfuerzos por tratar de consensuar una definición son tan antiguos como el mismo comercio internacional ya que se tienen registros mercantilistas del siglo XVI, en los que se establecía la necesidad de mantener un superávit comercial para acumular sus activos (oro), por lo tanto requerían de un nivel competitivo de precios que respaldara sus conquistas en el exterior.

El presente trabajo de reflexión tiene como principal objetivo describir la dinámica competitiva del sector turístico, de manera específica en el segmento de servicios de hospedaje en México. Lo anterior, tomando como base uno de los modelos de competitividad más aceptado en nuestros días: el diamante de Porter; por lo que se considera indispensable un breve recorrido por los fundamentos de la competitividad actual.

2. LA COMPETITIVIDAD Y EL DIAMANTE DE PORTER

La competitividad, como parte de la ciencia económica, se encuentra referida en textos fundamentales como “La Naturaleza y causa de la Riqueza de las Naciones” de Adam Smith, en donde el autor enfatiza la importancia para una nación el producir a bajo costo, en el supuesto de que el libre mercado ayudaría eficientemente a que la producción de un país pudiera satisfacer las necesidades de otros (González & Mendieta , 2009).

Por su parte, David Ricardo en González & Mendieta (2009) después de analizar las condiciones por las que un país estaría en capacidad de importar mercancías aún produciendo a bajo costo; publica en su obra “Principios de Economía Política” la teoría de las ventajas comparativas, misma que se basa en identificar las diferencias en las condiciones de producción de los países, así como en la posesión de factores productivos diferenciados.

Hasta entonces, los aspectos de la competitividad no habían excedido las críticas que la destacaban como un elemento autodestructivo, de naturaleza individualista y profundamente dependiente del crecimiento económico; es hasta los trabajos de Michael Porter que la competitividad adquiere una connotación útil y por primera vez, dinámica.

Es preciso mencionar que el concepto de competitividad ha sido abordado desde una diversidad de enfoques y visiones dependiendo de factores tan peculiares como el contexto geográfico, político, temporal, social, cultural o demográfico, por mencionar algunos. Ante este panorama, se infiere un consenso al considerar que una economía es competitiva en tanto muestre un sistema económico capaz de abastecer y suministrar su mercado interno, así como de exportar bienes y servicios.

En 1994, Esser propone que la competitividad surge de “un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”, lo que sugiere que la competitividad se logra cuando un conjunto de sistemas actúan en la sinergia necesaria para alcanzar niveles elevados en los indicadores establecidos.

Con la orientación hacia las empresas como unidad de análisis, Bordas (1993) define a la competitividad como la capacidad de una industria para alcanzar los objetivos que se ha planteado de forma superior al promedio del sector de referencia pero sosteniblemente; en otras palabras, la competitividad es la capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones de un modo superior al promedio, de una forma razonable y con la capacidad de hacerlo con bajos costos en el aspecto ambiental y social.

Con respecto a la competitividad entre países, Krugman en González & Mendieta (2009) hace énfasis en el rol que desempeña el sector empresarial, afirmando que los factores decisivos para la competitividad de una nación son internos a las empresas que la componen y no externos, dichos factores no pueden ser afectados a corto plazo si existe una adecuada política económica; es decir, la competitividad de una nación está sostenida de forma casi exclusiva por el desempeño de cada una de sus unidades económicas en conjunto.

Para Porter (1991) existe un elemento clave de la competitividad de un país: la productividad. Este autor, afirma que la competitividad no es parte de un proceso de herencia, sino que se crea y se puede mantener mediante la capacidad del sector industrial de cada país para adoptar

innovaciones tecnológicas que repercutan directamente en la productividad; por lo que la esencia de la competitividad de un país radicará en su disposición a invertir en innovación tecnológica.

En este contexto, se deduce que la competitividad de un país se desarrolla en función de: a) la eficiencia macroeconómica de sus empresas, b) las políticas gubernamentales orientadas al crecimiento económico y c) el desempeño de sus centros económicos para atraer inversiones que activen el crecimiento económico local.

Quizá la más destacada aportación de Porter al estudio de la competitividad ha sido en el ámbito regional y los *clusters* empresariales, cuyas políticas buscan mitigar las desigualdades territoriales bajo la premisa de que las regiones ostentan sistemas abiertos en donde se magnifica el fenómeno de libre movimiento de sus factores productivos. Al tener en cuenta la apertura del sistema competitivo regional, es conveniente considerar las condiciones de la demanda como base exportadora y de la oferta como proveedora de insumos

En la actualidad, el enfoque basado en *clusters* es cada vez más aceptado para analizar y promover los vínculos interactivos entre las empresas y sus entornos de negocios inmediatos. De esta manera, los *clusters* tienen en cuenta las dimensiones del funcionamiento de los negocios la localización (entorno), la existencia simultánea de actividades de competencia y cooperación, así como la interacción entre los actores que incluyen las empresas, instituciones de investigación, universidades y asociaciones empresariales, por mencionar algunos ejemplos.

En este contexto, Michael Porter establece un modelo de competitividad como sistema auto-reforzante de los factores anteriormente citados: el diamante de Porter. Las ventajas competitivas propuestas en dicho diamante se gestan en cuatro atributos: 1) Condiciones de los factores, 2) Condiciones de la demanda, 3) Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y 4) La estructura y rivalidad de las industrias. Vale la pena puntualizar que las variables: gobierno y hechos fortuitos complementan el entorno de análisis del diamante.

Los atributos del diamante se auto-refuerzan y generan un sistema dinámico en el que los principales motores de empuje son dos: a) la competencia interna, que promueve la innovación de forma constante y 2) la proximidad geográfica, que acelera o magnifica la interacción entre los otros cuatro atributos.

Porter afirma que el diamante promueve, de manera casi automática, la agrupación de empresas globalmente competitivas en *clusters*; esto coadyuva a la generación de nuevas empresas concentradas geográficamente y disemina las condiciones de competitividad en un efecto cascada hacia las industrias relacionadas vertical u horizontalmente. Esta sinergia genera un incremento en el nivel de competencia, y fomenta un mayor flujo de información acelerando la dinámica de todo el sistema.

Después de una revisión de los principales conceptos de competitividad, se destaca el modelo del diamante de Porter como objeto del presente trabajo, en un ejercicio de reflexión acerca del escenario actual de un componente esencial del sector turístico en México: los servicios de hospedaje.

El hospedaje es uno de los eslabones básicos de la cadena de valor de la actividad turística, incluso forma parte de la conceptualización del turismo al ser un elemento necesario para la pernocta. En México, de acuerdo con datos publicados por la revista *Panorama de la Actividad Turística en México* (Universidad Anáhuac México Norte, 2015) la llamada "industria sin chimeneas" representa cerca del 9% del Producto Interno Bruto (PIB), y se caracteriza por ser la principal fuente de empleo para personas jóvenes (20.7%) y mujeres (57% en el sector, por debajo de educación y salud).

A continuación se hace mención de los factores del Diamante de Porter aplicados en el sector hotelero mexicano.

2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo a la teoría económica clásica, las ventajas comparativas se caracterizaban por la abundancia de recursos o factores básicos de producción con los que contara una nación o región, a decir: tierra, capital y mano de obra.

En contraste, Porter propone que la ventaja competitiva de los factores no solo reside en la abundancia de los factores de producción, sino en la capacidad de varios factores que a su vez se dividen en categorías: 1) Recursos humanos (RRHH) (cantidad, calidad, habilidad, costo), 2) Recursos físicos: (abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la herencia física de una nación, 3) recursos de conocimiento: la acumulación de conocimiento científico, técnico y de conocimiento del mercado que tiene una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios, 4) recursos de capital, que se refiere a la cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria, y 5) infraestructura: el tipo, la calidad y el costo para el usuario del sistema de transporte, del despacho de carga, de los cuidados de la salud, etc.

Los RRHH son clave para el sector turístico en México, datos disponibles al segundo trimestre de 2015 muestran 3.7 millones de personas empleadas en el sector turismo en México, que representa el 8.2% del total de personas empleadas a nivel nacional, con una variación de 1.30% respecto al mismo trimestre del año anterior (DATATUR, 2015).

En el ámbito de la hotelería resultan relevantes distintas áreas que requieren de atención en cuanto a la oferta y demanda de RRHH, al respecto las investigaciones son casi nulas, no obstante resalta el estudio del Comité de Gestión por Competencias del Sector Turismo en México (Secretaría de Educación Pública, 2009) en el que se destacan las brechas en el capital humano de los hoteles de tres de los principales estados receptivos de turismo: Quintana Roo, Nayarit y Sonora.

De manera general, se aprecia en dicho estudio que para 2018 el personal con educación básica (primaria, secundaria y media superior) será suficiente para cubrir los requerimientos de los hoteles, sin embargo, existirá un marcado déficit de personal con preparación superior para la demanda hotelera.

Otro de los aspectos importantes es la especialización del factor humano en las distintas áreas de los hoteles y las exigencias por contar con personal capacitado son cada vez más evidentes, así lo demuestra el estudio referido elaborado por el Comité de Gestión de Competencias:

- Servicio de alimentos y bebidas en los establecimientos de alojamiento es una de las de mayor uso del huésped, además de que representa un importante ingreso para el establecimiento; sin embargo, se carece de RRHH competentes en el área, es probable que esto se deba a que la mayoría de los empleados cuentan con la educación básica y tampoco existe un impulso por parte de las organizaciones a mayores exigencias ni incentivos hacia el personal.
- La higiene en los hoteles es de vital importancia, por lo que la demanda de personal de ama de llaves requiere de capacitación de constante.
- Reservación, registro y atención al huésped, es el área que tiene más contacto con el cliente y la tendencia a buscar una atención cada vez más personalizada, obliga a que la capacitación sea constante y efectiva.
- Mantenimiento, su relevancia reside en que puede repercutir fuertemente en el funcionamiento del hotel y la satisfacción del cliente si no es atendido por gente profesional.
- Las áreas administrativas, a pesar de no tener un contacto directo con el cliente, son críticas para el buen funcionamiento de cualquier establecimiento de hospedaje, sin embargo hay poca capacitación y certificaciones para este departamento lo que repercute en todas las áreas operativas de los hoteles.
- Seguridad y vigilancia, aun cuando el mercado tanto nacional como internacional considera su seguridad como elemento clave de su viaje y estancia, no se ha dado especial énfasis en contar con personal capacitado y certificado en prevención y atención de siniestros.
- Servicios complementarios al de hospedaje (spa's y actividades de esparcimiento) que obedecen a las tendencias del sector. En este aspecto, es cada vez mayor la

proliferación de centros formativos para dicha demanda, pero aún se carece de estandarizaciones y certificaciones suficientes en este aspecto.

En cuanto a los recursos físicos, México se ha caracterizado por contar con abundantes recursos naturales y culturales susceptibles de atraer la atención de propios y extranjeros, entre los principales atractivos se encuentran vestigios arqueológicos de las culturas mesoamericanas, las ciudades coloniales y los complejos turísticos de playa. Sin embargo, es urgente que se reglamenten estudios de calidad, soporte y valor histórico de los mismos.

Respecto a los recursos de conocimiento, en México se carece de suficiente especialización e investigación en el área turística, lo que hasta ahora ha impedido la creación de redes nacionales de conocimiento al respecto que tengan un impacto significativo en el sector. Esta situación provoca que la tecnología y las innovaciones sean importadas por organizaciones que tengan la capacidad de hacerlo (regularmente firmas extranjeras), dejando evidentes desventajas para empresarios connacionales. De la misma manera, los esfuerzos por estudiar y analizar la demanda presente y futura aún son insuficientes, la SECTUR y el Banco de México son los principales emisores de información al respecto, pero no hay trabajos (ni académicos ni empresariales) que lo aprovechen o se acerquen a los organismos para demandar las necesidades particulares de información del mercado.

Los recursos de capital financiero en el área hotelera en México, son principalmente de procedencia extranjera, lo que repercute en los beneficios directos que pudiera representar para el país. Finalmente, la infraestructura hotelera ha aumentado un 1.3% con respecto al año 2014, alcanzando una oferta de 282,667 cuartos, siendo los principales destinos en los que incrementó dicha oferta Querétaro (20%), Nuevo Vallarta (7.1%) y Cancún (6.4%); mientras que Los Cabos tuvo un decremento del 20.7% debido a las afectaciones que provocó el paso del huracán Odile (Universidad Anáhuac México Norte, 2015). Se observa que aún los centros de playa son fuertes atractores de inversión turística, sin embargo comienza la apuesta por destinos culturales como Querétaro.

2.2 Condiciones de la demanda

Porter menciona que la demanda interna puede reforzar la ventaja nacional en una industria, dicha demanda se compone de:

- La segmentación de la demanda interna, importante para las industrias que pueden lograr economías de escala (incentivar a las empresas del país a invertir). La relevancia/prioridad dada a un segmento atrae la atención y prioridades de las empresas de una nación.
- Sofisticación de los compradores domésticos, representan una ventaja cuando son clientes selectivos y exigentes.
- Anticipación a las necesidades de los compradores. (lo que permite anticiparse también a demandas de otros países) (ventaja frente a rivales extranjeros).

La demanda interna propicia un mejor ambiente para la innovación, tasa de crecimiento acelerada (adopción de nuevas tecnologías y construcción de más infraestructura). La saturación del mercado crea presión para la reducción de precios, nuevos usos, mejoras en el producto e incentivos para reemplazar los productos por versiones más nuevas e innovadoras.

En México, el turismo es uno de los principales sectores productivos capaz de generar economías a escala, sin embargo, la segmentación de la demanda interna obedece al turista tradicional de sol y playa, enfocando esfuerzos para que la mayor parte de infraestructura hotelera se encuentre en los centros de playa de la república. No obstante, las tendencias del sector apuntan a que la demanda tanto nacional como internacional se reoriente a un turismo alternativo centrado en la cultura y la naturaleza; lo que brinda una gran oportunidad al país de diversificar su oferta turística.

2.3 Empresas relacionadas y de apoyo

La manera en cómo se complementen las industrias es importante para la producción que satisfaga a una demanda cruzada. Las industrias abastecedoras competidoras crean también ventajas en empresas a las que sirven (costo, rapidez, variedad, etc.). El ideal de las empresas es

que sus proveedoras sean competidoras globales, esto permite un mayor y más rápido acceso a la información en cuanto a nuevas tecnologías e innovaciones en el sector. Así mismo, las industrias relacionadas, es decir, que compiten o tienen productos complementarios o suplementarios, propician la creación de industrias competidoras, lo que aporta a un mayor intercambio técnico y de información de demanda.

Las empresas que abastecen al sector hotelero son muy diversas, van desde abarrotes, amenidades, muebles, productos de limpieza, hasta sofisticados softwares de reserva, tecnología de sistemas para la automatización de puertas y ventanas e incluso eco-tecnologías para una operación amigable con el medio ambiente. En el caso de México, para las grandes cadenas hoteleras, los principales abastecedores son empresas extranjeras que cumplen con estándares internacionales de calidad; el problema reside en que las empresas locales generalmente carecen de lineamientos que las coloquen como competitivas globalmente.

2.4 La estrategia, la estructura de la empresa y la rivalidad

Será fundamental para la ventaja competitiva de una nación, la manera en que se creen, organicen y administren las empresas que la componen, así como la rivalidad existente entre ellas. Si bien no existe una fórmula para la gerencia perfecta esta se logrará cuando las empresas comprendan, se adapten y se favorezcan de las condiciones del entorno nacional y de la ventaja competitiva que ofrece, de esta manera, resaltan la iniciativa empresarial, actitud frente a la autoridad, disposición a ser una empresa global, manejo de los RRHH, etc.

La rivalidad efectiva entre empresas locales propicia la reducción de costos, mejora de calidad y servicio así como una constante innovación de productos y procesos. De igual manera, la creación sostenida de nuevas empresas permite atender nuevos segmentos y bajo nuevos enfoques, lo que permite aumentar el alcance del mercado a nivel global.

En México, la rivalidad entre hoteles y su administración han quedado estancadas con el modelo “*all inclusive*”, principalmente en los destinos de sol y playa; las innovaciones en este sector son pocas y las que se realizan son limitadas a un segmento exclusivo del mercado.

2.5 Elementos fortuitos y externos

Los eventos no previstos como fenómenos naturales, discontinuidades tecnológicas, cambios en los mercados financieros e incluso guerras, juegan un papel importante en el rumbo de la ventaja comparativa. Estos fenómenos obligan a cambiar la posición competitiva, ya sea que anulen las ventajas establecidas de algunos competidores o que se cambien las estrategias para responder a las nuevas demandas en distintas condiciones.

Finalmente, la ventaja competitiva de una nación es fuertemente influenciada por el gobierno, ya sea de manera positiva o negativa. El gobierno puede afectar a los factores, ya sea mediante subsidios, como comprador de algunas industrias o como impulsor de programas que fomenten alguna actividad productiva.

Por su ubicación geográfica, México es susceptible de sufrir diversos fenómenos naturales como son huracanes (principalmente en el golfo), terremotos e incluso erupciones volcánicas. Dichas circunstancias afectan en gran manera a la industria hotelera, sin embargo, tras desastres como los ocurridos en Cancún en 2005 con el huracán Wilma o el recién paso del huracán Odile en Los Cabos, han dejado claro al sector la necesidad de respaldarse con seguros y medidas de prevención y manejo de contingencias.

Por último, el gobierno de México ha hecho especial énfasis en el turismo como uno de los ejes de la política nacional, creando para ello un gabinete turístico así como el impulso y apoyo de programas dirigidos a la dinamización del sector, por ejemplo: Sistema Nacional de Certificación en Turismo, apoyos sectoriales para la investigación, creación y revisión del Programa Nacional de Normalización (NOM's) para el sector turístico, distintivos H, M, punto limpio, tesoros de México, entre otros.

3. CONCLUSIONES

En México, el modelo de Porter es un instrumento de análisis de la industria, no obstante, debería ser susceptible de adaptarse a las distintas condiciones que posee cada país.

Las condiciones del diamante son difíciles de reproducir en un país como México en el que la tecnología se importa de manera tardía, existe una marcada falta de investigación y desarrollo que apunte a la vanguardia en innovación dentro del sector. La competencia no se da en condiciones iguales, las empresas locales enfrentan dificultades al competir con inversión extranjera de grandes cadenas hoteleras que tienen una oferta vanguardista o que compiten con bajos costos.

Por otro lado, es evidente que en México los factores heredados (recursos, naturales, clima, ubicación) no son suficientes por sí mismos, como menciona Porter, ahora será clave la especialización de los factores y la prioridad de los mismos para el logro de la ventaja competitiva (transmisión de información, personal capacitado, investigación y desarrollo).

Se concluye que para que un país sea competitivo, no basta la posesión de abundantes recursos, ni mano de obra vasta y barata; ni siquiera una política gubernamental que incluya subsidios o programas de apoyo a cierto sector; se necesitan tomar en cuenta más elementos como problemas sociales, barreras, condiciones del mercado extranjero, relaciones y acuerdos internacionales, por mencionar algunas.

REFERENCIAS

Bordas, E. (1993). La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos. 43° Congreso de la ATEST. Bariloche.

DATATUR. (2015). Subsecretaría de Planeación y Política Turística. *Resultado de la Actividad Turística a julio de 2015*, Recuperado de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2015-07\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2015-07(ES).pdf).

González , R., & Mendieta , M. (2009). Reflexión sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*(23), 111 - 118. doi:ISSN 1139-7861

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.

Secretaría de Educación Pública. (2009). *CONOCER*. Obtenido de Comité de Gestión por Competencias del Sector Turismo : Recuperado de: http://www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos/2009_12_23_CONOCER_resumen_sector_TURISMO_VF.pdf

Universidad Anáhuac México Norte, F. (Mayo de 2015). *CNET*. Obtenido de CNET: Recuperado de: http://www.cnet.org.mx/sites/default/files/panorama_15_completo_con_anexo_0.pdf