

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
UNIDAD OAXACA**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE
RECURSOS NATURALES
(COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO)**

**CAPACIDADES ORGANIZACIONALES DISTINTIVAS Y VENTAJA COMPETITIVA
SOSTENIBLE EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA HOTELERA**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN CIENCIAS

PRESENTA:

DIANA DE YTA CASTILLO

SANTA CRUZ XOXOCOTLÁN, OAXACA., NOVIEMBRE DE 2006



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Oaxaca siendo las 13:00 horas del día 26 del mes de octubre de 2006 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el

Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA), para examinar la tesis de grado titulada: “Capacidades organizacionales distintivas y ventaja competitiva sostenible en la micro, pequeña y mediana empresa hotelera”

Presentada por el alumno (a):

de Yta	Castillo	Diana
Apellido paterno	materno	nombre(s)

Con registro:

B	0	4	0	8	4	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de: **MAESTRO EN CIENCIAS EN CONSERVACION Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis

Dr. José de la Paz Hernández Giron

Dra. María Luisa Domínguez Hernández

Dr. Prisciliano Felipe de Jesús Cano Barrita

Dra. Rosa María Velázquez Sánchez

Dr. Juan Regino Maldonado

Dr. Andrés Pech Pérez

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

Dra. María del Rosario Arnaud Viñas



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez., Oaxaca, el 26 de octubre de 2006, la que suscribe **de Yta Castillo Diana**, alumna del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B040845**, adscrita al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autora del trabajo de Tesis: **“Capacidades organizacionales distintivas y ventaja competitiva sostenible en la micro, pequeña y mediana empresa hotelera”**, realizado bajo la dirección del Dr. José de la Paz Hernández Girón, por lo cual cede los derechos de dicho trabajo, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: **Calle Hornos No. 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca** o e-mail ciidirox@ipn.mx o de _yta@yahoo.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



INSTITUTO POLITÉCNICO
NACIONAL
CIDIR-UNIDAD OAXACA


de Yta Castillo Diana

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Politécnico Nacional y al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Oaxaca por mi formación, por la Beca institucional para finalizar mi tesis y al Programa Institucional de Formación de Investigadores por la beca PIFI durante mis estudios de Maestría.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por formar parte de su programa de “Becas para estudios de posgrado” para mis estudios de Maestría.

Al Dr. José de la Paz Hernández Girón por dirigir este trabajo, por su apoyo continuo y disponibilidad en todo momento.

A la Dra. María Luisa Domínguez Hernández por sus contribuciones para mejorar esta tesis.

Al Dr. Prisciliano Felipe de Jesús Cano Barrita, por su constante preocupación por mi desempeño escolar.

Al comité revisor de esta tesis, por sus valiosas aportaciones.

A mis profesores de la Maestría por su contribución en mi formación académica.

A los empresarios y personal de los hoteles que amablemente accedieron a participar en este trabajo de investigación.

A mis compañeros encuestadores del CIIDIIR y de la BUAP: Ana, Ivonne, Gaby, Jorge, Benito, Antoine, Noé y Rubén.

A mis compañeros de la casa muestra: Mary, Verónica, Julio, Fabiola.

A Dulce, por tu amistad y calidad humana.

A todas las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A la vida, porque me ha mostrado que existen dos polos, uno positivo y uno negativo. Por mostrarme que también se puede aprender del negativo. Gracias a Dios por permitirme soñar y cumplir mis sueños.

A mis padres, por enseñarme a hacer uso de mi conciencia y de mi libertad.

A mi hermano, por tu vitalidad y por tu compañía.

Índice

	Página
Relación de cuadros	7
Relación de figuras y gráficas	9
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Planteamiento del problema	15
Justificación	18
Objetivos	20
Capítulo I. Antecedentes de la empresa hotelera	21
Capítulo II. Antecedentes de ventaja competitiva sostenible	36
Capítulo III. Marco teórico	43
3.1 Teoría de los recursos y capacidades	44
Modelo de investigación	52
3.2 Hipótesis	52
3.3 Relación entre variables	53
3.4 Conceptualización y operacionalización de ventaja competitiva sostenible	55
3.5 Conceptualización y operacionalización de capacidad emprendedora	58
3.6 Conceptualización y operacionalización de capacidad de mercadotecnia	62
3.7 Conceptualización y operacionalización de innovación organizacional	66
Capítulo IV. Metodología	70
4.1 Recopilación de la información	71
4.2 Muestra y tamaño de la muestra	72
4.3 Operatividad de variables	76
4.4 Validez y confiabilidad para capacidad emprendedora	79
4.5 Validez y confiabilidad para capacidad de mercadotecnia	81
4.6 Validez y confiabilidad para innovación organizacional	87
4.7 Validez y confiabilidad para ventaja competitiva sostenible	90
Capítulo V. Resultados	94
5.1 Análisis de resultados	95
5.2 Otros hallazgos	97
5.3 Correlaciones por dimensiones	97
5.4 Correlaciones controlando por la variable localidad	100
5.5 Discusiones	102
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
Bibliografía	109
Anexos	118

Relación de cuadros

<u>Cuadros</u>	Página
Cuadro 1. Valor agregado bruto nacional y participación porcentual de los hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.	25
Cuadro 2. Variación anual del valor agregado bruto de hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.	26
Cuadro 3. Valor agregado bruto, personal ocupado remunerado y productividad en restaurantes y hoteles. 1988-2004.	27
Cuadro 4. Nivel de productividad y su variación anual en restaurantes y hoteles. 1988-2004.	28
Cuadro 5. Características principales y razones. Hoteles, moteles y similares para la República Mexicana, estado de Puebla y Oaxaca. 2004.	29
Cuadro 6. Características principales y razones por tamaño de la empresa. Hoteles, moteles y similares en el estado de Oaxaca. 2004.	31
Cuadro 7. Características principales y razones por tamaño de empresa. Hoteles, moteles y similares en el estado de Puebla. 2004.	32
Cuadro 8. Hoteles, moteles y similares en el estado de Oaxaca y municipio de Oaxaca de Juárez. 1999 y 2004.	33
Cuadro 9. Valor agregado censal bruto, personal ocupado total y nivel de productividad en hoteles, moteles y similares, para el estado de Oaxaca y municipio de Oaxaca de Juárez. 1999 y 2004.	33
Cuadro 10. Hoteles, moteles y similares en el estado de Puebla y municipio de la H. Puebla de Zaragoza. 1999 y 2004.	34
Cuadro 11. Valor agregado censal bruto, personal ocupado y nivel de productividad en hoteles, moteles y similares para el estado de Puebla y municipio de la H. Puebla de Zaragoza. 1999 y 2004.	34
Cuadro 12. Dimensiones e indicadores de ventaja competitiva sostenible.	57
Cuadro 13. Operacionalización de ventaja competitiva sostenible.	58
Cuadro 14. Dimensiones e indicadores de los diferentes conceptos que se utilizan para capacidad emprendedora.	61
Cuadro 15. Operacionalización de capacidad emprendedora.	62
Cuadro 16. Dimensiones e indicadores de capacidad de mercadotecnia.	64
Cuadro 17. Operacionalización de capacidad de mercadotecnia.	65
Cuadro 18. Dimensiones e indicadores de innovación.	68
Cuadro 19. Operacionalización de innovación organizacional.	69
Cuadro 20. Clasificación de la muestra por tamaño de empresa.	73
Cuadro 21. Frecuencias y porcentajes para la variable Tamaño.	73
Cuadro 22. Frecuencias y porcentajes para la variable Edad.	74
Cuadro 23. Frecuencias y porcentajes para la variable Sexo.	74
Cuadro 24. Frecuencias y porcentajes para la variable Grado de estudios.	75
Cuadro 25. Frecuencias y porcentajes para la variable Capacidad emprendedora.	75
Cuadro 26. Frecuencias y porcentajes para la variable Capacidad de mercadotecnia.	75
Cuadro 27. Frecuencias y porcentajes para la variable Innovación organizacional.	76
Cuadro 28. Frecuencias y porcentajes para la variable Ventaja competitiva sostenible.	76
Cuadro 29. Capacidad emprendedora. Análisis de factores (a).	79
Cuadro 30. Capacidad emprendedora. Análisis de factores (b).	80
Cuadro 31. Capacidad emprendedora. Análisis de factores (c).	80
Cuadro 32. Capacidad emprendedora. Análisis de factores final.	81

Cuadro 33. Confiabilidad para capacidad emprendedora.	81
Cuadro 34. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores (a).	82
Cuadro 35. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores (b).	83
Cuadro 36. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores (c).	85
Cuadro 37. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores final.	86
Cuadro 38. Confiabilidad para capacidad de mercadotecnia.	87
Cuadro 39. Innovación organizacional. Análisis de factores (a).	88
Cuadro 40. Innovación organizacional. Análisis de factores (b).	89
Cuadro 41. Innovación organizacional. Análisis de factores final.	89
Cuadro 42. Confiabilidad para innovación organizacional.	90
Cuadro 43. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores (a).	91
Cuadro 44. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores (b).	91
Cuadro 45. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores (c).	91
Cuadro 46. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores final.	93
Cuadro 47. Confiabilidad para ventaja competitiva sostenible.	93
Cuadro 48. Correlación bivariada de Pearson con todas las variables del modelo de investigación.	95
Cuadro 49. Correlación bivariada entre dimensiones de capacidad emprendedora y capacidad de mercadotecnia.	98
Cuadro 50. Correlación bivariada entre dimensiones de capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional.	99
Cuadro 51. Correlación bivariada entre dimensiones de capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva sostenible.	100
Cuadro 52. Correlaciones bivariada entre dimensiones de innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible.	101
Cuadro 53. Correlación parcial con todas las variables del modelo controlando por la variable Localidad.	101

Relación de figuras y gráficas

Figuras

Figura 1. Modelo de investigación.	53
Figura 2. Correlación bivariada entre capacidad emprendedora y capacidad de mercadotecnia.	95
Figura 3. Correlación bivariada entre capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional.	96
Figura 4. Correlación bivariada entre capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva sostenible.	96
Figura 5. Correlación bivariada entre innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible.	97
Figura 6. Correlación bivariada entre capacidad emprendedora e innovación organizacional.	97

Gráficas

Gráfica 1. Valor agregado bruto de hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.1988-2004.	26
--	----

Resumen

Esta investigación se realizó en cuarenta y nueve empresas hoteleras de los municipios de Oaxaca de Juárez y Puebla de Zaragoza, el 59% de ellas son pequeñas, el 25% son micro y el 16% son medianas empresas. Para la obtención de los datos se utilizó un cuestionario bajo la modalidad de entrevista estructurada. El objetivo general de esta investigación consiste en determinar si la relación entre las capacidades organizacionales distintivas y una ventaja competitiva sostenible (VCS) en las micro, pequeñas y medianas empresas hoteleras, es directa y positiva. Para explicar esta relación se partió de la teoría de recursos y capacidades, analizando la capacidad emprendedora, la capacidad de mercadotecnia, la innovación organizacional y una ventaja competitiva sostenible. Para cumplir con el objetivo planteado fue necesario probar cuatro hipótesis: a) existe una relación directa y positiva entre la capacidad emprendedora y la capacidad de mercadotecnia; b) existe una relación directa y positiva entre la capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional; c) existe una relación directa y positiva entre la capacidad de mercadotecnia y una VCS; d) existe una relación directa y positiva entre la innovación organizacional y una VCS. Se encontró que la capacidad de mercadotecnia se relaciona fuertemente con la innovación organizacional y con una VCS, pues en la empresa hotelera se da una gran interacción con el consumidor y ésta se constituye en una fuente importante de información para realizar innovaciones y posee altas dosis de inimitabilidad para permitir el sostenimiento de una ventaja competitiva. Además, en la empresa hotelera lo que más valoran los clientes son las actuaciones intangibles como las que proporciona la capacidad de mercadotecnia, pues a través de ella se obtiene información que puede emplear para contribuir a una satisfacción mayor del consumidor.

Abstract

This research was undertaken surveying forty-nine hotels located in the municipalities of Oaxaca de Juárez and Puebla de Zaragoza. From these hotels, 59% are small size, 25% are micro and 16% are medium enterprises. The data was obtained through a questionnaire using the modality of structured interview. The general objective of this research was to determine if the relation between organizational distinctive capabilities and a sustainable competitive advantage (SCA) in micro, small and medium size hotels is positive and direct. In order to explain this relation, it was necessary to take into account the resource-based theory analyzing the entrepreneurial capability, marketing capability, organizational innovation, and a SCA. To reach the stated objective it was necessary to test four hypotheses: a) there is a positive and direct relation between entrepreneurial capability and marketing capability; b) there is a positive and direct relation between marketing capability and organizational innovation; c) there is a positive and direct relation between marketing capability and a SCA; d) there is a positive and direct relation between organizational innovation and a SCA. The results indicated that the marketing capability is strongly related to both the organizational innovation and a SCA. This is because there is a strong interaction between the hotels and the consumer, which constitutes an important source of information to innovate and is highly inimitable to permit sustaining a competitive advantage. In addition, the intangible actions like those obtained from the marketing capability are very valuable for the customers. The marketing capability provides information that contributes to the customer satisfaction.

Introducción

El tema central de este trabajo es la ventaja competitiva sostenible (VCS), pues en los negocios actuales, crear y mantener una ventaja competitiva se está convirtiendo en una cuestión fundamental. Y ante el panorama económico actual, las empresas enfrentan un entorno especial para crear y sostener una ventaja competitiva.

Este panorama económico ha hecho que dentro de la gestión estratégica se enfoque la atención hacia los recursos y las capacidades organizacionales como las fuentes principales de una ventaja competitiva sostenible (VCS).

Dentro de la teoría basada en los recursos y capacidades se ha desarrollado una serie de estudios sobre cómo lograr una ventaja competitiva sostenible, analizando tanto recursos como capacidades que existen en la empresa.

En el capítulo I, se desarrollan los antecedentes de la empresa hotelera, donde se circunscribe a ésta en el contexto de la industria turística hasta llegar a destacar la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero en los municipios de Oaxaca de Juárez y Puebla de Zaragoza. En la empresa hotelera, se ofrece un servicio que es intangible (no se puede palpar) e interactivo (se requiere del cliente para que se presente u otorgue el servicio). Por lo que se esperaba que en este tipo de empresas se emplearan capacidades distintivas e innovaciones, que tienen un gran componente de intangibilidad, para alcanzar una VCS. Pues las estadísticas mundiales muestran que durante el primer año de vida, mueren el 60 por ciento de las nuevas empresas y para el segundo año, el 80 por ciento de estas prácticamente son inviables (El Financiero en línea, 2006). Además, la empresa hotelera en la actualidad tiene gran importancia en el contexto económico mundial, ya que constituye uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país y la industria turística se convierte cada vez más en un sector estratégico para todas las economías.

En el capítulo II, se exponen los antecedentes de la ventaja competitiva sostenible, abordando las dos teorías que describen este concepto, la teoría estructural y la teoría de los recursos y capacidades. También se revisan los trabajos teóricos y empíricos que sobre este concepto se han desarrollado dentro de la teoría de los recursos y capacidades.

En el capítulo III, se expone la teoría de recursos y capacidades, donde se inserta la relación entre VCS y capacidades organizacionales. Se revisa cómo los estudios se dirigen más hacia las capacidades en lugar de los recursos, pero se utiliza el enfoque que abarca tanto unas como otros. Se obtiene un modelo de investigación que incluye la capacidad emprendedora, la capacidad de mercadotecnia, innovación organizacional, como variables que afectan de manera directa y positiva a la VCS. El modelo describe lo que se constituyeron en las hipótesis del trabajo. Con base en diferentes autores, se realiza una conceptualización y la operacionalización de las variables.

En el capítulo IV se describe la metodología, que es de tipo positivista y como tal se basa en una prueba estadística de hipótesis. Con la operacionalización de las variables se elaboró un cuestionario con 113 preguntas que en después de la encuesta piloto se redujo a 94 preguntas. Para contextualizar la información se utilizó un análisis de frecuencias con las principales variables: grado de estudios, sexo, tamaño de la empresa y edad. Para validar las escalas empleadas se realizó un análisis de factores y un análisis del Alpha de Cronbach para determinar su confiabilidad. La prueba de hipótesis se realizó con una correlación bivariada de Pearson. Todo el análisis estadístico se realizó con ayuda del Programa estadístico para Ciencias Sociales SPSS Versión 12.0.

En el capítulo V, se presentan los resultados y la discusión, donde se describe la relación encontrada entre las variables del modelo y sus dimensiones.

Por último, se concluye enfatizando como en la empresa hotelera, la ventaja competitiva sostenible se puede explicar a través de las capacidades organizacionales distintivas, y de las innovaciones en el servicio, en el proceso y en la mercadotecnia.

Como complemento al trabajo se presentan en anexo el cuestionario y estadísticas sobre el turismo en México.

Planteamiento del problema

De acuerdo a Durán (2001:2), a partir del informe Brundtland, el mundo empezó a concebirse como un sistema global cuyas partes están interrelacionadas, considerándose el concepto de desarrollo sostenible como un proceso multidimensional que afecta al sistema económico, ecológico y social, pasando a ser una variable a tener en cuenta en las decisiones de política económica.

Según esta autora, el concepto de desarrollo sostenible comprende tres dimensiones: la ecológica, la económica y la social. En cuanto a la *sustentabilidad económica* señala que está inserta en el concepto de renta de Hicks (1945) definida como la cantidad máxima que un individuo puede consumir en un período determinado de tiempo, sin reducir su consumo en un período futuro. Es decir, llevándolo al nivel de la sociedad, se refiere a que el desarrollo sea económicamente eficiente y equitativo intra e intergeneracionalmente.

Con el fin de lograr un desarrollo de este tipo, se han realizado diversas estrategias; entre ellas se encuentran los instrumentos económicos, la política ambiental preventiva y la relativamente nueva teoría de Economía Ambiental (Savary, s/f:s/p). Como se observa, tales estrategias se refieren a cómo alcanzar la sustentabilidad a nivel macroeconómico, pero el desarrollo sostenible también está suponiendo una oportunidad para las empresas de nuestros días, pues les representa la oportunidad de ser capaces de diseñar actuaciones que aporten valor en una triple cuenta de resultados: ambiental, económico y social (Stigson, s/f:s/p).

Según Alfaya y Col. (s/f:62), los cambios que introduce el desarrollo sostenible en el *panorama competitivo* actual reclaman empresas dinámicas, que puedan desarrollar nuevas capacidades y actividades.

Una de las actividades económicas considerada como una de las que tienen mayor capacidad de promover un desarrollo equilibrado y sostenible, es la actividad

turística, convirtiéndose cada vez más en sector estratégico para todas las economías (Tecnociencia, 2003: s/p). Esto se debe a que tiene el potencial de coadyuvar en la conservación de los recursos naturales y de los patrimonios culturales, los cuales son el atractivo turístico. Además, cada vez más los turistas se orientan hacia actividades de turismo sostenible, deportivo y de aventura (Solano, 2003) .

La industria turística es una de las industrias económicas más grandes de todo el mundo. De acuerdo a Cabeza (2000:33), se pronostica como uno de los tres sectores que regirán la economía del Tercer Milenio, conjuntamente con las comunicaciones y la informática. Según Rodríguez (2000:15), esta actividad productiva tiene como cualidad la tendencia a abrir empleos, descentralizar la actividad económica, crear polos de desarrollo en lugares estratégicamente difíciles para la economía, generar una corriente constante de divisas y fomentar la inversión extranjera.

Según el Consejo Mundial para el Turismo y el Viaje (WTTC, por sus siglas en inglés), este sector emplea a nivel mundial a 200 millones de personas y transporta a cerca de 700 millones de viajeros internacionales anualmente, y prevé que estas cifras se dupliquen para el 2020 (IADB, s/f:s/p). Asimismo, señala que México se mantendrá como uno de los líderes en recepción de viajeros, ya que será el segundo país más visitado de América para ese año, prevé un total de 48.9 millones de viajeros.

De acuerdo a la Secretaría de Turismo de México, en el período 1993 a 2000, el empleo turístico tuvo una participación promedio anual dentro del agregado nacional de 5.8% (SECTUR, 2006:5). Asimismo, según la Cuenta Satélite de Turismo, el Producto Interno Bruto Turístico representó en promedio en el período 1996-2003, el 8.2% del total nacional (Anexo 2 al final del documento).

Una de las industrias más importantes dentro de la industria turística y sin la cual no podría concebirse ésta, es la industria hotelera. Según Norval (2004:67-68), es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. En México, el sector hotelero tuvo una participación promedio en el valor agregado nacional de 1.4% de 1988 a 2004 (Cuadro 1 en página 19). Además, representó el 1.1% en promedio del producto interno bruto total de 1996 a 2003. Esto habla de la importancia de este sector en la vida económica de México (Anexo 2 al final del documento).

Las empresas, en el mundo entero, para poder sostenerse y desarrollarse deben ser capaces de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que posibiliten mejorar su productividad y ser más competitivas (Centro de Turín/OIT y Col., 2006:s/p). De lo contrario, las empresas pueden perecer, pues las estadísticas a nivel mundial, muestran que durante el primer año de vida, mueren el 60 por ciento de las nuevas empresas y para el segundo año, el 80 por ciento de estas prácticamente son inviables (El Financiero en línea, 2006). En México, ocho empresas cierran diariamente en lo que va del año 2000 al 2006 (Schwartz, 2005:s/p).

Las empresas hoteleras no escapan a esta realidad, por lo que dada la importancia de éstas como promotoras del desarrollo sostenible y la necesidad de diseñar estrategias para que se sostengan y no perezcan, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo explicar una ventaja competitiva sostenible en la empresa hotelera en México?.

Justificación

Para abordar el concepto de ventaja competitiva sostenible, existen dos teorías principalmente. Una es la teoría estructural, cuyo principal exponente es Porter (1990:64), quien señala que para elegir una estrategia competitiva es necesario considerar dos asuntos esenciales: 1) la estructura del sector en el que compite la empresa, y 2) el posicionamiento dentro del sector. La otra es la teoría de recursos y capacidades, dentro de la cual existen dos principales vertientes; una que señala que la ventaja sostenida es el tener ganancias arriba del promedio sobre los costos totales del manejo de una empresa; la otra considera que la VCS se basa en la inimitabilidad (Chakraborty, 1997:36).

La teoría de recursos y capacidades desde los años ochenta tiene la atención de múltiples investigadores (Prahalad y Hamel, 1990; Barney 1991) y sugiere que el éxito de la empresa reside en su interior, en los recursos y capacidades que posee para competir. Esta teoría está recibiendo enorme atención debido a 1) la falla del paradigma basado en la estructura de la industria en proveer un mejor entendimiento de las fuentes de la ventaja de largo plazo por sí misma y, 2) la experiencia inicial de que esta teoría ha proveído importantes nuevos descubrimientos (Chakraborty, 1997:34). Por lo tanto, la teoría de recursos y capacidades, provee mejores bases para explicar el logro de una ventaja competitiva sostenible.

Dentro de esta teoría, la VCS se consigue cuando la empresa tiene desempeño superior y además, su estrategia competitiva y las capacidades distintivas en las cuales está fundada la estrategia son inimitables (Weerawardena, 2003:21).

Se supone entonces, que una forma de lograr la VCS es a través de las capacidades de la empresa y de los cambios que ésta haga hacia la inimitabilidad. En el caso particular de la micro, pequeña y mediana empresa hotelera, se espera que su sostenibilidad se evidencie por la capacidad emprendedora y de mercadotecnia (Chaston y Col., 2001; Weerawardena, 2003; Verhees y Col., 2004) que tenga de

lograr innovaciones (Johannessen y Col., 2001) que hagan que su operatividad sea particular y tenga una gran dosis de inimitabilidad.

Para este estudio, se eligieron empresas hoteleras de dos localidades, Oaxaca de Juárez y Puebla de Zaragoza, la primera dedicada al turismo nacional y extranjero, y la segunda, al turismo nacional únicamente.

Por lo que este estudio es particularmente importante para el sector hotelero y de manera genérica para la industria turística, más cuando se prevé un aumento sustancioso en los arribos de turistas y un incremento relativo de la ocupación y el servicio hotelero en las ciudades de Oaxaca y Puebla.

Para las empresas hoteleras resultará útil descubrir que tienen capacidades que las pueden conducir a una ventaja competitiva sostenible. Las empresas que ya tienen una VCS, podrán emplear estas capacidades para mejorarla, y para encontrar otras capacidades que les permita ser más competitivas.

Será útil a instituciones públicas y privadas relacionadas con la promoción y desarrollo del turismo, como la Secretaría de Turismo del gobierno federal, Secretarías de Turismo locales, las Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo locales, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, entre otras, para que promuevan y fortalezcan, a través de programas, las capacidades y las innovaciones analizadas, con el fin de que sean más competitivas y puedan desenvolverse con éxito en una economía globalizada.

Este trabajo también resulta interesante pues los estudios empíricos de ventaja competitiva sostenible son limitados (Weerawardena y Col., 2004: 419) y si se delimita el análisis a empresas pequeñas, se encuentra un menor número de ellos. Conjuntamente, los estudios se han realizado en empresas del sector manufacturero. Por lo que esta investigación contribuye en el conocimiento de cómo lograr una VCS en empresas de tamaño pequeño y del sector servicios, sector no tradicional en los estudios.

Objetivos

Objetivo general

- Determinar si existe una relación directa y positiva entre las capacidades organizacionales distintivas y una ventaja competitiva sostenible en las micro, pequeñas y medianas empresas hoteleras.

Objetivos específicos

- Determinar si existe una relación directa y positiva entre la capacidad emprendedora y la capacidad de mercadotecnia.
- Determinar si existe una relación directa y positiva entre la capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional.
- Determinar si existe una relación directa y positiva entre la capacidad de mercadotecnia y una VCS.
- Determinar si existe una relación directa y positiva entre la innovación organizacional y una VCS.

I. Antecedentes de la empresa hotelera

I. Antecedentes de la empresa hotelera

El presente capítulo pretende circunscribir la empresa hotelera de los municipios de Oaxaca de Juárez y Puebla de Zaragoza en el contexto de la industria turística mexicana, por lo que se describen algunos aspectos en relación a la importancia de la industria turística en el mundo y en México. También se muestra un análisis de la empresa hotelera y su participación en la economía mexicana, así como un análisis de ella en los estados de Oaxaca y de Puebla, y por último, un diagnóstico de la empresa hotelera para los dos municipios estudiados.

1.1 La industria turística en el mundo y en México

De acuerdo a Cabeza (2000:33), los expertos coinciden en que el turismo, conjuntamente con las comunicaciones y la informática serán los tres sectores que regirán la economía mundial del Tercer Milenio, caracterizado por una penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida. Además, argumenta que es significativo el incremento espectacular experimentado por la industria turística, tanto desde el punto de vista económico como social, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX.

En este sentido, la Organización Mundial de Comercio señala que el turismo es considerado como la mayor industria del mundo, una de las más dinámicas y representa más de un tercio del valor total del comercio mundial de servicios (Dachary, s/f:s/p).

Cordero (2003:105) señala que dos tendencias han contribuido al incremento de esta actividad. Por una parte, se encuentra la mejora técnica que también se ha aplicado a los servicios; de este modo, la producción de servicios como alojamiento y alimentación ha recibido el impacto de las transformaciones técnicas y organizativas. Por otra parte se encuentra el mejoramiento relativo de algunos sectores asalariados de los países desarrollados en cuanto a ingresos se refiere.

Se puede decir que Norval (2004:34) coincide con Cordero (2003) al señalar que el mejoramiento del nivel de vida y los avances tecnológicos han favorecido el crecimiento del turismo. Además, Norval (2004) menciona otros factores como el transporte, las comunicaciones, las transformaciones culturales y la escala de valores del hombre moderno.

De acuerdo a la Organización Mundial de Comercio, en 1998, los ingresos por el turismo internacional representaron el 8% del comercio internacional de bienes y más del 35% del comercio mundial de servicios (Norval, 2004:34).

Según las previsiones del Consejo Mundial para el Turismo y el Viaje (WTTC, por sus siglas en inglés), esta industria para el año 2010 producirá el 12% del Producto Interno Bruto mundial y crecerá a un ritmo del 3% por año. Con respecto al empleo, unas 200 millones de personas estarán empleadas en esta industria en este año, lo que supone el 8.2% del empleo mundial (Norval, 2004:34).

Los indicadores de la importancia del turismo son cuantiosos, y esto se repite en México. De acuerdo a la Cuenta Satélite de Turismo, el Producto Interno Bruto Turístico representó en promedio en el período 1996-2003, el 8.2% del total nacional (Ver Anexo1).

De acuerdo a la Secretaría de Turismo, entre 1990 y 2000, la actividad turística se consolidó como una de las principales fuentes generadoras de divisas para el país, al captar durante el periodo, ingresos superiores a los 73 mil millones de dólares, resultado de recibir a más de 204 millones de turistas (SECTUR, 2000).

Cabe mencionar que según Dachary (s/f:s/p), para el año 2020, se estima que México será el octavo destino en el ámbito mundial con una llegada de turistas aproximado de 48.9 millones de personas, lo que representaría un 3.1% de la cuota del mercado mundial.

1.2 La industria turística y los hoteles

Cuando se habla de industria turística, necesariamente se habla de hotelería, porque es imposible concebirla sin la presencia de la industria de la hospitalidad. En este sentido, Norval (2004:67-68) apunta que es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Añade que “la base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente, ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas”.

Dada su importancia en la actividad turística, es necesario recordar cuál es el origen de los hoteles. De acuerdo a Lattin (2000:13-14), la historia de la industria hotelera se remonta necesariamente unos 12 000 años en el pasado, sin embargo con la aparición de la moneda, hacia el siglo VI A.C., es que se produjo el primer impulso real para que las personas comerciaran y viajaran, y se fomentara la creación de lugares donde albergar a estos viajeros. Muchas épocas han transcurrido y los hoteles han ido evolucionando conforme han cambiado las condiciones sociales, políticas y económicas, hasta llegar a nuestros días, donde la industria hotelera está experimentando una importancia estratégica, dentro del sistema económico internacional, no sólo por su relación con otras industrias de servicios, como las de finanzas y telecomunicaciones, que le confieren un papel relevante en el negocio turístico, sino además por su papel en el proceso de internacionalización de la economía mundial (Ramón, 2000:38-39).

1.3 Los hoteles en México

En este apartado se hace una breve revisión de algunas variables que contempla el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) como valor agregado bruto nacional, personal ocupado remunerado y nivel de productividad, para realizar un diagnóstico de la participación de la empresa hotelera en la economía mexicana de 1988 a 2004.

En cuanto al valor agregado bruto generado por los hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje en el país, es posible observar que en el período 1988 a 2000, tuvo una tendencia creciente, excepto por el año 1995, donde tuvo una caída. Pero fue a partir del 2001 que la tendencia fue a la baja y hasta el 2004 logró repuntar. Estos descensos se pueden explicar por la crisis de la economía mexicana de 1994 y la crisis de 2000 de la economía norteamericana.

Sin embargo, el crecimiento de 1988 al 2004, fue de 29%, pues de ser 13,966,119 de miles de pesos en 1988, pasó a ser de 18,020,182 de miles de pesos en 2004.

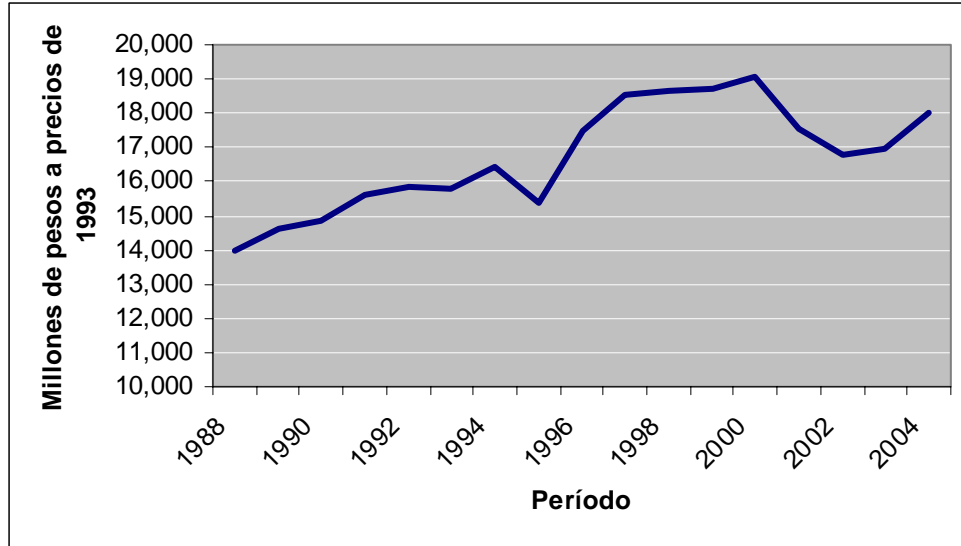
Con respecto a la participación porcentual del valor agregado de esta rama de actividad, se nota que disminuyó en 27%, pues pasó de 1.5% a 1.1% del VAB nacional entre 1988 y 2004 (Cuadro 1).

Cuadro 1. Valor agregado bruto nacional y participación porcentual de los hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.

Período	Total nacional (Miles de pesos de 1993)	Hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje (Miles de pesos de 1993)	Participación porcentual de valor agregado bruto de hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje en total nacional. (%)
1988	958,229,550	13,966,119	1.5
1989	998,458,835	14,644,975	1.5
1990	1,049,063,789	14,881,928	1.4
1991	1,093,357,892	15,622,867	1.4
1992	1,133,032,119	15,876,022	1.4
1993	1,155,132,189	15,762,128	1.4
1994	1,206,135,039	16,459,530	1.4
1995	1,131,752,762	15,403,470	1.4
1996	1,190,075,547	17,457,418	1.5
1997	1,270,744,065	18,550,080	1.5
1998	1,334,586,475	18,663,142	1.4
1999	1,384,674,491	18,707,350	1.4
2000	1,475,927,095	19,087,852	1.3
2001	1,475,438,954	17,546,300	1.2
2002	1,486,792,334	16,810,370	1.1
2003	1,507,449,991	16,983,186	1.1
2004	1,570,126,305	18,020,182	1.1

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. México. 1988-2004.

En el siguiente gráfico se puede observar también la tendencia del valor agregado en hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje. Se perciben claramente las disminuciones de los años 1995 y del 2001 al 2003 (Gráfica 1).



Gráfica 1. Valor agregado bruto de hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje. 1988-2004.

Se muestra también la variación porcentual del valor agregado bruto de los hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje en todo el país. Con esto, se puede ver claramente que la caída más pronunciada en el valor agregado bruto de esta rama de actividad, se produce en el 2001, con un 8.1% (Cuadro 2).

Cuadro 2. Variación anual del valor agregado bruto de hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.

Período	Variación (%)
1988	
1989	4.9
1990	1.6
1991	5.0
1992	1.6
1993	-0.7
1994	4.4
1995	-6.4
1996	13.3
1997	6.3
1998	0.6
1999	0.2
2000	2.0
2001	-8.1
2002	-4.2
2003	1.0
2004	6.1

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. 1988-2004.

A continuación, se presenta el nivel de productividad para los restaurantes y hoteles en conjunto, ya que INEGI no ofrece el número de personal ocupado remunerado únicamente para hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.

Pero se puede advertir que también en los años 1995 y 2001 se presentan disminuciones, en este caso, en la productividad. Esto se explica, al igual que en el caso de la empresa hotelera únicamente, porque tanto el valor agregado disminuye, como el número de personas ocupadas remuneradas (Cuadro 3).

Se puede observar que la mayor caída en la productividad en restaurantes y hoteles se presenta en 1995, y además, que a partir del año 2001 únicamente tiene una tendencia a la baja, sin recuperación. (Cuadro 4).

Cuadro 3. Valor agregado bruto, personal ocupado remunerado y productividad en restaurantes y hoteles. 1988-2004.

Período	Valor agregado bruto (Miles de pesos de 1993)	Personal ocupado remunerado (Trabajadores)	Nivel de productividad (Miles de pesos de 1993/ trabajador)
1988	39,572,821	1,110,089	35.6
1989	43,319,323	1,217,285	35.6
1990	47,876,627	1,369,452	35.0
1991	55,074,345	1,513,120	36.4
1992	62,227,955	1,583,282	39.3
1993	64,600,665	1,617,726	39.9
1994	69,954,439	1,717,080	40.7
1995	59,953,731	1,688,988	35.5
1996	58,610,446	1,637,029	35.8
1997	63,260,050	1,674,715	37.8
1998	65,501,818	1,713,724	38.2
1999	65,238,432	1,714,944	38.0
2000	68,613,895	1,766,596	38.8
2001	66,932,765	1,745,073	38.4
2002	63,915,993	1,688,033	37.9
2003	62,471,700	1,669,911	37.4
2004	63,824,905	1,692,208	37.7

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. 1988-2004.

Cuadro 4. Nivel de productividad y su variación anual en restaurantes y hoteles. 1988-2004.

Período	Nivel de productividad	Variación anual en el nivel de productividad (%)
1988	35.6	
1989	35.6	0
1990	35.0	-2
1991	36.4	4
1992	39.3	8
1993	39.9	2
1994	40.7	2
1995	35.5	-13
1996	35.8	1
1997	37.8	6
1998	38.2	1
1999	38.0	0
2000	38.8	2
2001	38.4	-1
2002	37.9	-1
2003	37.4	-1
2004	37.7	0.8

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. SCN. 1988-2004.

1.4 La empresa hotelera en los estados de Oaxaca y Puebla

En el año 2004, en la República Mexicana existían 11,344 hoteles, moteles y similares, de los cuales 631 se ubican en el estado de Oaxaca, lo que representa el 5.6% del total. En el estado de Puebla se encontraban 417 unidades económicas (UE) de esta rama de actividad, lo que representa 3.7% del total nacional. En cuanto al personal ocupado total, se tiene que en Oaxaca representaba el 3% y en Puebla, el 2.3% del total (Cuadro 5).

Se puede observar que el número de UE, el personal ocupado total (POT), el valor agregado censal bruto (VACB), los activos fijos netos (AFN) y la producción bruta total son mayores en el estado de Oaxaca en relación al estado de Puebla (Cuadro 5).

La producción bruta total por unidad económica (PBT/UE) mide el nivel de tamaño promedio de las UE. Si se compara la PBT/ UE promedio a nivel nacional con los de Oaxaca y Puebla, se observa que estos últimos son considerablemente inferiores en relación al nacional. Esto advierte que el tamaño de los hoteles, moteles y similares

en Oaxaca y Puebla, es más pequeño en relación al promedio nacional. Se puede decir que el tamaño promedio en ambos estados es la pequeña empresa.

Otra razón que indica también el tamaño promedio de la UE es el personal ocupado total por unidad económica (POT/UE). Del mismo modo, se aprecia que el tamaño de empresa hotelera es menor en el estado de Oaxaca que en el de Puebla.

Para revisar el nivel promedio de inversión de las empresas, se emplean los activos fijos netos por UE (AFN/UE). Entonces, se puede señalar que el nivel promedio de inversión por empresa en Oaxaca es mayor en relación a Puebla. Además, el nivel de inversión en Oaxaca es muy cercano al promedio nacional, a diferencia de Puebla, cuyo nivel promedio alcanza a representar sólo el 41.4% del promedio nacional.

En relación al nivel de productividad, es posible advertir que el promedio nacional es superior a los promedios estatales en aproximadamente un 40%. También es posible observar que el valor agregado de los hoteles, moteles y similares de ambos estados representó el 3.5% del valor agregado censal bruto nacional en el año 2004.

Cuadro 5. Características principales y razones. Hoteles, moteles y similares para la República Mexicana, estado de Puebla y Oaxaca. 2004.

	Unidades Económicas (UE)	Personal Ocupado Total (POT)	Valor Agregado Censal Bruto (VACB)	Activos Fijos Netos (AFN)	Producción Bruta Total (PBT)	PBT/UE	POT/UE	AFN/POT	Nivel de productividad
		Unidades	Miles de pesos			Miles de pesos/UE	Trabajadores/UE	Miles de pesos/Trabajador	Miles de pesos/Trabajador
República Mexicana	11,344	236,619	22,486,398	78,859,065	48,005,809	4,231.8	20.9	333.3	95.0
Oaxaca	631	7,183	462,694	2,043,186	992,191	1,572.4	11.4	284.4	64.4
Puebla	417	5,546	314,250	763,967	688,423	1,650.9	13.3	137.8	56.7

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Censo económico 2004.

1.5 Diagnóstico de la empresa hotelera por tamaño en el estado de Oaxaca.

En el cuadro 6 se muestran las características principales y razones que se han tratado en este capítulo, ahora clasificadas por tamaño de la empresa: unidades económicas, personal ocupado total, valor agregado censal bruto, activos fijos netos, producción bruta total, producción bruta total por unidad económica, personal ocupado total por unidad económica, activos fijos netos por personal ocupado total y, nivel de productividad. De esta manera, se analiza qué sucede con la participación de cada tipo de empresa en el año 2004 para el estado de Oaxaca.

Se destaca que el 98.6% del total de las empresas hoteleras, son micro, pequeñas y medianas (MiPyME's). Cabe destacar que tan sólo la microempresa, concentra el 80.1% del total. Esto confirma lo anteriormente señalado de que el promedio de las empresas en ambos estados, es la pequeña empresa (Cuadro 6).

Además, se puede apreciar que las MiPyME's concentran el 69.3% del total de personal ocupado (PO). La microempresa es la que aglutina la mayor parte de PO, representando el 30.9% del total (Cuadro 6).

Con respecto a la inversión promedio, se destaca nuevamente la microempresa, ya que su promedio es de 564.6 miles de pesos por UE, lo cual es mucho más alto que el promedio de la gran empresa y del promedio total de las UE en el estado. Asimismo, es superior al promedio nacional de inversión por empresa (Cuadro 6).

Sin embargo, también se puede notar que el nivel de productividad es mayor en la gran empresa con 79.3 que el promedio de la microempresa, de tan sólo 52.6 miles de pesos por trabajador, que es el menor de todos los promedios. Esto puede indicar dos escenarios; por un lado, que para mantener una microempresa se realiza una mayor inversión en relación a la requerida para una gran empresa; y, por otro lado, que la inversión en la microempresa no es eficientemente empleada.

Además, se advierte que el nivel de productividad de la gran empresa también rebasa el nivel promedio del total de empresas, que es de 64.4 miles de pesos por trabajador. Esto quiere decir, que la gran empresa produce mayor valor agregado bruto que los otros tipos de empresa, a pesar de tener casi el mismo POT que la microempresa (Cuadro 6).

Cuadro 6. Características principales y razones por tamaño de la empresa. Hoteles, moteles y similares en el estado de Oaxaca. 2004.

Tamaño de la empresa (Personas)	Unidades Económicas (UE)	Personal Ocupado Total (POT)	Valor Agregado Censal Bruto (VACB)	Activos Fijos Netos (AFN)	Producción Bruta Total (PBT)	PBT/UE	POT/UE	AFN/POT	Nivel de productividad VACB/POT
	Unidades	Miles de pesos			Miles de pesos/UE	Trabajadores/UE	Miles de pesos/Trabajador	Miles de pesos/Trabajador	
Micro 0 a 10	506	2,221	116,795	1,253,941	188,436	372.4	4.4	564.6	52.6
Pequeña 11 a 50	104	1,968	119,042	270,120	229,446	2,206.2	18.9	137.2	60.4
Mediana 51 a 100	12	789	52,075	143,584	139,448	11,620.6	65.8	181.9	66.0
Grande 101 en adelante	9	2,205	174,782	375,541	434,861	48,317.9	245.0	170.3	79.3
Total	631	7,183	462,694	2,043,186	992,191	1,572.4	11.4	284.4	64.4
República Mexicana	11,344	236,619	22,486,398	78,859,065	48,005,809	4,231.8	20.9	333.3	95.0

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Censo económico 2004.

1.6 Diagnóstico de la empresa hotelera por tamaño en el estado de Puebla.

En el cuadro 7 se muestran las características principales y razones que se expusieron en el apartado 1.5, pero en este caso para el estado de Puebla. De esta manera, se analiza qué sucede con la participación de cada tipo de empresa en el año 2004 para el estado de Puebla.

En el 2004, el 98% del total de empresas son MiPyME's, y tan sólo la microempresa concentra el 76.7%. En cuanto al POT, se observa que el 65.2% pertenece a la micro, pequeña y mediana empresa, a diferencia del 34.8% que concentra la gran empresa. Con respecto al VACB, nuevamente las MiPyME's abarcan más del 50% del total, con 58.1%. En lo que se refiere a los AFN, se observa que la microempresa concentra el 52.5% del total (Cuadro 7).

En cuanto a la inversión promedio por empresa, se tiene que la microempresa, al igual que en el estado de Oaxaca, tiene la mayor inversión promedio por UE, siendo de 297.8 miles de pesos por UE. Sin embargo, no rebasa el promedio nacional. Por su parte, la gran empresa tiene el promedio menor con 19.4 miles de pesos por UE, lo cual representa únicamente el 6.5% del promedio de la microempresa (Cuadro 7). También se puede observar que el nivel promedio de inversión por tamaño de empresa en el estado de Oaxaca es mayor en relación al de Puebla.

En lo que se refiere al nivel de productividad, la microempresa tiene el menor nivel promedio, de tan sólo 42.4 miles de pesos por trabajador; en cambio, la gran empresa se destaca, estando arriba del promedio del resto de empresas y del promedio total con 68.3 miles de pesos por trabajador (Cuadro 7).

Cuadro 7. Características principales y razones por tamaño de empresa. Hoteles, moteles y similares en el estado de Puebla. 2004.

Tamaño de la empresa (Personas)	Unidades Económicas (UE)	Personal Ocupado Total (POT)	Valor Agregado Censal Bruto (VACB)	Activos Fijos Netos (AFN)	Producción Bruta Total (PBT)	PBT/UE	POT/UE	AFN/POT	Nivel de productividad VACB/POT
	Unidades	Miles de pesos			Miles de pesos/UE	Trabajadores/UE	Miles de pesos/Trabajador	Miles de pesos/Trabajador	
0 a 10	320	1,347	57,138	401,112	93,545	292.3	4.2	297.8	42.4
11 a 50	77	1,506	75,042	273,299	155,271	2,016.5	19.6	181.5	49.8
51 a 100	12	764	50,407	52,079	117,884	9,823.6	63.7	68.2	66.0
101 en adelante	8	1,929	131,663	37,477	321,723	40,215.4	241.1	19.4	68.3
Total	417	5,546	314,250	763,967	688,423	1,650.9	13.3	137.8	56.7
República Mexicana	11,344	236,619	22,486,398	78,859,065	48,005,809	4,231.8	20.9	333.3	95.0

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Censo económico 2004.

1.7 La empresa hotelera en el municipio de Oaxaca de Juárez. 1999-2004.

Se puede observar que el número de hoteles, moteles y similares en el estado de Oaxaca creció de 1999 a 2004 en un 18.4%, pues pasaron de 533 a 631 UE. En lo que se refiere al municipio de Oaxaca de Juárez, creció en un 39.4%, es decir, crecieron a una tasa mayor que a nivel estado. En cuanto a la proporción que representan las UE del municipio de Oaxaca en el total del estado, se tiene que en 1999, representaban el 24.8%, y en 2004, aumentó su participación, al ser de 29.2% (Cuadro 8).

Cuadro 8. Hoteles, moteles y similares en el estado de Oaxaca y municipio de Oaxaca de Juárez. 1999 y 2004.

	Unidades económicas		Variación porcentual (%)
	1999	2004	
Oaxaca	533	631	18.4
Oaxaca de Juárez	132	184	39.4

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Censos económicos 1999 y 2004.

Se aprecia que, tanto el nivel de productividad promedio en el estado de Oaxaca como el del municipio de Oaxaca, disminuyeron de 1999 a 2004. A nivel estado descendió en 13%, y para el municipio de Oaxaca lo hizo en 31.3%. Se puede advertir que el nivel promedio de productividad en el municipio de Oaxaca es mayor que el del estado, en ambos años (Cuadro 9).

En cuanto al POT, se tiene que en 1999, el personal ocupado en el municipio de Oaxaca representaba el 39.2% del total estatal y para el año 2004 se mantuvo esa proporción, siendo de 38.3% del total.

Cuadro 9. Valor agregado censal bruto, personal ocupado total y nivel de productividad en hoteles, moteles y similares, para el estado de Oaxaca y municipio de Oaxaca de Juárez. 1999 y 2004.

	1999			2004		
	VACB (Miles de pesos a precios de 1993)	Personal ocupado total	Nivel de productividad (Miles de pesos de 1993/trabajador)	VACB (Miles de pesos a precios de 1993)	Personal ocupado total	Nivel de productividad (Miles de pesos a precios de 1993/trabajador)
Estado de Oaxaca	72,032.2	4,669	15.4	96,274.2	7,183	13.4
Municipio de Oaxaca de Juárez	38,033.1	1,830	20.8	39,352.7	2,753	14.3

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Censos económicos 1999 y 2004.

2.8 La empresa hotelera en el municipio de la H. Puebla de Zaragoza. 1999-2004.

En cuanto a los hoteles, moteles y similares en el estado de Puebla, se tiene que en 1999 eran 359 unidades económicas y para 2004 alcanzaron las 417, es decir, crecieron a una tasa de 16.1%. En cambio, en el municipio de Puebla, crecieron a una tasa de 10.4%. Se puede destacar que a diferencia de Oaxaca, en Puebla se creció más a nivel estatal que a nivel municipio. Refiriéndose a la participación de las UE encontradas en el municipio respecto al total estatal, se tiene que en 1999,

representaban el 26.7%; y para el año 2004, disminuyó su participación al ser de 25.4% (Cuadro 10).

En el caso de Puebla, se puede observar que al igual que en Oaxaca, los niveles de productividad promedio estatal y municipal, disminuyeron de 1999 a 2004. a nivel estatal la disminución fue de 17%, y en el caso municipal fue de 27.4% (Cuadro 11).

Cuadro 10. Hoteles, moteles y similares en el estado de Puebla y municipio de la H. Puebla de Zaragoza. 1999 y 2004.

	Unidades económicas		Variación porcentual (%)
	1999	2004	
Puebla	359	417	16.1
H. Puebla de Zaragoza	96	106	10.4

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Censos económicos 1999 y 2004.

En lo que se refiere al POT, se percibe que el municipio de Puebla concentra el 64% del total en 1999, y esta proporción se mantiene para 2004. Esto marca una clara diferencia entre Oaxaca y Puebla, ya que en el municipio Capital de Oaxaca sólo se concentra el 39% del total de personal ocupado. Esto se puede deber a que la mayor parte del POT de Oaxaca se concentre en la zona de playas.

Cuadro 11. Valor agregado censal bruto, personal ocupado y nivel de productividad en hoteles, moteles y similares para el estado de Puebla y municipio de la H. Puebla de Zaragoza. 1999 y 2004.

	1999			2004		
	VABC (Miles de pesos)	Personal ocupado total	Nivel de productividad (Miles de pesos/trabajador)	VABC (Miles de pesos)	Personal ocupado total	Nivel de productividad (Miles de pesos/trabajador)
Estado de Puebla	54,662.7	3,840	14.2	65,387.0	5,546	11.8
Municipio H. Puebla de Zaragoza	42,937.0	2,458	17.5	44,757.4	3,536	12.7

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI. Censos económicos 1999 y 2004.

De lo analizado en este capítulo, se puede observar que la importancia de la industria turística se revela en términos de pronosticarse como uno de los tres sectores que regirán la economía del Tercer Milenio. La industria turística mexicana también va a la alza, pues el Producto Interno Bruto Turístico representó en promedio en el período 1996-2003, el 8.2% del total nacional.

La empresa hotelera del estado de Oaxaca tiene mayor representación que la del estado de Puebla, ya que existe mayor número de unidades económicas, crean mayor valor agregado, mayores activos fijos y producción bruta total. Además, se invierte más por empresa. Esta situación se deba a que Oaxaca cuenta con una zona de playas y zonas arqueológicas muy importantes, lo cual ha generado mayor movimiento de este sector, recibiendo mayormente a turistas internacionales.

Las micro y pequeñas empresas son las que emplean al mayor número de personal, crean la mayor parte de activos fijos netos y de producción bruta total. De ahí su importancia en la economía de ambos estados.

En ambos estados, la microempresa es la que realiza mayor inversión, pero al mismo tiempo, es la menos productiva. Es decir, la inversión no es eficientemente empleada. También se pudo apreciar que los niveles de productividad promedio disminuyeron tanto a nivel municipal como estatal, en ambos estados. Esta situación puede conducir a que las empresas pequeñas desaparezcan.

Por lo tanto, a las empresas hoteleras les será útil descubrir que tienen capacidades organizacionales que las pueden conducir a la obtención de una ventaja competitiva sostenible, conocerán el concepto de una VCS. Les será útil para conocer cuáles son las capacidades que las pueden conducir a alcanzar una posición en el mercado obteniendo ganancias y a mantenerse en el mercado. Además, les puede servir para descubrir otras capacidades, de las que tal vez no se han percatado, para mejorar su ventaja competitiva, para desenvolverse mejor en este mundo globalizado.

II. Antecedentes de ventaja competitiva sostenible

2.1 Antecedentes de ventaja competitiva sostenible

De acuerdo a Hoffman (2000:9), los primeros antecedentes del concepto de VCS se remontan a 1984 cuando Day sugirió tipos de estrategias que podrían ayudar a “sostener una ventaja competitiva”.

Otro antecedente se encuentra en la teoría estructural, cuyo principal exponente es Michael Porter. Porter (1990:64) señala que para elegir una estrategia competitiva es necesario considerar dos asuntos esenciales: 1) la estructura del sector en el que compite la empresa, y 2) el posicionamiento dentro del sector. El primero se refiere a considerar los determinantes del entorno de la empresa, como las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y de apoyo y, la estructura y rivalidad de la empresa. El segundo se refiere a los tipos de estrategias que se siga para alcanzar una ventaja competitiva, ya sea de liderazgo en costos o de liderazgo en diferenciación.

La ventaja competitiva en costos se da cuando la empresa tiene la capacidad de diseñar, fabricar y comercializar un producto a más bajo costo que sus competidores. La ventaja competitiva en diferenciación se presenta cuando la empresa es capaz de brindar al consumidor un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicios posventa del producto (Porter, 1990:68-69).

De acuerdo a Chakraborty (1997:38), Porter observa la sostenibilidad en el aseguramiento de ventajas tanto de diferenciación como de costos, vinculando las actividades de la cadena de valor de la empresa a las cadenas de valor de los vendedores y compradores.

Porter (1990:84-85) indica que la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones. La primera es la fuente específica de la ventaja. Existe una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sostenibilidad. Las ventajas de orden inferior (bajos costos de mano de obra o de materia prima, entre otros) son fáciles de imitar, en cambio, las ventajas de orden superior (tecnología de

procesos de la propia empresa, diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares, relaciones de clientes protegidas por mercadotecnia, entre otros) son más duraderas; además de que normalmente dependen de un historial de *inversiones sostenidas y acumuladas* en instalaciones, materiales, aprendizaje, investigación y desarrollo o mercadotecnia.

La segunda condición se refiere al número de diferentes fuentes de ventaja que tiene una empresa; entre mayor sea el número de fuentes de ventaja, más posibilidades hay de sostenerla. La tercer condición y más importante se refiere a que la ventaja competitiva se basa en la mejora y el perfeccionamiento constantes; se trata de mejorar incesantemente la actuación de la empresa respecto a sus ventajas existentes.

Otro antecedente se encuentra en la teoría basada en los recursos (TBR), Barney (1991:102), uno de sus principales exponentes, distingue entre ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible, señalando que ésta última se presenta cuando el competidor es incapaz de duplicar los beneficios de la estrategia.

Precisamente, dentro de esta teoría se ha desarrollado un número importante de estudios sobre una VCS. Estos estudios son tanto teóricos como empíricos, donde proponen recursos y/o capacidades para lograr una VCS. Se señala a la cultura organizacional, a la mercadotecnia, el conocimiento organizacional, el *benchmarking* y capacidades orientadas al mercado.

Barney (1986:657-660) señala que una empresa con una única y valiosa cultura organizacional que surgió en las primeras etapas de su historia, puede tener una ventaja imperfectamente imitable sobre otras empresas fundadas en otro período histórico, donde diferentes valores y creencias dominaron. Para que una cultura organizacional sea fuente de una VCS, debe cumplir tres condiciones: debe ser rara, valiosa e imperfectamente imitable. Su investigación sugiere que no todas las

empresas tienen una cultura con estas características, y entonces no todas las culturas son fuente de una VCS.

Slater y Col. (1995:63), son otros autores que proponen a la cultura empresarial como una variable que puede conducir a la VCS, pues consideran que a través de la relación entre elementos de cultura y clima en la organización, se maximiza el aprendizaje y por lo tanto, sus beneficios. Proponen un modelo teórico donde señalan que el aprendizaje organizacional es la mejor fuente de desarrollar una VCS. Argumentan que la habilidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única fuente de una VCS. Asimismo, señalan que el aprendizaje organizacional se puede constituir como la única fuente de una ventaja competitiva sostenible en un ambiente turbulento.

Bharadwaj y Col. (1993) proveen un marco conceptual sobre las fuentes de una VCS en las industrias de servicios, revisando algunos conceptos de mercadotecnia, dirección estratégica y economía industrial de la organización, además, exploran las implicaciones de las características distintivas de las empresas de servicios en el logro de una VCS.

En ese mismo año, Hall (1993:610) indica que son las *capacidades diferenciales* las que conducen a una VCS. Propone en su estudio, dos tipos de capacidades diferenciales: capacidades basadas en activos y las capacidades en competencias. Las primeras se clasifican en regulatorias y posicionales, las segundas en funcionales y culturales. Las funcionales se refieren a la habilidad para hacer cosas específicas: esto resulta del conocimiento, habilidad y experiencia de los empleados, y otros en la cadena de valor como proveedores, distribuidores, accionistas, abogados, agentes publicitarios, entre otros. Las culturales reúnen los hábitos, las actitudes, creencias y valores que permean a los individuos y grupos que comprenden una organización. Por ejemplo, si la cultura resulta en una habilidad para reaccionar ante el cambio, para cambiar, para aprender, etc., entonces puede considerarse que contribuye a la VC. Encontró en sus estudios de caso que, en

orden de importancia, la reputación de la empresa, la reputación del producto, el *saber cómo* de los empleados, la percepción de estándares de calidad y la habilidad para manejar el cambio, son los recursos que más comúnmente fueron identificados como claves en la VCS.

En 1997, Chakraborty propuso un marco conceptual donde expone cinco recursos para examinar una VCS: 1) el contexto institucional/regional/nacional, 2) los ambientes de los mercados de recursos, 3) el ambiente interno de la organización, 4) los ambientes de mercados de productos, y 5) la trayectoria estratégica de la empresa. Señala que el aspecto institucional de una empresa proviene de un país o región, así como de su propia estructura e historia pasada, derivada del propio contexto nacional o regional, de ahí la importancia de considerar el aspecto institucional como uno de los cinco recursos para lograr una VCS (Chakraborty, 1997:42). Oliver (1997) coincide parcialmente con Chakraborty, pues en su estudio propone una visión para estudiar la VCS donde se incluya el capital de recursos (que son los que están al interior de la empresa) y aquellos que están en su contexto social, por ejemplo, menciona la cultura de mejoramiento continuo, el énfasis en el manejo de innovaciones, el compartir conocimiento entre empresas, que son factores que se encuentran en el contexto en el cual se encuentra la empresa.

Otra capacidad planteada para lograr una VCS es el conocimiento organizacional, el cual debe estar compuesto según Narasimha (2000) de cinco dimensiones: tácito, arquitectónico y componente, exploratorio y explotador, competente, amplio y profundo. En la relación entre conocimiento organizacional y VCS, la dirección de recursos humanos juega un papel importante pues es un factor que desarrolla y explota las cinco dimensiones mencionadas.

En su estudio, Vorhies y Col. (2005) proponen al *benchmarking*, es decir, al proceso estructurado por el cual la empresa busca identificar y copiar las “mejores prácticas” para lograr su desempeño. Sus hallazgos sugieren que el *benchmarking* tiene el potencial de ser un mecanismo clave para identificar y lograr capacidades de

mercadotecnia, que permitan resultar en una VCS. Asimismo encontraron que dichas capacidades están asociadas a un desempeño superior.

Otros autores advierten que son las *capacidades distintivas*, las que permiten el logro de una VCS (Day,1994; Weerawardena, 2003). Day (1994:41) señala que las capacidades orientadas al mercado (outside-in) son mejores para obtener una VCS, pues éstas conectan los procesos que definen las otras capacidades organizacionales para el ambiente externo y permite al negocio competir anticipándose a los requerimientos del mercado y a los competidores, creando relaciones durables con los consumidores, los miembros del canal de distribución y los proveedores. Este autor propone a la percepción del mercado, la vinculación con el consumidor, pues estas capacidades de orientación al mercado (outside-in capabilities) son mejor entendidas y manejadas efectivamente y proveen percepciones para informar y guiar otro tipo de capacidades como las integradoras (spanning capabilities) y las de al interior (inside-out capabilities).

Siguiendo la línea de las capacidades orientadas al mercado, Weerawardena (2003) desarrolló un trabajo donde destaca el papel de la capacidad de mercadotecnia como una capacidad orientada al mercado que conduce tanto a la innovación como a una VCS. Destaca también el papel de la capacidad emprendedora de los tomadores de decisiones clave, pues son ellos los que conducen el proceso de la ventaja competitiva.

Weerawardena y Col. en el 2004 analizaron la capacidad emprendedora, dos capacidades orientadas al mercado (aprendizaje orientado al mercado y capacidad de mercadotecnia) y la innovación para examinar una VCS. Encontraron que la capacidad emprendedora es un factor clave en la dirección del proceso de construcción de la capacidad de mercadotecnia. Además, que el aprendizaje distintivo orientado al mercado conduce a capacidades de mercadotecnia distintivas.

La mayoría de los estudios analizados se dirigen hacia las capacidades (Barney, 1986; Hall, 1993; Slater y Col., 1995; Oliver, 1997; Narasimha, 2000; Weerawardena, 2003; Weerawardena y Col., 2004; Vorhies y Col., 2005). Existe consenso entre los autores respecto a que la mercadotecnia conduce a una VCS (Bharadwaj y Col., 1993; Day, 1994; McGee y Col., 2000; Weerawardena, 2003; Weerawardena y Col., 2004; Vorhies y Col., 2005).

III. Marco teórico

III. Marco teórico

3.1 Teoría de los recursos y capacidades

La teoría basada en los recursos ha recibido renovada atención en años recientes y ha sido tratada extensivamente en la literatura estratégica contemporánea (Hooley y Col., 1998:97). A este respecto, Fahy (2002:62) añade que esta teoría se ha convertido en una explicación popular de la heterogeneidad del desempeño al nivel de la empresa.

Para Hooley y Col. (1998:97), el linaje de la TBR puede trazarse de cuatro décadas atrás con el trabajo de Penrose (1959), una de las primeras exponentes de esta teoría. En este sentido, se encuentra en Wernerfelt (1984:171) que la idea de observar a las empresas como un amplio conjunto de recursos proviene precisamente del trabajo de Penrose (1959); por lo que puede decirse que Hooley y Col. (1998) concuerdan con Wernerfelt (1984).

Respecto a los motivos por los que la TBR está teniendo enorme impacto y atención, se tienen las posiciones de Grant (1996) y de Chakraborty (1997). Grant (1996:375) apunta que el impacto de la TBR en el pensamiento de la dirección estratégica puede ser atribuido a dos factores. El primero se refiere a la falta de evidencia de que el poder de monopolio es una importante fuente de ganancia. El segundo se refiere a que los mercados externos se encuentran en un estado de flujo, por lo que los recursos y las capacidades internas de una empresa parecen ser una base más estable para la formulación estratégica que el enfoque externo enfocado en el consumidor que ha asociado tradicionalmente la orientación al mercado con la estrategia.

Para Chakraborty (1997:34), la TBR está recibiendo enorme atención debido a 1) la falla del paradigma basado en la industria en proveer un mejor entendimiento de las fuentes de la ventaja de largo plazo por sí misma y, 2) la experiencia inicial de que la TBR ha proveído importantes nuevos descubrimientos. Se puede decir que para Grant (1996) y Chakraborty (1997), el impacto de la TBR surge tanto por aspectos

negativos como positivos, los negativos son lo que podrían llamarse “fallas” en el paradigma dominante, y en los positivos, se encuentran los hechos de que la TBR posee mejores bases para la formulación estratégica y provee nuevos descubrimientos.

Respecto al papel principal que juega la TBR en el pensamiento estratégico, existen posturas contrarias entre sí; una postura señala que es complementaria a la escuela de posicionamiento estratégico, la cual se construyó en la estructura-conducta-paradigma de desempeño de Bain-Mason-Scherer y que culminó en el libro de la estrategia competitiva de Michael Porter (1980) (Rugman y Col., 2002:770). La otra postura señala que la TBR surge precisamente en contraposición al paradigma dominante de la dirección estratégica (Vivas, 2005:662). Es decir, para un grupo de estudiosos la TBR surge porque la teoría anterior falló en sus explicaciones, y para otro surge como complemento a dicha teoría.

Desde el paradigma dominante, la empresa es vista como “evitadora” de lo negativo, en cambio desde la TBR se observa como “creadora de lo positivo”, como creadora de valor productivo único (Conner, 1991:139). Esto se debe a que la empresa es vista como una unidad, un grupo organizado de activos heterogéneos, que es creado, desarrollado, renovado, evolucionado y mejorado con el paso del tiempo. Esta heterogeneidad de activos es la que aparece como el factor central que explica la diferencia de desempeño entre una empresa y otra (Vivas, 2005:662).

En este mismo sentido, Conner (1991:139,144) señala que para la TBR, la empresa es poseedora de bases de activos heterogéneos (dotación de recursos); y retomando a Rumelt, afirma que “la posición competitiva de una empresa es definida como un paquete de recursos y relaciones únicas”. También indica que la TBR sostiene que los diferenciales en el desempeño entre empresas dependen en gran medida en la posesión de insumos y capacidades únicas.

Barney (1991:101) afirma que ésta descansa en dos supuestos principales: 1) las empresas dentro de una industria (o grupo) pueden ser heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que ellas controlan; 2) estos recursos pueden no ser perfectamente movibles entre las empresas y entonces la heterogeneidad puede durar.

Este supuesto de la heterogeneidad contradice a la teoría de la competencia perfecta, la cual establece que las empresas tienen productos homogéneos, existe libre movilidad de los recursos y cuentan con información perfecta. A este respecto, Fong (2005:55) comenta que la teoría de recursos y capacidades basa su explicación de la persistencia de beneficios extraordinarios en el largo plazo, en que el comportamiento de los recursos y capacidades de la empresa incumple tres de los supuestos de la competencia perfecta: producto homogéneo, libre movilidad de los recursos e información perfecta.

Como se señaló en el capítulo anterior, dentro de la TBR tanto los recursos como las capacidades son mencionados como fuentes de una VCS. Se encuentran argumentos apoyando a los recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), pero también cada vez más, existen argumentos que señalan a las capacidades (Hall, 1993; Day, 1994; Vorhies y Col., 2000; Rugman y Col., 2002; Weerawardena, 2003; Fong, 2005).

Wernerfelt (1984:172) señala que los recursos deben ser atractivos, debe haber barreras de entrada para obtenerlos y sugiere las fusiones y las adquisiciones como una oportunidad de conseguir recursos que no son comerciables, para lograr la rentabilidad en la empresa.

Por su parte, Barney (1991:101) apunta que los recursos son los que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. La dotación de recursos no sólo permite obtener una ventaja competitiva, sino que permite lograr una VCS. Indica que para que un recurso tenga el potencial de ser fuente de una

VCS, debe poseer cuatro atributos: 1) valioso, en el sentido de que debe explotar oportunidades y/o neutralizar amenazas en el ambiente de la empresa; 2) raro, entre los competidores actuales o potenciales; 3) ser imperfectamente imitable; y 4) no debe haber sustitutos estratégicos equivalentes.

Sin embargo, Hall (1993:610) señala que para que la ventaja competitiva sea sostenible, no sólo los atributos del producto y/o el servicio de entrega necesitan ser significativos para los consumidores, sino que también necesitan ser el resultado de una *capacidad diferencial* que perdure.

Se encuentran dos argumentos que apoyan a Hall (1993), uno se halla en Rugman y Col. (2002:773), quienes retomando a Penrose (1959), indican que una empresa puede lograr rentas no porque tiene mejores recursos, sino debido a la *competencia distintiva* de la empresa, pues ésta involucra el mejor uso de sus recursos.

El otro argumento se encuentra en Fong (2005:92-93), quien señala que, admitiendo que la empresa cuenta con recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, como soporte de su ventaja competitiva, es poco probable que esos recursos también sean difíciles de sustituir en el largo plazo, pues la innovación competitiva conduce a la generación de insumos estratégicamente equivalentes. Sugiere que el análisis de los recursos no es adecuado para abordar y evaluar las relaciones que se establecen entre recursos, por lo que empezó a surgir el interés en la comunidad académica a desplazarse hacia el análisis de las capacidades de la empresa.

En este sentido, Vorhies y Col. (2000:146) señalan que la TBR ha visto un aumento del énfasis en competir en “capacidades”, tanto tangibles como intangibles. Al respecto, Weerawardena (2003:16-17) señala que dentro de la TBR, ha ido evolucionando en las décadas pasadas la visión basada en las capacidades. Afirma que algunos investigadores argumentan que la visión basada en los recursos a menudo no es suficiente para apoyar una VC significativa, pues indica que los

recursos no determinan exclusivamente lo que la empresa puede hacer y qué tan bien lo puede hacer.

La visión basada en las capacidades localiza las fuentes de una posición competitiva en los recursos distintivos (activos y capacidades) y difíciles de copiar que la empresa desarrolla (Day, 1994:38). De acuerdo a Weerawardena (2003:16), dicha visión sugiere que una empresa puede lograr una VC a través de capacidades distintivas poseídas por ella y que ésta debe reinvertir constantemente para mantener y expandir las capacidades existentes para inhibir la imitabilidad.

Dado que los estudios se están orientando cada vez más hacia las capacidades, se debe distinguir entre recursos y capacidades, y analizar cómo han sido concebidas estas últimas, pues dentro de la literatura estratégica se encuentran como *capacidades* (Grant, 1991; Day, 1994; López y Col., 2000; Vorhies y Col., 2000; Fong, 2005), *competencias centrales* (Prahalad y Col., 1990), *capacidades organizacionales* (Lado y Col., 1994), *competencias distintivas* (McGee y Col., 2000), *capacidades organizacionales distintivas* (Weerawardena, 2003) y *competencias dinámicas* (Newbert, 2005).

Grant (1991:118-122) indica que los recursos son insumos en el proceso de producción –son las unidades básicas de análisis, incluyen equipo de capital, habilidades de los empleados, patentes, marcas, finanzas. En cambio, las capacidades de una empresa son lo que ésta puede hacer como resultado de grupos de recursos trabajando juntos.

Se puede decir que Lastres y Col. (2003:158) coinciden con Grant (1991), pues señalan que las capacidades son el resultado del trabajo en equipo de los recursos.

Grant (1991:118-122) ofrece otra definición de capacidades, señalando que involucran complejos patrones de coordinación entre la gente y entre la gente y otros

recursos y que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (López y Col., 2000:8).

Para Day (1994:38), las *capacidades* no pueden tener un valor monetario, como pueden tenerlo los equipos y las fábricas que son tangibles, debido a que están profundamente involucradas en las rutinas y prácticas de la organización que no pueden ser comerciadas ni imitadas.

Vorhies y Col. (2000:146) señalan que las *capacidades* son definidas como manojos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, ejecutados a través de procesos organizacionales que aseguran una coordinación superior de actividades funcionales.

Fong (2005:92-93), retomando a Teece, Pisano y Shuen (1997), define las *capacidades* como la habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas a fin de poder responder rápidamente a los cambios del entorno.

Grant (1991), Day (1994), López y Col. (2000) y Vorhies y Col. (2000) señalan que las capacidades se encuentran inmersas en las actividades de la organización, ya sea a través de rutinas o de aprendizaje colectivo.

En cuanto al término "*competencias centrales*", se puede decir que fue acuñado por Prahalad y Col. (1990:82) y son definidas como cualidades intrínsecas que impulsan al grupo empresarial al éxito económico. Estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente por medio de la coordinación de diversas habilidades de producción y la integración de múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales (Álvarez, 2003:8).

Con respecto al término *capacidades organizacionales*, Lado y Col. (1994:701), retomando a Dierickx y Cool (1989), indican que son caracterizadas por mecanismos

dinámicos, no finitos, que permiten que la empresa adquiera, desarrolle y despliegue sus recursos para lograr un desempeño superior con respecto a otras empresas.

Hooley y Col. (1998:100) indican que las *capacidades organizacionales* se refieren a las habilidades de una empresa para organizar, manejar, coordinar o realizar grupos específicos de actividades.

También surgió la noción de *competencias distintivas* que fue usada primero por Selznick (1957) para referirse a lo que la empresa hace particularmente bien en relación a los competidores (Hooley y Col., 1998:101). De acuerdo a McGee y Col. (2000:20) cada organización posee muchas capacidades que le permite proveer sus productos o servicios. Sin embargo, las organizaciones exitosas poseen ciertas capacidades que les permiten desempeñar excepcionalmente las actividades clave, es decir, las "*competencias distintivas*".

Otro concepto que emplea la noción de *distintivo* son las *capacidades organizacionales distintivas*, que son definidas como la capacidad de la organización para mejorar un rango de rutinas organizacionales (secuencias de acciones coordinadas) con el fin de entregar productos y servicios al mercado superando a los competidores (Weerawardena, 2003:17).

Con respecto al término de *capacidades dinámicas*, Newbert (2005:57) indica que son el antecedente organizacional y las rutinas estratégicas por las cuales los directivos alteran su base de recursos -adquieren y derraman recursos- para generar nuevas estrategias creadoras de valor.

Se puede resumir que las capacidades son una habilidad o grupo de habilidades que se encuentran inmersas o integradas en las rutinas y/o en el aprendizaje de la organización, con la finalidad de mejorar sus actividades, sus estrategias creadoras de valor y/o alcanzar el éxito competitivo. Pero existen ciertas capacidades que son más importantes que otras, pues se refieren a lo que la empresa hace

particularmente bien en relación a los competidores, éstas son las *capacidades distintivas*.

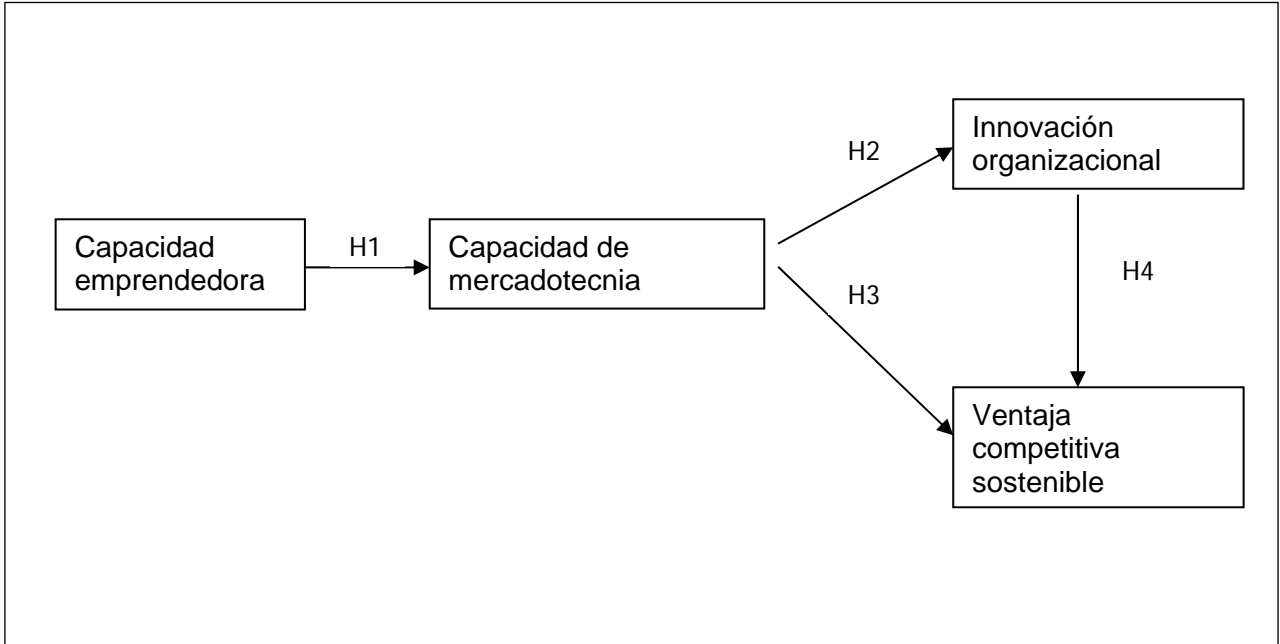
Los estudios cada vez más se orientan a las capacidades, pero también diversos autores (Hooley y Col., 1998; McGee y Col., 2000; Weerawardena, 2003) señalan que son las *capacidades distintivas* las que conducen a la VCS, pues son las actividades que mejor hace la empresa o que hace para mejorar. La capacidad de mercadotecnia tiene especial importancia entre las capacidades analizadas, pues son sugeridas por Bharadwaj y Col. (1993) Day (1994), McGee y Col. (2000), Weerawardena (2003), Weerawardena y Col. (2004), Vorhies y Col. (2005) y es empleada tanto en empresas de manufactura como de servicios.

Por lo que, en este trabajo se retoma el estudio de Weerawardena (2003), donde analiza las *capacidades organizacionales distintivas*, destacando el papel de la capacidad de mercadotecnia en la innovación de la organización y en una VCS. Las variables a estudiar son capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional y VCS.

Otro argumento para analizar estas capacidades se encuentra en Hall (1993), que señala que para que una ventaja competitiva sea sostenible, debe ser el resultado de una capacidad diferencial. Indica dos tipos de capacidades diferenciales: capacidades basadas en activos y basadas en competencias. Las capacidades a analizar pueden colocarse dentro de las capacidades diferenciales basadas en competencias: la capacidad emprendedora en las capacidades funcionales, pues se refieren a la habilidad para hacer cosas específicas, que resulta del conocimiento, habilidad y experiencia de los empleados, de la cadena de valor compuesta por proveedores, distribuidores, accionistas, abogados, agentes publicitarios, entre otros. La capacidad de mercadotecnia puede situarse en las capacidades culturales, pues se refieren a los hábitos, actitudes, creencias y valores que permean a los individuos y grupos que comprenden una organización.

Se presenta el modelo de investigación para este trabajo, que se retoma del estudio de Weerawardena (2003).

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Tomado de Weerawardena (2003).

3.2 Hipótesis

Las hipótesis que se plantean derivadas del modelo de investigación son:

Hipótesis 1: Existe una relación directa y positiva entre la capacidad emprendedora y la capacidad de mercadotecnia.

Hipótesis 2: Existe una relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional.

Hipótesis 3: Existe una relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia y la VCS.

Hipótesis 4: Existe una relación directa y positiva entre innovación organizacional y la VCS.

3.3 Relación entre variables

Diversos autores han mencionado a la capacidad de mercadotecnia o a la orientación al mercado como una fuente de VCS. En este apartado también se considerarán las aportaciones sobre orientación al mercado pues de acuerdo a Páramo (2001:2), la expresión orientación al mercado ha sido utilizada para significar la implementación del concepto de mercadotecnia, es decir, dicha expresión se puede asociar también con el concepto de capacidad de mercadotecnia.

Retomando a Hunt y Morgan (1995), Hernández (2001:9) señala que la orientación al mercado de la empresa es una capacidad que cumple con las condiciones de ser valiosa y única y, por tanto, conduce a la obtención de ventaja competitiva sostenible. Señala que la orientación al mercado constituye una *capacidad* empresarial causante de ventaja competitiva.

Se puede decir que Vorhies y Col. (2000:147-148) concuerdan con Hunt y Morgan (1995), pues apuntan que la empresa orientada al mercado tiene una base importante para una VCS, pues lo hace aprendiendo de lo que los compradores quieren, construyendo e influenciando los recursos y los procesos necesarios para entregar el valor que ellos desean.

En este sentido, Aragón y Col. (2005:43) indican que la empresa de éxito se distingue de sus competidores por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación al cliente, las que sin, si acaso, son más importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas.

La mercadotecnia también está relacionada con el emprendimiento y con la innovación. Verhees y Col. (2004:136-139) advierten que la mercadotecnia y la capacidad emprendedora son dos conceptos relevantes para la innovación en las pequeñas empresas. También Santos-Vijande y Col. (2005:187-189) señalan que la

orientación al mercado necesita ser acompañada del emprendimiento para evitar ciertos peligros potenciales que podrían derivar de una influencia exclusiva de la orientación al mercado.

El emprendimiento juega un papel especialmente importante en el contexto de las pequeñas empresas, pues de acuerdo a Chaston y Col. (2001:141), estas empresas emprendedoras son más exitosas porque son más pro activas, más innovadoras y preparadas para tomar grandes riesgos.

Ireland (2003:965) comenta que explotar las oportunidades emprendedoras contribuye a los esfuerzos de la empresa para formar ventajas competitivas *sostenibles* y crear riqueza.

En cuanto a la relación entre capacidad de mercadotecnia e innovación, Kotabe y Col. (2004:7) indican que la innovación va de la mano con la capacidad de mercadotecnia. Señalan que la sola innovación en el producto o servicio no puede garantizar que una empresa disfrute de una VCS, que se requiere de grandes dosis de capacidades de mercadotecnia y de manufactura.

Con respecto a la relación entre innovación y competitividad, López (2000:2) señala que el proceso de innovación es ahora considerado como la fuerza conductora para la competitividad.

Johannessen y Col. (2001:20) comentan que la innovación se ha convertido en un medio de crear y *mantener* una ventaja competitiva. En este sentido, se puede decir que Berk (2005:540) coincide con Johannessen, indicando que la innovación es contemplada como el primer conductor para las empresas para lograr y *sostener* una ventaja competitiva en el ambiente global de hoy.

3.4 Conceptualización y operacionalización de ventaja competitiva sostenible

De acuerdo a Chakraborty (1997:36), existen dos principales vertientes acerca del debate de la VCS. La primera define la ventaja sostenible como tener ganancias de largo plazo arriba del promedio sobre los costos totales del manejo de una empresa, es decir, mayor rentabilidad. La segunda vertiente indica que la VCS está basada en la inimitabilidad.

Ventaja competitiva sostenible como mayor rentabilidad

Chakraborty (1997:36), retomando a Mahoney y Pandian (1992), señala que la sostenibilidad últimamente depende de la habilidad de apropiarse ganancias derivadas de posibilidades generadoras de renta, inherentes a las fallas de mercado, y que conducen a la colección de empresas heterogéneas en cualquier industria.

Fahy (2002:62) indica que una VCS puede lograrse consiguiendo niveles perdurables de desempeño superior, medido en términos convencionales como participación en el mercado y rentabilidad.

Ventaja competitiva sostenible como inimitabilidad

Chakraborty (1997:37) analiza la aportación de Lipman y Rumelt (1982), señalando que algunas ventajas sostenidas se derivan de la inimitabilidad. Advierten que las ventajas basadas en recursos pueden *sostenerse* debido a que las causas y procesos que contribuyen a esas ventajas, no son bien entendidas por los rivales e incluso, por la propia empresa.

Barney (1991:102,105-107) señala que una ventaja competitiva sostenible se da cuando la empresa está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por un competidor actual o potencial y además, cuando éste es *incapaz de copiar* los beneficios de la estrategia. También apunta que para tener el potencial de ser fuente de una VC sostenida, un recurso de

una empresa debe poseer 4 atributos: a) valioso, b) raro, c) imperfectamente imitable, e d) imperfectamente sustituible.

Bharadwaj y Col. (1993:84) ofrece una definición muy parecida a la de Barney (1991), pues señalan que una VC resulta de la implementación de una estrategia creadora de valor que no esté siendo implementada simultáneamente por un competidor actual o potencial; y que la sostenibilidad se logra cuando la ventaja resiste la erosión que sufre la empresa debido al comportamiento del competidor. En otras palabras, las habilidades y los recursos subyacentes en la ventaja competitiva deben resistir la *réplica* por parte de otras empresas.

En este sentido, Chakraborty (1997:36-37) revela que algunas ventajas sostenidas se derivan de la *inimitabilidad del recurso*, por ejemplo, las ganancias superiores ocurren porque otros no pueden reproducir las posiciones exitosas de la empresa, basadas en los recursos. Señala que a veces las ventajas basadas en los recursos pueden sostenerse porque las causas y los procesos que contribuyen a esas ventajas no son muy bien entendidas por la empresa o sus rivales.

Ventaja competitiva sostenible como mayor rentabilidad e inimitabilidad

Una definición que integra ambas vertientes es la ofrecida por Weerawardena (2003:21), quien señala que la ventaja competitiva sostenible se encuentra cuando la empresa ha ganado ventajas financieras superiores y cuando no es posible para los competidores igualar la estrategia competitiva y las capacidades distintivas en las cuales está fundada la ventaja. Es decir, la VCS está compuesta por desempeño superior y por la inimitabilidad.

En este trabajo, se retoma el concepto de Weerawardena (2003), pues integra tanto el desempeño superior como la inimitabilidad; por lo tanto se operacionaliza como la situación en donde la empresa obtiene desempeño financiero y la estrategia competitiva y las capacidades distintivas en las cuales está fundada dicha estrategia son inimitables.

Se muestran las dimensiones e indicadores de ventaja competitiva sostenible (Cuadro 12). Se muestran sus dimensiones, indicadores reactivos y la escala empleados (Cuadro 13).

Cuadro 12. Dimensiones e indicadores de ventaja competitiva sostenible

Autor	Dimensiones	Indicadores
Lipman y Rumelt (1982)	Inimitabilidad de los procesos y causas que producen la ventaja	Dificultad para entender las causas
		Dificultad para entender los procesos
Barney (1991)	Estrategia de creación de valor	
	No implementada simultáneamente por un competidor actual o potencial	
	Incapacidad para copiar los beneficios de la estrategia	
Mahoney y Pandian (1992)	Ganancias superiores	
Bharadwaj y Col. (1993)	Estrategia de creación de valor	
	No implementada simultáneamente por un competidor actual o potencial	
	Resistencia a la réplica por parte de los competidores	
Chakraborty (1997)	Inimitabilidad del recurso	Habilidades resistentes a la réplica
		Recursos resistentes a la réplica
Oliver (1997)	Cambios directivos racionales	Causas que contribuyen a la ventaja no son bien entendidas
	Acumulación y desarrollo selectivos de recursos	Procesos que contribuyen a la ventaja no son bien entendidas
	Factores industriales estratégicos	
	Imperfecciones del mercado de factores	
Fahy (2002)	Desempeño superior	Participación en el mercado
		Rentabilidad
Weerawardena (2003)	Desempeño financiero	Rentabilidad
		Satisfacción del consumidor
		Participación en el mercado
	Inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia	Dificultad para imitar las estrategias competitivas
	Dificultad para imitar las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia	

Cuadro 13. Operacionalización de ventaja competitiva sostenible

Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Escala
Desempeño financiero	Rentabilidad	En el último año, qué tanto: V76. Incrementó su personal V77. Incrementó el número de departamentos o áreas de su negocio V78. Aumentaron sus ingresos V79. Aumentó su volumen de ventas V80. Aumentó el número de sus servicios V81. Incrementó sus instalaciones	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
	Satisfacción del consumidor	Qué tanto: V82. Satisface los gustos de sus clientes V83. Satisface las necesidades de sus clientes V84. Los clientes están de acuerdo con sus precios V85. Se quejan los clientes de sus tiempos al brindar el servicio	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
		V86. ¿Qué imagen de su empresa tiene el cliente?	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena
	Participación en el mercado	V87. En el último año, ¿en qué medida ha aumentado su participación en el mercado? V88. En el último año, ¿en qué medida ha entrado a nuevos mercados?	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia	Dificultad para imitar las estrategias competitivas y las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia	Qué tan fácil es para sus competidores imitar: V89. Sus paquetes promocionales V90. Su actividad publicitaria V91. Sus relaciones con los intermediarios V92. Sus innovaciones de mercadotecnia V93. Sus innovaciones de proceso V94. Sus innovaciones de servicio	Muy fácil Fácil Regular Difícil Muy difícil

3.5 Conceptualización y operacionalización de capacidad emprendedora

El tema del emprendimiento ha sido catalogado como orientación emprendedora, espíritu emprendedor, cultura emprendedora y emprendimiento corporativo, entre otros; sin embargo, existe coincidencia en el contenido de dichos conceptos, por eso se muestran todos ellos.

Slater y Col. (1995:68) utilizan el término cultura emprendedora, y señalan que tiene tres características: alta tolerancia al riesgo, pro actividad, receptividad a la innovación y, añaden la resistencia activa a la burocracia. Agregan que la actividad emprendedora fundamental no es sólo crear productos aventajando a los

competidores, sino crearlos adelantándose al reconocimiento de una necesidad explícita de los consumidores, enfocándose en sus necesidades latentes.

Otros autores (Ireland y Col., 2003; Sadler- Smith y Col., 2003; Hult y Col., 2003; Verhees y Col., 2004) emplean el término emprendimiento. El emprendimiento significa la identificación y explotación de oportunidades (Ireland y Col., 2003:965) y el desarrollo de un nicho en el mercado (Verhees y Col., 2004:138).

Sadler- Smith y Col. (2003:48) definen el emprendimiento como el proceso de crear algo diferente con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos psicológicos, financieros y sociales que lo acompañan y recibiendo las recompensas de satisfacciones monetaria y personal resultantes.

Hult y Col. (2003:403) señalan que el emprendimiento se refiere a la ruptura del equilibrio en una empresa causada por la creación y aplicación de nuevas combinaciones de recursos.

Se encuentran autores que se refieren a la orientación emprendedora; McGee y Col. (2000:21) indican que una orientación emprendedora incluye dimensiones como la propensión a tomar riesgos, nivel de innovación, y habilidad para reconocer oportunidades. En este sentido, Hult y Col. (2004:432) coincide en que la orientación emprendedora está caracterizada por la toma de riesgos, además de la audacia, que en conjunto conducen la entrada a un nuevo mercado, pero que puede no incluir un interés en analizar el mercado o un esfuerzo por aprender.

Liua y Col. (2002) y Kemelgor (2002) se refieren al emprendimiento corporativo y para ambos es un proceso organizacional. Para los primeros autores, es el proceso organizacional que involucra la toma de riesgos, capacidad de innovación y pro actividad (Liua y Col., 2002:369); lo cual coincide con Slater y Col. (1995). Para Kemelgor (2002:68), es un fenómeno de la empresa en el cual se tiene un serio compromiso con las innovaciones incrementales y radicales pues son

estratégicamente importantes para la competitividad de la organización y tácitamente importantes para sus operaciones y procesos.

Weerawardena (2003:18) se refiere al emprendimiento como capacidad emprendedora, que es definida como el comportamiento de una empresa en el cual se despliega la capacidad de innovación, la propensión a la toma de riesgos en sus decisiones estratégicas y la pro actividad. Al año siguiente, se añade que la empresa emprendedora se distingue también por iniciar el cambio y por su reacción rápida, flexible y hábil al cambio (Weerawardena y Col., 2004:420).

Domínguez y Col. (2003:37) se refieren al espíritu emprendedor, el cual busca lograr un cambio, un compromiso, una independencia, una creatividad, un liderazgo, una responsabilidad en el individuo para la formación de un negocio. Un emprendedor no es sólo quien es su propio jefe, sino que también es un empleado profesional, de alto desempeño en cualquier ámbito.

A continuación se exponen las dimensiones e indicadores de los diferentes conceptos analizados (Cuadro 14).

A pesar de que el emprendimiento se denomina de diferentes maneras, se puede señalar que los autores coinciden en que se trata de un comportamiento dentro de la empresa, ya sea a nivel de la organización o a nivel individual. Las dimensiones en las que han coincidido la mayoría de las definiciones analizadas, son tres: capacidad de innovación (Slater y Col., 1995; McGee y Col., 2000; Liua y Col., 2002; Sadler-Smith y Col., 2003; Weerawardena, 2003; Weerawardena y Col., 2004), tolerancia al riesgo (Slater y Col., 1995; McGee y Col., 2000; Liua y Col., 2002; Weerawardena, 2003; Weerawardena y Col., 2004; Hult y Col., 2004) y pro actividad (pro actividad (Slater y Col., 1995; Liua y Col., 2002).

Debido al consenso que sobre estas dimensiones existe entre dichos autores, la capacidad emprendedora se operacionaliza como el comportamiento de una

empresa en el cual se despliega la capacidad de innovación, la propensión a la toma de riesgos y la pro actividad en sus decisiones estratégicas. Se muestran las dimensiones, indicadores reactivos y la escala empleados (Cuadro 15).

Cuadro 14. Dimensiones e indicadores de los diferentes conceptos que se utilizan para capacidad emprendedora.

Autor	Dimensiones	Indicadores
Slater y Col. (1995)	Alta tolerancia al riesgo Pro actividad Receptividad a la innovación Resistencia activa a la burocracia.	
McGee y Col. (2000)	Propensión a tomar riesgos Nivel de innovación Habilidad para reconocer oportunidades	
Liu y Col. (2002)	Capacidad de innovación	Búsqueda de soluciones creativas y novedosas.
		Desarrollo de nuevos productos y servicios.
		Utilizar nuevos recursos de tecnología para lograr éxito para la empresa en su conjunto.
	Toma de riesgos	La voluntad de una empresa para comprometer recursos disponibles a oportunidades que pueden ser junto una oportunidad de falla costosa.
Pro actividad	Actitud y capacidades que permiten la implementación y control de los nuevos productos, servicios o procesos delante de los competidores en el mercado.	
Kemelgor (2002)	Compromiso con innovaciones Importancia estratégica de las innovaciones para la competitividad Importancia tácita para operaciones y procesos	Innovaciones incrementales y radicales
Ireland y Col. (2003)	Identificación de oportunidades Explotación de oportunidades	
Hult y Col. (2003)	Ruptura del equilibrio en una empresa Creación y aplicación de nuevas combinaciones de recursos.	
Dominguez y Col. (2003)	Cambio Compromiso Independencia Creatividad Liderazgo Responsabilidad	
Weerawardena (2003)	Capacidad de innovación	Ambiente corporativo que promueve y apoya ideas novedosas Procesos creativos y de experimentación que pueden conducir a nuevos productos, técnicas o tecnologías.
	Toma de riesgos	Propensión a dedicar recursos a proyectos que plantean posibilidad sustancial de falla, entre oportunidades de altos retornos.
	Pro actividad	Tomar iniciativa agresivamente siguiendo riesgos Estar a la vanguardia de los esfuerzos para formar el ambiente.
Sadler- Smith y Col. (2003)	Compromiso y energía con el trabajo Valores y resultados económicos Capacidad de innovación Toma de riesgos Ambición y logro Rasgos egoístas	
Hult y Col. (2004)	Audacia Tolerancia al riesgo Entrada a un nuevo mercado	
Verhees y Col. (2004)	Identificación y explotación de oportunidades Desarrollo de un nicho en el mercado	
Weerawardena y Col. (2004)	Habilidad para innovar Iniciar el cambio Reacción flexible y hábil al cambio	

Cuadro 15. Operacionalización de capacidad emprendedora.

Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Escala
Capacidad de innovación	Búsqueda de soluciones creativas y novedosas.	En qué medida Ud.: V1. Tiene expectativas de realizar mejoras en la empresa V2. Consulta internet para mejorar sus servicios V3. Consulta medios escritos para mejorar sus servicios V4. Planea nuevos servicios V5. Busca soluciones novedosas	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Toma de riesgos	La voluntad de una empresa para comprometer recursos disponibles a oportunidades que pueden ser oportunidad de una falla costosa.	En qué medida Ud.: V6. Compromete recursos a nuevos proyectos V7. Realiza inversiones de riesgo V8. Solicita préstamos a instituciones financieras V9. Solicita créditos a proveedores V10. Utiliza recursos propios para invertir	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Pro actividad	Tomar iniciativa agresivamente siguiendo riesgos. Estar a la vanguardia de los esfuerzos para adaptarse al ambiente.	En qué medida Ud.: V11. Toma en cuenta a sus competidores para fijar sus tarifas, crear nuevos servicios V12. Explora nuevas oportunidades de manera cautelosa V13. Responde a acciones que los competidores ya iniciaron V14. Introduce técnicas administrativas, sistemas, equipos antes que sus competidores	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo

3.6 Conceptualización y operacionalización de capacidad de mercadotecnia

Se mencionó en el apartado 3.3 que la capacidad de mercadotecnia se puede asociar a la orientación al mercado, por lo que se exponen algunas aportaciones de éste último concepto también, para complementar la conceptualización de capacidad de mercadotecnia.

En cuanto a la orientación al mercado, Uncles (2000: ii) indica que se refiere a los procesos y actividades asociados con la creación y satisfacción de los consumidores mediante el continuo cumplimiento de sus necesidades y gustos, lográndolo en una forma que haya un impacto medible y demostrable del desempeño de la empresa.

Para Verhees y Col. (2004) y Hult y Col. (2004) la orientación al mercado es una cultura organizacional. Para Verhees y Col. (2004:135) es la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos para la creación de

valor para los consumidores y, por consiguiente, desempeño superior continuo para la empresa. Para Hult y Col. (2004:431) comenta que se refiere a la cultura que coloca una alta prioridad a la creación de valor para el comprador enfatizando la sensibilidad hacia la información de mercado.

La capacidad de mercadotecnia es definida como los procesos integradores designados para aplicar conocimiento colectivo, habilidades, y recursos de la empresa a las necesidades de los negocios relacionadas con el mercado (Weerawardena y Col., 2004:423). En su estudio de 2003, para operacionalizar el concepto de capacidad de mercadotecnia, retoma el estudio elaborado por Atuahene-Gima (1993), donde se señala que esta capacidad está constituida por ocho procesos, los cuales son usados por las empresas en sus esfuerzos de satisfacer a los consumidores objetivos con productos y servicios de valor agregado (Weerawardena, 2003).

Vorhies y Col. (2000:149) coinciden con Weerawardena y Col. (2004) y, mencionan además que las capacidades de mercadotecnia se desarrollan a través de procesos de aprendizaje cuando los empleados de la empresa repetidamente aplican su conocimiento para resolver los problemas de mercadotecnia. Estos autores utilizaron seis dimensiones de la variable capacidades de mercadotecnia: investigación de mercadotecnia, precios, desarrollo de producto, dirección de los canales de distribución, promoción y área de dirección de mercadotecnia.

En estas definiciones aportadas se puede distinguir que el punto central de la orientación al mercado y la capacidad de mercadotecnia se refiere a las actividades que se realicen para responder a las necesidades del mercado.

Se muestran las dimensiones e indicadores de capacidad de mercadotecnia que han sido empleados en diversos estudios (Cuadro 16). En el presente trabajo, se operacionaliza la capacidad de mercadotecnia como los procesos integradores designados para aplicar conocimiento colectivo, habilidades, y recursos de la

empresa a las necesidades del negocio relacionadas con el mercado (Weerawardena y Col., 2004:423). Se muestran sus dimensiones, indicadores, reactivos y escala empleados (Cuadro 17).

Cuadro 16. Dimensiones e indicadores de capacidad de mercadotecnia

Autor	Dimensiones	Indicadores
Vorhies y Col. (2000)	Investigación de mercadotecnia	Conjunto de procesos necesarios para descubrir la información amplia basada en el mercado.
	Precios	Procesos necesarios para fijar competitivamente los precios de los productos y servicios y monitorear precios en el mercado.
	Desarrollo de productos	Desarrollar productos que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, las metas y los obstáculos internos, y los cuales son capaces de superar a los productos de los competidores.
	Dirección de los canales de distribución	Tener una capacidad en la dirección de canales, las relaciones con distribuidores deben formarse y manejarse efectivamente.
	Promoción	Publicidad, promociones de ventas y actividades del personal de ventas que la empresa utiliza para comunicarse con el mercado y vender el producto.
	Área de dirección de mercadotecnia	Dirección de la adquisición del consumidor, dirección de programas de mercadotecnia, habilidad para coordinar la acción entre los diversos elementos en la empresa necesarios para implementar un programa de mercadotecnia.
	Investigación de mercadotecnia	Conjunto de procesos necesarios para descubrir la información amplia basada en el mercado.
Uncles (2000)	Procesos y actividades relacionados para crear y satisfacer necesidades y gustos de los consumidores Que se reflejen en un impacto en el desempeño de la empresa	
Weerawardena y Col. (2004)	Servicio al consumidor	Obras, procesos y actuaciones que son principalmente tareas intangibles que satisfacen necesidades del usuario o comprador.
	Efectividad de actividades promocionales para ganar una porción del mercado y un crecimiento de las ventas	Propaganda Promociones de ventas Publicidad y venta personal
	Calidad de los vendedores	Habilidades de crear ventas, poseídas por los empleados de la empresa. Fortalecer las redes de distribución. Tener una capacidad en el manejo del canal.
	Fortaleza en la cadena de distribución	Relaciones con los intermediarios formadas y efectivamente manejadas.
	Cantidad de recursos comprometidos para la propaganda	Gasto en propaganda como porcentaje de las ventas.
	Investigación de mercadotecnia	Conjunto de procesos necesitados para aprender de las necesidades del consumidor, particularmente necesidades latentes. Monitorear las ofertas de productos y servicios del competidor.
	Habilidad para diferenciar productos	En calidad superior En imagen En servicio
	Velocidad de introducción de producto	Rápido desarrollo de nuevos productos y servicios como un componente integral de competencia basada en la innovación.
Verhees y Col. (2004)	Comportamientos para crear valor para los consumidores y para crear desempeño superior en la empresa	
Hult y Col. (2004)	Creación de valor para el comprador a través de la sensibilidad hacia la información de mercado	
Aragón y Col. (2005)	Acceso a nuevos mercados	
	Servicio al cliente	
	Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	

Cuadro 17. Operacionalización de capacidad de mercadotecnia.

Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Escala
Servicio al consumidor	Actuaciones que son principalmente tareas intangibles que satisfacen necesidades del usuario	En qué medida usted: V15. ¿Cómo es la calidad de su servicio al consumidor?	Muy baja Baja Regular Alta Muy alta
		V16. Mide la satisfacción del consumidor V17. Atiende las solicitudes de sus clientes V18. Presta atención al servicio post-venta V19. Ofrece un servicio de apoyo o de conveniencia: servicio a la habitación, entre otros. V20. Ofrece un beneficio adicional a través de la localización del hotel V21. Ofrece un beneficio adicional a través de la facilidad de acceso al hotel	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Efectividad de actividades promocionales	En promociones de ventas, publicidad y venta personal	¿Qué tan efectivas son las siguientes actividades para obtener una porción del mercado?: V22. Su actividad publicitaria V23. Su publicidad en la prensa escrita V24. Su publicidad en la prensa hablada V25. Sus paquetes promocionales	Nada efectiva Poco efectiva Regular Efectiva Muy efectiva
Calidad de los empleados	Habilidades poseídas por los empleados de la empresa para generar ventas	En cuanto a los empleados que están cerca del cliente, en qué medida: V26. Son amables al ofrecer sus servicios V27. Tienen una actitud positiva al ofrecer sus servicios V28. Manejan un idioma extranjero V29. Están pendientes de las necesidades de los clientes V30. Están pendientes del servicio de apoyo o de conveniencia V31. Sugieren a la empresa cómo mejorar sus servicios	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Fortaleza en la cadena de distribución	Relaciones efectivamente manejadas con los distribuidores	¿En qué medida realiza las siguientes actividades con los intermediarios?: V32. Platicar sobre el negocio V33. Pedir sugerencias V34. Recibir sugerencias V35. Hacer convenios (escritos o no) V36. Implementar acciones que ellos le sugieren	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad	Gasto en publicidad	¿En qué medida gasta en las siguientes actividades?: V37. Publicidad en revistas V38. Publicidad en periódicos V39. Publicidad en radio V40. Publicidad en TV V41. Tarjetas de presentación V42. Participar en exposiciones V43. Folletos	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Investigación de mercadotecnia	Aprendizaje sobre las necesidades del consumidor y sobre las actividades del competidor.	En qué medida usted: V44. Emplea un buzón de sugerencias para conocer las necesidades de sus clientes V45. Pregunta directamente a los clientes sobre sus necesidades V46. Pregunta directamente a los clientes sobre sus deseos V47. Está pendiente de las disminuciones de precios de sus competidores V48. Está pendiente de los paquetes promocionales de sus competidores V49. Discute las fortalezas y las debilidades de sus competidores	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Habilidad para diferenciar servicios	En cuanto a la calidad superior y a la imagen	Qué tanto usted puede: V50. Jerarquizar los servicios de su empresa de acuerdo a la calidad de cada uno V51. Jerarquizar los servicios de su empresa de acuerdo a la imagen de cada uno V52. Jerarquizar sus servicios de acuerdo a originalidad V53. ¿Sabe si sus servicios se parecen a los de sus competidores en cuanto a calidad?	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Velocidad de introducción de servicio	Rápido desarrollo de nuevos servicios como un componente integral de la competencia basada en la innovación	V54. ¿Cuánto tiempo le lleva introducir nuevos servicios?	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
		V55. ¿Qué tan rápido introduce nuevos servicios? V56. En la implementación de un servicio nuevo, lo hace de manera:	Muy lento Lento Regular Rápido Muy rápido
		V57. ¿Cuánto hace que hizo un servicio nuevo?	Más de tres meses Tres meses Dos meses Un mes Una semana

3.7 Conceptualización y operacionalización de innovación organizacional

El punto de partida para este apartado es lo señalado por Van de Ven y Col. (2001:11), para quienes la innovación es un concepto muy complejo, por lo que trazar una línea divisoria entre los dos tipos de innovaciones (técnicas y administrativas) sería fragmentar el proceso innovador. Ellos consideran que casi todas las innovaciones contienen elementos técnicos y administrativos nuevos. La innovación comprende el proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea. Esta definición incluye las innovaciones técnicas (tecnologías, productos y servicios nuevos) y administrativas (procedimientos, políticas y formas organizacionales nuevos).

Afuah (1999:17-18) no considera a la innovación como un proceso, pues la observa únicamente como la adopción de ideas que son nuevas para la organización que la adopta. En cambio, Johannessen y Col. (2001:22), señalan que la innovación implica la generación, desarrollo y adaptación de ideas novedosas en la empresa.

Otros autores consideran a la inclusión o introducción como parte de la innovación, por ejemplo, Johannessen y Col. (2001:20), retomando a Nohria y Gulati (1996), definen innovación a incluir cualquier política, estructura, método o proceso, o cualquier oportunidad de producto o de mercado que el gerente de una unidad innovadora percibe como nuevo. Asimismo, para Woodside (2005:276) la innovación es la capacidad de introducir algún nuevo proceso, producto o idea en la organización.

También están aportaciones más ambiciosas de otros autores que teorizan sobre la finalidad de la innovación y las perspectivas abarcan desde el cambio económico, para el sostenimiento de una ventaja, hasta el aseguramiento ambiental. Para Drucker (2002:6), la innovación es el esfuerzo para crear un cambio útil enfocado en un potencial económico o social de una empresa.

De acuerdo a Weerawardena y Col. (2004:421), la innovación es la aplicación de ideas que son nuevas para la empresa para crear valor agregado, directa para la empresa o indirectamente para los consumidores, sin tener en cuenta de si las novedades y el valor agregado están incluidos en los productos, procesos, organización o dirección del trabajo, o sistemas de mercadotecnia.

Para López y Col. (2000:4) es el continuo mejoramiento en diseño y calidad del producto, cambios en la organización y en la dirección, creatividad en mercadotecnia y modificaciones en el proceso de producción, que reduzcan los costos, incrementen la eficiencia y aseguren la sustentabilidad ambiental.

Por último, Berk (2005:540) indica que la innovación es la creación de nuevas ideas que se potencian con nuevas tecnologías, diseños diferentes, y mejores prácticas con la intención de conseguir resultados útiles exitosos comercialmente.

Es posible observar que Afuah (1999), Van de Ven y Col. (2001), Weerawardena y Col. (2004), Woodside (2005) y Berk (2005) coinciden en que las ideas son el origen de la innovación, ya sea su adopción, introducción, creación o aplicación. También es posible señalar que tanto dichos autores como Nohria y Gulati (1996) y López y Col. (2000) están de acuerdo en que la innovación se presenta en cualquiera parte de la empresa, ya sea en el producto, servicio, proceso, dirección o sistemas de mercadotecnia.

Se muestran las dimensiones e indicadores de innovación que proporcionan algunos autores (Cuadro 18).

La innovación se operacionaliza, retomando el concepto de Weerawardena y Col. (2004:421), como la aplicación de ideas que son nuevas para la empresa para crear valor agregado, directamente para la empresa o indirectamente para los consumidores, sin tener en cuenta de si las novedades y el valor agregado están incluidos en los servicios, procesos, o sistemas de mercadotecnia (Cuadro 19).

Cuadro 18. Dimensiones e indicadores de innovación.

Autor	Dimensiones	Indicadores
Nohria y Gulati (1996)	Incluir cualquier política, estructura, método o proceso Incluir cualquier oportunidad de producto o de mercado nueva.	
Afuah (1999)	Adopción de ideas que son nuevas para la empresa.	
López y Col. (2000)	Continuo mejoramiento en diseño y calidad del producto Cambios en la organización y en la dirección Creatividad en mercadotecnia Modificaciones en el proceso de producción	
Van de Ven y Col. (2001)	Desarrollo y aplicación de una nueva idea	Innovaciones técnicas Innovaciones administrativas
Johannessen y Col. (2001)	Generación, desarrollo y adaptación de ideas novedosas.	Gasto total en I&D
		Proporción de I&D, científicos e ingenieros
		Número de patentes
		Número de innovaciones adoptadas en un período dado
		Número de patentes
		Cantidad relativa gastada en I&D Número de introducciones de productos y servicios nuevos
Drucker (2002)	Esfuerzo para crear cambio útil enfocado en un potencial económico o social de la empresa.	
Weerawardena y Col. (2004)	Innovación en producto Innovación en proceso Innovación en la directiva Innovación en mercadotecnia	
Woodside (2005)	Capacidad de introducir nuevos procesos, productos, o ideas.	
Berk (2005)	Creación de nuevas ideas Nuevas tecnologías Diseños diferentes Mejores prácticas	

Cuadro 19. Operacionalización de innovación organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Escala
Innovación de servicio	Mejoras en los servicios	En qué medida ha realizado mejoras en los últimos tres años, en: V58. Sus servicios V59. La calidad de sus servicios V60. La higiene de sus servicios V61. La seguridad en sus servicios V62. La rapidez de sus servicios V63. La atención al cliente	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Innovación de proceso	Cambios y/o mejoras en el proceso de producción Introducción de aplicaciones automatizadas en el proceso de producción Introducción de aplicaciones computarizadas en el proceso de producción	En sus procesos (administración, recepción, cocina, lavandería, almacén) en qué medida ha introducido lo siguiente en los últimos tres años: V64. Aplicaciones computarizadas V65. Aparatos automatizados (diferentes a las computadoras) V66. Software de gestión de bases de datos V67. Conexión a internet V68. Sitio web V69. Correo electrónico V70. Compra electrónica	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo
Innovación en mercadotecnia	Cambios en los procesos de mercadotecnia Introducción de nuevos procesos de mercadotecnia	En qué medida usted ha: V71. Realizado cambios en sus formas de fijar sus tarifas V72. Introducido nuevas formas de fijar sus tarifas V73. Trabajado con agencias de viajes diferentes a las habituales V74. Trabajado con tour operadores diferentes a los habituales V75. Empleado sistemas globales de distribución	Nada Poco Regular Mucho Muchísimo

IV. Metodología

IV. Metodología

Esta investigación inició en agosto de 2004 y culminó en octubre de 2006. El estudio realizado es de tipo transversal, porque se realizó en un determinado punto en el tiempo. Se realizaron dos tipos de análisis estadísticos: el descriptivo y el de correlación. El estudio descriptivo para analizar algunas variables como tamaño de la empresa, sexo del encuestado, edad, grado de estudios. El estudio de correlación para determinar la asociación entre variables.

4.1 Recopilación de la información

Se realizó una revisión bibliográfica en artículos científicos, libros, periódicos, páginas web para desarrollar el marco teórico y contextual del trabajo de investigación.

Para la recolección de la información, en una primera etapa, se aplicó un cuestionario a dueños y/o gerentes y/o directores y/o encargados de las empresas hoteleras en la ciudad de Oaxaca. Se aplicaron 25 cuestionarios. El instrumento de medición incluía preguntas de dos tipos: a) cerradas de contestación única para un aspecto de la investigación que debía conocerse y b) preguntas de valoración, que se calificaban a través de una escala subjetiva Likert de 5 puntos. Esta etapa sirvió para adecuar el cuestionario y terminó con la reducción del número de ítems a través de un análisis de factores.

En una segunda etapa, se aplicó el cuestionario corregido con 7 preguntas cerradas y 94 preguntas de valoración a calificarse a través de la escala subjetiva Likert de 5 puntos (Anexo 1 al final del documento). En la escala Likert de 5 puntos, 1 corresponde a nada, 2 a poco, 3 a regular, 4 a mucho y 5 a muchísimo.

Se aplicaron 24 cuestionarios a gerentes y/o dueños de las empresas hoteleras. En total, se aplicaron 49 cuestionarios en ambas ciudades. En el municipio de Oaxaca

las encuestas se realizaron del 5 al 16 de diciembre de 2005 y del 9 al 31 de enero de 2006. En el municipio de Puebla se realizaron del 8 al 19 de mayo de 2006.

4.2 Muestra y tamaño de la muestra

Para la selección de la muestra, se tomaron como referencia las bases de datos de proporcionadas por la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Oaxaca y de la Asociación Nacional Hotelera Delegación Puebla, de donde se obtuvo los hoteles de tamaño micro, pequeño y mediano. El universo total fue de 140 hoteles para ambos municipios.

Una vez determinado el universo, se procedió a asistir personalmente a las empresas hoteleras, para solicitar su colaboración en la encuesta y se mostró una carta de presentación, donde se explicaban los motivos de la investigación.

Se buscó que la muestra fuera simétrica en ambos municipios para tener un número igual de opiniones para analizar las variables de la investigación. Por lo que se obtuvo una muestra de 25 encuestas en el municipio de Oaxaca y 24 en el municipio de Puebla, conformando una muestra total de 49 encuestas.

Para la determinación se empleó la ecuación 1 (Scheaffer y Col.,1987):

$$n = \frac{Z \cdot p \cdot q \cdot m}{e^2 \cdot (M - 1) + Z \cdot p \cdot q}, \quad (1)$$

donde:

n= tamaño de la muestra

Z= valor normal estándar al nivel de confianza de 95%= 1.96

p= probabilidad de éxito = 0.5

q= probabilidad de fracaso= 0.5

M= universo= 140

e= error muestral =8%

sustituyendo los valores en la ecuación 1, se tiene:

$$n = 49$$

En cuanto al tamaño de la empresa, se clasificó la muestra como se expone en el cuadro 20.

Cuadro 20. Clasificación de la muestra de acuerdo al tamaño

Tamaño de la empresa	Número de cuestionarios		
	Oaxaca	Puebla	Ambos municipios
Micro	4	8	12
Pequeña	18	11	29
Mediana	3	5	8
Total	25	24	49

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tamaño de empresa para ambos municipios, es posible observar que el 59.2% son pequeñas empresas, el 24.5% son microempresas y el 16.3% son medianas empresas. Esto contrasta con lo encontrado a nivel estatal para Puebla y Oaxaca, donde como se mencionó anteriormente, predominan las microempresas (Cuadro 21).

Se consideran tres variables que miden las características de la persona que dirige la empresa: edad, sexo y grado de estudios. Inicialmente, se consideró que la persona que dirige el negocio sería el dueño o el gerente, por lo que se buscó realizar la entrevista a cualquiera de ellos, pero se encontró que personas con puestos diferentes dirigen el negocio, como encargados o directores.

Cuadro 21. Frecuencias y porcentajes para la variable Tamaño.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Micro	12	24.5
Pequeña	29	59.2
Mediana	8	16.3
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

Con respecto a la edad de los encuestados, se nota que la mayor parte tiene una edad que oscila entre los 20 y los 39 años, con un 55.1%; el 30.6% tiene una edad entre 41 y 60 años, el 8% posee una edad entre los 61 y 80 años, y por último, un 6.1% no respondió a esa pregunta. Es posible advertir que la mayoría de las personas que dirigen las empresas hoteleras son adultos jóvenes (Cuadro 22).

Cuadro 22. Frecuencias y porcentajes para la variable Edad.

Concepto (Años)	Frecuencia	Porcentaje (%)
20-39	27	55.1
41-60	15	30.6
61-80	4	8.1
No contestó	3	6.1
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

En cuanto a la variable sexo, se observa que el 63.3% de las personas encuestadas son del sexo masculino, y el 36.7% son del sexo femenino, por lo que puede decirse que el sexo masculino predomina en la toma de decisiones en las empresas hoteleras (Cuadro 23).

Cuadro 23. Frecuencias y porcentajes para la variable Sexo.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	31	63.3
Femenino	18	36.7
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

Con respecto al grado de estudios, se advierte que el 71.4% de los encuestados tienen una carrera profesional, pues parece natural que para dirigir una empresa se requiera un grado de estudios mayor. El 18.4% cuenta con nivel bachillerato, el 6% con otro grado de estudios, y el 4.1% restante, sólo cuenta con secundaria (Cuadro 24).

Cuadro 24. Frecuencias y porcentajes para la variable Grado de estudios.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Secundaria	2	4.1
Bachillerato	9	18.4
Profesional	35	71.4
Otro	3	6.1
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

En las frecuencias por variable, se encuentra que el 85.7% de las personas que dirigen las empresas hoteleras tiene regular capacidad emprendedora, el 12.2% tiene poca y el 2% tiene mucha (Cuadro 25).

Cuadro 25. Frecuencias y porcentajes para la variable Capacidad emprendedora.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poca	6	12.2
Regular	42	85.7
Mucha	1	2.0
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

En cuanto a la capacidad de mercadotecnia que se mide, se encuentra que el 73.5% de los encuestados respondió que tiene regular capacidad de mercadotecnia, el 14.3% tiene mucha y el 12.2% tiene poca (Cuadro 26).

Cuadro 26. Frecuencias y porcentajes para la variable Capacidad de mercadotecnia.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poca	6	12.2
Regular	36	73.5
Mucha	7	14.3
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

En cuanto a la innovación organizacional, se halla que el 75.5% de las empresas hoteleras tiene regular innovación en su organización, el 18.4% tiene mucha, y sólo el 6.1% tiene poca (Cuadro 27).

Cuadro 27. Frecuencias y porcentajes para la variable Innovación organizacional.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poca	3	6.1
Regular	37	75.5
Mucha	9	18.4
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

Con respecto a la variable dependiente, se tiene que el 85.7% de las empresas hoteleras tiene regular ventaja competitiva sostenible, el 10.2% tiene poca y el 4.1% tiene mucha (Cuadro 28).

Cuadro 28. Frecuencias y porcentajes para la variable Ventaja competitiva sostenible.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poca	5	10.2
Regular	42	85.7
Mucha	2	4.1
Total	49	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

4.3 Operatividad de variables

Se empleó una escala Likert de 5 puntos para todos los reactivos, por lo que hay que recodificar los resultados de cada dimensión para obtener valores en una escala de 3 puntos: 1= poca, 2= regular, 3= mucha.

La variable capacidad emprendedora tiene tres dimensiones: capacidad de innovación, toma de riesgos y pro actividad. El valor máximo para capacidad de innovación es 25 y el mínimo 5, para agruparlos en tres intervalos, se realiza la operación: $25-5=20-1=19/3= 6.3$. La recodificación queda como sigue: 5-11= poca, 12-18= regular, 19-25= mucha. Para la dimensión toma de riesgos, el valor máximo es 25 y el mínimo es 5, por lo que $25-5= 20-1=19/3=6.3$. La recodificación queda como en la anterior dimensión: 5-11= poca, 12-18= regular, 19-25= mucha. Para pro actividad, el valor máximo es 20 y el mínimo 4, entonces es: $20-4=16-1=15/3=5$; por lo que la recodificación queda: 4-9= poca, 10-15= regular, 16-20= mucha.

Para la variable capacidad emprendedora, se tiene un valor máximo de 9 y un mínimo de 3, entonces se realiza la siguiente operación: $9-3=6-1=5/3=1.7$, y los tres intervalos son: 3-4 = poca, 5- 7= regular, 8-9 = mucha.

La variable capacidad de mercadotecnia tiene ocho dimensiones: servicio al consumidor, efectividad de actividades promocionales, calidad de los empleados, fortaleza en la cadena de distribución, cantidad de recursos comprometidos para la publicidad, investigación de mercadotecnia, habilidad para diferenciar servicios y velocidad de distribución.

Para servicio al consumidor, el valor máximo es 35 y el mínimo 7, para agruparlos en tres intervalos, se realiza la siguiente operación: $35-7=28-1=27/3=9$. Por lo tanto, la recodificación sería: 7-16= poca, 17-26= regular, 27-35= mucha. En cuanto a la dimensión efectividad de actividades promocionales, quedaría: 4-9= poca, 10-15= regular, 16-20= mucha. Para calidad de los empleados, la recodificación resulta de la siguiente manera: 6-13=poca, 14-22=regular, 23-30=mucha.

Con respecto a la fortaleza en la cadena de distribución, la recodificación de los resultados quedan agrupados en los siguientes intervalos: 5-11=poca, 12-18=regular, 19-25=mucha. En cuanto a la dimensión de cantidad de recursos comprometidos para la publicidad, se tienen los siguientes intervalos: 7-16=poca, 17-26=regular, 27-35=mucha. Para investigación de mercadotecnia, son los siguientes: 6-17=poca, 18-29=regular, 30-40=mucha.

Para la dimensión habilidad para diferenciar servicios, el valor máximo es 20 y el mínimo 4, entonces se realiza la siguiente operación: $20-4=16-1=15/3=5$; por lo que la recodificación queda: 4-9= poca, 10-15= regular, 16-20= mucha. Referente a velocidad de distribución, se tiene que el valor máximo también es 20 y el mínimo 4, por lo tanto, la recodificación permanece igual que en la dimensión anterior: 4-9= poca, 10-15= regular, 16-20= mucha.

La variable capacidad de mercadotecnia tiene un valor máximo de 24 y uno mínimo de 8, entonces: $24-8=16-1=15/3=5$, por lo que la recodificación queda: 8-13=poca, 14-19=regular, 20-24=mucha.

La variable innovación organizacional se compone de tres dimensiones: de servicio, de proceso y en mercadotecnia. Acerca de innovación de servicio, se tiene que el valor máximo es 30 y el mínimo 6, por lo que la recodificación queda: 6-13=poca, 14-22=regular, 23-30=mucha. En innovación de proceso, los intervalos son: 7-16=poca, 17-26=regular, 27-35=mucha. Para innovación en mercadotecnia, la recodificación queda: 5-11= poca, 12-18= regular, 19-25= mucha.

La variable innovación organizacional tiene un valor máximo de 9 y uno mínimo de 3, por lo que los tres intervalos son: 3-4 = poca, 5- 7= regular, 8-9 = mucha.

La variable ventaja competitiva sostenible tiene cuatro dimensiones: rentabilidad, satisfacción del consumidor, participación en el mercado, inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia. Para la dimensión rentabilidad, el valor máximo es 30 y el mínimo 6, por lo que los tres intervalos son: 6-13=poca, 14-22=regular, 23-30=mucha. Para satisfacción del consumidor, la recodificación queda como sigue: 5-11=poca, 12-18=regular, 19-25=mucha. En cuanto a la dimensión participación en el mercado, el valor máximo es 10 y el mínimo 2, por lo que la recodificación a tres intervalos resulta como sigue: 2-4=poca, 5-7=regular, 8-10=mucha. Para la inimitabilidad, la recodificación a tres intervalos queda: 6-13=poca, 14-22=regular, 23-30=mucha.

La variable ventaja competitiva sostenible tiene un valor máximo de 12 y uno mínimo de 4, por lo que: $12-4=8-1=7/3=2.3$. La recodificación queda como sigue: 4-6=poca, 7-9=regular, 10-12=mucha.

4.4 Validez y confiabilidad para capacidad emprendedora

El primer análisis de factores no confirma el plan de operacionalización inicial de la variable capacidad emprendedora, pues se tienen cinco factores, en lugar de los tres esperados. El reactivo V6 tiene una carga factorial muy alta en el factor 4, y el V12 en el factor 5, los cuales no fueron considerados en el plan inicial. El reactivo V9 tiene una carga factorial menor a 0.6 (0.575). En el caso del reactivo V11, se observa que tiene una carga factorial muy alta, pero negativa. Por lo que se debe realizar un nuevo análisis de factores eliminando dichos reactivos (Cuadro 29).

El segundo análisis de factores confirma que los reactivos V1, V2, V3, V4 y V5 pertenecen al factor 1, pero el reactivo V8 se ubica en el factor 2, donde también se encuentran V13 y V14, pero estos pertenecen a otra dimensión, por lo que puede decirse que V8 está correlacionado con la dimensión a la que no pertenece; por lo tanto será necesario eliminarlo (Cuadro 30).

El tercer análisis de factores confirma que la variable capacidad emprendedora se explica con las tres dimensiones planeadas: capacidad de innovación, toma de riesgos, y pro actividad (Cuadro 31).

Cuadro 29. Capacidad emprendedora. Análisis de factores (a).

	Componente				
	1	2	3	4	5
V1. Expectativas de realizar mejoras	.882	.161	.135	-.037	-.205
V2. Consulta Internet	.780	.094	.111	.250	-.036
V3. Consulta medios escritos	.856	.150	-.142	.020	.070
V4. Planea nuevos servicios	.731	.123	.150	.401	-.209
V5. Busca soluciones novedosas	.824	.135	.393	-.060	-.018
V6. Compromete recursos	.221	.103	.130	.883	.022
V7. Realiza inversiones de riesgo	-.073	.114	.869	.181	.041
V8. Solicita préstamos a instituciones	.053	.752	.169	.104	.276
V9. Solicita créditos a proveedores	.189	.575	.210	.315	-.082
V10. Utiliza recursos propios	.381	.129	.689	-.089	-.338
V11. Toma en cuenta a sus competidores	-.825	-.076	.088	-.127	.072
V12. Explora de manera cautelosa	-.121	-.025	-.101	-.052	.929
V13. Responde a acciones que los competidores	.309	.722	.030	-.234	-.189
V14. Introduce técnicas administrativas	.032	.625	-.148	.503	-.265

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Cuadro 30. Capacidad emprendedora. Análisis de factores (b).

	Componente		
	1	2	3
V1. Expectativas de realizar mejoras	.877	.172	.148
V2. Consulta Internet	.825	.108	.056
V3. Consulta medios escritos	.855	.119	-.184
V4. Planea nuevos servicios	.791	.140	.128
V5. Busca soluciones novedosas	.817	.102	.380
V7. Realiza inversiones de riesgo	-.061	.146	.882
V8. Solicita préstamos a instituciones	.002	.776	.214
V10. Utiliza recursos propios	.470	.002	.692
V13. Responde a acciones que los competidores	.344	.590	.085
V14. Introduce técnicas administrativas	.109	.800	-.085

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Cuadro 31. Capacidad emprendedora. Análisis de factores (c).

	Componente		
	Capacidad de innovación	Toma de riesgos	Pro actividad
V1. Expectativas de realizar mejoras	.865	.171	.210
V2. Consulta Internet	.833	.064	.097
V3. Consulta medios escritos	.852	-.169	.161
V4. Planea nuevos servicios	.788	.142	.149
V5. Busca soluciones novedosas	.816	.389	.087
V7. Realiza inversiones de riesgo	-.073	.890	.084
V10. Utiliza recursos propios	.445	.707	.036
V13. Responde a acciones que los competidores	.289	.146	.687
V14. Introduce técnicas administrativas	.052	-.014	.882

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Se confirma que con esas tres dimensiones, se explica el 74% de la varianza de la variable capacidad emprendedora. La dimensión capacidad de innovación explica el 47.35%, la dimensión toma de riesgos lo hace en 14.45%, y la pro actividad lo hace en 12.19% (Cuadro 32).

Para su cálculo se toman las siguientes ecuaciones:

$$\text{Capinnova} = V1 + V2 + V3 + V4 + V5 \quad (2)$$

$$\text{Tomaries} = V7 + V10 \quad (3)$$

$$\text{Proact} = V13 + V14 \quad (4)$$

donde:

Capinnova= capacidad de innovación

Tomaries= toma de riesgos

Proact= pro actividad

La confiabilidad para la variable capacidad emprendedora, sobre los reactivos validados según el Alpha de Cronbach es de .813, es decir, esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad de 81% (Cuadro 33).

Cuadro 32. Capacidad emprendedora. Análisis de factores final.

En qué medida usted:	Componente			Comunalidad
	Capacidad de innovación	Toma de riesgos	Pro actividad	
V1. Tiene expectativas de realizar mejoras en la empresa	.865	.171	.210	.821
V2. Consulta internet para mejorar sus servicios	.833	.064	.097	.707
V3. Consulta medios escritos para mejorar sus servicios	.852	-.169	.161	.781
V4. Planea nuevos servicios	.788	.142	.149	.664
V5. Busca soluciones novedosas	.816	.389	.087	.826
V7. Realiza inversiones de riesgo	-.073	.890	.084	.805
V10. Utiliza recursos propios para invertir	.445	.707	.036	.700
V13. Responde a acciones que los competidores ya iniciaron	.289	.146	.687	.576
V14. Introduce técnicas administrativas, sistemas, equipos antes que sus competidores	.052	-.014	.882	.781
Varianza explicada	47.351	14.452	12.198	74.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

Cuadro 33. Confiabilidad para capacidad emprendedora.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.813	9

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

4.5 Validez y confiabilidad para capacidad de mercadotecnia

En el primer análisis de factores aparecen doce factores y no los ocho que estaban considerados inicialmente. Se observa que los reactivos V15, V16, V17, V18, V19, V24, V25, V37, V41, V42, V43, V44 y V53 tienen cargas factoriales menores a 0.6. Además, los reactivos V22, V54 y V55 tienen cargas factoriales mayores a 0.6 pero se encuentran en los factores que no fueron considerados inicialmente. Por lo que habrá que eliminar esos reactivos y realizar un segundo análisis factorial (Cuadro 34).

Cuadro 34. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores (a).

	Componente											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
V15. Calidad de su servicio al consumidor	.118	.015	.114	-.108	.027	.318	.155	.461	.428	.181	.014	-.439
V16. Mide la satisfacción del consumidor	.100	.208	.276	.291	-.131	.255	-.163	-.013	.519	-.024	.097	-.449
V17. Presta atención al servicio post-venta	.325	.385	.065	.270	.081	.168	-.024	-.180	.505	.277	-.191	.159
V18. Atiende las solicitudes de sus clientes	.051	.105	.305	.165	-.141	.251	-.182	.499	.263	.330	.049	-.030
V19. Ofrece un servicio de apoyo	.006	.384	.118	.534	.056	.220	.300	-.131	.149	.278	.177	.277
V20. Beneficio adicional a través de la localización del hotel	.055	.122	.092	.814	.190	.102	.240	.047	.026	-.019	-.062	-.001
V21. Beneficio adicional a través de la facilidad de acceso al hotel	-	.216	.070	.811	-.006	-.031	.313	.016	.032	.024	.028	-.060
V22. Efectividad de actividad publicitaria	-	.183	.137	.086	.178	.186	.042	-.003	.137	.740	-.052	-.060
V23. Efectividad publicidad en prensa escrita	.040	.053	-.043	.284	.363	.181	.084	.672	.158	.056	-.129	.009
V24. Efectividad publicidad en prensa hablada	-	.102	.026	.401	.268	.214	.334	.154	.097	-.068	.202	.561
V25. Efectividad de paquetes promocionales	.280	.371	.244	.021	.101	-.117	-.050	.308	-.063	.462	.364	-.103
V26. Amables al ofrecer sus servicios	-	-.010	-.229	.220	-.116	.196	.858	.027	.072	.055	-.052	.049
V27. Actitud positiva al ofrecer sus servicios	-	-.103	-.165	.275	-.098	.127	.866	.030	.027	-.010	-.098	-.040
V28. Manejan un idioma extranjero	.069	-.052	-.060	.107	.173	.767	.130	.123	.042	.069	-.062	.085
V29. Pendientes de las necesidades de los clientes	.337	-.025	.145	-.097	-.250	.614	.168	.272	.176	.229	.013	.040
V30. Pendientes del servicio de apoyo	.068	.210	.139	.280	.153	.255	.709	-.118	-.022	.059	.185	.147
V31. Sugieren a la empresa	.073	.140	-.086	-.019	.102	.746	.290	-.074	.008	.169	.043	-.153
V32. Platicar sobre el negocio	.614	-.011	.195	.051	.226	.111	-.014	.085	.274	-.087	-.033	-.123
V33. Pedir sugerencias	.875	.051	.051	.137	-.006	.009	-.081	.042	-.075	-.072	-.124	-.151
V34. Recibir sugerencias	.836	-.010	.115	.087	.049	.077	.064	-.012	.241	.110	.092	-.130
V35. Hacer convenios (escritos o no)	.769	.272	.087	-.125	.182	.067	-.075	-.055	-.096	.123	.253	.166
V36. Implementar acciones que ellos le sugieren	.795	.290	.065	-.139	.019	-.026	.063	-.053	-.072	.036	.037	.228
V37. Gasto en publicidad en revistas	.126	-.045	-.189	.495	.441	.325	-.069	.049	-.020	.317	.190	.043
V38. Gasto en publicidad en periódicos	.167	.061	-.027	.145	.828	.000	-.057	.098	-.022	.100	.040	.060
V39. Gasto en publicidad en radio	-	.150	.174	-.007	.789	.100	.174	.136	-.028	-.020	.240	-.008
V40. Gasto en publicidad en TV	.131	-.051	.171	-.039	.795	-.042	-.178	-.116	.248	.031	.088	.049
V41. Gasto en tarjetas de presentación	.024	-.003	.092	.585	-.199	.128	.138	.127	-.102	.498	.052	.207
V42. Gasto en participar en exposiciones	.132	.556	-.034	.173	.421	.011	.183	.214	-.124	.229	.190	-.237
V43. Gasto en folletos	.266	.121	.167	.387	.197	.153	.224	-.385	.076	.362	.228	-.214
V44. Emplea un buzón de sugerencias	.105	.480	.265	.204	.134	.330	-.276	.035	.212	.234	.356	-.005
V45. Pregunta sobre sus necesidades	.188	.273	.363	.247	-.076	.695	.050	-.016	-.002	.002	.183	.030
V46. Pregunta sobre sus deseos	.123	.268	.396	.251	-.155	.615	.042	-.001	-.291	-.151	.045	.017
V47. Pendiente de las disminuciones de precios	.397	.622	.294	.091	.033	.162	-.253	.136	-.026	.051	-.182	.221
V48. Pendiente de los paquetes promocionales	.225	.760	.319	.167	.112	.168	-.111	.178	-.015	.129	-.081	.012
V49. Discute fortalezas y debilidades	.236	.754	.361	.044	.074	.071	.112	.147	.206	.123	-.075	.064
V50. Jerarquización de acuerdo a la calidad	.019	.213	.872	-.006	.136	.072	-.173	-.074	.009	.019	-.012	-.015
V51. Jerarquización de acuerdo a la imagen	.175	.095	.880	.128	-.027	.120	.055	.037	.022	.160	.000	.025
V52. Jerarquización de acuerdo a originalidad	.156	.087	.769	.023	.147	-.003	-.119	.250	-.007	.067	.198	-.077
V53. ¿Sabe si se parecen en cuanto a calidad?	.181	.252	.467	.024	.435	-.122	-.176	.113	.113	.061	-.244	.055
V54. ¿Qué tan rápido introduce nuevos servicios?	.079	.011	.065	.063	.358	.080	-.023	.068	.191	.009	.784	.071
V55. ¿Cuánto tiempo le lleva introducir nuevos servicios?	.031	.056	-.063	-.039	.144	-.096	.105	.108	.817	.042	.172	.017
V56. En la implementación de un servicio nuevo, lo hace de manera	-	.340	.183	-.121	.069	-.059	-.042	.671	-.101	-.084	.223	.057
V57. ¿Cuánto hace que hizo un servicio nuevo?	-	.682	-.119	.284	-.096	.038	.265	-.043	.171	-.053	.351	-.164

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 16 iteraciones.

Con el segundo análisis de factores, es posible advertir el reactivo V23 se ínter correlaciona con el V56, pues ambos se ubican en el factor 8. Se observa también que los reactivos V28, V29 y V31 se ínter correlacionan con V45 y V46, pues se encuentran en el factor 5, a pesar de pertenecer a diferentes dimensiones. También sucede lo mismo con el reactivo V57, ya que se ubica en el mismo factor de los reactivos V47, V48, V49. Por lo tanto se eliminarán estos reactivos y se realizará otro análisis de factores (Cuadro 35).

Cuadro 35. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores (b).

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
V20. Beneficio adicional a través de la localización del hotel	-.034	.235	.055	.374	.003	-.007	.806	.023
V21. Beneficio adicional a través de la facilidad de acceso al hotel	.084	.143	.082	.308	.129	.164	.808	.017
V23. Efectividad publicidad en prensa escrita	.103	.059	-.052	.018	.243	.282	.306	.722
V26. Amables al ofrecer sus servicios	-.022	-.066	-.237	.828	.240	-.108	.182	.059
V27. Actitud positiva al ofrecer sus servicios	-.013	-.164	-.157	.826	.163	-.119	.266	.069
V28. Manejan un idioma extranjero	.104	-.058	-.048	.118	.769	.139	.131	.115
V29. Pendientes de las necesidades de los clientes	-.301	-.045	.160	.123	.673	-.246	-.058	.285
V30. Pendientes del servicio de apoyo	.061	.210	.177	.782	.240	.175	.175	-.088
V31. Sugieren a la empresa	.103	.074	-.069	.333	.748	.080	-.124	.041
V32. Platicar sobre el negocio	.673	-.025	.225	-.020	.074	.185	.068	.162
V33. Pedir sugerencias	.883	.100	.036	-.116	-.004	-.065	.150	.009
V34. Recibir sugerencias	.883	.010	.130	.084	.076	.063	.086	.039
V35. Hacer convenios (escritos o no)	.681	.407	.064	-.001	.059	.263	-.266	-.202
V36. Implementar acciones que ellos le sugieren	.735	.392	.004	.079	-.037	.067	-.232	-.161
V38. Gasto en publicidad en periódicos	.157	.096	-.050	-.045	-.012	.843	.143	.089
V39. Gasto en publicidad en radio	-.045	.123	.148	.163	.113	.850	-.001	.157
V40. Gasto en publicidad en TV	.164	-.078	.159	-.162	-.058	.860	-.018	.003
V45. Pregunta sobre sus necesidades	.149	.383	.319	.073	.703	.004	.168	-.176
V46. Pregunta sobre sus deseos	.041	.427	.307	.032	.613	-.091	.169	-.225
V47. Pendiente de las disminuciones de precios	.352	.718	.233	-.281	.159	.028	.105	.085
V48. Pendiente de los paquetes promocionales	.201	.781	.266	-.132	.177	.118	.201	.197
V49. Discute fortalezas y debilidades	.235	.740	.337	.113	.081	.082	.081	.181
V50. Jerarquiza de acuerdo a la calidad	.037	.212	.843	-.208	.080	.139	.058	-.033
V51. Jerarquiza de acuerdo a la imagen	.185	.149	.897	.072	.138	-.011	.079	-.018
V52. Jerarquiza de acuerdo a originalidad	.154	.159	.824	-.096	-.001	.126	-.038	.181
V56. En la implementación de un servicio nuevo, lo hace de manera	-.092	.378	.236	.038	-.089	.077	-.259	.687
V57. ¿Cuánto hace que hizo un servicio nuevo?	-.108	.634	-.045	.481	-.051	-.017	.166	.007

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Para el cálculo de cada dimensión se toman las siguientes ecuaciones:

$$\text{Fortalecadena} = V32 + V33 + V34 + V35 + V36 \quad (5)$$

$$\text{Invmerca} = V47 + V48 + V49 \quad (6)$$

$$\text{Habdiferenc} = V50 + V51 + V52 \quad (7)$$

$$\text{Calidad} = V26 + V27 + V30 \quad (8)$$

$$\text{Recurpublic} = V38 + V39 + V40 \quad (9)$$

$$\text{Servconsu} = V20 + V21 \quad (10)$$

donde:

Fortalecadena= fortaleza en la cadena de distribución

Invmerca= investigación de mercadotecnia

Servconsu= servicio al consumidor

Calidad= calidad de los empleados

Recurpublic= cantidad de recursos comprometidos para la publicidad

Habdiferenc= habilidad para diferenciar servicios

Con el tercer análisis de factores, se logra determinar que la variable capacidad de mercadotecnia se explica con seis dimensiones: servicio al consumidor, calidad de los empleados, fortaleza en la cadena de distribución, cantidad de recursos comprometidos para la publicidad, investigación de mercadotecnia y habilidad para diferenciar servicios (Cuadro 36).

Se confirma que con las seis dimensiones mencionadas, se explica el 81.744% de la varianza total de la variable capacidad de mercadotecnia. La dimensión fortaleza en la cadena de distribución explica el 29.836%, la investigación en mercadotecnia explica el 17.506%, la habilidad para diferenciar servicios lo hace en 11.788%, la calidad de los empleados la explica en 10.848%; por su parte, la dimensión de recursos comprometidos para la publicidad explica el 6.404%, por último, el servicio al consumidor la explica en un 5.362% (Cuadro 37).

Cuadro 36. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores (c).

	Componente					
	Fortaleza en la cadena de distribución	Investigación de mercadotecnia	Habilidad para diferenciar servicios	Calidad de los empleados	Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad	Servicio al consumidor
V20. Beneficio adicional a través de la localización del hotel	-.042	.181	.044	.333	-.018	.838
V21. Beneficio adicional a través de la facilidad de acceso al hotel	.094	.096	.082	.282	.144	.869
V26. Amables al ofrecer sus servicios	-.040	-.058	-.224	.904	-.085	.161
V27. Actitud positiva al ofrecer sus servicios	-.025	-.168	-.151	.879	-.088	.244
V30. Pendientes del servicio de apoyo	.073	.182	.183	.801	.145	.209
V32. Platicar sobre el negocio	.660	.016	.257	-.001	.213	.045
V33. Pedir sugerencias	.876	.134	.027	-.121	-.065	.169
V34. Recibir sugerencias	.889	.037	.146	.068	.067	.110
V35. Hacer convenios (escritos o no)	.710	.397	.028	-.008	.222	-.211
V36. Implementar acciones que ellos le sugieren	.729	.421	-.031	.085	.017	-.223
V38. Gasto en publicidad en periódicos	.160	.129	-.082	-.051	.848	.179
V39. Gasto en publicidad en radio	-.034	.112	.162	.201	.870	-.014
V40. Gasto en publicidad en TV	.161	-.020	.157	-.177	.860	-.036
V47. Pendiente de las disminuciones de precios	.284	.831	.212	-.167	.023	.091
V48. Pendiente de los paquetes promocionales	.136	.863	.260	-.035	.129	.199
V49. Discute fortalezas y debilidades	.181	.797	.331	.159	.095	.080
V50. Jerarquiza de acuerdo a la calidad	.030	.260	.838	-.174	.138	.036
V51. Jerarquiza de acuerdo a la imagen	.176	.202	.892	.099	-.026	.086
V52. Jerarquiza de acuerdo a originalidad	.138	.198	.816	-.123	.126	.009

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Cuadro 37. Capacidad de mercadotecnia. Análisis de factores final.

En qué medida:	Componente						
	Fortaleza en la cadena de distribución	Investigación de mercadotecnia	Habilidad para diferenciar servicios	Calidad de los empleados	Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad	Servicio al consumidor	Comunalidad
V20. Ofrece un beneficio adicional a través de la localización del hotel	-.042	.181	.044	.333	-.018	.838	.880
V21. Ofrece un beneficio adicional a través de la facilidad de acceso al hotel	.094	.096	.082	.282	.144	.869	.851
V26. En cuanto a los empleados que están cerca del cliente, en qué medida son amables al ofrecer sus servicios	-.040	-.058	-.224	.904	-.085	.161	.905
V27. En cuanto a los empleados que están cerca del cliente, en qué medida tienen una actitud positiva al ofrecer sus servicios	-.025	-.168	-.151	.879	-.088	.244	.891
V30. En cuanto a los empleados que están cerca del cliente, en qué medida están pendientes del servicio de apoyo	.073	.182	.183	.801	.145	.209	.779
V32. Platica sobre el negocio con los intermediarios	.660	.016	.257	-.001	.213	.045	.550
V33. Pide sugerencias a los intermediarios	.876	.134	.027	-.121	-.065	.169	.834
V34. Recibe sugerencias de los intermediarios	.889	.037	.146	.068	.067	.110	.834
V35. Hace convenios (escritos o no)	.710	.397	.028	-.008	.222	-.211	.757
V36. Implementa acciones que le sugieren los intermediarios	.729	.421	-.031	.085	.017	-.223	.767
V38. Gasta en publicidad en periódicos	.160	.129	-.082	-.051	.848	.179	.802
V39. Gasta en publicidad en radio	-.034	.112	.162	.201	.870	-.014	.837
V40. Gasta en publicidad en TV	.161	-.020	.157	-.177	.860	-.036	.823
V47. Está pendiente de las disminuciones de precios	.284	.831	.212	-.167	.023	.091	.853
V48. Está pendiente de los paquetes promocionales	.136	.863	.260	-.035	.129	.199	.888
V49. Discute fortalezas y debilidades	.181	.797	.331	.159	.095	.080	.818
V50. Qué tanto puede jerarquizar sus servicios de acuerdo a la calidad de cada uno	.030	.260	.838	-.174	.138	.036	.822
V51. Qué tanto puede jerarquizar sus servicios de acuerdo a la imagen de cada uno	.176	.202	.892	.099	-.026	.086	.885
V52. Qué tanto puede jerarquizar sus servicios de acuerdo a originalidad	.138	.198	.816	-.123	.126	.009	.755
Varianza explicada	29.836	17.506	11.788	10.848	6.404	5.362	81.744

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

La confiabilidad para la variable capacidad de mercadotecnia, sobre los reactivos validados según el Alpha de Cronbach es de 0.850, es decir, esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad de 85% (Cuadro 38).

Cuadro 38. Confiabilidad para capacidad de mercadotecnia.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.850	19

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

4.6 Validez y confiabilidad para innovación organizacional

El primer análisis de factores no confirma el plan de operacionalización inicial de la variable innovación, pues se tienen cuatro factores, en lugar de los tres previstos. Los reactivos V58, V59 a pesar de estar en el factor que le corresponde lógicamente, tienen cargas factoriales menores a 0.6. En el caso de los reactivos V71 y V72 tienen cargas factoriales mayores a 0.6, sin embargo, se encuentran en el factor 4, que inicialmente no fue considerado. Por lo que se debe realizar un nuevo análisis de factores, eliminando dichos reactivos (Cuadro 39).

Con el segundo análisis factorial se confirma que la innovación organizacional está compuesta de tres factores. También se confirma que los reactivos V60, V61, V62 y V63 pertenecen al factor 2; que los reactivos V64, V65, V66, V67, V68, V69 y V70 pertenecen al factor 1; y que los reactivos V73, V74 y V75 pertenecen al factor 3 (Cuadro 40).

Se confirma que con las tres dimensiones (innovación de servicio, innovación de proceso e innovación en mercadotecnia) se explica el 70.245% de la varianza total de innovación organizacional. La dimensión que explica la mayor parte de esta variable es la innovación de proceso con un 43.845%, la innovación de servicio lo hace en un 17.357% y la innovación en mercadotecnia lo hace en 9.044% (Cuadro 41).

Para el cálculo de estas dimensiones, se toman las siguientes ecuaciones:

$$\text{Innovaservicio} = V60 + V61 + V62 + V63 \quad (11)$$

$$\text{Innovaproceso} = V64 + V65 + V66 + V67 + V68 + V69 + V70 \quad (12)$$

$$\text{Innovamercadotecnia} = V73 + V74 + V75 \quad (13)$$

donde:

Innovaservicio= innovación de servicio

Innovaproceso= innovación de proceso

Innovamercadotecnia= innovación en mercadotecnia

Cuadro 39. Innovación organizacional. Análisis de factores (a).

	Componente			
	1	2	3	4
V58. Mejoras en sus servicios	.507	.598	-.099	.036
V59. Mejoras en la calidad de sus servicios	.392	.571	-.274	.214
V60. Mejoras en la higiene de sus servicios	.155	.834	-.145	.023
V61. Mejoras en la seguridad en sus servicios	.234	.638	.005	-.032
V62. Mejoras en la rapidez de sus servicios	.023	.805	.091	.116
V63. Mejoras en la atención al cliente	-.041	.850	.173	.212
V64. Aplicaciones computarizadas	.749	.300	.065	.097
V65. Aparatos automatizados	.733	-.018	-.199	.353
V66. Software de gestión de bases de datos	.725	.312	.458	.166
V67. Conexión a internet	.799	.205	.360	.160
V68. Sitio web	.795	.270	.423	.020
V69. Correo electrónico	.768	.292	.430	.009
V70. Compra electrónica	.737	-.086	.219	.220
V71. Cambios en sus formas de fijar sus tarifas	.235	.098	.032	.894
V72. Introducido nuevas formas de fijar sus tarifas	.154	.241	.181	.836
V73. Trabajado con agencias de viajes diferentes a las habituales	.143	-.085	.616	-.135
V74. Trabajado con tour operadores diferentes a los habituales	.179	.006	.744	.341
V75. Empleado sistemas globales de distribución	.332	-.034	.633	.427

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Cuadro 40. Innovación organizacional. Análisis de factores (b).

	Componente		
	1	2	3
V60. Mejoras en la higiene de sus servicios	.196	.835	-.199
V61. Mejoras en la seguridad en sus servicios	.289	.649	-.111
V62. Mejoras en la rapidez de sus servicios	.076	.838	.062
V63. Mejoras en la atención al cliente	-.009	.859	.196
V64. Aplicaciones computarizadas	.767	.288	.062
V65. Aparatos automatizados	.759	-.032	-.093
V66. Software de gestión de bases de datos	.741	.307	.459
V67. Conexión a internet	.819	.207	.355
V68. Sitio web	.814	.264	.350
V69. Correo electrónico	.771	.270	.375
V70. Compra electrónica	.762	-.074	.251
V73. Trabajado con agencias de viajes diferentes a las habituales	.077	-.089	.614
V74. Trabajado con tour operadores diferentes a los habituales	.190	.031	.836
V75. Empleado sistemas globales de distribución	.376	.022	.720

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Cuadro 41. Innovación organizacional. Análisis de factores final.

En qué medida usted:	Componente			Comunalidad
	Innovación de proceso	Innovación de servicio	Innovación en mercadotecnia	
V60. Ha realizado mejoras en los últimos tres años en la higiene de sus servicios	.196	.835	-.199	.775
V61. Ha realizado mejoras en los últimos tres años en la seguridad en sus servicios	.289	.649	-.111	.516
V62. Ha realizado mejoras en los últimos tres años en la rapidez de sus servicios	.076	.838	.062	.711
V63. Ha realizado mejoras en los últimos tres años en la atención al cliente	-.009	.859	.196	.777
V64. Ha introducido en los últimos tres años aplicaciones computarizadas	.767	.288	.062	.676
V65. Ha introducido en los últimos tres años aparatos automatizados	.759	-.032	-.093	.586
V66. Ha introducido en los últimos tres años software de gestión de bases de datos	.741	.307	.459	.855
V67. Ha introducido en los últimos tres años conexión a internet	.819	.207	.355	.839
V68. Ha introducido en los últimos tres años sitio web	.814	.264	.350	.854
V69. Ha introducido en los últimos tres años correo electrónico	.771	.270	.375	.808
V70. Ha introducido en los últimos tres años compra electrónica	.762	-.074	.251	.649
V73. Ha trabajado con agencias de viajes diferentes a las habituales	.077	-.089	.614	.391
V74. Ha trabajado con tour operadores diferentes a los habituales	.190	.031	.836	.735
V75. Ha empleado sistemas globales de distribución	.376	.022	.720	.660
Varianza explicada	43.845	17.357	9.044	70.245

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

La confiabilidad para la variable innovación organizacional, sobre los reactivos validados según el Alpha de Cronbach es de 0.894, es decir, esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad de 89% (Cuadro 42).

Cuadro 42. Confiabilidad para innovación organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.894	14

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

4.7 Validez y confiabilidad para ventaja competitiva sostenible

Con el primer análisis de factores, no se confirma el plan original de cuatro factores, pues se tienen seis factores. Se advierte que los reactivos V76, V85 y V87 tienen cargas factoriales menores a 0.6. También se observa que los reactivos V86 y V89, V90 tienen cargas factoriales mayores a 0.6, sin embargo se encuentran en los factores que no estaban considerados. El reactivo V88 está correlacionado con el factor 1, pero no es al factor que debe pertenecer. Por lo que hay que eliminar estos reactivos y efectuar otro análisis de factores (Cuadro 43).

Con el segundo análisis de factores resulta que los reactivos V78 y V79 tienen cargas factoriales mayores a 0.6 pero se localizan en el factor que no estaba considerado originalmente, por lo que se eliminan y se realiza otro análisis factorial (Cuadro 44).

Con el tercer análisis factorial se confirma que los reactivos V91, V92, V93 y V94 pertenecen al factor 1, los reactivos V77, V80 y V81 pertenecen al factor 2, y V82, V83, V84 corresponden al factor 3 (Cuadro 45).

Cuadro 43. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores (a).

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
V76. Incrementó su personal	.245	.338	.545	.250	.271	-.334
V77. Incrementó el número de departamentos	.099	.863	.173	.099	.146	-.177
V78. Aumentaron sus ingresos	.192	.205	.867	-.097	.014	.126
V79. Aumentó su volumen de ventas	.192	.122	.883	-.085	.013	.163
V80. Aumentó el número de sus servicios	.274	.774	.026	.108	-.015	.308
V81. Incrementó sus instalaciones	-.012	.881	.209	.037	-.139	-.041
V82. Satisface gustos de sus clientes	-.097	.286	-.058	.762	.150	.239
V83. Satisface necesidades de sus clientes	.070	.141	-.027	.831	.086	.101
V84. Clientes de acuerdo con sus precios	.156	.001	.094	.397	.648	.271
V85. Quejas de sus tiempos al brindar el servicio	-.083	-.352	-.058	.567	.208	-.153
V86. Imagen de su empresa	.057	.013	.283	.301	.066	.768
V87. Aumentado su participación en el mercado	.477	.357	.044	.359	-.271	-.295
V88. Entrado a nuevos mercados	.743	-.116	.438	.061	-.172	-.126
V89. Facilidad para imitar paquetes promocionales	.278	-.058	-.082	.072	.767	.035
V90. Facilidad para imitar actividad publicitaria	.211	-.019	.248	.213	.641	-.403
V91. Facilidad de imitar relaciones con los intermediarios	.759	.060	.117	.034	.206	-.013
V92. Facilidad de imitar innovaciones de mercadotecnia	.765	.280	.029	.002	.391	.106
V93. Facilidad de imitar innovaciones de proceso	.745	-.001	.311	-.078	.148	.048
V94. Facilidad de imitar innovaciones de servicio	.722	.298	-.022	-.083	.373	.051

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

Cuadro 44. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores (b).

	Componente			
	1	2	3	4
V77. Incrementó el número de departamentos	.206	.876	.089	.066
V78. Aumentaron sus ingresos	.175	.195	-.013	.918
V79. Aumentó su volumen de ventas	.151	.127	-.019	.941
V80. Aumentó el número de sus servicios	.268	.752	.214	.154
V81. Incrementó sus instalaciones	-.032	.923	.000	.152
V82. Satisface gustos de sus clientes	-.085	.265	.839	-.058
V83. Satisface necesidades de sus clientes	.014	.092	.852	-.038
V84. Clientes de acuerdo con sus precios	.371	-.115	.672	.080
V91. Facilidad de imitar relaciones con los intermediarios	.759	.080	.046	.102
V92. Facilidad de imitar innovaciones de mercadotecnia	.876	.232	.130	.037
V93. Facilidad de imitar innovaciones de proceso	.769	-.050	-.020	.345
V94. Facilidad de imitar innovaciones de servicio	.848	.203	.057	.048

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Cuadro 45. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores (c).

	Componente		
	1	2	3
V77. Incrementó el número de departamentos	.197	.878	.091
V80. Aumentó el número de sus servicios	.276	.766	.210
V81. Incrementó sus instalaciones	-.023	.934	-.005
V82. Satisface gustos de sus clientes	-.099	.259	.841
V83. Satisface necesidades de sus clientes	.005	.088	.854
V84. Clientes de acuerdo con sus precios	.382	-.103	.668
V91. Facilidad de imitar relaciones con los intermediarios	.759	.085	.055
V92. Facilidad de imitar innovaciones de mercadotecnia	.863	.234	.141
V93. Facilidad de imitar innovaciones de proceso	.822	-.007	-.039
V94. Facilidad de imitar innovaciones de servicio	.841	.211	.062

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Se confirma que con tres dimensiones (rentabilidad, satisfacción del consumidor e inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia) se explica el 73.620% de la varianza total de ventaja competitiva sostenible. La dimensión que explica la mayor parte de esta variable es la inimitabilidad con un 37.270%, la rentabilidad lo hace en un 20.042% y la satisfacción del consumidor la explica en 16.308%. Cabe señalar que a través del análisis factorial quedó fuera la dimensión participación en el mercado (Cuadro 46).

Para el cálculo de estas dimensiones, se toman las siguientes ecuaciones:

$$\text{Inimitab} = V91 + V92 + V93 + V94 \quad (14)$$

$$\text{Rentab} = V77 + V80 + V81 \quad (15)$$

$$\text{Satisfaconsum} = V82 + V83 + V84 \quad (16)$$

donde:

Inimitab= inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia

Rentab= rentabilidad

Satisfaconsum= satisfacción del consumidor

La confiabilidad para la variable ventaja competitiva sostenible, sobre los reactivos validados según el Alpha de Cronbach es de 0.802, es decir, esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad de 80% (Cuadro 47).

Cuadro 46. Ventaja competitiva sostenible. Análisis de factores final.

En qué medida usted:	Componente			
	Inimitabilidad	Rentabilidad	Satisfacción del consumidor	Comunalidad
V77. En el último año qué tanto incrementó el número de departamentos	.197	.878	.091	.818
V80. En el último año qué tanto aumentó el número de sus servicios	.276	.766	.210	.707
V81. En el último año qué tanto incrementó sus instalaciones	-.023	.934	-.005	.873
V82. Qué tanto satisface gustos de sus clientes	-.099	.259	.841	.784
V83. Qué tanto satisface necesidades de sus clientes	.005	.088	.854	.737
V84. Qué tanto los clientes de acuerdo con sus precios	.382	-.103	.668	.603
V91. Qué tan fácil es para sus competidores imitar sus relaciones con los intermediarios	.759	.085	.055	.587
V92. Qué tan fácil es para sus competidores imitar sus innovaciones de mercadotecnia	.863	.234	.141	.819
V93. Qué tan fácil es para sus competidores imitar sus innovaciones de proceso	.822	-.007	-.039	.678
V94. Qué tan fácil es para sus competidores imitar sus innovaciones de servicio	.841	.211	.062	.756
Varianza explicada	37.270	20.042	16.308	73.620

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

Cuadro 47. Confiabilidad para ventaja competitiva sostenible.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.802	10

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del programa SPSS.

V. Resultados

V. Resultados

5.1 Análisis de resultados

Para la comprobación de las hipótesis se realizó una correlación bivariada de Pearson con las variables estudiadas y se resumen los resultados en el Cuadro 48.

Cuadro 48. Correlación bivariada de Pearson con todas las variables del modelo de investigación.

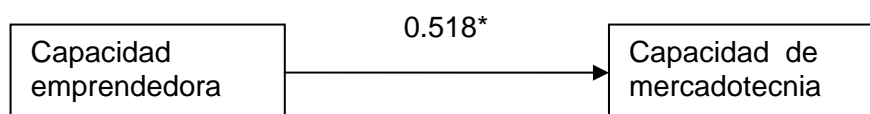
	Capacidad de mercadotecnia	Innovación organizacional	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad emprendedora	.518(**)	.431(**)	.159
Capacidad de mercadotecnia		.553(**)	.423(**)
Innovación organizacional			.296(*)

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

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

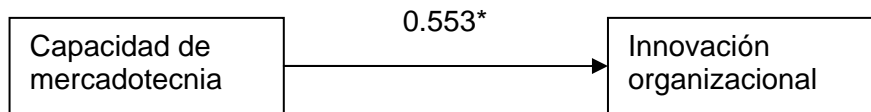
Se obtuvo que la variable capacidad emprendedora tiene una relación directa y positiva (0.518**) con capacidad de mercadotecnia. Esto significa que los gerentes emprendedores desarrollan más la capacidad de mercadotecnia en la empresa hotelera. Con lo cual se comprueba la hipótesis 1, la cual señala que existe una relación directa y positiva entre la capacidad emprendedora y la capacidad de mercadotecnia (Figura 2).

Figura 2. Correlación bivariada entre capacidad emprendedora y capacidad de mercadotecnia.



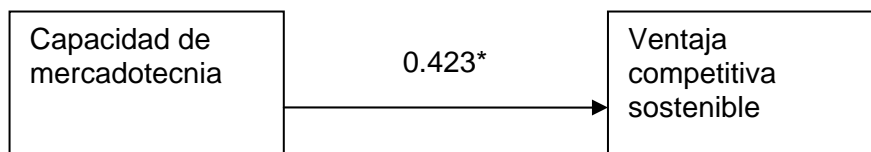
Se encuentra también que la capacidad de mercadotecnia tiene una relación directa y positiva (0.553**) con la innovación organizacional. Es decir, las empresas hoteleras con una capacidad de mercadotecnia más desarrollada, facilita la innovación en la organización. Con esto se comprueba la hipótesis 2, la cual indica que existe una relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional (Figura 3).

Figura 3. Correlación bivariada entre capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional.



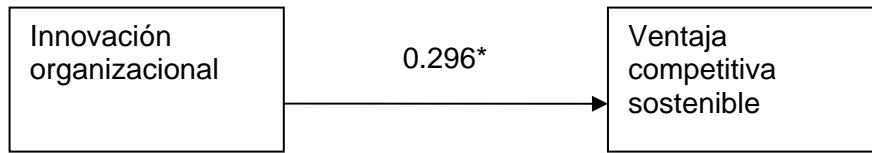
Se observa además que existe una relación positiva (0.423**) entre capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva sostenible. Esto significa que en la medida en que se desarrollen habilidades y herramientas de mercadotecnia se traducirá en una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, se prueba la hipótesis 3, la que plantea que existe una relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia y la VCS (Figura 4).

Figura 4. Correlación bivariada entre capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva sostenible.



Asimismo, se advierte que la innovación organizacional está relacionada directa y positivamente (0.296*) con la VCS. Se prueba la hipótesis 4, la que señala que existe una relación directa y positiva entre innovación organizacional y la VCS. Sin embargo, se observa que la capacidad de mercadotecnia es la variable que permite más fácilmente alcanzar dicha ventaja, ya que tiene una correlación de 0.423 con VCS (Figura 5).

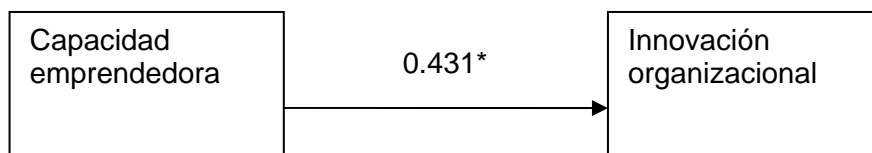
Figura 5. Correlación bivariada entre innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible.



5.2 Otros hallazgos

Finalmente, se encuentra una relación significativa que no fue planteada originalmente, la relación positiva (0.431**) entre capacidad emprendedora e innovación organizacional. Se puede decir que esto se presenta porque el gerente con esta capacidad busca constantemente oportunidades, empieza por encontrar una necesidad y encuentra rápidamente la forma de satisfacerla. Se puede afirmar también que el emprendimiento puede ser el desarrollo de proyectos innovadores o de oportunidad para obtener un beneficio (Gestiopolis, 2006) (Figura 6).

Figura 6. Correlación bivariada entre capacidad emprendedora e innovación organizacional.



5.3 Correlaciones por dimensiones

Con el objetivo de profundizar en el estudio de las relaciones entre variables, se realizaron correlaciones entre sus dimensiones de dichas variables, capacidad emprendedora y capacidad de mercadotecnia, capacidad de mercadotecnia e

innovación organizacional, capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva sostenible, innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible.

5.3.1 Capacidad emprendedora y capacidad de mercadotecnia

La capacidad de innovación se relaciona significativamente con las dimensiones de servicio al consumidor, calidad de los empleados, fortaleza en la cadena de distribución, e investigación de mercadotecnia. También, la dimensión pro actividad se relaciona de manera significativa con la investigación de mercadotecnia.

Se observa que la capacidad de innovación es la dimensión que tiene más relaciones con las dimensiones de capacidad de mercadotecnia, esto es porque la escala de capacidad de innovación tuvo mejor funcionamiento que las otras dimensiones.

Es posible señalar que la capacidad de emprendedora se puede explicar mejor a través de las dimensiones capacidad de innovación y pro actividad, pues la dimensión toma de riesgos no tiene relación significativa con las dimensiones de capacidad de mercadotecnia. Esto puede indicar que la toma de riesgos de los gerentes hoteleros no está relacionada con los procesos de la empresa para aplicar conocimiento y habilidades, sino puede ser que únicamente tenga que ver con sus decisiones respecto a las inversiones, pues los dos reactivos que validaron de la escala de toma de riesgos se refieren a los recursos para invertir (Cuadro 49).

Cuadro 49. Correlación bivariada entre dimensiones de capacidad emprendedora y capacidad de mercadotecnia.

Capacidad emprendedora	Capacidad de mercadotecnia					
	Servicio al consumidor	Calidad de los empleados	Fortaleza en la cadena de distribución	Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad	Investigación de mercadotecnia	Habilidad para diferenciar servicios
Capacidad de innovación	.467(**)	.450(**)	.340(*)	0.171	.555(**)	0.204
Toma de riesgos	0.233	0.142	0.230	0.179	0.204	0.089
Pro actividad	-0.005	-0.048	0.092	0.269	.401(**)	0.122

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

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

5.3.2 Capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional

Las 6 dimensiones de capacidad de mercadotecnia se relacionan significativamente con al menos una de las dimensiones de innovación organizacional. La dimensión que se relaciona significativamente con los tres tipos de innovación, es la investigación de mercadotecnia, esto se puede deber a que al estar al pendiente de las acciones de los competidores, surjan ideas para innovar en su empresa (Cuadro 50).

Cuadro 50. Correlación bivariada entre dimensiones de capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional.

Capacidad de mercadotecnia	Innovación organizacional		
	Innovación de servicio	Innovación de proceso	Innovación de mercadotecnia
Servicio al consumidor	.462(**)	.560(**)	0.128
Calidad de los empleados	.376(**)	0.269	-0.002
Fortaleza en la cadena de distribución	0.220	0.194	.395(**)
Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad	.349(*)	0.205	0.124
Investigación de mercadotecnia	.369(**)	.346(*)	.391(**)
Habilidad para diferenciar servicios	0.170	.335(*)	0.198

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

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

5.3.3 Capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva sostenible

Es posible observar que la dimensión de fortaleza en la cadena de distribución tiene una relación significativa (0.380**) con inimitabilidad de la estrategia competitiva, esto se explica porque entre mejores sean las relaciones con los intermediarios, será más difícil para los competidores imitarlas. Asimismo, se observa que la investigación de mercadotecnia tiene una relación significativa (0.299*) con satisfacción del consumidor, esto se explica porque entre más se atiendan las necesidades y los gustos de los huéspedes, mayor será su satisfacción y esto repercutirá en la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Cuadro 51).

Cuadro 51. Correlación bivariada entre dimensiones de capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva sostenible.

Capacidad de mercadotecnia	Ventaja competitiva sostenible		
	Rentabilidad	Satisfacción del consumidor	Inimitabilidad
Servicio al consumidor	-0.099	0.091	0.195
Calidad de los empleados	-.426(**)	0.190	-0.016
Fortaleza en la cadena de distribución	0.031	0.097	.380(**)
Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad	0.070	-0.066	0.164
Investigación de mercadotecnia	0.134	.299(*)	.320(*)
Habilidad para diferenciar servicios	.308(*)	.293(*)	.430(**)

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

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

5.3.4 Innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible

La innovación de servicio y la de proceso se relacionan significativamente con satisfacción del consumidor, esto se debe a que entre mayores innovaciones existan en la empresa, aumentará la satisfacción del consumidor. La innovación de mercadotecnia repercute en la inimitabilidad de la estrategia competitiva, pues entre más novedad haya en los modos de establecer tarifas y en las formas de distribuir el servicio (tour operadores, agencias de viaje y sistemas globales de distribución), será difícil su imitación. También se observa que los tres tipos de innovación no repercuten en la rentabilidad de la empresa (Cuadro 52).

5.4 Correlaciones controlando por la variable localidad

Como la muestra fue obtenida en dos localidades, Oaxaca de Juárez y Puebla de Zaragoza, se procedió a realizar el análisis de correlación bivariada con las variables del modelo de investigación empleando como variable de control la localidad.

Se obtuvo que tanto las relaciones planteadas en el modelo como la relación que no se planteó entre capacidad emprendedora e innovación organizacional, siguen siendo significativas con la variable control. Por lo que se puede señalar que no hay diferencia entre las capacidades emprendedora y de mercadotecnia de los gerentes entre una ciudad y otra (Cuadro 53).

Cuadro 52. Correlaciones bivariada entre dimensiones de innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible.

Innovación organizacional	Ventaja competitiva sostenible		
	Rentabilidad	Satisfacción del consumidor	Inimitabilidad
Innovación de servicio	0.030	.292(*)	0.063
Innovación de proceso	0.248	.304(*)	0.261
Innovación de mercadotecnia	0.019	0.101	.293(*)

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

Cuadro 53. Correlación parcial con todas las variables del modelo controlando por la variable Localidad.

Variable de control			Capacidad de mercadotecnia	Innovación organizacional	Ventaja competitiva sostenible
Localidad	Capacidad emprendedora	Correlación	.521	.404	.271
		Significación	.000	.004	.062
	Capacidad de mercadotecnia	Correlación		.553	.470
		Significación		.000	.001
	Innovación organizacional	Correlación			.385
		Significación			.007

5.5 Discusiones

El objetivo general de este trabajo fue determinar si existe una relación directa y positiva entre las capacidades organizacionales distintivas y una ventaja competitiva sostenible en las micro, pequeñas y medianas empresas hoteleras, lo cual se probó al realizar el estudio empírico. Este resultado se ve apoyado con lo señalado por Barney (1986), Hall (1993), Slater y Col. (1995), Narasimha (2000), McGee y Col. (2000), Weerawardena (2003), Weerawardena y Col. (2004) y Vorhies y Col. (2005), quienes señalan la importancia de las capacidades de la organización en el logro de una VCS.

Se probó que a través de las capacidades emprendedora y de mercadotecnia, así como de la innovación se logra una VCS en el contexto hotelero. Esto concuerda con los estudios de Weerawardena (2003) y Weerawardena y Col. (2004). Sin embargo, la capacidad de mercadotecnia fue la variable más importante en este contexto, pues influye en la innovación y en la VCS. Autores como Bharadwaj y Col. (1993), Day (1994), McGee y Col. (2000), Weerawardena (2003), Weerawardena y Col. (2004) y Vorhies y Col. (2005) concuerdan al destacar a la mercadotecnia como un elemento clave en la obtención de una VCS.

Las cuatro hipótesis planteadas en el modelo de investigación resultaron ser significativas, sin embargo, en orden de importancia de acuerdo a los valores encontrados se encuentran la hipótesis dos, la hipótesis uno, la hipótesis tres y por último la hipótesis cuatro.

La relación más significativa fue la marcada por la hipótesis dos, que señala que existe una relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional al tener un valor de 0.553**. Este resultado concuerda con lo señalado por Verhees y Col. (2004) y Kotabe y Col. (2004). En el negocio hotelero se presenta esta relación debido a que existe una gran interacción con el consumidor y ésta se constituye en una fuente importante de información para realizar innovaciones.

Además, al realizar la correlación bivariada entre las dimensiones de estas dos variables, se encontró que todas las dimensiones de capacidad de mercadotecnia tiene relación significativa con al menos una dimensión de innovación organizacional. La investigación de mercadotecnia estuvo relacionada significativamente con los tres tipos de innovación: de servicio, proceso y de mercadotecnia. A través de la investigación de mercadotecnia la empresa hotelera obtiene información de las actividades que realiza el competidor en cuanto a paquetes promocionales y de sus fortalezas y debilidades, por lo tanto, se constituye en una fuente fundamental de información para realizar cambios en la empresa. La otra dimensión importante es servicio al consumidor, pues contribuye a la innovación de servicio y de proceso; y esto se debe a que por medio de los beneficios adicionales que se ofrezcan como localización y facilidad de acceso al hotel, contribuyen a generar más ideas para mejorar en la rapidez y en la seguridad del servicio; y en el proceso, sirven para mejorar a través de la introducción de aplicaciones computarizadas, de Internet y sitio web, entre otros.

La calidad de los empleados que están cerca del consumidor también contribuye a la innovación en el servicio, pues estos empleados son los que reciben en primera instancia las solicitudes de los clientes, por ejemplo, con respecto al servicio de apoyo, que puede ser el servicio a la habitación, servicio de desayuno incluido, servicio de cable e Internet, entre otros. La información obtenida se puede distribuir entre los diferentes órdenes de la empresa y por lo tanto, se pueden generar innovaciones.

También resultó significativa la relación entre la fortaleza en la cadena de distribución y la innovación de mercadotecnia, esto se puede deber a que entre mayor sea la comunicación con los intermediarios (agencias de viajes, tour operadores), habrá más apertura por parte del hotel para trabajar con nuevos intermediarios y emplear otro tipo de distribución como son los sistemas globales de distribución, que son sistemas informáticos que hacen la reserva de los servicios de alojamiento, sin necesidad en muchos casos de los intermediarios tradicionales.

La segunda relación importante con 0.518** es la planteada en la hipótesis uno, la cual señala que existe una relación directa y positiva entre la capacidad emprendedora y la capacidad de mercadotecnia. Dicho resultado coincide con lo aportado por Chaston y Col. (2001) y Hult y Col. (2003), quienes destacan la importancia del emprendimiento en la innovación y en las relaciones de mercado. Asimismo, estos resultados también se sustentan en lo señalado por Miles y Col. (1991) y Hult y Col. (2001), quienes son retomados por Weerawardena y Col. (2004), en el sentido de que el emprendimiento ha sido identificado como un antecedente significativo para la estrategia.

Esto significa que el gerente o la persona que dirige el negocio hotelero que es pro activo, tome riesgos y tenga capacidad de innovación, tiene más habilidad para desarrollar las actividades referentes a la mercadotecnia, es decir, las enfocadas al mercado, como son estar pendiente de la satisfacción del consumidor y de las actividades que desarrollan los competidores.

La tercera relación que resultó significativa es la referente a la hipótesis tres, donde existe una relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia y la VCS. Esto se encuentra apoyado por lo expuesto por Weerawardena (2003), donde señala la influencia de la capacidad de mercadotecnia en la VCS.

Al realizar la correlación bivariada entre las dimensiones de estas dos variables, se observa nuevamente que la fortaleza en la cadena de distribución y la investigación de mercadotecnia juegan un papel fundamental. En el caso de la fortaleza en la cadena de distribución que tiene una relación de 0.380** con inimitabilidad de la estrategia competitiva, se explica porque entre mejores sean las relaciones con los intermediarios, será más difícil para los competidores imitarlas.

Se observa que la inimitabilidad es la dimensión que tuvo más relaciones con las dimensiones de capacidad de mercadotecnia, en primer lugar se encuentra la habilidad para diferenciar servicios con 0.430**; en segundo lugar, la fortaleza en la

cadena de distribución con 0.380** y en tercer lugar, la investigación de mercadotecnia con 0.320**. Esto significa que las empresas hoteleras sí cuentan con capacidades y con innovaciones que no son imitables, lo cual les otorga no sólo una ventaja competitiva, sino una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, la relación entre innovación organizacional y VCS obtuvo una correlación significativa de 0.296*, sin embargo, no fue tan significativa como las anteriores, pues ésta resultó ser significativa con el 95% de confianza, mientras que las otras al 99%. Al analizar lo ocurrido con la correlación entre dimensiones de estas variables, se observa que ningún tipo de innovaciones repercuten en la rentabilidad de la empresa, es decir, a pesar de realizar cambios en el servicio, en el proceso y en mercadotecnia, no se ve un aumento del número de departamentos en la empresa, ni un incremento del número de servicios ofrecidos ni en sus instalaciones. Esta situación quizá se deba a que las ganancias que permiten las innovaciones no son empleadas para ampliar la empresa en este sentido, sino en mejorar únicamente los servicios ya ofrecidos tradicionalmente. Cabe mencionar que las innovaciones de servicio y de proceso influyen en la satisfacción del consumidor; y la innovación de mercadotecnia influye en la inimitabilidad de la ventaja competitiva.

Conclusiones

Las empresas hoteleras ofrecen un servicio, el cual por sí mismo tiene como características la intangibilidad y la interactividad; la intangibilidad se refiere a que el servicio no se puede palpar y la interactividad a que se requiere del cliente para que se presente u otorgue el servicio.

Para explicar la ventaja competitiva sostenible en el contexto de la micro, pequeña y mediana empresa hotelera mexicana se realizó a través de intangibles también, de las capacidades emprendedora y de mercadotecnia de la persona que dirige el negocio y de las innovaciones que en tres rubros realiza: en el servicio, en el proceso y en la mercadotecnia.

En el servicio hotelero, lo verdaderamente valioso lo proveen los intangibles, es decir, el servicio al consumidor, la atención al cliente, la relación con los intermediarios, los recursos invertidos en publicidad, la investigación de mercadotecnia, y las innovaciones que se realicen en la seguridad, en la rapidez de los servicios, las mejoras en el proceso como conexión a Internet para realizar las operaciones más rápidamente y sitio web para que cualquier persona en el mundo pueda enterarse de los servicios que ofrecen, por mencionar algunos.

En cuanto a la capacidad emprendedora es posible concluir que permitió potenciar la capacidad de mercadotecnia, ya que el emprendedor generalmente percibe las oportunidades que ofrece el mercado y moviliza recursos a fin de ir a su encuentro.

Estas posesiones de la empresa no pueden percibirse con facilidad por los competidores pero sí son muy valoradas por los consumidores, lo que puede permitir que la empresa logre una VCS difícil de imitar y que tenga la *capacidad* de desarrollar innovaciones y otras *capacidades* para alcanzar la sostenibilidad global. Es decir, que la empresa tenga la capacidad de innovar para incrementar la eficiencia y la sostenibilidad ambientales.

Una vez que estas empresas han alcanzado la competitividad sostenible, pueden ser capaces de dar el siguiente paso para lograr una sostenibilidad que involucre la responsabilidad social y ambiental. Es decir, a mayor competitividad, mayor *capacidad* empresarial para prevenir los impactos ambientales. El desarrollo sostenible requiere de más empresas *capaces* de generar riqueza de manera *sostenida* y en armonía con el desarrollo integral de sus entornos (Miranda y Col., 2001:1).

Recomendaciones

Las empresas hoteleras que han desarrollado una ventaja competitiva sostenible no deben conformarse con esa parte, deben buscar el desarrollo de capacidades e innovaciones que les permiten responder a aquellas demandas de los usuarios orientadas al desarrollo sostenible.

En la actualidad, no sólo las empresas hoteleras sino las empresas turísticas en general tienen la oportunidad de desarrollar iniciativas dirigidas al desarrollo sostenible, ya que cada vez más los gustos y necesidades de los consumidores de un servicio turístico se encaminan hacia un turismo verde o turismo sostenible.

Las empresas turísticas debido a que tienen un impacto directo sobre el medio ambiente y a que se construyen y prosperan fundamentalmente por los recursos naturales y culturales, deben esforzarse en practicar lo que el desarrollo sostenible plantea, *“satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias”*. Es decir, el turismo tiene la capacidad de contribuir en la satisfacción de necesidades básicas como la alimentación, pero también en necesidades como la recreación y la diversión de las generaciones presentes y futuras.

Bibliografía

Bibliografía

Afuah, A. (1999), "La dinámica de la innovación organizacional, el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad", Oxford University Press.

Alfaya, Valentín; Blasco, José Luis, "La sostenibilidad y la empresa", en el libro Desarrollo Sostenible en España. Disponible en www.conama.es.

Álvarez, M. (2003), "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad", Revista Contaduría y Administración, UNAM, No.209, abril-junio.

Aragón, A. & Rubio, A. (2005), "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMe del estado de Veracruz", Revista Contaduría y Administración, No. 216, mayo-agosto, pp. 35-69.

Barney, J. (1986), " Organizational culture: can it be a source of SCA?", Academy of Management Review, Vol.11, No.3, pp. 656-665.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, . Vol.17, No.1, pp. 99-120.

Benavides, M. & Escriba, M. (2001), "La dirección y el trabajo en equipo como impulsores del aprendizaje organizativo", *Revista CEPADE No.26*, Universidad de Valencia, pp. 34-41.

Berk, M. (2005), Prólogo de "Resolving the innovation paradox: enhancing growth in technology companies" by Georges Haour, J Prod Innov Manag, Vol.22, pp. 538-544.

Bharadwaj, S., Varadarajan, P.R. & Fahy, J. (1993), "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions", Journal of Marketing, Vol. 57, pp.83-99.

Cabeza, M. (2000), "La industria turística busca nuevos horizontes", Revista Economía, No.16, pp. 33-44.

Centro de Turín/OIT, Universidad de Zaragoza, Confederación de Empresarios de Zaragoza & Gobierno de Aragón (2006), "Sobre Desarrollo empresarial y globalización". Disponible en: <http://learning.itcilo.org>

Chakraborty, K. (1997), "Sustained competitive advantage: a resource-based framework", Advances in Competitiveness Research, Vol. 5, No.1, pp.32-63.

Chaston, I. Badger, B. & Sadler-Smith, E. (2001), "Organizational learning: an empirical assessment of process in small U.K. manufacturing firms", Journal of Small Business Management, Vol. 39, No. 2, pp. 139-151.

Conner, K. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", Journal of Management, Vol.17, No.1, pp.121-154.

Cordero, A. (2003), "El turismo y la dependencia latinoamericana", Anuario Social y Político de América Latina y el Caribe, No.6, pp.104-111.

Dachary, A. (s/f), " Propuesta para una agenda el turismo en la perspectiva del turismo en la perspectiva de las próximas dos décadas", El Periplo Sustentable, espacio de análisis y reflexión sobre turismo sustentable, Universidad Autónoma del Estado de México, No.7.

Day, G. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", Journal of Marketing, Vol. 68, No.4, pp.37-52.

Durán, G. (2001), "Medir la sostenibilidad: indicadores económicos, ecológicos y sociales", Universidad Autónoma de Madrid. España. Disponible en www.ucm.es.

El Financiero en línea (2006), "Señalan fracaso de la gran mayoría de las Pymes", 21 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx>

Fahy, J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", International Business Review, No. 11, pp. 57-78.

Gestiopolis (s/f), "Requisitos para ser un buen emprendedor". Disponible en www.gestiopolis.com en Espíritu Emprendedor.

Grant, R. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, primavera, pp.114-135.

Grant, R. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", Organization Science, Vol.7, No.4, pp. 375-387.

Hall, R. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol.14, No.8, pp. 607-618.

Hernández, M. (2001), "El nuevo concepto de marketing en la empresa", Revista Colombiana de Marketing, junio, No.2. pp.1-15.

Hoffman, N. (2000), "An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future", Academy of Marketing Science Review, Vol. 4, pp. 1-20.

Hooley, G. & Broderick, A. (1998), "Competitive positioning and the resource-based view of the firm", Journal of Strategic Marketing", Vol.6, pp.97-115.

Hult, G. T., Snow, C., Kandemir, D. (2003), "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types", *Journal of Management*", Vol.29, No.3, pp.401-426.

Hult, G. T., Hurley, R. & Knight, G. (2004), "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, No.33, pp. 429-438.

INEGI. Censos económicos 1999 y 2004. Sistema de Cuentas Nacionales.

Ireland, D. & Hitt, M., Simon, D. (2003), "A model of strategic entrepreneurship: the constructs and its dimensions", *Journal of Management*, Vol. 29, No.9, pp. 963-989.

Johannessen, J., Olsen, B. & Lumpkin, G. (2001), "Innovation as newness: what is new, how new and new to whom", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4 , No. 1, pp. 20-31.

Kemelgor, B. (2002), "A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.14, pp.67-87.

Kotabe, M. & Murray, J. (2004), "Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.7-14.

Lado, A. & Wilson, M. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, pp. 699-727.

Lastres, J.A., Rivero, Ma. J. & Moreno, R.C., “Las capacidades estratégicas más frecuentes en la industria hotelera mexicana”, I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles, pp. 157-174.

Lattin, Gerald. (2000). “Administración moderna de hoteles y moteles”, Editorial Trillas, México, D.F.

López, J.A. & Sabater, R. (2000), “La teoría de los recursos y capacidades de la empresa, una revisión”, Departamento de organización de empresas, Universidad de Murcia, pp.1-38.

López, M. (2000), “Innovation competitiveness and development”, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, IKE Internal Seminar October 25th 2000 Aalborg University, pp.1-15.

Miranda, L., Díaz, J., Castañeda, M. & Foronda M.E. (2001), “Empresas y desarrollo sostenible”, Ciudades para la vida. Publicación del Foro Nacional Ciudades para la Vida, Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú, No.3, Marzo, pp.1-8.

McGee, J. & Peterson, M. (2000), “Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers”, Journal of Small Business Management, Vol.38, No.2, pp.19-33.

Narasimha, S. (2000), “Organizational knowledge, human resource, and sustained competitive advantage: toward a framework”, Competitiveness Review, Vol. 10, No.1, pp.123-135.

Neck, H., Meyer, D., Cohen, B., Corbett, A. (2004), “An entrepreneurial system view of new venture creation”, Journal of Small Business Management, abril, Vol. 42, No.2, pp.190-208.

Newbert, S. (2005), "New firm formation: a dynamic capability perspective", *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.1, pp. 55-77.

Norval, A. (2004), "La industria turística". Disponible en www.eumed.net

Oliver, C. (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 697-713.

Páramo, D. (2001), "Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al Mercado", *Revista Colombiana de Marketing*, junio, No.2, pp.1-26.

Porter, M. (1990), "La ventaja competitiva de las naciones", Editorial Vergara, Buenos Aires, Argentina.

Rodríguez, C. (2000), "La actividad turística en México", *Gaceta Universitaria*, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, No.181, pp.1-24.

Rugman, A. & Verbeke, A. (2002), "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 769-780.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., Badger, B. (2003), "Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance", *Journal of Small Business Management*, enero, Vol. 41, No.1, pp.47-67.

Santos-Vijande, M.L., Sanzo-Pérez, M.J., Álvarez-González, L.I. & Vázquez-Casielles, R. (2005), "Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.34, pp. 187-202.

Savary, Tracey, (s/f), "La integración de la economía y la ecología en el marco de la sustentabilidad", en Publicaciones, Revista No. 1. Disponible en www.uaemex.mx.

Scheaffer, R.L., Mendenhall W., Ott, L. (1987), "Elementos de Muestreo", Grupo Editorial Iberoamérica.

Schwartz, R. (2005), "Ocho empresas mueren cada día", La palabra.com, 4 de octubre de 2005. Disponible en: <http://esp.mexico.com/lapalabra/una/>

Secretaría de Turismo, Publicaciones, Boletín "El empleo en el sector turístico de México". Disponible en: www.sectur.gob.mx

Slater, S. & Narver, J. (1995), "Market orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, Vol.59, pp. 63-74.

Solano, L. (2003), "Experiencia ambiental de Costa Rica en el desarrollo y posicionamiento del ecoturismo", Costa Rica: una experiencia innovadora de manejo ambiental, pp.2-7.

Disponible en : <http://www.undp.org/cu/eventos/aprotegidas/ecoturismo.pdf>

Stigson, Bjorn (s/f), "Cómo ser una empresa sostenible", Fundación entorno, Consejo empresarial español para el desarrollo sostenible. Disponible en <http://www.empresasostenible.info>.

Tecnociencia (2003), "Turismo en España", en Especiales Turismo. Disponible en <http://www.tecnociencia.es>.

Uncles, M. (2000), "Market orientation", Australian Journal of Management, Vol.25, No.2, pp.i-ix.

Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (2001), "El viaje de la innovación", Oxford University Press, pp. 522.

Verhees, F. & Meulenbergh, M. (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, abril, Vol. 42, No.2, pp. 134-154.

Vivas, S. (2005), "Competitive advantage and strategy formulation, the key role of dynamic capabilities", *Departamento de administración de negocios, Universidad de Valencia*, pp. 661-669.

Vorhies, D.W. & Harker, M., (2000), "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation", *Australian Journal of Management*, Vol.25, No.2, pp.145-171.

Vorhies, D. & Morgan, N. (2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of marketing*, enero, Vol.69, pp. 80-94.

Weerawardena, J. (2003), "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.11, pp.15-35.

Weerawardena, J. & O`Cass, A. (2004), "Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, julio, Vol.33, pp. 419-428.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp.171-180.

Woodside, A. (2005), "Firm orientations, innovativeness, and business performance: advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study", *Industrial Marketing Management*, Vol.34, pp. 275-279.

Anexos

Anexos

Anexo 1



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL CIDIR UNIDAD OAXACA

CUESTIONARIO A EMPRESAS HOTELERAS

Nombre del encuestador: _____

Fecha: _____

I. Datos generales de la comunidad:

a) Estado: _____ b) Municipio: _____

c) Localidad: _____

II. Datos generales de la empresa:

1. Nombre o razón social: _____

2. Calle o Avenida: _____ 3. No. exterior: _____

4. Colonia: _____ 5.C.P. _____ 6. Teléfono: _____

7. Tamaño de la empresa:

a) Micro (0-10 empleados) _____ b) Pequeña (11-50 empleados) _____ c) Mediana (51-100 empleados) _____

III. Datos generales de quien proporciona la información:

8. Nombre: _____ 9. Edad: _____

10. Sexo: a) Masculino _____ b) Femenino _____

11. Grado de estudios:

a) Primaria _____ b) Secundaria _____ c) Bachillerato _____ d) Profesional _____ e) otro _____

I. Capacidad emprendedora. Capacidad de innovación

En qué medida Ud.:

		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V1	Tiene expectativas de realizar mejoras en la empresa	1	2	3	4	5
V2	Consulta internet para mejorar sus servicios	1	2	3	4	5
V3	Consulta medios escritos para mejorar sus servicios	1	2	3	4	5
V4	Planea nuevos servicios	1	2	3	4	5
V5	Busca soluciones novedosas	1	2	3	4	5

Toma de riesgos						
En qué medida Ud.:						
V6	Compromete recursos a nuevos proyectos	1	2	3	4	5
V7	Realiza inversiones de riesgo	1	2	3	4	5
V8	Solicita préstamos a instituciones financieras	1	2	3	4	5
V9	Solicita créditos a proveedores	1	2	3	4	5
V10	Utiliza recursos propios para invertir	1	2	3	4	5
Pro actividad						
En qué medida Ud.:						
V11	Toma en cuenta a sus competidores para fijar sus tarifas, crear nuevos servicios	5	4	3	2	1
V12	Explora nuevas oportunidades de manera cautelosa	5	4	3	2	1
V13	Responde a acciones que los competidores ya iniciaron	1	2	3	4	5
V14	Introduce técnicas administrativas, sistemas, equipos antes que sus competidores	1	2	3	4	5
II. Capacidad de mercadotecnia. Servicio al consumidor						
V15	¿Cómo es la calidad de su servicio al consumidor?	Muy baja 1	Baja 2	Regular 3	Alta 4	Muy alta 5
En qué medida usted:		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V16	Mide la satisfacción del consumidor	1	2	3	4	5
V17	Atiende las solicitudes de sus clientes	1	2	3	4	5
V18	Presta atención al servicio post-venta	1	2	3	4	5
V19	Ofrece un servicio de apoyo o de conveniencia: servicio a la habitación, entre otros.	1	2	3	4	5
V20	Ofrece un beneficio adicional a través de la localización del hotel	1	2	3	4	5
V21	Ofrece un beneficio adicional a través de la facilidad de acceso al hotel	1	2	3	4	5
Efectividad de actividades promocionales						
¿Qué tan efectivas son las siguientes actividades para obtener una porción del mercado?:						
V22	Su actividad publicitaria	Nada efectiva	Poco efectiva	Regular	Efectiva	Muy efectiva
V23	Su publicidad en la prensa escrita	1	2	3	4	5
V24	Su publicidad en la prensa hablada	1	2	3	4	5
V25	Sus paquetes promocionales	1	2	3	4	5
Calidad de los empleados						
En cuanto a los empleados que están cerca del cliente, en qué medida:						
V26	Son amables al ofrecer sus servicios	1	2	3	4	5
V27	Tienen una actitud positiva al ofrecer sus servicios	1	2	3	4	5
V28	Manejan un idioma extranjero	1	2	3	4	5
V29	Están pendientes de las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
V30	Están pendientes del servicio de apoyo o de conveniencia	1	2	3	4	5
V31	Sugieren a la empresa cómo mejorar sus servicios	1	2	3	4	5
Fortaleza en la cadena de distribución						
¿En qué medida realiza las siguientes actividades con los intermediarios?:						

V32	Platicar sobre el negocio	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V33	Pedir sugerencias	1	2	3	4	5
V34	Recibir sugerencias	1	2	3	4	5
V35	Hacer convenios (escritos o no)	1	2	3	4	5
V36	Implementar acciones que ellos le sugieren	1	2	3	4	5
Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad						
¿En qué medida gasta en las siguientes actividades?:						
V37	Publicidad en revistas	1	2	3	4	5
V38	Publicidad en periódicos	1	2	3	4	5
V39	Publicidad en radio	1	2	3	4	5
V40	Publicidad en TV	1	2	3	4	5
V41	Tarjetas de presentación	1	2	3	4	5
V42	Participar en exposiciones	1	2	3	4	5
V43	Folletos	1	2	3	4	5
Investigación de mercadotecnia						
En qué medida usted:						
V44	Emplea un buzón de sugerencias para conocer las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5
V45	Pregunta directamente a los clientes sobre sus necesidades	1	2	3	4	5
V46	Pregunta directamente a los clientes sobre sus deseos	1	2	3	4	5
V47	Está pendiente de las disminuciones de precios de sus competidores	1	2	3	4	5
V48	Está pendiente de los paquetes promocionales de sus competidores	1	2	3	4	5
V49	Discute las fortalezas y las debilidades de sus competidores	1	2	3	4	5
Habilidad para diferenciar servicios						
Qué tanto usted puede:						
V50	Jerarquizar los servicios de su empresa de acuerdo a la calidad de cada uno	1	2	3	4	5
V51	Jerarquizar los servicios de su empresa de acuerdo a la imagen de cada uno	1	2	3	4	5
V52	Jerarquizar sus servicios de acuerdo a originalidad	1	2	3	4	5
V53	¿Sabe si sus servicios se parecen a los de sus competidores en cuanto a calidad?	1	2	3	4	5
Velocidad de introducción de servicio						
V54	¿Cuánto tiempo le lleva introducir nuevos servicios?	1	2	3	4	5
V55	¿Qué tan rápido introduce nuevos servicios?	Muy lento	Lento	Regular	Rápido	Muy rápido
V56	En la implementación de un servicio nuevo, lo hace de manera:	1	2	3	4	5
V57	¿Cuánto hace que hizo un servicio nuevo?	Más de	Tres meses	Dos meses	Un mes	Una semana
IV. Innovación organizacional. Innovación de servicio						

En qué medida ha realizado mejoras en los últimos tres años, en:		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V58	Sus servicios	1	2	3	4	5
V59	La calidad de sus servicios	1	2	3	4	5
V60	La higiene de sus servicios	1	2	3	4	5
V61	La seguridad en sus servicios	1	2	3	4	5
V62	La rapidez de sus servicios	1	2	3	4	5
V63	La atención al cliente	1	2	3	4	5
Innovación de proceso						
En sus procesos (administración, recepción, cocina, lavandería, almacén) en qué medida ha introducido lo siguiente en los últimos tres años:						
V64	Aplicaciones computarizadas	1	2	3	4	5
V65	Aparatos automatizados (diferentes a las computadoras)	1	2	3	4	5
V66	Software de gestión de bases de datos	1	2	3	4	5
V67	Conexión a internet	1	2	3	4	5
V68	Sitio web	1	2	3	4	5
V69	Correo electrónico	1	2	3	4	5
V70	Compra electrónica	1	2	3	4	5
Innovación en mercadotecnia						
En qué medida usted ha:						
V71	Realizado cambios en sus formas de fijar sus tarifas	1	2	3	4	5
V72	Introducido nuevas formas de fijar sus tarifas	1	2	3	4	5
V73	Trabajado con agencias de viajes diferentes a las habituales	1	2	3	4	5
V74	Trabajado con tour operadores diferentes a los habituales	1	2	3	4	5
V75	Empleado sistemas globales de distribución	1	2	3	4	5
VII. Ventaja competitiva sostenible						
Rentabilidad						
En el último año, qué tanto:						
V76	Incrementó su personal	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V77	Incrementó el número de departamentos o áreas de su negocio	1	2	3	4	5
V78	Aumentaron sus ingresos	1	2	3	4	5
V79	Aumentó su volumen de ventas	1	2	3	4	5
V80	Aumentó el número de sus servicios	1	2	3	4	5
V81	Incrementó sus instalaciones	1	2	3	4	5
Satisfacción del consumidor						
Qué tanto:						
V82	Satisface los gustos de sus clientes	1	2	3	4	5
V83	Satisface las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5
V84	Los clientes están de acuerdo con sus precios	1	2	3	4	5
V85	Se quejan los clientes de sus tiempos al brindar el servicio	1	2	3	4	5
V86	¿Qué imagen de su empresa tiene el cliente?	Muy mala 1	Mala 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
Participación en el mercado						

V87	En el último año, ¿en qué medida ha aumentado su participación en el mercado?	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V88	En el último año, ¿en qué medida ha entrado a nuevos mercados?	1	2	3	4	5
Inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia						
Qué tan fácil es para sus competidores imitar:		Muy fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil
V89	Sus paquetes promocionales	1	2	3	4	5
V90	Su actividad publicitaria	1	2	3	4	5
V91	Sus relaciones con los intermediarios	1	2	3	4	5
V92	Sus innovaciones de mercadotecnia	1	2	3	4	5
V93	Sus innovaciones de proceso	1	2	3	4	5
V94	Sus innovaciones de servicio	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo 2. Participación del turismo y del sector alojamiento en el PIB

Concepto	Año								Promedio
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
Producto interno bruto total	100	100	100	100	100	100	100	100	
Producto interno bruto turístico	8.2	8.2	8.3	8.4	8.4	8.4	8	7.9	8.2
Alojamiento	1	1	1.1	1.2	1.2	1.3	1.2	1.2	1.1

Elaboración propia en base a Cuenta Satélite del Turismo de México, INEGI. 1998-2003.