

# LA MERCADOTECNIA, EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

Fecha de recepción: 22/01/2014 Fecha de aceptación: 06/03/2014

José Gabriel Ruiz Andrade  
Omaira Cecilia Martínez Moreno  
Indira Isabel Jiménez Inchima

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector hotelero en el estado de Baja California, presenta un preocupante comportamiento, y al respecto la Secretaría de Turismo de México afirma que en ello juegan un papel fundamental algunos factores como la percepción en el extranjero de que Baja California es un lugar violento e inseguro. Para la ciudad de Ensenada, en particular, esta problemática tiene como consecuencia la baja afluencia turística, como afirma la Asociación de Hoteles y Moteles de Ensenada, que durante el año 2010 la caída de la ocupación de cuartos fue de entre el 40% y el 50%. Asimismo, la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California, reporta un descenso del -6.7% en la ocupación hotelera entre enero y febrero de 2011 con respecto a 2010.

La presente investigación tiene como propósito determinar si la competitividad sostenible de la micro, pequeña y mediana empresa hotelera de Ensenada, Baja California, México, está explicada por la capacidad de mercadotecnia, capacidad emprendedora e innovación organizacional.

Para la ciudad de Ensenada en particular, esta problemática tiene como consecuencia la baja afluencia turística, como afirma la Asociación de Hoteles y Moteles de Ensenada, que durante el año 2010 la caída de la ocupación de cuartos fue de entre el 40% y el 50%. Asimismo, la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (en adelante *SECTURE*) reporta un descenso del -6.7% en la ocupación hotelera entre enero y febrero de 2010 con respecto al año 2009.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo general determinar si la competitividad sostenible de la micro, pequeña y

mediana empresa hotelera de Ensenada, Baja California, México, está explicada por la capacidad de mercadotecnia, capacidad emprendedora e innovación organizacional.

## MARCO TEÓRICO

El turismo es un sector importante desde el punto de vista económico, ya que se trata de una actividad con mucha jerarquía por su incidencia en el desarrollo nacional, especialmente en la redistribución de la renta, la balanza de pagos, el nivel de empleo, el Producto Interno Bruto (PIB) y las economías regionales (Maroni, Mastroscello y Montefiore, 2007).

El turismo incluye una amplia gama de actividades diferentes, entre ellos se incluye: transporte hacia y en los destinos; alojamiento, abastecimiento, compras, servicios de agencias de viaje, operadores de turismo receptivo y emisor; especialmente, el turismo internacional es una fuente fundamental de ingresos para muchos destinos.

Teniendo en cuenta esta situación, se hace evidente la necesidad de aplicar estrategias que incidan en la competitividad sostenible del sector hotelero. Si se tiene presente el concepto de Conde (2004), donde afirma que la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que en un hotel puede prevalecer y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible.

Por otra parte, tal y como plantea Monfort (2002), se debe tomar en cuenta que en el contexto del sector turístico, la competitividad se encuentra delimitada por una extensa gama de posibilidades que oscilan desde las estrategias singulares y los recursos de las empresas, hasta los elementos más indirectos, tales como las infraestructuras en toda su extensión o las actividades de diferente índole: sociales, políticas, económicas o laborales.

Crear una ventaja competitiva en el sector empresarial requiere de una actitud estratégica de la organización para la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente. Ello implica un enfoque de la gerencia que estimule una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico que garantice la innovación y adaptación tecnológica (Díaz, 2001).

Otros autores como Weerawardena (2003) y Chaston, Badger y Sadler-Smith (2001), afirman que la capacidad emprendedora juega un papel fundamental en la competitividad de las pequeñas empresas emprendedoras. El éxito de estas dependerá de su pro actividad, innovación y cuanto más preparadas estén para tomar grandes riesgos.

Por su parte, Jasso (2004) plantea que la innovación incide y particularmente, define la competitividad de la empresa, por la dinámica de sus estrategias de

mercadotecnia y manufactura, ya que si la empresa continúa con las estrategias actuales se siguen generando los mismos diseños o productos, se considera que la empresa se encuentra en una etapa de madurez y estancamiento. Por otro lado, afirma que si a través de la innovación se generan nuevos diseños o productos que dominan el mercado, esto puede provocar un dinamismo en las estrategias que se traducirán en mejores resultados.

Por otro lado, Afuach (1999) relaciona la innovación con la capacidad de la organización, lo que se llama visión organizacional de la innovación; teniendo en cuenta si la organización crea un nuevo conocimiento, es decir, hace obsoleto el anterior (innovación radical); si por el contrario incrementa o mejora el conocimiento actual, no hace obsoleto al existente (innovación incremental).

Es importante recalcar que el concepto de éxito competitivo, entendiendo este como la capacidad de una empresa rivalizando con otras para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener resultados superiores sin depender necesariamente de una remuneración baja de los factores de producción (Aragón y Rubio, 2005), va de la mano con la idea de excelencia, que según Zufiría (2008) se deriva de la calidad y será el único camino que permitirá ser competitivos y sostenibles a mediano plazo.

Por lo anterior, se ha seleccionado en esta investigación el sector hotelero, ya que según Monfort (2002), dicho sector contiene los tramos más representativos de la estructura empresarial turística. En este sentido, Gandara (2005) afirma que la influencia más importante en la calidad de la competitividad de un producto turístico, es la capacidad de satisfacer las demandas de calidad de un turista que cuenta con un perfil cada vez más experimentado, con mayor acceso a la información y consecuentemente, con mayores exigencias en relación a la calidad de los productos turísticos.

En el sector específico de los hoteles, Conde (2004) plantea un procedimiento general para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Afirma que el procedimiento comienza por el análisis que contempla una caracterización del hotel, los puntos fuertes y débiles del producto turístico, para continuar con análisis del mercado y sus segmentos, de la competitividad y la medición de la orientación al mercado. En este mismo sentido, el autor señala que la ejecución de las acciones dependerá de la medida en que el diseño organizativo permita una efectiva comunicación y motivación del personal integrado en el dispositivo comercial. El control establece los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, para que se pueda comprobar el grado de cumplimiento en el hotel de las decisiones estratégicas previstas, y establecer en su caso las medidas correctoras correspondientes.

Si los hoteles están orientados al cambio, deberán ser modificados para dar respuesta a la realidad de su entorno; es así como en ellos todo ha de cambiar,

ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, los hoteles no pueden cambiar por sí solos, pues, necesitan a un agente que los impulse. Ese agente que mueve a los hoteles hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en los mismos. En un hotel en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea (Conde, 2004).

Por su parte Gandara (2005) plantea la calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad, ya que sin la calidad correspondiente, un hotel será insostenible y consecuentemente, no será competitivo.

En ese mismo sentido, un estudio sobre la calidad en el servicio al cliente como estrategia competitiva en los dos principales hoteles de la ciudad de Cúcuta en Colombia, afirma que la calidad en el servicio al cliente es una estrategia competitiva, ya que si los huéspedes califican de manera óptima el servicio del hotel, esto repercutirá en un mayor número de huéspedes que lo visitan, que lo recomiendan y regresarían al mismo hotel (Ibarra, 2004).

Al respecto Monfort (2002), enfatiza que los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son fácilmente imitables por los competidores, debido a que son observables directamente y es posible su adquisición en los mercados organizados. En cambio, los activos intangibles como la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la calidad de servicio de los empleados, las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios, reserva o habitaciones, no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre sus factores determinantes, y adicionalmente, no se pueden comprar; ello implica que su provisión debe desarrollarse internamente y durante un dilatado periodo de tiempo.

Por su parte Hernández, Domínguez y Castillo (2008), sostienen que la ventaja competitiva sostenible en el contexto de la micro, pequeña y mediana empresa hotelera mexicana se aplica mediante las capacidades emprendedora y de mercadotecnia. Este estudio afirma que las empresas hoteleras pueden alcanzar la sostenibilidad cuando estén capacitadas para satisfacer al consumidor y lograr la inimitabilidad de esas capacidades.

## METODOLOGÍA

Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular donde la utilidad y propósito principal de este tipo de estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas (Hernández, 2003).

Considerando el concepto anterior, se pudo determinar que la presente investigación de acuerdo con su finalidad y alcance, es de tipo correlacional porque buscó determinar si la capacidad de mercadotecnia, la capacidad emprendedora y la innovación organizacional (variables independientes) influyen sobre la competitividad sostenible (variable dependiente). Lo anterior se traduce en que específicamente para esta investigación, se buscó determinar el grado de relación entre los valores obtenidos en las mediciones de estas cuatro variables, mediante la formulación de la hipótesis: “La capacidad de mercadotecnia, la capacidad de emprendedora y la innovación organizacional determinan la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California”.

La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de 29 encuestas dirigidas a dueños, gerentes, directores y encargados de las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California. Estas fueron aplicadas a una muestra conglomerada por tamaño de la empresa, educación, edad y género de los encuestados.

El instrumento empleado en esta investigación se basó en una investigación desarrollada por investigadores del Instituto Politécnico Nacional del estado de Oaxaca, México denominado: “La ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México” (Castillo, 2006).

El instrumento de recolección de datos aplicado, fue una encuesta que se compone de tres secciones: la primera se relaciona con los datos generales de la empresa hotelera; la segunda con los datos generales de los sujetos de estudio, y la tercera consta de 94 preguntas directas con escalas subjetivas tipo Likert de cinco puntos, las cuales están relacionadas con las variables a analizar en el modelo. Los sujetos de análisis de la investigación fueron micro, pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de la ciudad de Ensenada, Baja California, México; la recolección de la información inició en mayo de 2010 y finalizó en diciembre del mismo año.

Teniendo en cuenta que la población o universo se define como el conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones (Hernández, 2003), para la presente investigación se tomó como población la base de datos de hoteles suministrada por la oficina de turismo de la ciudad de Ensenada (PROTURISMO), la cual determinó que son 37 empresas hoteleras las que están registradas ante esta entidad y que cumplen con la condición de hotel.

Los sujetos de estudio a quienes se aplicaron las encuestas fueron dueños, gerentes, directores y encargados de las empresas hoteleras; y se aplicaron a una muestra caracterizada por tamaño de la empresa, educación, edad y género de los encuestados. En la Tabla 1 se presenta la caracterización de la muestra sujeto de análisis de acuerdo a su tamaño.

Tabla 1. Clasificación de la muestra de acuerdo a su tamaño.

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Microempresa	13	44.8	44.8
Pequeña	11	37.9	82.8
Mediana	5	17.2	100.0
Total	29	100.0	

De acuerdo al modelo establecido, se procedió a realizar la operacionalización de las variables. En la Tabla 2 se presenta la composición de las variables analizadas, las dimensiones por las cuales se integraron de acuerdo a la investigación desarrollada, así como los indicadores con sus respectivos ítems para medir las variables. Asimismo, en el apartado de anexos, se presenta a detalle el conjunto de variables, dimensiones e indicadores considerados en el instrumento de recolección de datos.

Una vez obtenida la información, se procedió a realizar la tabulación de los resultados a través del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) a través del cual se realizó el análisis de confiabilidad con el método de Alfa de Cronbach y la validez del instrumento.

Teniendo en cuenta que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes y coherentes (Hernández, 2003), y a que existen diversos procedimientos para calcular este coeficiente, se aplicó el Alfa de Cronbach para el cálculo de la confiabilidad para esta investigación.

En el análisis de confiabilidad del instrumento en general y de cada una de las variables que lo componen basado en el Alfa de Cronbach, se consideró que el coeficiente puede oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (Hernández, 2003).

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Va-riable	Dimensión	Indicadores	Medidos con el ítem
Capacidad emprendedora	Capacidad de innovación	Mejoras	V1, V2, V3, V5
		Planeación	V4
	Toma de riesgos	Recursos propios	V6, V7, V8
		Recursos ajenos	V9, V10
	Pro actividad	Competidores	V11, V13, V14
		Exploración de nuevas oportunidades	V12

Va- riable	Dimensión	Indicadores	Medidos con el ítem
Capacidad de mercadotecnia	Servicio al consumidor	Satisfacción consumidor	V15, V16, V17, V18
		Servicio adicional	V19, V20, V21
	Efectividad de actividades promocionales	Efectividad publicidad	V22, V 23, V24
		Efectividad paquetes	V25
	Calidad de los empleados	Cercanía con el cliente	V26, V27, V28, V29, V30
		Pro actividad	V31
	Fortaleza en la cadena de distribución	Relación con intermediarios	V32, V33, V34, V35, V36
	Cantidad de recursos comprometidos para publicidad	Gastos en publicidad	V37, V38, V39, V40, V41, V42, V43
	Investigación de mercadotecnia	Cliente	V44, V45, V46
		Competidores	V47, V48, V49
Habilidad para diferenciar servicios	Jerarquización	V50, V51, V52	
	Competidores	V53	
Velocidad de introducción de servicio	Tiempo de implementación	V54, V55, V56, V57	
Innovación organizacional	Innovación de servicio	Mejoras en servicio	V58, V59, V60, V61, V62, V63
	Innovación de proceso	Aplicaciones informáti- cas y tecnológicas	V64, V65, V66, V67, V68, V69, V70
	Innovación de mercadotecnia	Tarifas	V71, V72
		Búsqueda de mercados	V73, V74, 75
Competitividad	Rentabilidad	Incremento de personal	V76
		Crecimiento	V77, V80, V81
		Incremento ventas	V78, V79
	Satisfacción al consumidor	Satisfacción al cliente	V82, V83, V84, V85
		Imagen de la empresa	V86
	Participación en el mercado	Participación	V87
		e Incursión	V88
	Inimitabilidad	Estrategia competitiva	V89, V90, V91
Capacidades distintivas		V92, V93, V94	

El análisis de confiabilidad de la variable *Capacidad emprendedora* fue de .680, y por lo tanto la fiabilidad es media, lo que significa que los 14 ítems que integran esta variable miden de una manera regular la capacidad emprendedora en las empresas hoteleras.

El coeficiente de confiabilidad de la variable *Capacidad de mercadotecnia* fue de .778, lo que indica una fiabilidad aceptable, de manera que los 43 ítems que integran esta variable miden de una manera aceptable la capacidad de mercadotecnia en las empresas hoteleras. Se puede apreciar que el coeficiente de confiabilidad de la variable *Innovación organizacional* fue de .816, lo cual indica que la fiabilidad es buena, y se traduce en que los 18 ítems que integran esta variable miden de una manera satisfactoria la *Innovación organizacional* en las empresas hoteleras.

La variable *Competitividad* obtuvo un coeficiente de confiabilidad de .879, lo cual indica que la fiabilidad es buena, y se puede deducir que los 19 ítems que integran esta variable miden de una manera satisfactoria la *Innovación organizacional* en las empresas hoteleras. Dichos coeficientes se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 3. Alpha de Cronbach de variables analizadas.

Variable	Alfa de Cronbach
Capacidad emprendedora	.680
Capacidad de mercadotecnia	.778
Innovación organizacional	.816
Competitividad	.879

### Resultados y discusión

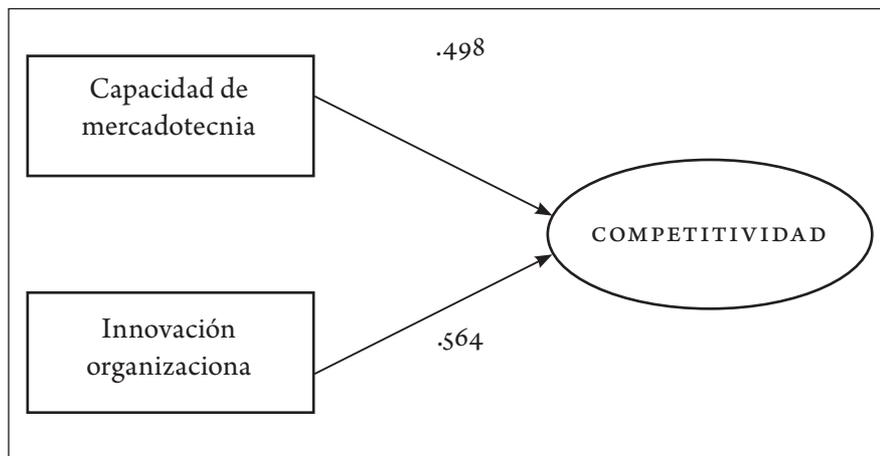
Se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson, analizando la relación existente entre las variables: competitividad, capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional. Como se observa en la Tabla 4, la capacidad de mercadotecnia se encuentra, significativamente, correlacionada con la competitividad con un .498\*\*; se puede apreciar de igual forma que con una correlación de .220, la capacidad de emprendimiento no está correlacionada significativamente con competitividad; por otro lado, se puede observar que la innovación organizacional se correlaciona con la competitividad en un .564\*.

Tabla 4. Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo.

Variable	Alfa de Cronbach
Capacidad emprendedora	.220
Capacidad mercadotecnia	.498 ( ** )
Innovación organizacional	.564 ( ** )

Respecto a la correlación de .220, donde la capacidad de emprendimiento no está correlacionada significativamente con competitividad, se traduce en que una empresa hotelera no será más competitiva al poseer capacidades de emprendimiento; es decir, que según los resultados obtenidos, la capacidad que tenga el hotel de innovar, de tomar riesgos y su pro actividad, no se traduce necesariamente en un mayor grado de competitividad que le permita enfrentar exitosamente a sus competidores. No sucede así con la variable de innovación organizacional la cual se correlaciona con la competitividad en un .564\*\* (ver Figura 1).

Figura 1. Correlación significativa entre variables.



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

Como se muestra en la Tabla 5, las relaciones que no se formularon en la hipótesis pero que se creían evidentes, se presentaron de la siguiente manera: la capacidad de mercadotecnia sí se relaciona con la capacidad emprendedora con un .471\*\* y con la innovación organizacional en .505\*\*; por el contrario, la capacidad emprendedora no muestra una relación significativa con la innovación organizacional, ya que sólo obtuvo .176.

Tabla 5. Correlación parcial entre capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional.

	Capacidad emprendedora	Capacidad mercadotecnia	Innovación organizacional
Capacidad emprendedora	1	.471 ( ** )	.176
Capacidad mercadotecnia	.471 ( ** )	1	.505 ( ** )
Innovación organizacional	.176	.505 ( ** )	1

Se pudo comprobar a través de la literatura citada previamente, que se pueden apreciar los diferentes enfoques de diversos autores como Conde (2004), Gandara (2005) y Monfort (2002) con relación a la competitividad en el sector hotelero, haciendo referencia sobre sus activos intangibles, la reputación, la imagen y la calidad de los empleados, así como varios tipos de capacidades y factores que van a permitir alcanzar una sostenibilidad en el largo plazo.

En la investigación fue posible comprobar las afirmaciones de algunos autores como Díaz (2001), Weerawardena (2003), Aragón y Rubio (2005) que aseguran que la capacidad de mercadotecnia dirigida al servicio al consumidor van a permitir a las empresas satisfacer necesidades, tener efectividad en sus actividades promocionales y obtener una mayor participación del mercado.

Coincidiendo con Jasso (2004), Hernández et al. (2007) y Afuach (1999) las empresas hoteleras que posean innovación organizacional para perfeccionar el servicio con introducción de mejoras en cada uno de los procesos, actuando de manera diferente a sus competidores en la forma de llegar a los clientes, permitirá a los hoteles contar con un negocio más competitivo, que por ende aportará elementos para mantenerse en el mercado.

## CONCLUSIONES

Cuando se habla de competitividad en el sector hotelero, se refiere al conjunto de capacidades y características que posee una empresa hotelera, que le permite aumentar, consolidarse y mantenerse en el mercado. Dichas capacidades son las ventajas comparativas, que se traduce en los atributos que le permiten al hotel competir y alcanzar una mejor posición en el mercado. Poseer estas cualidades, que lo hacen diferente respecto a sus competidores, le va a permitir obtener rendimientos superiores y la posibilidad de permanecer en el mercado a largo plazo.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación fue comprobar si ciertas capacidades que poseen las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California (mercadotecnia, emprendimiento e innovación organizacional) repercu-

ten de alguna forma en la obtención de ventajas que le permitan competir y a su vez mantenerse en largo plazo; de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que las empresas hoteleras que posean capacidades de mercadotecnia e innovación organizacional permitirán que la empresa hotelera cuente con ventajas competitivas sobre sus competidores, lo cual se verá reflejado en mayor rentabilidad, reconocimiento e imagen positiva en el sector; de esa manera estará en condiciones de lograr sostenibilidad a largo plazo.

Tener empleados con características idóneas para satisfacer a sus clientes con una fortaleza en la cadena de distribución que incida en una óptima relación con los intermediarios que contribuyan al negocio y dirijan recursos de manera óptima la publicidad; permitirá al sector hotelero tener la posibilidad de aumentar su cuota de mercado; generar una cultura para desarrollar investigación de mercados con el fin de conocer las necesidades de sus clientes; tener habilidad para diferenciar, conocer la prioridad y jerarquizar sus servicios; contar con la habilidad de introducir nuevos servicios de manera rápida y oportuna.

Asimismo, se demostró que la competitividad en dichas empresas también está explicada por la innovación organizacional, pues quienes las desarrollen, les permitirá perfeccionar el servicio, ya que el poseer innovación en sus procesos les lleva a introducir mejoras en cada uno de los procesos del negocio; lo que se traduce en un mejor servicio a los clientes, que permitirá a los hoteles contar con un negocio más competitivo en ese sentido.

Paralelamente, se encontró que la capacidad que tenga un hotel para innovar, tomar riesgos y ser pro activo, no necesariamente significa un mayor grado de competitividad que le permita enfrentar exitosamente a sus competidores.

Dentro de los hallazgos de la investigación se encontró una influencia positiva entre la capacidad de mercadotecnia y la competitividad; una relación positiva entre la innovación organizacional y competitividad; una influencia poco significativa entre la capacidad emprendedora y la competitividad para el caso de las empresas hoteleras de la ciudad de Ensenada.

Desde una perspectiva más profunda, se puede afirmar que la investigación desarrollada logró demostrar que sí existe una dependencia entre las capacidades de la empresa hotelera respecto a la mercadotecnia relacionada con el servicio al consumidor y la efectividad de sus actividades promocionales con la competitividad que pueda alcanzar en el mercado.

La presente investigación pretende servir de apoyo a empresas hoteleras de la ciudad de Ensenada, que por ende un impacto positivo en ellas se reflejará en un beneficio para la sociedad involucrada con la actividad económica que genera ese sector empresarial; de ahí proviene su relevancia social.

Dado que la intención de la investigación fue dar a conocer de cerca la realidad sobre la problemática del sector hotelero en la ciudad de Ensenada, la reco-

lección de la información se realizó a través de la aplicación del instrumento de encuestas directamente a los empresarios de dicho sector, motivo por el cual la investigación tiene aplicación práctica. Esta investigación lleva consigo beneficios de corto, mediano y largo plazo, que van a impactar al sector y a la misma localidad.

En cuanto a los de corto plazo, les va a permitir conocer a los hoteles de la ciudad, qué capacidades deben desarrollar para aumentar su competitividad en el mercado; a mediano plazo les va a permitir obtener los elementos para obtener una retroalimentación sobre las acciones aplicadas en el periodo del corto plazo y aplicar medidas de mejora continua; a largo plazo se reflejará en la evaluación del incremento en las utilidades y en el éxito de la empresa hotelera a través del cumplimiento de sus objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Afuach, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: un nuevo enfoque para lograr ventaja competitiva*. México: Oxford University Press.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMES del estado de Veracruz”. *Revista Contaduría y Administración*, (216), 35 – 69. Recuperado el 20 de abril de 2012 en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA216o.pdf>
- Castillo, D. (2006). Capacidades organizacionales distintivas y ventaja competitiva sostenible de la micro, pequeña y mediana empresa hotelera. Recuperado el 1 de febrero de 2012 en: [http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1042/1/1295\\_2006\\_CIDIR-OAXACA\\_MAESTRIA\\_deyta\\_castillo\\_diana.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1042/1/1295_2006_CIDIR-OAXACA_MAESTRIA_deyta_castillo_diana.pdf)
- Chaston, Badger y Sadler-Smith (2001). “Organizational learning: an empirical assessment of process in small U.K. manufacturing firms”. *Journal of Small Business Management*, 39 (2), 139-151.
- Conde, E. (2004) “La orientación al mercado en hoteles, una opción en busca de competitividad”. *Revista degerencia.com*. Recuperado el 14 de abril de 2012 en: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_orientacion\\_al\\_mercado\\_en\\_hoteles\\_una\\_opcion\\_en\\_busca\\_de\\_competitividad](http://www.degerencia.com/articulo/la_orientacion_al_mercado_en_hoteles_una_opcion_en_busca_de_competitividad)
- Díaz, I. (2001). Marketing y competitividad ¿Relación o contradicción?. Recuperado el 10 de agosto de 2012 en: [http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Marketing/Marketing\\_y\\_competitividad\\_¿relación\\_o\\_contradicción/640196D84EBC287141256BoC004FB056!opendocument](http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Marketing/Marketing_y_competitividad_¿relación_o_contradicción/640196D84EBC287141256BoC004FB056!opendocument)
- Gandara, J. (2005). Hoteles sostenibles para destinos sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad. Recuperado el 20 de abril de 2012 en: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00020.pdf>
- Hernández, J., Domínguez, M. y Castillo, D. (2008). “Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México”. *Revista Pensamiento y Gestión*, México, 25, 161-177.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Ibarra, Y. (2004). La calidad en el servicio al cliente como estrategia competitiva en los dos principales hoteles de la ciudad de Cúcuta, Colombia. Recuperado el 14 de marzo de 2012 en: <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1113/1/yamile%20ibarra.pdf>

- Jasso, J. (2004). "Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica del rumbo de la innovación". *Revista Contaduría y Administración*, (214), 87-90. Recuperado el 12 de noviembre de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521405&iCveNum=1513>
- Maroni, A., Mastrocello, L. y Montefiore, F. (2007). Efectos de cambios en el tipo de cambio real bilateral en las exportaciones de turismo. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/225/indice.htm>
- Monfort, V. (2002). "Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peniscola". *Revista Cuadernos de Turismo* (10), 7-22. Recuperado el 13 de agosto de 2012 en: <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/21881/21171>
- Secretaría de Turismo (2007). *Reporte Anual*. México.
- Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (2010). *Sobre Ensenada*. México.
- Weerawardena, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, 11, 15-35.
- Zufiria, J. (2008). Excelencia y competitividad. Recuperado el 10 de enero de 2013 en: [http://www.cotizalia.com/cache/2008/04/18/41\\_excelencia\\_competitividad.html](http://www.cotizalia.com/cache/2008/04/18/41_excelencia_competitividad.html)

## ANEXOS

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### I. 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) \_\_\_\_\_

### II. Datos generales de quien proporciona la información:

8. Nombre: \_\_\_\_\_ 9. Edad: \_\_\_\_\_

10. Sexo: a) Masculino \_\_\_\_\_ a) Femenino \_\_\_\_\_

#### 11. Grado de estudios:

a) Primaria \_\_\_\_\_ b) Secundaria \_\_\_\_\_

c) Bachillerato \_\_\_\_\_ d) Profesional \_\_\_\_\_

e) Otro \_\_\_\_\_

I. Capacidad emprendedora:

Capacidad de innovación		Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Demasiado
V1	Tengo expectativas de realizar mejoras en la empresa	1	2	3	4	5
V2	Consulta en internet para mejorar mis servicios	1	2	3	4	5
V3	Consulta medios escritos para mejorar mis servicios	1	2	3	4	5
V4	Planeo nuevos servicios	1	2	3	4	5
V5	Busco soluciones novedosas	1	2	3	4	5
Toma de riesgos						
En qué medida yo:						
V6	Comprometo recursos a nuevos proyectos	1	2	3	4	5
V7	Realizo inversiones de riesgo	1	2	3	4	5
V8	Solicito préstamos a instituciones financieras	1	2	3	4	5
V9	Solicito créditos a proveedores	1	2	3	4	5
V10	Utilizo recursos propios para invertir	1	2	3	4	5
Pro actividad:						
En qué medida yo:						
V11	Tomo en cuenta a mis competidores para fijar tarifas y crear nuevos servicios	5	4	3	2	1
V12	Exploro nuevas oportunidades de manera cautelosa	5	4	3	2	1
V13	Respondo a acciones que los competidores ya iniciaron	1	2	3	4	5
V14	Introduzco técnicas administrativas, sistemas, equipos antes que mis competidores	1	2	3	4	5
II. Capacidad de mercadotecnia						
Servicio al consumidor						
V15	La calidad de mi servicio al consumidor es excelente	1	2	3	4	5

Capacidad de innovación		Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Demasiado
V16	Mido la satisfacción del consumidor	1	2	3	4	5
V17	Atiendo las solicitudes de mis clientes	1	2	3	4	5
V18	Presto atención al servicio post-venta	1	2	3	4	5
V19	Ofrezco un servicio de apoyo o de conveniencia: servicio a la habitación, entre otros	1	2	3	4	5
V20	Ofrezco un beneficio adicional a través de la localización del hotel	1	2	3	4	5
V21	Ofrezco un beneficio adicional a través de la facilidad de acceso al hotel	1	2	3	4	5
<b>Efectividad de actividades promocionales</b>						
¿Qué tan efectivas son las siguientes actividades para obtener una porción del mercado?						
V22	Mi actividad publicitaria es efectiva	1	2	3	4	5
V23	Mi publicidad en la prensa escrita es efectiva	1	2	3	4	5
V24	Mi publicidad en la prensa hablada es efectiva	1	2	3	4	5
V25	Mis paquetes promocionales son efectivos	1	2	3	4	5
<b>Calidad de los empleados</b>						
En cuanto a los empleados que están cerca del cliente, en qué medida:						
V26	Son amables al ofrecer mis servicios	1	2	3	4	5
V27	Tienen una actitud positiva al ofrecer mis 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

Capacidad de innovación		Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Demasiado
Fortaleza en la cadena de distribución						
¿En qué medida realizo las siguientes actividades con los intermediarios?:						
V32	Platico sobre el negocio	1	2	3	4	5
V33	Pido sugerencias	1	2	3	4	5
V34	Recibo sugerencias	1	2	3	4	5
V35	Hago convenios (escritos o no)	1	2	3	4	5
V36	Implementó acciones que ellos me sugieren	1	2	3	4	5
Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad						
¿En qué medida gasto 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 yo:						
V44	Empleo un buzón de sugerencias para conocer las necesidades de mis clientes	1	2	3	4	5
V45	Pregunto directamente a los clientes sus necesidades	1	2	3	4	5
V46	Pregunta directamente a los clientes sobre sus deseos	1	2	3	4	5
V47	Estoy pendiente de las disminuciones de precios de los competidores	1	2	3	4	5
V48	Estoy pendiente de los paquetes promocionales de los competidores	1	2	3	4	5
V49	Discuto las fortalezas y las debilidades de mis competidores	1	2	3	4	5

Capacidad de innovación		Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Demasiado
Habilidad para diferenciar servicios						
Qué tanto yoi puedo:						
V50	Jerarquizar los servicios de mi empresa de acuerdo a la calidad de cada uno	1	2	3	4	5
V51	Jerarquizar los servicios de mi empresa de acuerdo a la imagen de cada uno	1	2	3	4	5
V52	Jerarquizar mis servicios de acuerdo a originalidad	1	2	3	4	5
V53	¿Sé si mis servicios se parecen a los de los competidores en cuanto a calidad?	1	2	3	4	5
Velocidad de introducción de servicio						
V54	¿Cuánto tiempo me lleva introducir nuevos servicios?	1	2	3	4	5
V55	Introduzco nuevos servicios de manera rápida	1	2	3	4	5
V56	En la implementación de un servicio nuevo, lo hago de manera rápida	1	2	3	4	5
V57	¿Cuánto hace que hice un servicio nuevo?	Más de 90 días	61 a 90 días	31 a 60 días	6 a 30 días	0 a 5 días
III. Innovación organizacional. Innovación de servicio						
En qué medida he realizado mejoras en los últimos tres años, en:						
V58	Mis servicios	1	2	3	4	5
V59	La calidad de mis servicios	1	2	3	4	5
V60	La higiene de mis servicios	1	2	3	4	5
V61	La seguridad en mis servicios	1	2	3	4	5
V62	La rapidez de mis servicios	1	2	3	4	5
V63	La atención al cliente	1	2	3	4	5
Innovación de proceso						
En mis procesos (administración, recepción, cocina, lavandería, almacén) en qué medida de 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

Capacidad de innovación		Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Demasiado
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
<b>Innovación en mercadotecnia</b>						
En qué medida yo he:						
V71	Realizado cambios en mis formas de fijar las tarifas	1	2	3	4	5
V72	Introducido nuevas formas de fijar mis tarifas	1	2	3	4	5
V73	Trabajo con agencias de viajes diferentes a las habituales	1	2	3	4	5
V74	Trabajo con tour operadores diferentes a los habituales	1	2	3	4	5
V75	Empleado sistemas globales de distribución	1	2	3	4	5
<b>Rentabilidad</b>						
En el último año, qué tanto:						
V76	Incrementé el personal	1	2	3	4	5
V77	Incrementé el número de departamentos o áreas de su negocio	1	2	3	4	5
V78	Aumentaron mis ingresos	1	2	3	4	5
V79	Aumentó mi volumen de ventas	1	2	3	4	5
V80	Aumentó mi número de servicios	1	2	3	4	5
V81	Incrementé mis instalaciones	1	2	3	4	5
<b>Satisfacción del consumidor:</b>						
Qué tanto:						
V82	Satisface los gustos de mis clientes	1	2	3	4	5
V83	Satisface las necesidades de mis clientes	1	2	3	4	5
V84	Los clientes están de acuerdo con mis precios	1	2	3	4	5

Capacidad de innovación		Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Demasiado
V85	Se quejan los clientes de mis tiempos al brindar el servicio	1	2	3	4	5
V86	¿La imagen que tiene el cliente de mi empresa es excelente?	1	2	3	4	5
Participación en el mercado						
V87	En el último año, ¿en qué medida he aumentado mi participación en el mercado?	1	2	3	4	5
V88	En el último año, ¿en qué medida he 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 mis competidores imitar:						
V89	Mis paquetes promocionales	1	2	3	4	5
V90	Mi actividad publicitaria	1	2	3	4	5
V91	Mis relaciones con los intermediarios	1	2	3	4	5
V92	Mis innovaciones de mercadotecnia	1	2	3	4	5
V93	Mis innovaciones de proceso	1	2	3	4	5
V94	Mis innovaciones de servicio	1	2	3	4	5